

Risikoanalyse bei Steuerberatungsunternehmen

-

Konzeption eines Prognosemodells zur Unterstützung der Risikosteuerung bei Steuerberatungsunternehmen

-

DISSERTATIONSSCHRIFT

zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften
an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der
Technischen Universität Dresden

Vorgelegt von

Jens Heger
Dresden, 2007

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	VIII
Verzeichnis der verwendeten Variablen und Indizes	XI

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Gegenstand und Aufbau der Untersuchung	2
1.2.1 Wissenschaftstheoretische Einordnung der Untersuchung	2
1.2.2 Erkenntnisziel der Untersuchung	4
1.2.3 Aufbau der Untersuchung	5
1.2.4 Begriffsabgrenzungen	7
2 Grundlagen des Risikomanagements	12
2.1 Geschichtliche Entwicklung des Risikomanagements	12
2.2 Aufgaben und Ziele des Risikomanagements	14
2.2.1 Risikoidentifikation	15
2.2.2 Risikobewertung	16
2.2.3 Risikosteuerung	17
2.2.4 Zwischenergebnis	20
2.3 Organisation des Risikomanagements	23
2.3.1 Aufbauorganisation des Risikomanagements	24
2.3.2 Ablauforganisation des Risikomanagements	27
2.4 Übertragung der Ergebnisse auf Steuerberatungsunternehmen	28
3 Risiken im Bereich von Steuerberatungsunternehmen	30
3.1 Zielsystem von Steuerberatungsunternehmen	30
3.1.1 Zielvariablen	30
3.1.2 Ordnung der Zielvariablen zum Zielsystem	40
3.2 Einflussfaktoren auf das Zielsystem von Steuerberatungsunternehmen (Risikoidentifikation)	46
3.2.1 Umfeldanalyse von Steuerberatungsunternehmen	51
3.2.1.1 Globale Umfeldeinflüsse	51
3.2.1.1.1 Gesetzliche Rahmenbedingungen	51
3.2.1.1.2 Ökonomische Rahmenbedingungen	56
3.2.1.1.3 Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen	59
3.2.1.1.4 Technologische Rahmenbedingungen	61
3.2.1.2 Wettbewerbsumfeld (Branchenstrukturanalyse)	62

3.2.1.2.1	Wettbewerb in der Branche	62
3.2.1.2.2	Potentielle neue Wettbewerber in der Branche	63
3.2.1.2.3	Substitutionsgefahr durch Ersatzprodukte	64
3.2.1.2.4	Verhandlungsstärke der Lieferanten	65
3.2.1.2.5	Verhandlungsstärke der Abnehmer	67
3.2.2	Unternehmensanalyse von Steuerberatungsunternehmen	70
3.2.2.1	Charakterisierung der Prozesse in Steuerberatungsunternehmen	70
3.2.2.2	Übertragung der Porterschen Wertkette auf Steuerberatungsunternehmen	76
3.2.2.3	Ableitung von Risiken aus dem Leistungserstellungsprozess bei Steuerberatungsunternehmen	81
3.2.2.3.1	Risiken im Bereich der Vorkombination	82
3.2.2.3.2	Risiken bei der Integration des externen Faktors	87
3.2.2.3.3	Risiken im Bereich der Endkombination	89
3.2.2.3.4	Prozessübergreifende Risiken	94
3.2.3	Klassifizierung der identifizierten Risiken	100
3.2.4	Erstellung des Risikoinventars	105
3.3	Quantifizierung der relevanten Risiken (Risikobewertung)	108
3.3.1	Bewertung der Risiken, die das Gewinnziel beeinflussen	111
3.3.1.1	Risiken, die zu einer Minderung der Anzahl der Mandanten führen	111
3.3.1.2	Risiken, die zu einer Minderung der Anzahl der Aufträge führen	116
3.3.1.3	Risiken, die die Art der Aufträge beeinflussen	118
3.3.1.4	Risiken, die sich auf die Gegenstandswerte der Aufträge auswirken	119
3.3.1.5	Verhandlungsstärke des Mandanten	120
3.3.1.6	Forderungsausfallrisiko	120
3.3.1.7	Kostenrisiken	121
3.3.2	Bewertung der Risiken, die die geordneten wirtschaftlichen Verhältnisse beeinflussen	125
3.3.2.1	Bewertung der Risiken, die die Aufrechterhaltung der Zahlungsbereitschaft beeinflussen (Liquiditätsrisiken)	125
3.3.2.2	Risiken, die den angemessenen Verschuldungsgrad beeinflussen	128
3.3.3	Bewertung der Risiken, die das Qualitätsziel beeinflussen	129
3.3.3.1	Risiken der fristgerechten Fertigstellung	130
3.3.3.1.1	Risiken, die zu einer Erhöhung des extern vorgegebenen Zeitrahmens führen (nachgefragtes quantitatives Leistungspotential)	130
3.3.3.1.2	Risiken, die zu einer Minderung des intern vorgehaltenen Zeitrahmens führen (quantitative Leistungsbereitschaft)	132
3.3.3.2	Risiken der Verfehlung des SOLL-Zustandes	135
3.3.3.3	Aggregation der Qualitätsrisiken	136
3.3.4	Fortentwicklung des Risikoinventars	139
3.4	Steuerung der Risiken	142

3.4.1	Anwendbarkeit der allgemeinen Risikostrategiealternativen bei Steuerberatungsunternehmen	142
3.4.2	Risikosteuerungsinstrumente bei Steuerberatungsunternehmen	145
4	Entwicklung eines Risikoprognosemodells für Steuerberatungsunternehmen	147
4.1	Entwicklung der Prognoserechnungen	148
4.1.1	Prognose des angemessenen Gewinns	148
4.1.2	Prognose des Vorliegens geordneter wirtschaftlicher Verhältnisse	153
4.1.2.1	Prognose der Aufrechterhaltung der Zahlungsbereitschaft	153
4.1.2.2	Prognose des Verschuldungsgrades	156
4.1.3	Prognose der qualitativ hochwertigen Leistungserstellung	158
4.2	Erkenntnismöglichkeiten der Prognoserechnungen für die Risikosteuerung	160
4.2.1	Aufspaltung der Zielverfehlungen mittels Abweichungsanalyse	162
4.2.1.1	Ermittlung der Einzelabweichungen beim Erfolgsziel	169
4.2.1.2	Ermittlung der Einzelabweichungen vom Ziel der geordneten wirtschaftlichen Verhältnisse	173
4.2.1.2.1	Ermittlung der Einzelabweichungen vom Liquiditätsziel	173
4.2.1.2.2	Ermittlung der Einzelabweichungen vom Ziel eines angemessenen Verschuldungsgrades	175
4.2.1.3	Ermittlung der Einzelabweichungen vom Qualitätsziel	176
4.2.1.3.1	Ermittlung der Einzelabweichungen vom Ziel der fristgerechten Fertigstellung	176
4.2.1.3.2	Ermittlung der Einzelabweichungen vom Ziel der dem SOLL-Zustand entsprechenden Dienstleistungserstellung	178
4.2.2	Auswertung der Ergebnisse der Abweichungsanalyse	179
4.3	Bewertung des Prognosemodells hinsichtlich der gestellten Anforderungen	181
5	Zusammenfassung und Ausblick	183
	Literaturverzeichnis	185

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Umfang des Risikobegriffs	10
Abbildung 2:	Zielsystem von Steuerberatungsunternehmen	45
Abbildung 3:	Grundstruktur einer Wertkette	48
Abbildung 4:	Wirkungsgefüge der Einflussfaktoren aus dem globalen Umfeld und dem Wettbewerbsumfeld auf das Steuerberatungsunternehmen	69
Abbildung 5:	Wertkette von Steuerberatungsunternehmen	80
Abbildung 6:	Auswirkungen des Leistungserstellungsprozesses auf die Zielvariablen von Steuerberatungsunternehmen	81
Abbildung 7:	Wirkungsgefüge der Einflussfaktoren aus dem Leistungs- erstellungsprozess bei Steuerberatungsunternehmen	99
Abbildung 8:	Determinanten des Gewinns	101
Abbildung 9:	Determinanten geordneter wirtschaftlicher Verhältnisse	103
Abbildung 10:	Determinanten der Qualität	104
Abbildung 11:	Einzelabweichungen vom Erfolgsziel I	169
Abbildung 12:	Einzelabweichungen vom Erfolgsziel II	172
Abbildung 13:	Einzelabweichungen vom Liquiditätsziel	174
Abbildung 14:	Einzelabweichungen vom Ziel eines angemessenen Verschuldungsgrades	175
Abbildung 15:	Einzelabweichungen vom Ziel der fristgerechten Fertigstellung	177
Abbildung 16:	Einzelabweichungen vom Ziel der dem SOLL-Zustand entsprechenden Dienstleistungserstellung	179

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Aufgaben und Ziele der Phasen bei Einrichtung des Risikomanagements	20
Tabelle 2:	Aufgaben und Ziele der Phasen nach Einrichtung des Risikomanagements	22
Tabelle 3:	Interdependenzrelationen zwischen den Zielvariablen von Steuerberatungsunternehmen	42
Tabelle 4:	Instrumentalrelationen zwischen den Zielvariablen von Steuerberatungsunternehmen	43
Tabelle 5:	Risiken von Steuerberatungsunternehmen in Abhängigkeit von gesetzlichen Rahmenbedingungen	56
Tabelle 6:	Risiken von Steuerberatungsunternehmen in Abhängigkeit von ökonomischen Rahmenbedingungen	59
Tabelle 7:	Risiken von Steuerberatungsunternehmen in Abhängigkeit von sozio-kulturellen Rahmenbedingungen	60
Tabelle 8:	Risiken von Steuerberatungsunternehmen in Abhängigkeit des Wettbewerbsumfeldes	68
Tabelle 9:	Individualität der einzelnen Steuerberatungsleistungen	75
Tabelle 10:	Einflussbereich der Einzelrisiken auf die Gewinndeterminanten	105
Tabelle 11:	Einflussbereich der Einzelrisiken auf die Determinanten der geordneten wirtschaftlichen Verhältnisse	106
Tabelle 12:	Einflussbereich der Einzelrisiken auf die Determinanten der qualitativ hochwertigen Leistungserstellung	107
Tabelle 13:	Inventar über Risiken, die das Erfolgsziel beeinflussen	139
Tabelle 14:	Inventar über Risiken, die die geordneten wirtschaftlichen Verhältnisse beeinflussen	140
Tabelle 15:	Inventar über Risiken, die das Qualitätsziel beeinflussen	141

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AfA	Absetzung für Abnutzung bzw. Abschreibung
AktG	Aktiengesetz
AO	Abgabenordnung
Aufl.	Auflage
AZ	Arbeitszeit
BB	Betriebs-Berater (Zeitschrift)
Begr.	Begründung
BFH	Bundesfinanzhof
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BOStB	Satzung über die Rechte und Pflichten bei der Ausübung der Berufe der Steuerberater und Steuerbevollmächtigten
bspw.	beispielsweise
BT-Drucks.	Bundestagsdrucksache
BuW	Betrieb und Wirtschaft (Zeitschrift)
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
BVerfGE	Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts
BZ	Zeiträume für Fortbildung
bzw.	beziehungsweise
CF _{Fin}	Cash flow aus Finanzierungstätigkeit
CF _{Inv}	Cash flow aus Investitionstätigkeit
DB	Der Betrieb (Zeitschrift)

d.h.	das heißt
DStR	Deutsches Steuerrecht (Zeitschrift)
DVStB	Verordnung zur Durchführung der Vorschriften über Steuerberater, Steuerbevollmächtigte und Steuerberatungsgesellschaften
EA	Einzelabweichung
e.G.	eingetragene Genossenschaft
EStG	Einkommensteuergesetz
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FG	Finanzgericht
FGO	Finanzgerichtsordnung
GA	Gesamtabweichung
gem.	gemäß
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
IdW	Institut der Wirtschaftsprüfer
i.H.v.	in Höhe von
insb.	insbesondere
InsO	Insolvenzordnung
kalk.	kalkulatorischer
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KrZ	Krankheitszeiten

NJOZ	Neue juristische Online-Zeitschrift (Zeitschrift)
NJW	Neue Juristische Wochenschrift (Zeitschrift)
NJW-RR	Neue Juristische Wochenschrift Rechtsprechungs-Report (Zeitschrift)
NZG	Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht (Zeitschrift)
OLG	Oberlandesgericht
RBerG	Rechtsberatungsgesetz
Rdnr.	Randnummer
RegE	Regierungsentwurf
RGBL	Reichsgesetzblatt
Rz.	Randziffer
S.	Seite
StB	Der Steuerberater (Zeitschrift)
StBerG	Steuerberatungsgesetz
Stbg	Die Steuerberatung (Zeitschrift)
StBGebV	Steuerberatergebührenverordnung
u.a.	unter anderem
u.s.w.	und so weiter
uZ	unproduktive Zeiträume
vgl.	vergleiche
WP	Wirtschaftsprüfer (Zeitschrift)
WPg	Die Wirtschaftsprüfung (Zeitschrift)
z.B.	zum Beispiel
ZMB	Zahlungsmittelbestand

Verzeichnis der verwendeten Variablen und Indizes

Verwendete Variablen:

ΔG	Gesamtabweichung der Gewinne
ΔGW	Gesamtabweichung der Gegenstandswerte
ΔGS	Gesamtabweichung der Gebührensätze
ΔK	Gesamtabweichung der Kosten
ΔU	Gesamtabweichung der Umsätze
a, b	Regressionskoeffizienten
AEW	Abweichungserwartungswert in der Planungsperiode
Alter	Alter des Mandanten
AR	Altersrisiko bei Mandanten
ARMA	Altersrisiko bei Mitarbeitern
AWB	Abweichungsbetrag in der Planungsperiode
EIR	Risiko von Mittelabflüssen aufgrund von Ersatzinvestitionen
FAR	Forderungsausfallrisiko
FFP	Fremdfinanzierungspotential
G	Gewinn
GS	Gebührensatz
GSR	Gebührensatzrisiko
GW	Gegenstandswert
GWR	Gegenstandswertersisiko
IR	Insolvenzrisiko
j	Anzahl der Mandanten
k	Anzahl der Aufträge je Mandant
K	Kosten
KRMA	Kündigungsrisiko bei Mitarbeitern

l	Gesamtanzahl der Aufträge im Steuerberatungsunternehmen
m	Multiplikator zur Ermittlung des Goodwills des Steuerberatungsunternehmens
MFFP	Risiko der Minderung des Fremdfinanzierungspotentials
n	Anzahl der Kostenarten
q	Anzahl der in der Prognoseperiode neu hinzukommenden Aufträge
r	Anzahl der einem Mitarbeiter zugeordneten Aufträge
RfF	Risiko der fristgerechten Fertigstellung
RsuM	Risiko des Vorliegens steuerunehrlicher Mandate
RSZ	Risiko der Verfehlung des SOLL-Zustandes
s	Anzahl der einem Mitarbeiter zugeordneten Aufträge, die in der Prognoseperiode neu hinzukommen
sR	sonstige Mandatsrisiken
SubR	Substitutionsrisiko
U	Umsatz
v	Anzahl der Mitarbeiter
VStR	Risiko von Vereinfachungen im Steuerrecht
W	Eintrittswahrscheinlichkeit in der Planungsperiode
WR	Wettbewerbsrisiko
X	unabhängige Variable (Regressor)
Y	gesuchte (abhängige) Variable

Verwendete Indizes:

AR	Altersrisiko bei Mandanten
ARMA	Altersrisiko bei Mitarbeitern
Auftrag	je Auftrag (bestehende Aufträge)
AuftragNeu	je Auftrag der in der Prognoseperiode hinzukommt
Auftragsart	je Auftragsart
c	einzelne Kostenarten
EIR	Risiko von Mittelabflüssen aufgrund von Ersatzinvestitionen
FAR	Forderungsausfallrisiko
GSR	Gebührensatzrisiko
i	eine bereits abgelaufene Periode (vor der Planungsperiode)
IR	Insolvenzrisiko
KRMA	Kündigungsrisiko bei Mitarbeitern
Mandant	je Mandant
MFFP	Risiko der Minderung des Fremdfinanzierungspotentials
Mitarbeiter	je Mitarbeiter
p	Planungs- bzw. Prognoseperiode
RfF	Risiko der fristgerechten Fertigstellung
RisikoklasseIR	je Risikoklasse für das Insolvenzrisiko
RisikoklasseWR	je Risikoklasse für das Wettbewerbsrisiko
RsuM	Risiko der Existenz steuerunehrlicher Mandate
RSZ	Risiko der Verfehlung des SOLL-Zustandes
S	durch subjektive Schätzung ermittelt
sR	sonstige Mandatsrisiken
SubR	Substitutionsrisiko
t	alle Perioden vor der Planungs- bzw. Prognoseperiode
WR	Wettbewerbsrisiko

Verzeichnis der verwendeten Variablen und Indizes

VStR	Risiko von Vereinfachungen im Steuerrecht
z	Anzahl der Regressoren

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Jedes wirtschaftliche Handeln ist mit Risiken verbunden. Dies ist dem Ursache-Wirkungs-Prinzip geschuldet, wonach jede Aktion mindestens eine Reaktion auslöst, welche die zukünftige Entwicklung beeinflusst. Da diese Entwicklung i.d.R. nicht vorhersehbar ist, ist sie zwangsläufig mit Risiken¹ verbunden. Die Ausprägung dieser Risiken ist dabei unterschiedlicher Natur. Eine Vielzahl von Risiken führt nur mit gegen Null gehender Wahrscheinlichkeit zu einer geringfügigen Abweichung vom Unternehmensziel. Einzelne Risiken können jedoch die wirtschaftliche Existenz des Unternehmens potentiell gefährden. Auch die Summe einzelner Risiken, die für sich genommen keine Bedrohung darstellen, können in ihrer Gesamtheit eine Gefahr für das Unternehmen darstellen. Aus diesem Grund müssen Risiken frühzeitig erkannt und kumuliert bewertet werden, um drohende Ereignisse abzuwenden bzw. um durch geeignete Maßnahmen das Unternehmen an die zukünftige nicht abwendbare Entwicklung anzupassen.

Auch Steuerberatungsunternehmen sind wirtschaftlich handelnde Subjekte und können sich somit den Risiken, die mit ihrer Tätigkeit verbunden sind, nicht entziehen. In Deutschland existieren 45.665 Steuerberatungsunternehmen, wovon 34.247 (ca. 75%) als Einzelkanzleien geführt werden. 4.289 (ca. 9%) Kanzleien werden in Form von Sozietäten und 7.129 (ca. 16 %) als Steuerberatungsgesellschaften geführt.²

Unabhängig von der Rechtsform bildet die steuerberaterliche Berufsausübung die existenzielle Grundlage für den Berufsträger. In einer Umwelt, die durch zunehmende Komplexität und ständigen Wandel geprägt ist, wird die Steuerberatungsbranche immer höheren Anforderungen und entsprechend auch größeren Risiken ausgesetzt, die bis zum Verlust der Existenzgrundlage führen können. Die Risikopotentiale sind somit als eine Funktion des Wandels zu betrachten, deren Bewältigung nur durch Auseinandersetzung mit dem Wandel erfolgen kann.³

1 In diesem Kontext müssen Risiken als negative und positive Abweichungen von angestrebten Handlungszielen verstanden werden. Nachfolgend werden nur die negativen Abweichungen betrachtet. Zur exakten Abgrenzung des Begriffs „Risiko“ vgl. Kapitel 1.2.4.

2 Vgl. *Bundessteuerberaterkammer*, DStR 2006, S. 1106. Die Zahlen spiegeln den Stand zum 01.01.2006 wider. Seit 1997 ist die Gesamtzahl der Steuerberatungsunternehmen jährlich um ca. 2% gestiegen; bei den verschiedenen Rechtsformen gab es von diesem Trend nur marginale Abweichungen. Innerhalb der letzten 10 Jahre ist demnach keine Tendenz hin zu einer bestimmten Rechtsform für die Berufsausübung auszumachen. Vgl. *Bundessteuerberaterkammer* (2003), <http://www.bstbk.de>.

Aufgrund dieser Situation ist es angebracht, Steuerberatungsunternehmen unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten auf ihre Risikopotentiale zu untersuchen und Ansatzpunkte zur Bewältigung der Risiken zu entwickeln.

Die Beschränkung des Untersuchungsbereichs auf Steuerberatungsunternehmen lässt sich durch die Besonderheiten der Steuerberatungsbranche gegenüber anderen Branchen rechtfertigen, die nach Art und Umfang abweichende Risikopotentiale beinhaltet und entsprechend auch spezielle Maßnahmen zur Identifikation, Bewertung und Steuerung der Risiken zulässt bzw. erfordert. Als wesentliche Besonderheiten, die auch den Inhalt dieser Arbeit bestimmen und eingrenzen, sind dabei:

1. das Berufsrecht der Steuerberater,
2. das nach Art und Umfang jährlich und teilweise sogar monatlich wiederkehrende Leistungspotential bei Steuerberatungsunternehmen und
3. die zeitnahe und vollständige Einsicht in die wirtschaftliche Lage der Abnehmer (Mandanten), die den Gegenstand und den Fortbestand eines jeden Unternehmens maßgeblich beeinflussen,

zu benennen.

1.2 Gegenstand und Aufbau der Untersuchung

1.2.1 Wissenschaftstheoretische Einordnung der Untersuchung

Wissenschaft versteht sich als dynamischer Erkenntnisprozess mit dem Ziel der Gewinnung von Wahrheiten über ein abgrenzbares Erkenntnisobjekt. Dieser Erkenntnisgewinn wird durch die Anwendung spezifischer Forschungsmethoden, welche zu einem System gesicherter Urteile führen, erreicht.⁴

Die vorliegende Arbeit ist im System der Wissenschaften, der Betriebswirtschaftslehre zuzuordnen.⁵ Die Wissenschaftsdisziplin Betriebswirtschaftslehre lässt sich wiederum in Abhängigkeit eines institutionellen oder eines funktionalen Verständnisses weiter untergliedern.⁶

3 Vgl. *Kaiser, K.* (1995), S.2.

4 Vgl. *Wöhe, G.* (2002), S.22f..

5 Zur Stellung der Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften vgl. *Wöhe, G.* (2002), S.23ff..

Innerhalb der Institutionenlehre werden Probleme untersucht, die aufgrund der Besonderheiten einzelner Wirtschaftszweige, nur diesen immanent sind. Unter diesem Gesichtspunkt ist die Arbeit im Bereich der Dienstleistungsbetriebslehre mit dem Erkenntnisobjekt „Steuerberatungsunternehmen“⁷ anzusiedeln.

Bei funktionaler Betrachtungsweise erfolgt eine Einteilung anhand der einzelnen betrieblichen Funktionen (z.B. Betriebsführung, Beschaffung, Produktion und Absatz)⁸. Aufgabe der Betriebsführung ist die zielorientierte Planung, Organisation und Überwachung des Betriebes. Dabei überlagert die Funktion der Betriebsführung alle anderen betrieblichen Funktionen.⁹ Da sämtlichen betrieblichen Funktionen wirtschaftliche Handlungen zu Grunde liegen und dementsprechend mit Risiken behaftet sind, ist die vorliegende Arbeit im Rahmen der Funktionenlehre in die betriebswirtschaftliche Führungstheorie einzuordnen.

Zur weiteren Präzisierung können institutionelle und funktionale Betrachtungsweise kombiniert werden.¹⁰ Hierbei ergibt sich eine betriebswirtschaftliche Führungstheorie von Steuerberatungsunternehmen.

Die Grundlage für den Erkenntnisgewinn bildet ein Reduktionsmodell. Das gesamte Umfeld und Innenleben des Erkenntnisobjekts „Steuerberatungsunternehmen“ wird durch Abstraktion auf ein Gebilde reduziert, welches nur noch die für die Untersuchung wesentlichen Zusammenhänge enthält. Durch logisches Schließen werden im Rahmen einer zielorientierten Risikotheorie Urteile aus dem verbliebenen Gebilde abgeleitet.¹¹ Die Systematisierung dieser Urteile führt letztendlich zum Erkenntnisgewinn.

6 Vgl. *Chmielewicz, K.* (1994), S.18f..

7 Zur eindeutigen Abgrenzung des Erkenntnisobjekts vgl. Kapitel1.2.4.

8 Wenn die betrieblichen Funktionen Beschaffung, Produktion und Absatz als den operativen Leistungsprozess des Betriebes widerspiegelnde Funktionen verstanden werden, so können diese an Industriebetrieben orientierten Bezeichnungen ohne weiteres auf Dienstleistungsbetriebe übertragen werden. Bei Steuerberatungsbetrieben handelt es sich dann im Wesentlichen um die Beschaffung, Produktion (zu verstehen als Verarbeitung) und Absatz von Informationen.

9 Vgl. *Haberstock/Breithecker* (2000), S.110.

10 Vgl. *Chmielewicz, K.* (1994), S.19.

11 Zur Einordnung dieser deduktiven Vorgehensweise in die Forschungsmethoden der Wirtschaftswissenschaft vgl. *Schneider, D.* (2001), S. 326.

1.2.2 Erkenntnisziel der Untersuchung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, sämtliche Risiken, die das Erkenntnisobjekt „Steuerberatungsunternehmen“ in ihrem Bestand gefährden können, zu identifizieren und das Ausmaß der Gefährdung zu quantifizieren. Im Anschluss an diese Bewertung werden geeignete Maßnahmen zur Vermeidung, Verminderung und Überwälzung der herausgearbeiteten Risiken betrachtet. Sofern diese Untersuchung im Ergebnis einen zeitlebens von bestandsgefährdeten Risiken befreiten Zustand des Erkenntnisobjekts offenbaren würde, ergäbe sich kein weiterer Handlungsbedarf. Da sich das Umfeld jedes Wirtschaftssubjekts, so auch das von Steuerberatungsunternehmen, in einem dynamischen Prozess befindet, ist mit einem derartigen Ergebnis jedoch nicht zu rechnen.

Relativ unbefriedigend ist das Ergebnis somit, wenn bestandsgefährdende Risiken verbleiben und jede das Unternehmen betreffende interne oder externe Veränderung eine neue manuelle Risikoidentifikation und -bewertung erfordern würde. Infolgedessen besteht das Primärziel in der Konzeption eines Modells, welches angepasst an die Risikosituation und die Unternehmensziele von Steuerberatungsunternehmen, die zukünftige Entwicklung prognostiziert und folgende Voraussetzungen erfüllt:

1. sämtliche Risiken werden frühzeitig erkannt, bewertet und kommuniziert, so dass auf dieselbigen rechtzeitig reagiert werden kann,
2. die Einbindung des Modells in die betrieblichen Prozesse des Steuerberatungsunternehmens und die praktische Umsetzung und Anwendung des Modells verursachen nur minimale Kosten sowie
3. einen minimalen zusätzlichen Zeitaufwand und
4. das Modell lässt sich als Informationsverarbeitungssystem in die bestehenden betrieblichen Anwendungssysteme von Steuerberatungsunternehmen implementieren.

Durch die unter 1. formulierte Voraussetzung wird das Ziel, welches durch das zu konzipierende Prognosemodell erreicht werden soll, festgelegt. Insbesondere muss das Prognosemodell sämtliche Risiken, die einen bestandsgefährdenden Einfluss auf das Steuerberatungsunternehmen haben, der Art und Höhe nach bezeichnen.

Die Voraussetzungen 2. und 3. stellen eine notwendige Obergrenze zur Ausprägung des zu entwickelnden Modells dar. Risiken, die innerhalb dieser beiden Voraussetzungen nicht analysiert werden können, müssen in Kauf genommen werden, da ansonsten

die Implementierung des Prognosemodells selbst den Bestand des Steuerberatungsunternehmens gefährden kann. Hohe Kosten können dazu führen, dass das Unternehmen langfristig zahlungsunfähig wird; ein zu hoher Zeitaufwand ist grundsätzlich mit einer Minderung der Leistungsbereitschaft des Unternehmens bzw. ebenfalls mit einem Kostenanstieg verbunden.

Voraussetzung 4. spezifiziert die Voraussetzungen 2. und 3., indem die Stellung des aus dem Prognosemodell entwickelbaren Informationsverarbeitungssystem in der betrieblichen Organisation des Steuerberatungsunternehmens vorgegeben wird. Die Kombination dieser drei Voraussetzungen bestimmt darüber hinaus die Art und den Umfang der in das Prognosemodell einfließenden Daten. Die aufgeführten Restriktionen erfordern die Entwicklung eines Modells, welches in der Lage ist, nur aus den bereits im Steuerberatungsunternehmen vorhandenen bzw. leicht beschaffbaren zusätzlichen Informationen, aussagekräftige und verarbeitungsfähige neue Informationen selbständig zu generieren.¹²

Die Quintessenz ist ein effizientes Instrumentarium für Steuerberatungsunternehmen, welches es ermöglicht, Risiken bzw. drohende Ereignisse und ihre quantitativen Auswirkungen rechtzeitig zu erkennen und somit die Voraussetzungen für eine zielgerichtete Steuerung der Risiken schafft. Alternativen zur Steuerung der identifizierten Risiken werden im Rahmen dieser Arbeit zwar aufgezeigt, erheben jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung sind hypothetisch, da es sich um logische, aus einem Modell gewonnene Urteile handelt. Der Beweis, dass das hier entwickelte Prognosemodell tatsächlich zu einer effizienteren Risikosteuerung bei Steuerberatungsunternehmen beitragen kann, bedarf einer empirischen Überprüfung. Diese kann und soll im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht durchgeführt werden.

1.2.3 Aufbau der Untersuchung

Im Anschluss an die Einleitung befasst sich Kapitel 2 allgemein mit dem Aufbau, den Zielen und den Wirkungsweisen von Risikomanagementsystemen. Das Ziel der Arbeit besteht zwar nicht in der Konzeption eines ganzheitlichen Risikomanagementsystems für Steuerberatungsunternehmen; der Aufbau der folgenden Untersuchung orientiert

12 Zum Begriff der „Information“ vgl. *Rieg, R.* (1997), S. 33ff.

sich jedoch an den einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses, die den Kern eines Risikomanagementsystems darstellen.¹³

Da Risiken in dieser Arbeit als negative Abweichungen von den Unternehmenszielen verstanden werden, ist es zunächst notwendig, das Zielsystem von Steuerberatungsunternehmen zu definieren. Hierzu wird im ersten Teil des Kapitels 3 die Übertragbarkeit allgemeingültiger Ziele von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen auf Steuerberatungsunternehmen anhand des Berufsrechts der Steuerberater überprüft und anschließend eine Ordnung der modifizierten allgemeingültigen Unternehmensziele zu einem Zielsystem für Steuerberatungsunternehmen vorgenommen.

Im zweiten Teil dieses Kapitels 3 wird das gesamte Umfeld und Innenleben von Steuerberatungsunternehmen auf Faktoren untersucht, die einen negativen Einfluss auf das erarbeitete Zielsystem haben können (Risikoidentifikation). Da dies eine systematische Vorgehensweise erfordert, wird das Umfeld und das Steuerberatungsunternehmen selbst in Beobachtungsbereiche (globales Umfeld, aufgabenspezifisches Umfeld und Wertschöpfungsprozess des Unternehmens) zerlegt. Diese Beobachtungsbereiche werden anschließend auf zielbeeinflussende Risiken untersucht. Hierauf aufbauend werden die identifizierten Risiken zusammengefasst und unter Verwendung prognostischer Verfahren quantifiziert (Risikobewertung). Abschließend wird die grundsätzliche Anwendbarkeit von Risikosteuerungsmaßnahmen bei den identifizierten und quantifizierten Risiken untersucht.

Im 4. Kapitel wird das Risikoprognosemodell durch kumulative Betrachtung der relevanten Risiken und deren Auswirkungen auf die Unternehmensziele konzipiert. Ausgehend von den im 3. Kapitel erarbeiteten Erkenntnissen werden hierzu Prognoserechnungen für die einzelnen Unternehmensziele entwickelt, aus denen der zukünftige Grad der Zielerreichung, ausgedrückt durch Abweichungen von den Unternehmenszielen, abgeleitet werden kann. Mit Hilfe des Instruments der Abweichungsanalyse werden anschließend die ermittelten Gesamtabweichungen in Einzelabweichungen zerlegt, so dass die Art und Höhe der Risikopositionen ersichtlich werden, welche die Gesamtabweichung maßgeblich bedingen. Aus diesen Einzelabweichungen können letztendlich Rückschlüsse auf geeignete Risikosteuerungsmaßnahmen gezogen werden. Im Ergebnis kann das entwickelte Prognosemodell daher als unterstützende Komponente bei der Risikosteuerung in Steuerberatungsunternehmen herangezogen werden.

13 Vgl. *Diederichs, M.* (2004), S.15.

Kapitel 5 fasst die Erkenntnisse der Arbeit kritisch zusammen und gibt einen Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf.

1.2.4 Begriffsabgrenzungen

Da im Rahmen dieser Arbeit Begriffe verwendet werden, die subjektiv verschieden interpretiert werden können, ist es erforderlich, diese zunächst zu definieren und abzugrenzen.¹⁴

a) Steuerberatungsunternehmen:

Steuerberater¹⁵ können ihre Tätigkeit grundsätzlich in den verschiedenen Formen nichtselbständig, selbständig in einer Einzelkanzlei oder als Gesellschafter in einer Steuerberatungsgesellschaft ausüben.¹⁶ Am weitesten verbreitet ist dabei die Form der selbständigen Berufsausübung in einer Einzelkanzlei und bildet aus diesem Grund auch den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit. Die Erkenntnisse können jedoch zum Großteil und ohne umfangreiche Modifikationen auch auf Steuerberatungsgesellschaften übertragen werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Gesellschaftsanteile nur von einer geringen Anzahl von Gesellschaftern gehalten werden und diese gleichgerichtete Interessen haben.

Weiterhin wird unterstellt, dass es sich bei den betrachteten Steuerberatungsunternehmen um keine interdisziplinären Kanzleien handelt, d.h. die Qualifikation des Berufsträgers beschränkt sich auf den Berufstand des Steuerberaters; weitere Qualifikationen und somit eventuelle Tätigkeiten bspw. auf dem Gebiet der Rechtsberatung oder Wirtschaftsprüfung sind nicht vorhanden und werden auch nicht ausgeübt.¹⁷ Entsprechend dieser Vorgabe wird auch nur die Durchführung der originären Tätigkeiten Finanzbuchführung, Lohnbuchführung, Abschlusserstellung, Steuerdeklaration, Steuerrechtsdurchsetzung und Beratung für das zu betrachtende Steuerberatungsunternehmen unterstellt.¹⁸

14 Vgl. *Schneider, D.* (2001), S. 492.

15 Der Begriff „Steuerberater“ ist aufgrund der gesetzlichen Regelung im StBerG eindeutig definiert. Vgl. § 32 StBerG.

16 Daneben kann die Berufsausübung auch selbständig in Form der freien Mitarbeit erfolgen. Diese wird jedoch aufgrund des relativ seltenen Auftretens vernachlässigt.

17 Dies trifft auf 75% aller Steuerberater zu. Stand 01.01.2006, vgl. *Bundessteuerberaterkammer*, DStR 2006, S. 1106.

18 Vgl. *Klug, A.* (1996), S.98ff..

b) Risiko:

In der Betriebswirtschaftslehre existieren eine Vielzahl von Definitionen zum Risikobegriff, die sich jedoch grundsätzlich einer der drei Formen informationsorientierte Risikotheorie, entscheidungsorientierte Risikotheorie oder zielorientierte Risikotheorie zuordnen lassen.¹⁹ Erstere versteht Risiko als Gefahr der Fehlinformation.²⁰ Jede Aktion des Entscheidungsträgers führt in Abhängigkeit von Umweltzuständen zu einem Ergebnis. Je nach Informationsstand (vollständige, partielle oder gar keine Information) des Entscheidungsträgers über den Umweltzustand, trifft er seine Entscheidungen unter Sicherheit, Risiko oder Ungewißheit.²¹ In der entscheidungsorientierten Risikotheorie wird Risiko als Gefahr der Fehlentscheidung betrachtet. Im Mittelpunkt steht dabei der Entscheidungsträger, für den, entsprechend seiner Risikoeinstellung (risikofreudig, risikoneutral oder risikoscheu), Entscheidungsregeln entwickelt werden.²² Die zielorientierte Risikotheorie begreift Risiko als Möglichkeit der Abweichung vom Ziel.²³ Dieser weit gefasste Risikobegriff beinhaltet auch mögliche positive Abweichungen vom Ziel. Der traditionelle enger gefasste Risikobegriff ist als Verlustgefahr oder Schädengefahr zu verstehen und beinhaltet dagegen nur die Möglichkeit negativer Abweichungen vom Ziel.²⁴

Im Rahmen dieser Arbeit wird unter dem Begriff „Risiko“ die Gefahr des negativen Abweichens von den Zielen²⁵ des Steuerberatungsunternehmens verstanden, so dass sich eine Einordnung innerhalb der traditionellen zielorientierten Risikotheorie ergibt. Chancen, zu verstehen als Begriff für positive Abweichungen von den Unternehmenszielen, sind nicht Gegenstand der Untersuchung. Vereinzelt fallen Risiken jedoch mit Chancen zusammen und können demnach nicht isoliert betrachtet werden. In diesen Fällen werden die Chancen mit dargestellt, allerdings ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

Die Höhe des Risikos wird grundsätzlich anhand der Wahrscheinlichkeit, mit der ein bestimmtes Ereignis eintritt, welches zu einem Abweichungsbetrag führt, bestimmt.²⁶ Demnach ist ein Risiko objektiv nur vorhanden, wenn sowohl die Wahrscheinlichkeit

19 Vgl. *Kaiser, K.* (1995), S.32f..

20 Vgl. *Kaiser, K.* (1995), S.33.

21 Vgl. *Bamberg/Coenenberg* (1996), S.16f..

22 Vgl. *Kaiser, K.* (1995), S.34.

23 Vgl. *Kaiser, K.* (1995), S.35.

24 Vgl. *Komschröder/Lück*, DB 1998, S.1573 sowie *Haas, C.* (1965), S.18.

25 Zu den Zielen von Steuerberatungsunternehmen vgl. Kapitel3.1.

26 Vgl. *Kupsch, P.* (1973), S. 31.

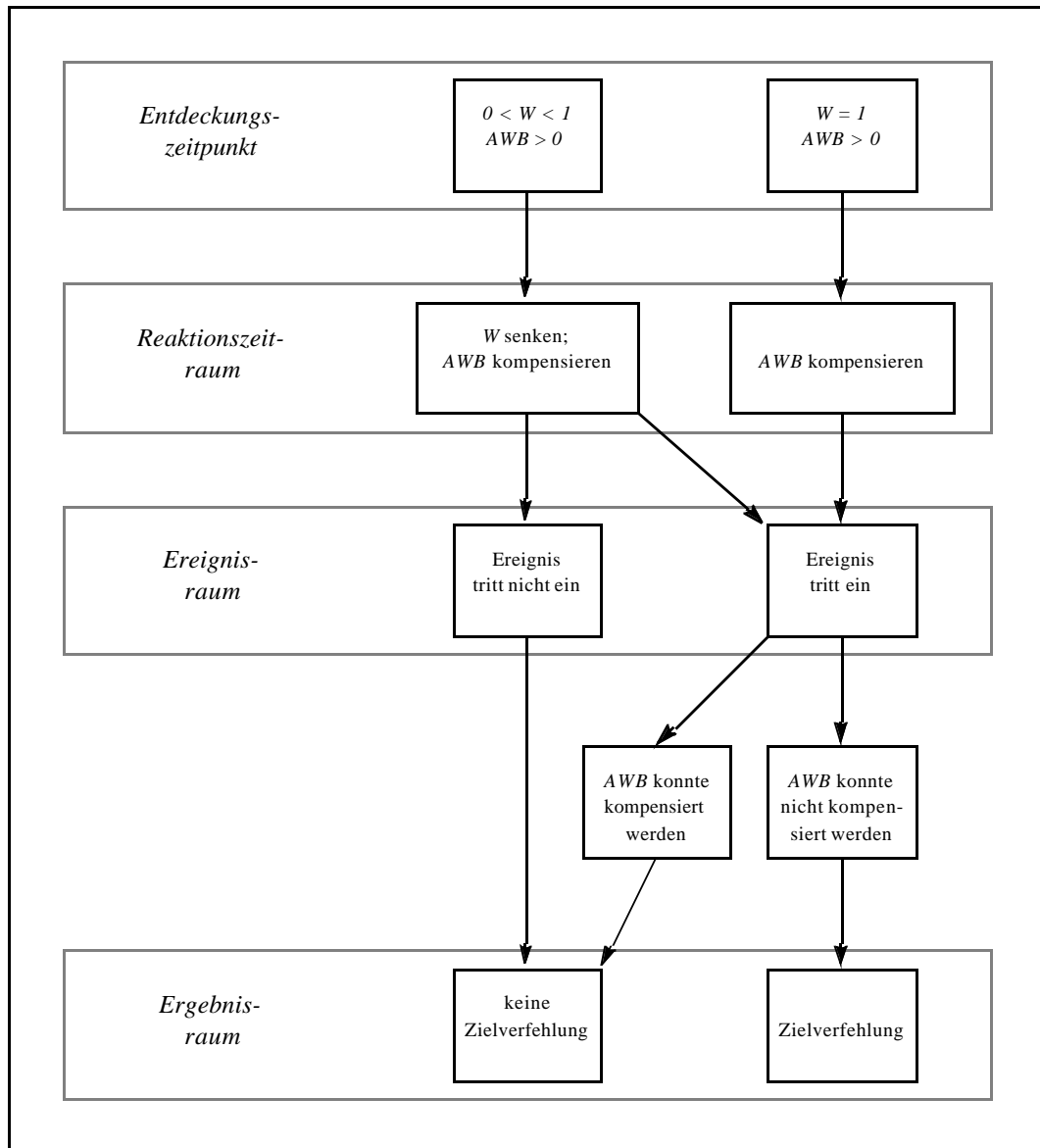
des Eintritts als auch der Abweichungsbetrag ungleich Null sind. Unterstellt man, dass jedes Risiko steuerbar ist und die Effektivität der Steuerung von der Länge des Zeitraums zwischen dem subjektiven Bekanntwerden des Risikos und dem möglichen Eintritt der Abweichung abhängt, so stellt der Entdeckungszeitpunkt eine weitere Determinante für die Höhe des Risikos dar.

Auch im Extremfall, wenn mit Sicherheit²⁷ ein bestimmtes Ereignis eintritt, wird dies im Rahmen dieser Arbeit unter dem Begriff „Risiko“ eingeordnet. Voraussetzung hierfür ist, dass das Ereignis erst im zukünftigen Zeitverlauf eintritt. Selbst wenn sich das Eintreten des Ereignisses nicht verhindern lässt, so besteht bei rechtzeitiger Entdeckung dennoch die Möglichkeit, den Abweichungsbetrag durch entsprechende Maßnahmen zu kompensieren. Das Risiko der Zielverfehlung ist in diesem speziellen Fall vom Zeitpunkt der Entdeckung und der Wirksamkeit der ab diesem Zeitpunkt noch zur Verfügung stehenden Kompensationsmaßnahmen abhängig. Nachfolgende Abbildung 1²⁸ soll dies verdeutlichen:

27 Der Wahrscheinlichkeitswert beträgt dann Eins.

28 „W“ entspricht der Wahrscheinlichkeit mit der ein Ereignis eintritt, „AWB“ entspricht dem Abweichungsbetrag im Zeitpunkt der Entdeckung des Risikos.

Abbildung 1: Umfang des Risikobegriffs



Ein Risiko ist solange gegeben, wie sowohl das Ergebnis „keine Zielverfehlung“ als auch das Ergebnis „Zielverfehlung“ erreichbar sind. Das Ergebnis „keine Zielverfehlung“ kann im Falle, dass ein Ereignis eintritt, nur erreicht werden, wenn ausreichend Maßnahmen zur Verfügung gestellt werden, um den Abweichungsbetrag zu kompensieren. Dies ist wiederum abhängig von der Größe der Zeitspanne zwischen Entdeckungszeitpunkt und Ereigniseintritt, dem Reaktionszeitraum. Können im Reaktionszeitraum keine oder nicht genügend Kompensationsmöglichkeiten für einen aus einem eintretenden Ereignis resultierenden Abweichungsbetrag entwickelt wer-

den, tritt die Zielverfehlung definitiv ein. Die Bewältigung der aus dem Abweichungsbetrag resultierenden Zielverfehlung ist dann Aufgabe des Krisenmanagements, welches nicht Gegenstand vorliegender Untersuchung ist.

2 Grundlagen des Risikomanagements

2.1 Geschichtliche Entwicklung des Risikomanagements

Risiken gehören seit jeher zu den konstitutiven Merkmalen unternehmerischen Handelns. Das in der heutigen Form praktizierte Risikomanagement blickt jedoch nur auf eine kurze Vergangenheit zurück. Während sich die wissenschaftliche Forschung bereits Anfang des 20. Jahrhunderts mit risikopolitischen Maßnahmen beschäftigte, erfolgte die praktische Umsetzung erst ca. 50 Jahre später.

Die gängigen Risikosteuerungsinstrumente in der Zeit vor 1950 beschränkten sich zu meist auf die Form der Versicherung und die Form der Reservenbildung für selbst behaltene Risiken.²⁹ Die zunehmende Ausprägung der Risiken und die hieraus resultierende steigende finanzielle Belastung durch Versicherungsprämien veranlasste die Unternehmen Mitte des 20. Jahrhundert, ihre Versicherungspolitik zu analysieren. Ziel dieses Versicherungsmanagements war die Optimierung des Versicherungsschutzes bei gleichzeitiger Minimierung der Prämienzahlungen. Dabei wurde auch der Selbstbehalt versicherbarer Risiken in die Betrachtung mit einbezogen.

Erst ab 1960 entwickelte sich in den USA das heutige Risikomanagement, welches zehn Jahre später auch von europäischen Unternehmen übernommen wurde. Neben versicherbaren Risiken wurden nun auch nicht versicherbare Risiken hinsichtlich ihrer Steuerung untersucht. Im Zeitverlauf richtete sich das Augenmerk der neu geschaffenen Risikoabteilungen immer mehr auf die Steuerung nicht versicherbarer Risiken und verdrängte die versicherungsorientierte Sichtweise nahezu vollständig.³⁰

Eine konkrete gesetzliche Vorschrift zur Einrichtung eines Risikomanagementsystems für Unternehmen existierte in Deutschland bis zum Inkrafttreten des KonTraG³¹ am 1.Mai 1998 nicht.³² Lediglich aus den Sorgfaltspflichten des Vorstandes einer Aktiengesellschaft³³ und des Geschäftsführers einer GmbH³⁴ ließ sich das Gebot zur

29 Vgl. *Zellmer, G.* (1990), S.10.

30 Vgl. *Kaiser, K.* (1995), S.27f..

31 Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom 27. April 1998 (BGBl. I S. 786).

32 Nur für Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen wurden 1995 seitens der zuständigen Bundesaufsichtsämter Vorgaben bezüglich der Einrichtung eines Risikomanagement- und Risikocontrollingsystems gemacht. Vgl. *Scharpf, DB* 1997, S.739. Das Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen bündelte damit die 1975 und 1980 erlassenen Mindestanforderungen für das Devisengeschäft und für das Wertpapiergeschäft und erweiterte diese auf alle Handelsgeschäfte der Kreditinstitute. Vgl. *Jakob in Eller* (Hrsg.) (1998), S. 148f..

33 Vgl. § 93 Abs. 1 AktG.

risikoorientierten Unternehmensführung herleiten.³⁵ Durch das KonTraG wurde nunmehr der Vorstand jeder Aktiengesellschaft gesetzlich verpflichtet „... geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“³⁶. Die Gesamtheit dieser Maßnahmen wird als Risikofrüherkennungssystem bezeichnet, welches wiederum einen Teilbereich des Risikomanagementsystems darstellt. In das GmbHG wurde keine entsprechende Regelung zur Einrichtung eines Risikofrüherkennungssystems aufgenommen. Die im AktG verankerte Rechtsnorm soll jedoch, entsprechend der Begründung der Bundesregierung zum Gesetzentwurf, nicht nur Ausstrahlungswirkung auf die Pflichten von GmbH-Geschäftsführern, sondern auch auf die Pflichten von Geschäftsführern anderer Gesellschaftsformen haben, sofern die Gesellschaft hinsichtlich ihrer Größe und Struktur einer Aktiengesellschaft vergleichbar ist.³⁷

Mit Aufnahme dieser Vorschrift ins AktG und den neuen hiermit korrespondierenden Vorschriften des HGB über den Inhalt des Lageberichts³⁸ und die Prüfung der Kapitalgesellschaften³⁹ wurde im Wesentlichen das Ziel verfolgt, den Fortbestand der Gesellschaften zu sichern und somit den Bedürfnissen von Gesellschaftern, Gläubigern, Arbeitnehmern, Staat und Öffentlichkeit Rechnung getragen.

Eine gesetzliche Verpflichtung zur Einrichtung eines Risikofrüherkennungssystems bzw. Risikomanagementsystems bei den in dieser Arbeit betrachteten Steuerberatungsunternehmen kann mangels geforderter Größe und Struktur aus der Einführung des KonTraG nicht abgeleitet werden. Die aus den Aufgaben und Zielen des Risikomanagements ableitbaren betriebswirtschaftlichen Vorteile sind aber, unabhängig von der Größe, Struktur und dem wirtschaftlichen Betätigungsgebiet eines Unternehmens identisch, so dass auch für Steuerberatungsunternehmen die Errichtung eines derartigen Systems unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten erforderlich erscheint.

Die Aufgaben und Ziele des Risikomanagements werden nachfolgend kurz vorgestellt.

34 Vgl. § 43 Abs. 1 GmbHG.

35 Vgl. *Scharpf*, DB 1997, S.737.

36 § 91 Abs. 2 AktG.

37 Vgl. Begr. RegE BT-Drucks. 13/9712, S. 15.

38 Vgl. § 289 Abs. 1 HGB.

39 Vgl. §§ 317 Abs. 2 und 4, 321 Abs. 1 und 4, 322 Abs. 2 und 3 HGB.

2.2 Aufgaben und Ziele des Risikomanagements

Werden Risiken als Gefahr der negativen Abweichung von den Unternehmenszielen verstanden, so muss Risikomanagement folglich die zielgerichtete Steuerung der Risiken bedeuten. Aufgabe des Risikomanagements ist somit die Beeinflussung der Risikosituation des Unternehmens mit dem Ziel, ein bestimmtes Sicherheitsniveau bezüglich der Realisierung der Unternehmensziele zu erreichen.⁴⁰ Das Sicherheitsniveau ergibt sich aus der Risikostrategie, welche eingebettet in die Unternehmensstrategie, den Rahmen für das Risikomanagement festlegt. Dieser Rahmen definiert die Risikoneigung des Unternehmens, beschreibt das Risikoprofil und gibt geeignete Maßnahmen des Risikomanagements für das Unternehmen vor.⁴¹ Dies kann bspw. durch die Vorgabe von Schwellenwerten, die Festlegung eines maximalen Verlustrisikos oder die Bestimmung der anzuwendenden Risikosteuerungsinstrumente erfolgen.⁴²

Das eigentliche Risikomanagement läuft als sich ständig wiederholender Prozess innerhalb dieses Rahmens ab. Der Prozess läßt sich dabei grundsätzlich in folgende Phasen einteilen:⁴³

1. Risikoidentifikation,
2. Risikobewertung und
3. Risikosteuerung.

Da Risikosteuerung wirtschaftliche Handlungen auslöst, die wiederum selbst mit Risiken behaftet sein können, bedingt dies einen erneuten Anstoss des Prozesses. Des Weiteren unterliegt das Unternehmen, ebenso wie das Umfeld des Unternehmens, laufenden Veränderungen, welche immer wieder neue, noch nicht identifizierte Risiken für das Unternehmen bergen. Hieraus folgt, dass es sich beim Risikomanagement nicht um eine einmalige Bestandsaufnahme und Optimierung der Risikopotentiale handeln kann. Risikomanagement ist vielmehr als ein kontinuierlicher Prozess zu verstehen, wobei in einer endlosen Schleife während des gesamten Lebenszyklus des Unternehmens Risiken identifiziert, bewertet und gesteuert werden.

Die einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses bauen aufeinander auf und sind hinsichtlich ihrer Effektivität für das Unternehmen von der jeweils vorhergehenden

40 Vgl. Zellmer, G. (1990), S.19ff..

41 Vgl. Komschröder/Lück, DB 1998, S.1574.

42 Vgl. Doleczik/Drewes, DB 2003, S. 1008.

43 Vgl. Doleczik/Drewes, DB 2003, S. 1007; ähnlich auch Füser/ Gleißner/ Meier, DB 1999, S.753 sowie Hahn/ Weber/ Friedrich, BB 2000, S. 2624 - 2626.

Phase abhängig. So können nur die tatsächlich identifizierten Risiken bewertet werden, nicht identifizierte Risiken werden in den folgenden Phasen nicht verarbeitet und gefährden somit unerkannt die Unternehmensziele. Ebenso kann nur eine korrekte Bewertung der Risiken zu einer effektiven Steuerung dieser Risiken führen. Den einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses kommt demnach eine erhebliche Bedeutung zu.

2.2.1 Risikoidentifikation

Aufgabe der Risikoidentifikation ist die vollständige Erfassung aller denkbaren unternehmensrelevanten Risiken.⁴⁴ Hierunter sind sowohl aktuell bestehende als auch zukünftig mögliche Risiken zu subsumieren, was wiederum Informationen⁴⁵ über die derzeitige und die strategische Unternehmensausrichtung voraussetzt.

Grundlage für eine vollständige und systematische Erfassung aller Risiken ist die Festlegung von Beobachtungsbereichen innerhalb und außerhalb des Unternehmens.⁴⁶ Als Beobachtungsbereiche kommen dabei die einzelnen betrieblichen Funktionen des Unternehmens, das Umfeld des Unternehmens sowie die Prozesse innerhalb und mit dem Umfeld des Unternehmens in Frage. Orientiert an den Unternehmenszielen werden diese Bereiche dann hinsichtlich möglicher Gefahrenquellen, Störpotentiale und Abhängigkeiten auf Risiken untersucht.⁴⁷ Dabei sollten sämtliche Risiken ungeachtet ihrer Höhe und möglicher Maßnahmen zur Steuerung in einem Risikokatalog erfasst werden (Risikoinventur).⁴⁸

In einem nächsten Schritt sind die herausgearbeiteten Risiken zusammenzufassen und zu verdichten.⁴⁹ Dies betrifft im Wesentlichen doppelt erfasste Risiken und Risiken, die hinsichtlich ihrer Ursache oder ihrer Auswirkung auf das Unternehmen identischer Natur sind. Zu einer Gruppe zusammengefasste Risiken bilden dabei eine einzelne „neue“ Risikoposition. Hierdurch wird es möglich, die Vielzahl der Risiken auf ein überschaubares Maß zu reduzieren sowie gemeinsam wirkende, voneinander abhängige und sich überlagernde Risiken in ihrer Gesamtheit zu betrachten.⁵⁰ Im Idealfall be-

44 Vgl. *Doleczik/ Drewes*, DB 2003, S. 1008.

45 Zur Informationsgenerierung vgl. *Hahn/ Weber/ Friedrich*, BB 2000, S. 2623f..

46 Vgl. *Komschröder/ Lück*, DB 1998, S.1574.

47 Vgl. *Lück*, DB 1998, S. 1926.

48 Vgl. *Vogler/ Gundert*, DB 1998, S. 2380 sowie *Füser/ Gleißner/ Meier*, DB 1999, S.754.

49 Vgl. *Hahn/ Weber/ Friedrich*, BB 2000, S. 2624.

stehen zwischen diesen Risikopositionen keine Interdependenzen mehr, was eine isolierte Bewertung ermöglicht.

Neben der vollständigen Erfassung aller Risiken ist demnach auch die Aufarbeitung und Überführung der Risiken in eine bewertungsfähige Form als Aufgabe der Risikoidentifikation anzusehen. Das Ergebnis der Risikoidentifikation ist das Risikoinventar, in dem alle Risikopositionen verzeichnet sind.⁵¹

2.2.2 Risikobewertung

Die Risikobewertung dient der Quantifizierung der im Risikoinventar verzeichneten Risiken⁵² mit dem Ziel, nur die tatsächlich relevanten Risiken herauszufiltern und zu priorisieren.⁵³ Als relevant sind dabei alle Risiken zu bezeichnen, die zu einer Zielverfehlung führen können und somit einen Handlungsbedarf auslösen. Die Priorisierung ist notwendig, um die Dringlichkeit des Handlungsbedarfs zu bestimmen.

Die Bewertung erfolgt, indem für jedes einzelne Risiko der Abweichungserwartungswert ermittelt wird. Dieser ergibt sich aus dem Produkt des Abweichungsbetrages vom Ziel und der Wahrscheinlichkeit, mit der diese Abweichung eintritt.⁵⁴ Der Abweichungserwartungswert ist grundsätzlich brutto zu ermitteln, d.h. eventuelle Maßnahmen zur Steuerung des Risikos fließen nicht mit in die Bewertung ein.⁵⁵ Soweit im Rahmen der Risikoidentifikation nicht alle Interdependenzen zwischen den Risiken eliminiert werden konnten, ist dies bei der Bewertung zu berücksichtigen.

Der Risikobewertung sind jedoch praktische Grenzen gesetzt, die zumeist aus unvollkommenen Informationen resultieren. So basiert der Faktor „Eintrittswahrscheinlichkeit“ zumeist auf einer subjektiven Einschätzung des Bewerter, da nicht über alle Risiken Statistiken bezüglich der Häufigkeit des Eintritts in der Vergangenheit vorliegen. Auch die Ermittlung des Faktors „Abweichungsbetrag“ ist unter Umständen mit Schwierigkeiten verbunden, da nicht jedes Risiko quantitativ exakt fassbar ist.⁵⁶ Un-

50 Ähnlich auch *Füser/ Gleißner/ Meier*, DB 1999, S.754.

51 Vgl. *Hahn/ Weber/ Friedrich*, BB 2000, S. 2624.

52 Der oben eingeführte Begriff der „Risikoposition“ wird nicht weiter fortgeführt. Zu einer Risikoposition zusammengefaßte Risiken werden an dieser und den folgenden Stellen als ein einzelnes Risiko verstanden.

53 Vgl. *Hahn/ Weber/ Friedrich*, BB 2000, S. 2625f. sowie *IdW* (Hrsg.), WP-Handbuch (2000), Band I, S. 1378.

54 Vgl. *Lück*, DB 1998, S. 1927.

55 Vgl. *IdW* (Hrsg.), WP-Handbuch (2000), Band I, S. 1379.

terstützend können in diesen Fällen bspw. Szenariorechnungen, Sensitivitätsanalysen oder Risikosimulationen herangezogen werden.⁵⁷

Nach dieser Prozedur ist es möglich, sämtliche im Risikoinventar verzeichneten Risiken als für das Unternehmen relevant bzw. nicht relevant zu klassifizieren. Nicht relevante Risiken können aus der weiteren Betrachtung ausgeschlossen werden. Dabei ist sicherzustellen, dass auch die Summe der ausgeschlossenen Risiken nicht zu einer Zielverfehlung führen kann, da diese Risiken, auch wenn sie unabhängig voneinander sind, kumulativ auftreten können. Die verbliebenen relevanten Risiken sind hinsichtlich ihrer Höhe und ihrer Aktualität zu priorisieren.

Im Ergebnis steht dem Unternehmen nach der Risikobewertung ein Risikoinventar zur Verfügung, in dem nur noch die Risiken verzeichnet sind, die zu einer Zielverfehlung führen können und somit gesteuert werden müssen. Die Gesamtheit der verzeichneten Risiken spiegelt dabei die Risikosituation des Unternehmens vor Steuerung der Risiken wider. Wird die Summe der Risiken von den Unternehmenszielen subtrahiert, ergibt dies das Sicherheitsniveau, mit welchem die Unternehmensziele ohne Risikosteuerung erreicht werden können.

2.2.3 Risikosteuerung

Aufgabe der Risikosteuerung ist die Bewältigung der nach Risikobewertung verbliebenen relevanten Risiken⁵⁸ mit dem Ziel, ein bestimmtes Sicherheitsniveau zu erreichen. Da das Sicherheitsniveau bei konstanten Unternehmenszielen allein vom Umfang der Risiken abhängig ist, kann eine Steigerung des Sicherheitsniveaus nur durch Verringerung der Risiken erzielt werden. Die Risikobewältigung muss somit an den, die Risiken bestimmenden Faktoren „Eintrittswahrscheinlichkeit“ und „Höhe des Abweichungsbetrages“ ansetzen.

Voraussetzung für die direkte Reduzierung der Risiken ist, dass diese in irgendeiner Form hinsichtlich ihrer bestimmenden Faktoren durch das Unternehmen beeinflussbar sind. Ist dies nicht gegeben, muss das Unternehmen diese Risiken vollständig selbst

56 Der Abweichungsbetrag, der aus dem Verlust eines Kunden resultiert, lässt sich bspw. anhand dessen anteiligen Jahresumsatzes beim betrachteten Unternehmen leicht ermitteln. Das Risiko eines Imageverlusts kann jedoch, wenn überhaupt, nur näherungsweise bestimmt werden.

57 Vgl. *IdW* (Hrsg.), *WP-Handbuch* (2000), Band I, S. 1378f..

58 Vgl. *Doleczik/Drewes*, *DB* 2003, S. 1008.

tragen (Risikoselbstbehalt). Eine Bewältigung dieser Risiken ist nur indirekt über Reservenbildung und bewußte Berücksichtigung⁵⁹ dieser Risiken bei zukünftigen Entscheidungen⁶⁰ und Aktivitäten möglich.

Besteht für das Unternehmen die Möglichkeit der direkten Einflussnahme auf die Risiken, so kann die Risikobewältigung durch Minderung der Eintrittswahrscheinlichkeit eines drohenden Ereignisses und des hieraus resultierenden Abweichungsbetrages erfolgen (Risikoverminderung). Die extremen Ausprägungen der Risikoverminderung sind dabei die vollständige Beseitigung der Eintrittswahrscheinlichkeit (Risikovermeidung) sowie die Senkung des Abweichungsbetrages auf Null (Risikoüberwälzung).

Bei der Risikovermeidung verzichtet das Unternehmen auf bestimmte risikobehaftete Aktivitäten.⁶¹ Mangels einer Ursache kann ein mit dieser Aktivität verbundenes Risiko für das Unternehmen nicht mehr entstehen. Diese Form der Risikobewältigung ist angebracht, wenn einzelne Aktivitäten mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer immensen Zielabweichung führen können und dieses Risiko auch durch andere Maßnahmen nicht verringert werden kann.⁶²

Durch die Risikoüberwälzung wird der bei Eintritt eines Ereignisses entstehende Abweichungsbetrag auf eine andere Person übertragen. Dies erfolgt meist in Form einer Versicherung.⁶³ Eine Auswirkung auf die Unternehmensziele ist somit nicht mehr gegeben.⁶⁴ Das Instrument der Versicherung bietet sich insbesondere bei Risiken, die durch eine relativ niedrige Eintrittswahrscheinlichkeit und einen hohen Abweichungsbetrag gekennzeichnet sind, an.⁶⁵

Die zwischen diesen Extrema einzuordnenden Maßnahmen der Risikoverminderung⁶⁶ zielen ebenfalls auf eine Minimierung der Ursache bzw. Wirkung von Risiken ab, kön-

59 Z.B. durch individuelle Risikozuschläge.

60 Vgl. *Eggemann/ Konradt*, BB 2000, S. 506.

61 Vgl. *Doleczik/ Drewes*, DB 2003, S. 1008.

62 Vgl. *Zellmer, G.* (1990), S.56f..

63 Vgl. *Lück*, DB 1998, S. 1927f.. Eine weitere Maßnahme im Rahmen der Risikoüberwälzung stellt die Verlagerung von Geschäftsrisiken auf Vertragspartner dar. Vgl. *Eggemann/ Konradt*, BB 2000, S. 506.

64 I.d.R. sind neben der Überwälzung des Abweichungsbetrages auch geeignete Maßnahmen zur Minderung der Eintrittswahrscheinlichkeit seitens des Unternehmens zu ergreifen, da der Ereigniseintritt auch Folgeschäden, die nicht durch die Versicherung abgedeckt sind, umfassen kann.

65 Zu Beispielen für Risiken, die auf Versicherungen übertragen werden können vgl. *Zellmer, G.* (1990), S.63ff..

66 Beispielhafte Maßnahmen sind: Haftungsbeschränkung, Einrichtung von Sicherheitssystemen, Kontrollen etc..

nen diese jedoch nicht vollständig reduzieren. Das verbleibende Restrisiko entzieht sich wieder der Einflußnahme durch das Unternehmen und ist von diesem selbst zu tragen.

Innerhalb der Risikosteuerung stehen somit folgende Möglichkeiten zur Risikobewältigung zur Verfügung:⁶⁷

1. Risikovermeidung,
2. Risikoüberwälzung,
3. Risikoverminderung und
4. Risikoselbstbehalt.

Die direkte Beeinflussbarkeit der Risiken gibt dem Unternehmen einen Handlungsspielraum bezüglich der Wahl der Bewältigungsform und der Intensität, mit der die Risikobewältigung betrieben wird. Die hierfür notwendigen Entscheidungen sind unter Berücksichtigung der Unternehmensziele und der Risikostrategie des Unternehmens zu treffen,⁶⁸ da die Maßnahmen der Risikobewältigung selbst Auswirkungen auf die Unternehmensziele haben können. So führt Risikovermeidung regelmäßig zu Umsatzeinbußen, Risikoüberwälzung verursacht Kosten in Form von Versicherungsprämien und Risikoverminderung erfordert bspw. Zeit für Kontrollen und Kosten für Sicherheitstechnik. Dies kann dazu führen, dass auch bei beeinflussbaren Risiken auf die Anwendung von Risikosteuerungsmaßnahmen verzichtet wird und diese Risiken somit vom Unternehmen selbst getragen werden.⁶⁹

Ergebnis der Risikosteuerung ist ein entsprechend der Risikostrategie maximal erreichbares Sicherheitsniveau bezüglich der Realisierung der Unternehmensziele. Die nach Risikosteuerung verbleibende Risikosituation des Unternehmens setzt sich aus den nicht beeinflussbaren und den bewußt nicht beeinflussten (Rest-)Risiken zusammen.

67 Vgl. *Eggemann/Konrad*, BB 2000, S. 506 sowie *Preußner/Becker*, NZG 2002, S. 849f.. Zu einer umfassenden Darstellung verschiedener anderer Systeme von Risikobewältigungsmaßnahmen vgl. *Kupsch, P.* (1973), S. 38.

68 Vgl. *Scharpf*, DB 1997, S.741.

69 Diese Konfliktsituation ist der entscheidungsorientierten Risikotheorie zuzuordnen und wird in dieser Arbeit nachfolgend nicht näher betrachtet.

2.2.4 Zwischenergebnis

Die in den Kapiteln 2.2.1 bis 2.2.3 beschriebene Prozedur ist im beschriebenen Umfang generell bei der erstmaligen Einrichtung des Risikomanagement im Unternehmen vorzunehmen. Sie beinhaltet eine vollständige Identifikation und Bewertung aller bestehenden und potentiellen Risiken sowie eine Steuerung der tatsächlich relevanten Risiken. Die Aufgaben und Ziele der einzelnen Phasen bei der Einrichtung des Risikomanagements sind in nachfolgender Tabelle1 zusammengefasst.

Tabelle 1: Aufgaben und Ziele der Phasen bei Einrichtung des Risikomanagements

Phasen	Risiko-identifikation	Risiko-bewertung	Risiko-steuerung
Aufgaben	Festlegung von Beobachtungsbereichen und systematische Untersuchung der Beobachtungsbereiche auf Risiken	Bewertung aller denkbaren unternehmensrelevanten Risiken	Bewältigung der relevanten Risiken entsprechend der Risikostrategie
Ziele	Entdeckung aller denkbaren unternehmensrelevanten Risiken	Ermittlung und Priorisierung der tatsächlich relevanten Risiken	Schaffung eines optimalen Sicherheitsniveaus zur Erreichung der Unternehmensziele

Nach Ablauf dieses Prozesses verfügt das Unternehmen über eine kurzfristig optimale Risikosituation. Dieser Zustand besitzt so lange Gültigkeit, wie die im Risikomanagementprozess zu Grunde gelegten Determinanten konstant bleiben. Ändern sich die Umfeldbedingungen bzw. die Bedingungen im Unternehmen selbst, so hat dies Auswirkungen auf die Risikosituation. Es können neue Risiken entstehen sowie bestehende Risiken sich verstärken, vermindern oder sogar wegfallen. Dies führt zu einer Abweichung vom Optimalzustand in Form einer Unter- oder Übersteuerung der Unternehmensrisiken. Die Untersteuerung verschärft die Risikosituation des Unternehmens, da neue oder verstärkte Risiken mangels Identifikation bei der Risikosteuerung nicht berücksichtigt werden. Bei der Übersteuerung werden nicht mehr relevante Risiken weiterhin von der Risikosteuerung erfasst und verursachen folglich wirtschaftlich nicht sinnvolle Kosten. Das Ziel einer langfristigen optimalen Risikosituation kann somit nur durch lückenlose Aneinanderreihung der kurzfristigen Optima erreicht werden,

was wiederum den permanenten Ablauf des Risikomanagementprozesses in einem Zyklus erfordert.

Die Intensität, mit der Risikomanagement in den nach der Einrichtung folgenden Zyklen betrieben werden muss, ist abhängig von der Dynamik, mit der sich die Risikosituation des Unternehmens ändert. Variieren die auf das Unternehmen wirkenden Risiken dergestalt, dass in großem Umfang ständig neue Risiken entstehen und bestehende Risiken wegfallen, so erfordert dies eine neuerliche Einrichtung des Risikomanagements mit den in Tabelle1 dargestellten Aufgaben und Zielen. Beispielhaft sind hierfür Unternehmen mit ständig wechselnden Märkten und Produkten zu nennen. Unterliegt die Risikosituation des Unternehmens im Zeitverlauf nur geringfügigen Veränderungen, kann in den nachfolgenden Zyklen im Wesentlichen auf die Erkenntnisse bei der Einrichtung des Risikomanagements zurückgegriffen werden. Insbesondere die Festlegung von Beobachtungsbereichen und die von Höhe und Steuerungsmöglichkeiten unabhängige Identifikation aller denkbaren Risiken (auch der bereits erfolgreich gesteuerten Risiken) kann auf ein notwendiges Maß reduziert werden. Zu beachten ist jedoch, dass identifizierte neue Risiken Interdependenzen zu bereits gesteuerten Risiken aufweisen können, die bei Bewertung und Steuerung berücksichtigt werden müssen. Diese Konstellation ist bei der Mehrzahl der am Markt tätigen Unternehmen, insbesondere bei Steuerberatungsunternehmen, gegeben, sofern Unternehmensgegenstand, Produktpalette und Kundenkreis relativ konstant bleiben.

Unter Berücksichtigung dieser Punkte ist der Aufgaben- und Zielbereich der Phasen des Risikomanagements nach erstmaligem Ablauf des Prozesses, wie in nachfolgender Tabelle2 dargestellt, zu modifizieren.

Tabelle 2: Aufgaben und Ziele der Phasen nach Einrichtung des Risikomanagements

Phasen	Risiko-identifikation	Risiko-bewertung	Risiko-steuerung
Aufgaben	systematische Untersuchung der Beobachtungsbereiche auf Risiken	Bewertung der neuen und bestehenden Risiken	Bewältigung neuer Risiken und Anpassung der Steuerungsmaßnahmen bei weggefallenen, verstärkten und verminderten Risiken entsprechend der Risikostrategie
Ziele	Entdeckung neuer Risiken Entdeckung von dem Grunde nach weggefallenen Risiken	Entdeckung von der Höhe nach weggefallenen oder veränderten Risiken Ermittlung und Priorisierung der tatsächlich relevanten neuen und verstärkten Risiken	Schaffung eines optimalen Sicherheitsniveaus zur Erreichung der Unternehmensziele

Die Aufgaben und Ziele der einzelnen Phasen des Risikomanagements nach Einrichtung des Risikomanagements entsprechen im Wesentlichen den Ausführungen in den Kapiteln 2.2.1 bis 2.2.3. Insbesondere das Ergebnis des gesamten Prozesses, die Schaffung eines optimalen Sicherheitsniveaus stimmt überein. Das Hauptaugenmerk liegt nun jedoch auf der Identifizierung, Bewertung und Steuerung neuer und sich verändernder Risiken. An die Stelle der völligen Neukonzeption des Risikomanagements tritt lediglich die Anpassung des Risikomanagements an die neue Risikosituation.

Nur diese letztbeschriebene Konstellation ist Gegenstand der folgenden Betrachtung des Risikomanagements unter organisatorischen Gesichtspunkten. Der erstmalige zur Einrichtung des Risikomanagements durchzuführende Prozess ist nachfolgend als abgeschlossen anzusehen, d.h. das Unternehmen befindet sich erstmals in einer optimalen Risikosituation.

2.3 Organisation des Risikomanagements

Der Prozess des Risikomanagement muss sich während des gesamten Lebenszyklus des Unternehmens vollziehen. Um die permanente Funktionsfähigkeit und zielgerichtete Aufgabenerfüllung des Risikomanagements zu gewährleisten, ist es notwendig, dieses zu organisieren.

Unter dem Begriff „Organisieren“ wird die bewusste Gestaltung zu einem zielgerichteten System verstanden. Dies erfolgt durch Ordnung der das System bildenden Elemente. Ergebnis des Organisierens ist die Organisation, das geordnete Gefüge der einzelnen Elemente. Als Elemente sind dabei alle personellen und instrumentellen Mittel zu bezeichnen, die zur Zielerreichung des Systems eingesetzt werden.⁷⁰

Bezüglich der Ordnung der Elemente unterscheidet die betriebswirtschaftliche Organisationslehre zwischen der Aufbauorganisation und der Ablauforganisation. Gegenstand der Aufbauorganisation ist die Zuordnung der Aufgaben des Systems an die einzelnen Elemente und die Festlegung von Weisungsbefugnissen zwischen den Elementen. Demgegenüber beschäftigt sich die Ablauforganisation mit der Anordnung der Prozesse des Aufgabenvollzugs.⁷¹ Dabei handelt es sich jedoch nur um eine scheinbare Trennung. Tatsächlich sind Aufbau- und Ablauforganisation dergestalt miteinander verbunden, dass beide zum selben zielgerichteten System führen und sich somit gegenseitig bedingen. Der einzige Unterschied besteht in der Betrachtungsweise - strukturorientiert bei der Aufbauorganisation und prozessorientiert bei der Ablauforganisation.⁷²

Nur organisiertes Risikomanagement kann als Risikomanagementsystem bezeichnet werden. Hierfür sind, entsprechend obiger Ausführungen zum Organisationsbegriff, die einzelnen Elemente des Risikomanagements zu ordnen und aufeinander abzustimmen. Des Weiteren ist es notwendig, das Risikomanagement in die gesamte Unternehmensorganisation zu integrieren, da es selbst ein Element des Systems „Unternehmen“ darstellt.⁷³

Die zweckmäßige organisatorische Ausgestaltung des Risikomanagementsystems hängt im Einzelfall von der Komplexität des Unternehmens und der Komplexität der das Unternehmen tangierenden Risiken ab.⁷⁴ Im Folgenden werden nur allgemeingül-

70 Vgl. *Wöhe, G.* (2002), S.145.

71 Vgl. *Diederich, H.* (1989), S.163.

72 Vgl. *Wöhe, G.* (2002), S.145.

73 Zur Integration bzw. Separation der Risikomanagement-Organisation vgl. *Diederichs, M.* (2004), S.208f..

tige Ansätze zur Organisation des Risikomanagements aufgezeigt, die grundsätzlich auf jeden Unternehmenstyp anwendbar sind.⁷⁵

Personelle Elemente des Risikomanagements sind grundsätzlich alle im Unternehmen tätigen Personen. Für die weitere Betrachtung empfiehlt sich eine Trennung in Unternehmensleitung und sonstige Personen.⁷⁶ Die instrumentellen Elemente des Risikomanagements dienen im Wesentlichen der Unterstützung der personellen Elemente im Rahmen des Prozesses des Aufgabenvollzugs und werden demnach im entsprechenden Kapitel 2.3.2 zur Ablauforganisation vorgestellt.

2.3.1 Aufbauorganisation des Risikomanagements

Risikomanagement ist der betrieblichen Funktion „Betriebsführung“ zuzurechnen und fällt grundsätzlich in den Verantwortungsbereich der Unternehmensleitung. Diese hat somit für ein zielorientiertes Risikomanagementsystem zu sorgen. Das bedeutet jedoch nicht, dass die Unternehmensleitung sämtliche Handlungen eigenhändig vornehmen muss. Ihr obliegt es vielmehr, die Grundlagen für das Risikomanagementsystem zu schaffen und entsprechende Aufgaben an hierfür geeignete Stellen zu delegieren.⁷⁷ Im Rahmen der Aufbauorganisation stellt sich somit die Frage, welcher Stelle welche Aufgaben übertragen werden, um das Ziel des Risikomanagementsystems zu erreichen.

Erste wichtige Aufgabe und Voraussetzung für die Schaffung eines Risikomanagementsystems ist die Festlegung der Risikostrategie des Unternehmens.⁷⁸ Diese hat sich an den Unternehmenszielen zu orientieren und ist in die gesamte Unternehmensstrategie einzubinden. Erfüllt werden kann diese Aufgabe nur von der zentralen Instanz Unternehmensleitung selbst, da nur sie über die hierfür notwendigen Informationen verfügt.⁷⁹

Gegenstand der Risikoidentifikation ist die Untersuchung der festgelegten Beobachtungsbereiche auf Risiken. Dabei spielt die frühzeitige Entdeckung der Risiken eine entscheidende Rolle. Zur Erfüllung dieser Aufgabe ist der im jeweiligen Beobach-

74 Vgl. *Füser/ Gleißner/ Meier*, DB 1999, S.758.

75 Zur Übertragung der Erkenntnisse auf Steuerberatungskanzleien vgl. Kapitel 2.4.

76 Nachfolgend werden die „sonstigen Personen“ als „Mitarbeiter“ bezeichnet.

77 Vgl. *Komschröder/ Lück*, DB 1998, S.1573ff..

78 Vgl. *Scharpf*, DB 1997, S.740.

79 Vgl. *Wolf*, DStR 2003, S. 1090.

tungsbereich tätige Mitarbeiter am besten geeignet, da dieser Risiken, die in seinem Wirkungsbereich auftauchen oder sich verändern, als erster wahrnimmt. Bedingung hierfür ist, dass der Mitarbeiter Kenntnis von dieser Aufgabe hat und über Handlungsanweisungen zur Aufgabenerfüllung verfügt.⁸⁰ Die Dezentralisierung von Aufgaben der Risikoidentifikation erfordert somit die Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Unternehmensrisiken. Dies erweitert den Aufgabenbereich der Unternehmensleitung dahingehend, die relevanten Komponenten der Risikostrategie und der Risikosituation des Unternehmens an die Mitarbeiter zu kommunizieren.

Die Risikobewertung zielt auf eine Quantifizierung der Risiken, um die nicht relevanten von den relevanten Risiken zu trennen. Wird diese Aufgabe dem Mitarbeiter, der bereits das entsprechende Risiko identifiziert hat zugeordnet, so besteht die Gefahr, dass einzelne Risiken von diesem als nicht relevant eingestuft werden und aus dem weiteren Risikomanagementprozess herausfallen. Steht dieses Risiko nun in Wechselwirkung mit einem anderen Risiko aus einem anderen Beobachtungsbereich und entfaltet erst die Kumulation dieser beiden Risiken negative Relevanz für das Unternehmen, würde das Risikomanagementsystem sein Ziel verfehlen, da dieses aggregierte Risiko mangels Aufnahme in das Risikoinventar nicht gesteuert werden kann. Auch die Zuordnung der Risikobewertung an die Unternehmensleitung birgt Probleme. Gefahr besteht hier in einer Überflutung der Unternehmensleitung mit identifizierten aber tatsächlich nicht relevanten Risiken.⁸¹ Des Weiteren können der Höhe nach veränderte Risiken nur zeitnah vom im Beobachtungsbereich tätigen Mitarbeiter wahrgenommen werden, was allerdings eine Bewertung bereits auf dieser Ebene voraussetzen würde. Eine Lösung dieses Problems stellt die Zwischenschaltung eines Risikomanagers dar,⁸² dem sämtliche bereits in den Beobachtungsbereichen bewertete Risiken gemeldet werden. Der Risikomanager überprüft die einzelnen Risiken auf Interdependenzen, unterwirft sie einer aggregierten Bewertung und nimmt gleichzeitig eine Filterfunktion für nicht relevante Risiken wahr, so dass die Unternehmensleitung nur mit den tatsächlich relevanten Risiken belastet wird. Die Aufgabe der Risikobewertung ist somit aufzuteilen. Die Erstbewertung wird von dem für die Identifikation verantwortlichen Mitarbeiter im Beobachtungsbereich vorgenommen, die abschließende aggregierte Bewertung gemeinsam wirkender Risiken obliegt einem über alle Beobachtungsbereiche agierenden Risikomanager.

80 Vgl. *Vogler/ Gundert*, DB 1998, S. 2380.

81 Vgl. *Weber/ Weißenberger/ Liekweg*, DStR1999, S. 1712.

82 Vgl. *Wolf*, DStR 2002, S. 1731.

Die Risikosteuerung hat die Aufgabe, die für das Unternehmen tatsächlich relevanten Risiken entsprechend der Risikostrategie und im Einklang mit den Unternehmenszielen zu bewältigen. Da der hierfür notwendige Informationsstand wiederum nur bei der Unternehmensleitung vorhanden ist, kann die Entscheidung über die Form und Intensität der Risikobewältigung nur von ihr getroffen werden.

Es kann festgestellt werden, dass Aufgaben, bei denen die gesamte Risikosituation des Unternehmens zu berücksichtigen ist, zentral von der Unternehmensleitung bearbeitet werden müssen. Aufgaben, die auf Identifikation und Bewertung einzelner Risiken zielen, müssen an den Ort ihrer möglichen ersten Wahrnehmung delegiert werden. In der Regel handelt es sich hierbei um die Mitarbeiter in den einzelnen dezentralen Beobachtungsbereichen. Interdependenzen zwischen Risiken aus verschiedenen Beobachtungsbereichen können wiederum nur von einer bereichsübergreifenden zentralen Stelle wahrgenommen werden, die entsprechend einzurichten ist.

Neben der Zuordnung der Aufgaben an die verantwortlichen Aufgabenträger muss die Aufbauorganisation sicherzustellen, dass die einzelnen Aufgaben auch koordiniert durchgeführt werden. Hierzu sind die personellen Elemente des Systems durch ein hierarchisches Netz von Weisungsbefugnissen, in Form festgelegter Über- und Unterordnungsverhältnisse, zu verknüpfen.⁸³ Um Diskrepanzen zu vermeiden, ist eine klare und unternehmenseinheitliche Weisungsrichtung notwendig, d.h. die hierarchische Struktur des Risikomanagementsystems muss der bereits existierenden hierarchischen Struktur des Systems „Unternehmen“ entsprechen. Da die aus dem Risikomanagement resultierenden Aufgaben im Wesentlichen auf bestehende Verantwortungsbereiche übertragen werden und der Aufgabeninhalt sich am gewöhnlichen Tätigkeitsgebiet des Aufgabenträgers orientiert, stellt dieses Erfordernis kein Problem dar, so dass die bestehende Unternehmenshierarchie unverändert auf das Risikomanagementsystem übertragen werden kann. Auch die Einordnung der neuen Stelle des Risikomanagers in die Weisungskette ist unproblematisch. Dessen Tätigkeit umfasst die Informationssammlung und -aufbereitung sowie die Entscheidungsvorbereitung für die Unternehmensleitung und entspricht somit einer Stabsstelle, die keine Weisungsbefugnisse benötigt und nur der Unternehmensleitung unterstellt ist.⁸⁴

83 Vgl. *Diederich, H.* (1989), S.165.

84 Zu den Wesensmerkmalen einer Stabsstelle vgl. *Diederich, H.* (1989), S.167.

2.3.2 Ablauforganisation des Risikomanagements

Die Ablauforganisation befasst sich mit der Frage der Gestaltung von Arbeitsprozessen.⁸⁵ Im Rahmen des Risikomanagements betrifft dies zunächst die Anordnung der Aufgaben und deren Verkettung,⁸⁶ d.h. die Verknüpfung der einzelnen Aufgaben durch geeignete Schnittstellen. Hinzu kommt die Organisation des Ablaufs innerhalb der einzelnen Aufgaben und die Einbindung unterstützender Instrumente zur Optimierung des Prozesses.

Die Anordnung der Aufgaben des Risikomanagements ergibt sich zwangsläufig, da jede einzelne Aufgabe an das Ergebnis der jeweils vorhergehenden Aufgabe anknüpft. Einzig unabhängig ist die Aufgabe der Festlegung der Risikostrategie, die somit den Ausgangspunkt des Prozesses darstellt.⁸⁷ Die Risikostrategie ist in Verbindung mit klaren Handlungsanweisungen durch die Unternehmensleitung an die Mitarbeiter in den Beobachtungsbereichen zu kommunizieren. Nur hierdurch wird es den Mitarbeitern möglich, Risiken entsprechend den Vorstellungen der Unternehmensleitung zu identifizieren. Hieran schließt sich die Bewertung und Steuerung der identifizierten Risiken an.⁸⁸

Die Ergebnisse aus den einzelnen Aufgaben des Risikomanagements sind Grundlage für die Bearbeitung der nachfolgenden Aufgaben. Dies erfordert, dass die Ergebnisse vollständig und ohne Informationsverlust an die nachfolgenden Aufgabenträger kommuniziert werden. Sind aufeinanderfolgende Aufgaben vom selben Aufgabenträger zu bewältigen, so ist mangels eines Kommunikationsweges die Schaffung von Schnittstellen nicht erforderlich. Geeignete Schnittstellen sind innerhalb des Prozesses somit nur bei wechselnden Aufgabenträgern zu bilden. Dies betrifft die Kommunikation der Risikosituation durch die Unternehmensleitung an die für die Risikoidentifikation zuständigen Mitarbeiter, deren Meldung erstbewerteter Risiken an den Risikomanager sowie die für Zwecke der Steuerung von diesem an die Unternehmensleitung zu meldenden Risiken.

Die Kommunikation der Risikosituation sollte zweckmäßigerweise in dokumentierter Form erfolgen. Hierfür bietet sich ein ständig aktualisierbares Risikohandbuch an, in dem die gesamte Risikosituation dargestellt ist sowie klare Verantwortungsbereiche, Handlungsanweisungen und Methoden vorgegeben werden.⁸⁹

85 Vgl. *Wöhe, G.* (2002), S.159.

86 Vgl. *Wöhe, G.* (2002), S.160.

87 Vgl. *Wolf, DStR* 2003, S. 1090.

88 Zur Notwendigkeit dieser Anordnung vgl. Kapitel 2.2.

Die Berichterstattung über bewertete Risiken erfordert ein einheitliches Vorgehen, um die Auswertung und Bewältigung der Risiken in ihrer Gesamtheit zu ermöglichen. Eine Möglichkeit hierfür bietet die Berichterstattung in Form standardisierter Formulare.

Die voranstehend aufgeführten Instrumente wirken im Wesentlichen unterstützend im Bereich der Kommunikation, also zwischen den einzelnen Aufgaben des Risikomanagements. Neben diesen speziellen Instrumenten erscheint auch eine Integration der Risikokommunikation in bestehende Berichterstattungssysteme des Unternehmens aufgrund identischer Organisationsstrukturen als unproblematisch.⁹⁰

Innerhalb der einzelnen Aufgaben des Risikomanagements stellt das sogenannte Risikofrüherkennungssystem das wichtigste Instrument dar. Hierbei handelt es sich um ein Informationssystem, welches es ermöglicht, Risiken durch geeignete Kennzahlen, Indikatoren oder auf Basis schwacher Signale im zeitlichen Vorlauf zu identifizieren und zu analysieren.⁹¹ Weitere im Wesentlichen unterstützende Instrumente bilden das Controllingssystem⁹² des Unternehmens im Bereich der Risikobewertung und das interne Revisionsystem⁹³ im Bereich der Überwachung der Funktionalität des Risikomanagementsystems.

2.4 Übertragung der Ergebnisse auf Steuerberatungsunternehmen

Die in Kapitel 2.2 dargestellten Aufgaben und Ziele des Risikomanagements können uneingeschränkt auf Steuerberatungsunternehmen übertragen werden. Im folgenden Kapitel 3 werden demnach zunächst sämtliche bestehenden und potentiellen Risiken bei Steuerberatungsunternehmen identifiziert, bewertet und auf anwendbare Risikosteuerungsmaßnahmen untersucht. Dies entspricht der Vorgehensweise bei der erstmaligen Einrichtung des Risikomanagements.

Die Komplexität der in Kapitel 2.3 beschriebenen zu installierenden Organisationsstrukturen erlaubt jedoch keine entsprechende Übertragung auf die in dieser Arbeit betrachteten Steuerberatungsunternehmen. Für den Bereich der Aufbauorganisation

89 Vgl. *Preußner/ Becker*, NZG 2002, S. 851 sowie *Pollanz*, DB 1999 S. 396ff..

90 Vgl. *Eggemann/ Konradt*, BB 2000, S. 505.

91 Vgl. *Lück/ Hunecke*, Stbg 1998, S. 273. Eine ausführliche Beschreibung dieser Risikofrüherkennungssysteme wird in Kapitel 3.2 vorgenommen.

92 Vgl. *Reichmann* (2006), S. 625f..

93 Vgl. *Diederichs, M.* (2004), S. 224.

betrifft dies im Wesentlichen die Schaffung der Stelle eines Risikomanagers. Auch die im Bereich der Ablauforganisation einzubindenden Instrumente sind in den betrachteten Steuerberatungsunternehmen nicht oder nur rudimentär vorhanden. Die Implementierung so komplexer Strukturen bei Steuerberatungsunternehmen würde den in Kapitel 1.2.2 formulierten Bedingungen für ein effizientes Instrumentarium zur Risikoidentifikation und -bewertung widersprechen. Entsprechend dieser Bedingungen muss für Steuerberatungsunternehmen ein integriertes System entwickelt werden, was nur minimale zusätzliche Kosten und minimalen zusätzlichen Zeitaufwand erfordert. Dies bedeutet gleichzeitig, dass hierfür auf vorhandene Strukturen und bereits im Steuerberatungsunternehmen vorhandene Instrumente und Informationen zurückgegriffen werden muss.

Demzufolge wird unter Beachtung dieser Voraussetzungen in Kapitel 4 ein Risikoprognosemodell konzipiert, das als Grundlage für ein integriertes Informationsverarbeitungssystem dienen kann und die Aufgaben der Risikoidentifikation und Risikobewertung in sich vereint. Durch die Integration dieses Systems in bestehende Informationsverarbeitungssysteme des Steuerberatungsunternehmens kann zum einen die erforderliche Datenbasis zur Identifikation und Bewertung der Risiken generiert werden und zum anderen reduziert sich die notwendige Risikokommunikation auf die Schnittstelle zwischen Informationsverarbeitungssystem und Unternehmensleitung.

3 Risiken im Bereich von Steuerberatungsunternehmen

3.1 Zielsystem von Steuerberatungsunternehmen

3.1.1 Zielvariablen

Der in dieser Arbeit verwendete Risikobegriff, als negative Abweichung vom Unternehmensziel, erfordert eine Definition des Zielsystems von Steuerberatungsunternehmen.

Da Steuerberatungsunternehmen wirtschaftlich handelnde Subjekte sind, können zunächst die für alle Unternehmen geltenden allgemeinen Zielvariablen auf Steuerberatungsunternehmen übertragen werden.⁹⁴ Die notwendige Konkretisierung dieser Zielvariablen und deren anschließende Ordnung zum Zielsystem wird durch den Abgleich mit den speziellen Berufscharakteristika und dem Aufgabenbereich von Steuerberatungsunternehmen erreicht.

Grundlegendes Ziel eines jeden Unternehmens ist die Aufrechterhaltung der Zahlungsbereitschaft (Liquidität), da ohne diese ein Fortbestand des Unternehmens nicht möglich ist.⁹⁵ Als weitere Zielvariable ist bei erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen das Streben nach langfristiger Gewinnmaximierung, als Ausdruck des Einkommensmotivs (erwerbswirtschaftliches Prinzip) zu nennen.⁹⁶ Neben diesen beiden traditionellen (monetär messbaren) Zielvariablen gewinnt das Erfolgspotential, als nicht-monetäre Zielvariable, immer mehr an Bedeutung. Das Erfolgspotential umfasst die strategischen Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens, welche die Gewinne zukünftiger Perioden nachhaltig sichern sollen.⁹⁷

Bei personenorientierten Unternehmen sind darüber hinaus auch die persönlichen Ziele des Unternehmers, wie ethische und soziale Bestrebungen sowie Prestige- und Machtstreben, zu berücksichtigen, da gerade diese Zielvorstellungen durch wirtschaftliches Handeln realisiert und gefördert werden sollen.⁹⁸

94 Die Einordnung von Steuerberatungsunternehmen in Dienstleistungsunternehmen erfordert keine abweichende Beurteilung, da das Erbringen von Dienstleistungen ebenso dem ökonomischen Kalkül unterliegt, wie das Erbringen von Sachleistungen. Vgl. hierzu *Korpium, M.* (1998), S.72.

95 Vgl. *Coenenberg, A.* (1999), S. 27, *Heinen, E.* (1976), S. 74.

96 Vgl. *Heinen, E.* (1976), S. 59.

97 Vgl. *Coenenberg, A.* (1999), S. 28.

Grundsätzlich können die vorgenannten ökonomischen und persönlichen Ziele auf Steuerberatungsunternehmen übertragen werden. Sie unterliegen jedoch aufgrund des speziellen Berufsrechts der Steuerberater⁹⁹ gewissen Einschränkungen.¹⁰⁰ Aufgabe des Berufsrechts ist es, u.a. die Rechte und Pflichten der Berufsträger festzulegen. Insbesondere die in § 57StBerG verankerten allgemeinen Berufspflichten:

1. Unabhängigkeit,
2. Eigenverantwortlichkeit,
3. Gewissenhaftigkeit,
4. Verschwiegenheit,
5. Verzicht auf berufswidrige Werbung,
6. Wahrung des Ansehens und
7. Nichtausübung von mit dem Beruf des Steuerberaters unvereinbaren Tätigkeiten

führen zu einer bedeutenden Einschränkung der unternehmerischen Handlungsfreiheit.

Verstöße gegen diese Berufspflichten können gem. §76Abs.2Nr.4StBerG durch den Vorstand der Berufskammer gerügt oder berufsgerichtlich gem. §89StBerG geahndet werden.¹⁰¹ Im Extremfall kann eine Pflichtverletzung den Ausschluss aus dem Beruf¹⁰² gem. §90Abs.1Nr.4StBerG nach sich ziehen bzw. den Widerruf der Bestellung zum Steuerberater gem. §46StBerG zur Folge haben, was eine weitere Be-

98 Vgl. *Siedler* (1986), S. 200 sowie *Heinen, E.* (1976), S. 79ff.. Das Streben nach Prestige und Macht stellt wesentliche Grundzüge der menschlichen Persönlichkeit dar. In der Maslow'schen Bedürfnispyramide sind diese in der 4. Ebene „Wertschätzungsbedürfnisse“ einzuordnen und werden nach Befriedigung der Grundbedürfnisse, Sicherung der Befriedigung der Grundbedürfnisse und Befriedigung der sozialen Bedürfnisse (Kommunikation und Kontakt) angestrebt.

99 Zu nennen sind hier „Steuerberatungsgesetz (StBerG)“, „Verordnung zur Durchführung der Vorschriften über Steuerberater, Steuerbevollmächtigte und Steuerberatungsgesellschaften (DVStB)“, Gebührenverordnung für Steuerberater, Steuerbevollmächtigte und Steuerberatungsgesellschaften (StBGebV)“ und „Satzung über die Rechte und Pflichten bei der Ausübung der Berufe der Steuerberater und Steuerbevollmächtigten (Berufsordnung) -BOSTB-“.

100 Vgl. *Klug, A.* (1996), S.167.

101 Vgl. *Gehre, H.* (1995), zu § 57, Rdnr. 4.

102 Die weiteren berufsgerichtlichen Maßnahmen gem. §90Abs.1StBerG sind Warnung, Verweis und Geldbuße bis 25.000 EUR. Der Ausschluss aus dem Beruf stellt die schwerste berufsgerichtliche Maßnahme dar. Hierdurch wird dem Steuerberater die Ausübung seines Berufs für mindestens 8 Jahre gem. §48Abs.1Nr.2 StBerG verwehrt.

rufsausübung unmöglich macht. Das Steuerberatungsunternehmen kann dann in der bisherigen Form nicht mehr fortgeführt werden.¹⁰³

Hinsichtlich der Erreichung des Liquiditätsziels „Aufrechterhaltung der Zahlungsbereitschaft“ enthält das Berufsrecht der Steuerberater in §46Abs.2Nr.4StBerG eine verschärfende Regelung. Hiernach ist die Bestellung zum Steuerberater zu widerrufen, wenn dieser in Vermögensverfall geraten ist und die Interessen seiner Auftraggeber hierdurch gefährdet sind.¹⁰⁴ Ein Vermögensverfall ist dabei anzunehmen, wenn über das Vermögen des Steuerberaters das Insolvenzverfahren eröffnet worden ist. Gründe für die Eröffnung des Insolvenzverfahren sind:

1. die Zahlungsunfähigkeit gem. §17InsO (diese ist anzunehmen, wenn der Schuldner seine Zahlungen eingestellt hat),
2. die drohende Zahlungsunfähigkeit gem. §18InsO (diese ist anzunehmen, wenn der Schuldner voraussichtlich nicht in der Lage sein wird, bestehende Zahlungsverpflichtungen im Zeitpunkt der Fälligkeit zu erfüllen) und
3. zusätzlich bei juristischen Personen die Überschuldung gem. §19InsO (diese liegt vor, wenn das Vermögen des Schuldners, auch bei möglicher Fortführung des Unternehmens die Schulden nicht deckt).

Die Ziele des Insolvenzverfahrens sind gem. §1InsO zum einen die gleichmäßige Befriedigung der Gläubiger durch Verwertung des Vermögens des Schuldner, was eine Zerschlagung des Steuerberatungsunternehmens bedeuten würde, andererseits aber auch die Fortführung des Unternehmens mittels eines Insolvenzplanes. Diese letzte Möglichkeit bleibt Steuerberatungsunternehmen jedoch verwehrt, da mit Eröffnung des Insolvenzverfahrens die Bestellung zu widerrufen ist¹⁰⁵ und somit der Fortführung des Unternehmens die Grundlage entzogen ist.¹⁰⁶ Während anderen Unternehmen¹⁰⁷ auch bei Verfehlung des Liquiditätsziels über das Insolvenzplanverfahren gem.

103 Dieses Problem kann auch durch Umwandlung des Unternehmens in eine Steuerberatungsgesellschaft mit Anstellung des bisherigen Unternehmers als Arbeitnehmer nicht umgangen werden, da sowohl die Geschäftsführung (§50Abs.1S.1StBerG) als auch die Gesellschaftsanteile (§50aAbs.1Nr.1StBerG) in den Händen eines Steuerberaters liegen müssen.

104 Zerrüttete Vermögensverhältnisse stellen grundsätzlich eine potenzielle Gefährdung der Mandanten dar. Vgl. hierzu *Kuhls/ Meurers/ Maxl/ Schäfer/ Goez/ Willerscheid* (2004), zu §46, Rdnr.23, *BFH* vom 22.09.1992 - VII R 43/92, *DStR* 1993, S. 1044, *BFH* vom 04.03.2004 - VII R 21/02, *DStR* 2004, S. 733.

105 Vgl. *Jatzke*, *DStR* 2006, S. 720ff..

106 Zur berechtigten Kritik hierzu vgl. *Schmittmann*, *NJW* 2002, S.182ff. sowie *Römermann*, *Stbg*2005, S. 329ff .

§217ff.InsO zumindest die Möglichkeit der Unternehmensfortführung offen steht, ist dies bei Steuerberatungsunternehmen nicht gegeben.

Darüber hinaus erfordert es das Ansehen des Berufsstandes, dass der Steuerberater seine eigenen privaten und betrieblichen finanziellen Angelegenheiten beherrscht und er über geordnete wirtschaftliche Verhältnisse verfügt, da dies notwendige Voraussetzungen für eine unabhängige und eigenverantwortliche Berufsausübung sind.¹⁰⁸ Diese Voraussetzungen sind nicht erfüllt, wenn Verbindlichkeiten in erheblichem Umfang bestehen und diese auch innerhalb eines längeren Zeitraums nicht deutlich zurückgeführt werden können.¹⁰⁹ Auch bei nicht fristgerechter Erfüllung der eigenen Verbindlichkeiten wird unterstellt, dass eine eigenverantwortliche und unabhängige Berufsausübung nicht möglich ist. Die Verletzung dieser Berufspflichten ist unabhängig von der Möglichkeit des Widerrufs der Bestellung, durch Ausschluss aus dem Beruf zu ahnden.¹¹⁰ Somit können ungeordnete wirtschaftliche Verhältnisse, die Zahlungsschwierigkeiten in ihrer Ausprägung und auch zeitlich regelmäßig vorausgehen, den Fortbestand des Steuerberatungsunternehmens durch Widerruf der Bestellung oder Ausschluss aus dem Beruf gefährden, bevor das Unternehmen wegen der Zahlungsschwierigkeiten an sich eingestellt werden muss.

Das allgemein für Unternehmen geltende Liquiditätsziel, Aufrechterhaltung der Zahlungsbereitschaft, hat zwar auch für Steuerberatungsunternehmen Gültigkeit. Die Gefährdung des Fortbestandes besteht allerdings bereits bei ungeordneten wirtschaftlichen Verhältnissen, welche bei nicht fristgerechter Erfüllung privater oder betrieblicher Verbindlichkeiten oder langfristigen und hohen Überschuldungen vorliegen. Demzufolge ist das Liquiditätsziel entsprechend strenger als „Aufrechterhaltung geordneter wirtschaftlicher Verhältnisse“ zu formulieren. Dies beinhaltet nicht nur die Möglichkeit der jederzeitigen Erfüllung fälliger Verbindlichkeiten sondern auch deren tatsächliche Durchführung sowie eine private und betriebliche Liquiditäts- und Finanzlage, die auch langfristig finanzielle Unabhängigkeit gewährleistet. Voraussetzung für das Vorliegen von geordneten wirtschaftlichen Verhältnissen ist neben der

107 Die Unternehmen der Rechtsanwälte, Notare und Wirtschaftsprüfer enthalten dem StBerG entsprechende Regelungen und sind somit ebenfalls nicht unter den „anderen Unternehmen“ einzuordnen. Vgl. *Schmittmann*, NJW 2002, S.182.

108 Vgl. *Gehre*, H. (1995), zu § 57, Rdnr. 80.

109 Vgl. *FG Düsseldorf* vom 28.09.1993 - 2 K 6956/92 StB, DStR 1994, S. 1631 sowie *Niedersächsisches FG* vom 11.11.2005 - 6 K 179/05, DStR 2006, S. 1859f..

110 Vgl. *Gehre*, H. (1995), zu § 57, Rdnr. 80. Zur Konkurrenz von Widerruf der Bestellung und Ausschluss aus dem Beruf vgl. *Kuhls/ Meurers/ Maxl/ Schäfer/ Goez/ Willerscheid* (2004), zu §46, Rdnr.4.

Aufrechterhaltung der Zahlungsbereitschaft auch ein angemessener Verschuldungsgrad.

Während das Unternehmensziel Aufrechterhaltung der Zahlungsbereitschaft zur Existenzsicherung ein Minimalziel ist, stellt das Gewinnstreben ein Maximalziel dar, für das grundsätzlich keine obere Begrenzung besteht. Dieses Streben resultiert aus dem Motiv der stetigen Wohlstandsmehrung des Unternehmers.¹¹¹ Es ist daher zu prüfen, ob Steuerberatungsunternehmen dieses Ziel ebenfalls uneingeschränkt anstreben können.

Nach Auffassung des Bundesverfassungsgericht verbietet die gesellschaftliche Stellung von Steuerberatungsunternehmen ein vorrangiges Tätigwerden aus dem Motiv der Gewinnmaximierung. Freien Berufen sind Dienste höherer Art aufgetragen, hinter die das Streben nach Gewinn zurücktritt.¹¹² Hieraus lässt sich jedoch kein Verbot eines Strebens nach Gewinnmaximierung ableiten, sondern lediglich das Gebot, anderen Zielen Vorrang einzuräumen. Für den Bundesgerichtshof dagegen stellt ein von erwerbswirtschaftlichen Streben nach Gewinn bestimmtes Handeln ein Abgrenzungskriterium für die Einordnung von Unternehmen in den gewerblichen bzw. freiberuflichen Bereich dar.¹¹³ Aus dem Kontext dieser Aussage könnte auf ein Tätigwerden von Steuerberatungsunternehmen ohne Gewinnstreben geschlossen werden.

Geht man jedoch davon aus, dass Steuerberater über keine weitere Einkunftsquelle als das von ihnen betriebene Steuerberatungsunternehmen verfügen und legt man geordnete wirtschaftliche Verhältnisse auch im Privatbereich zu Grunde, so ergibt sich die Notwendigkeit, Überschüsse im betrieblichen Bereich für den privaten Bereich zu erzielen. Das Streben nach einem Mindestgewinn muss für Steuerberatungsunternehmen somit bejaht werden.

Die Untersuchung, ob möglicherweise auch das Berufsrecht der Steuerberater das Streben nach Gewinnmaximierung einschränkt, erfordert eine Zerlegung der Zielgröße Gewinn¹¹⁴ in dessen bestimmende Faktoren Umsatzerlöse und Kosten. Da sich der Gewinn aus der Differenz der Umsatzerlöse abzüglich der Kosten ergibt, wird das Ge-

111 Vgl. *Heinen, E.* (1976), S. 59.

112 Vgl. *BVerfG* vom 13.02.1964 - 1 BvL 17/61, 1 BvR 494/60, 128/61, *BVerfGE* 17, S. 239.

113 Vgl. *BGH* vom 08.12.1975 - Stb. StR 3/75, StB 1976, S. 219.

114 In dieser Arbeit wird nur die absolute Gewinngröße betrachtet. Die Aussagekraft eines relativen Gewinns in Bezug auf das eingesetzte Kapital (Eigenkapital-, Fremdkapital- bzw. Gesamtkapitalrentabilität) ist bei Steuerberatungsunternehmen verschwindend gering, da der Kapitaleinsatz hinter den Einsatz persönlicher Arbeitskraft stark zurücktritt. Vgl. *Kudert, S.* (1999), S. 286.

winnmaximum dann erreicht, wenn die Umsatzerlöse maximiert und die Kosten minimiert werden.

Die Umsatzerlöse errechnen sich durch Multiplikation der erbrachten Leistungen mit den entsprechenden Preisen.¹¹⁵ Für die von Steuerberatungsunternehmen zu erbringenden Leistungen sieht das Berufsrecht inhaltliche und mengenmäßige Beschränkungen vor. Die inhaltlichen Beschränkungen ergeben sich aus den mit dem Beruf des Steuerberaters nicht vereinbaren Tätigkeiten, insbesondere aus dem Verbot zur Ausübung einer gewerblichen Tätigkeit gem. § 57 Abs.4Nr.1 StBerG.¹¹⁶ Diese gesetzliche Restriktion soll im Wesentlichen das Ansehen des Berufsstandes schützen. Bei Ausübung einer gewerblichen Tätigkeit und gleichzeitiger Beratung von Gewerbetreibenden würde die Gefahr bestehen, dass der Steuerberater hierdurch erlangte Kenntnisse im eigenen Gewerbebetrieb verwerten könnte, was das Vertrauen in eine unabhängige und gewissenhafte Berufsausübung stark beeinträchtigen würde.¹¹⁷

Der Aufgabenbereich von Steuerberatungsunternehmen umfasst zum überwiegenden Teil die Hilfeleistung in Steuersachen gem. §§1-3StBerG. Andere Tätigkeiten sind nicht zulässig, wenn die Gefahr besteht, dass ein hieraus resultierendes Erwerbsstreben in Widerstreit mit den Mandanteninteressen steht. Dies betrifft vor allem die Annahme von Provisionen aus Finanzgeschäften, selbst wenn diese eng mit der Hilfeleistung in Steuersachen zusammenhängen. Im Gegensatz zu Gewerbetreibenden hat der Steuerberater die Interessen seiner Mandaten über seine persönlichen wirtschaftlichen Interessen zu stellen.¹¹⁸

Eine weitere Beschneidung des Tätigkeitsfeldes erfolgt durch anderen Berufen vorbehaltene Aufgaben, wie bspw. der Rechtsberatung durch das Rechtsberatungsgesetz. Soweit derartige Tätigkeiten nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit einer Hilfeleistung in Steuersachen stehen und diese Hilfeleistung ohne Rechtsberatung nicht sachgerecht ausgeführt werden kann, ist das Steuerberatungsunternehmen zur Ausübung derartiger Tätigkeiten nicht befugt.¹¹⁹ Im Ergebnis bleibt festzuhalten, dass die Generierung von Umsatzerlösen über die Ausdehnung des originär angebotenen Leistungs-

115 Vgl. Heinen, E. (1976), S. 64.

116 Daneben ist auch die Tätigkeit als Arbeitnehmer gem. §57Abs.4Nr.2StBerG mit dem Beruf des Steuerberaters nicht vereinbar, wenn diese nicht als Hochschullehrer, Angestellter bei Steuerberatungsunternehmen bzw. Steuerberaterkammern oder im öffentlich-rechtlichen Dienst- oder Amtsverhältnis ausgeübt wird.

117 Vgl. Gehre, H. (1995), zu § 57, Rdnr. 85.

118 Vgl. Kuhls/ Meurers/ Maxl/ Schäfer/ Goetz/ Willerscheid (2004), zu §57, Rdnr.398.

119 Zu den Folgen unerlaubter Rechtsberatung vgl. OLG Naumburg vom 12.07.2005 - 1U8/05, DStR 2006, S. 383f..

pakets (Hilfeleistung in Steuersachen) auch auf damit verbundene und ergänzende Tätigkeiten durch das Berufsrecht teilweise¹²⁰ verhindert wird.¹²¹

Die mengenmäßige Beschränkung der Leistungserstellung resultiert aus der Pflicht zur gewissenhaften und eigenverantwortlichen Berufsausübung. Gewissenhaftigkeit bedeutet dabei die sorgfältige Wahrnehmung der Mandanteninteressen und die Beachtung der steuerlichen und berufsgesetzlichen Vorschriften bei der Erledigung der dem Steuerberatungsunternehmen übertragenen Aufgaben.¹²² Für die Dienstleistungserstellung darf sich der Steuerberater grundsätzlich der Hilfe von Mitarbeitern bedienen, d.h. er muss die Leistungen nicht höchstpersönlich erbringen. Eine gewissenhafte Berufsausübung erfordert jedoch auch die sorgfältige Überwachung dieser Mitarbeiter. Ergänzend hierzu ist der Grundsatz der Eigenverantwortlichkeit zu beachten. Danach hat der Berufsträger seine Urteile selbst zu bilden, seine Entscheidungen selbstständig zu treffen und die Verantwortung für alles zu übernehmen, was in seinem Unternehmen geschieht.¹²³ Hieraus folgt, dass in einem Steuerberatungsunternehmen nur eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitern beschäftigt werden kann und somit ebenfalls die Menge der erbringbaren Leistungen beschränkt ist. Eine unbeschränkte Maximierung der Umsatzerlöse über die Ausweitung des angebotenen Leistungsumfangs ist Steuerberatungsunternehmen daher nicht möglich.

Der Preis für die vom Steuerberatungsunternehmen erbrachten Leistungen ist in der Steuerberatergebührenverordnung durch Rahmensätze festgelegt. Zweck der Gebührenverordnung ist gem. §64Abs.1S.2StBerG die angemessene Gebührensatzsetzung, die sich am Zeitaufwand, Wert des Objekts und Art der Aufgabe zu orientieren hat. Gem. §64Abs.1 und §72Abs.1StBerG sind alle Steuerberatungsunternehmen an die Gebührenordnung gebunden,¹²⁴ so dass eine grenzenlose Maximierung der Umsatzerlöse auch über die Preisgestaltung nicht möglich ist. Vielmehr ist von einem geringen preispolitischen Spielraum auszugehen.¹²⁵

Da sowohl die Menge und die Art der erbringbaren Leistungen als auch der hierfür erzielbare Preis durch das Berufsrecht der Steuerberater beschränkt wird, ist eine Maximierung der Umsatzerlöse von Steuerberatungsunternehmen nur in den vom

120 Bspw. ist die treuhänderische Verwaltung von Vermögen (z.B. Insolvenz- und Nachlassverwaltung) gem. §39BOSTB durch Steuerberater zulässig.

121 Zu weiteren mit dem Beruf des Steuerberaters vereinbaren Tätigkeiten vgl. *Ueberfeldt, A.*, DStR 2006, S.298ff..

122 Vgl. *Gehre, H.* (1995), zu § 57, Rdnr. 38.

123 Vgl. *Gehre, H.* (1995), zu § 57, Rdnr. 27.

124 Vgl. *Kuhls/ Meurers/ Maxl/ Schäfer/ Goetz/ Willerscheid* (2004), zu §64, Rdnr.5.

125 Vgl. *Reiche, K.*, DStR 1993, S. 1194.

Berufsrecht der Steuerberater vorgegebenen Grenzen möglich. Insbesondere die reglementierte Preisgestaltung durch die Steuerberatergebührenverordnung zwingt Steuerberatungsunternehmen dazu, das Ziel der Umsatzmaximierung auf „Erzielung angemessener Umsatzerlöse“ zu reduzieren. Dieses Ziel wird - unter Beachtung der Berufsgrundsätze - durch Maximierung der erbringbaren Leistungen, bei gleichzeitiger Durchsetzung angemessener Preise, erreicht.

Aufgrund der Beschränkungen der Erlösseite kommt der Teilzielsetzung der Kostenminimierung im Zusammenhang mit dem Streben nach einem maximalen Gewinn erhöhte Bedeutung zu. Mögliche Maßnahmen zur Kostenreduzierung sind jedoch dann ausgeschöpft, wenn eine ordentliche Berufsausübung unter Beachtung der Berufspflichten nicht mehr möglich ist. Insbesondere aus dem bereits oben aufgeführten Grundsatz des Vorrangs der Mandanteninteressen vor eigenen wirtschaftlichen Interessen resultieren erhebliche nicht abwendbare Kosten.

Die Interessen des Mandanten bestehen im Wesentlichen in einer raschen und individuellen Bewältigung seiner steuerlichen und wirtschaftlichen Probleme durch das beauftragte Steuerberatungsunternehmen.¹²⁶ Voraussetzung für die zufriedenstellende Erbringung der Dienstleistung „Problemlösung“¹²⁷ ist die Herstellung und der permanente Erhalt der Leistungsbereitschaft, die eine qualitativ hochwertige Leistungserstellung ermöglicht. Diese im Rahmen der gewissenhaften Berufsausübung verankerte Berufspflicht verursacht bspw. Kosten für Arbeitskräfte, Arbeitsmittel und Fortbildung.¹²⁸ Im Gegensatz zu anderen Unternehmen kann auch eine vorübergehende Unterbrechung der Leistungsbereitschaft nicht hingenommen werden, da dies einen Verstoß gegen die Berufspflichten darstellt und mit dem Ausschluss aus dem Beruf geahndet werden kann. Grundsätzlich kann jedoch davon ausgegangen werden, dass Steuerberatungsunternehmen unter Beachtung der von den Berufspflichten vorgegebenen Grenzen nach Kostenminimierung streben.

Zusammenfassend kann für Steuerberatungsunternehmen aufgrund der Begrenzung von Art und Umfang der erbringbaren Leistungen, der Festlegung von Preisobergrenzen in der Steuerberatergebührenverordnung und dem Erfordernis einer permanenten qualitativ hochwertigen Leistungserstellung kein Streben nach Gewinnmaximierung ohne obere Grenze festgestellt werden. Vielmehr begrenzt das Berufsrecht der Steuer-

126 Vgl. *Kaiser, K.* (1995), S.145.

127 Dies ist gleichzusetzen mit der originären Aufgabe von Steuerberatungsunternehmen, der Hilfeleistung (in Steuersachen).

128 Neben diesen Kosten sieht das Berufsrecht auch zahlreiche andere mit Kosten verbundene Pflichten vor, wie z.B. die Niederlassungspflicht gem. § 34 StBerG und die Pflicht zum Abschluss einer Berufshaftpflichtversicherung gem. § 67 StBerG.

berater das Erwerbsstreben auf einen angemessenen Gewinn. Das Erfolgsziel von Steuerberatungsunternehmen ist somit auf „Erzielung eines angemessenen Gewinns“ zu reduzieren. Dass diese Ausführungen nicht nur theoretischer Natur sind, belegen die Umfrageergebnisse von *Klug* zum steuerberaterlichen Zielsystem. Hiernach streben Steuerberatungsunternehmen die Maximierung der qualitativen Ziele, Deckung der Kundenbedürfnisse und Dienstleistungsqualität, noch vor den quantitativen Zielen Gewinnmaximierung, Kostenminimierung und Umsatzmaximierung an.¹²⁹ Die kostenverursachende und somit gewinnmindernde Zielsetzung der Befriedigung der Mandantenbedürfnisse hat Vorrang vor einer Gewinnmaximierung durch allgemeine Kostenminimierung.

Die strategische Zielvariable „Erfolgspotential“ kann aufgrund der voranstehenden Ausführungen bei Steuerberatungsunternehmen nur die Faktoren umfassen, die die angemessenen Gewinne nachhaltig sichern sollen. Wichtigste Voraussetzung für den zukünftigen Erfolg des Steuerberatungsunternehmens ist die Bindung bestehender Mandate und die Gewinnung neuer Mandate.¹³⁰ Die Bindungsstärke der Mandanten hängt dabei von deren Zufriedenheitsgrad mit der Leistungserstellung durch das Steuerberatungsunternehmen ab, wobei die Zufriedenheit im Wesentlichen durch die Qualität der Leistungserstellung beeinflusst wird.¹³¹ Wie bereits oben dargestellt,¹³² zählt die qualitativ hochwertige Leistungserstellung zu den Berufspflichten eines Steuerberaters, so dass dieser Erfolgsfaktor grundsätzlich als gegeben angesehen werden kann.¹³³

Während die Dienstleistungsqualität und somit indirekt die Mandatsbindung durch das Berufsrecht der Steuerberater gefördert wird, unterliegt der Erfolgsfaktor Mandatsgewinnung berufsrechtlichen Beschränkungen.¹³⁴ Zwar sind Werbemaßnahmen zur Steigerung des Bekanntheitsgrades grundsätzlich zulässig,¹³⁵ sie dürfen aber gem. §57aStBerG nach Form und Inhalt¹³⁶ nur sachlich über die Tätigkeit des Steuerberatungsunternehmens unterrichten und nicht auf die Erteilung eines Auftrages im Einzel-

129 Vgl. *Klug, A.* (1996), S.263ff..

130 Das Streben nach sonstigen Wettbewerbsvorteilen wie Produktinnovationen, Marktanteilsmaximierung oder Preisführerschaft lässt sich für die untersuchten Steuerberatungsunternehmen nach obigen Ausführungen nicht ableiten.

131 Vgl. *Korpium, M.* (1998), S.73.

132 Vgl. die Ausführungen zum Gewinnstreben in diesem Kapitel.

133 Darüber hinaus liegt ein ständiger Beraterwechsel auch nicht im Interesse des Mandanten, da dies i.d.R. mit hohem organisatorischen und zeitlichen Aufwand und somit auch hohen Kosten verbunden ist. Vgl. *Klug, A.* (1996), S.204.

134 Vgl. *Peemöller/ Geiger/ Beinroth*, DStR 1999, S. 2046.

135 Vgl. *Kuhls/ Meurers/ Maxl/ Schäfer/ Goez/ Willerscheid* (2004), zu §57a, Rdnr.3.

fall gerichtet sein. Ein gezieltes auf Auftragserteilung gerichtetes Werben durch Steuerberatungsunternehmen ist nicht zulässig.¹³⁷ Konkretisiert wird dies durch die in der Berufsordnung verankerten Kollegialitätsgrundsätze (§§31-33BOSTB), wonach jede Maßnahme, die darauf gerichtet ist, einen anderen Steuerberater aus dem Mandat zu drängen, berufswidrig ist.

Die Bindung der Steuerberatungsunternehmen an die Gebührenverordnung gem. §64Abs.1und §72Abs.1StBerG lässt auch über die Preisgestaltung keine Gewinnung neuer Mandate zu. Gebühreinnachlässe mit dem Ziel einer langfristigen Bindung der Mandanten oder sogar das Unterbieten von Gebühren eines anderen Steuerberatungsunternehmen stellen schwerwiegende Berufspflichtverletzungen dar.¹³⁸

Im Ergebnis stehen Steuerberatungsunternehmen im Vergleich zu anderen erwerbswirtschaftlichen Unternehmen nur eine begrenzte Anzahl wirksamer Akquisitionsinstrumente zur Verfügung.¹³⁹ Die fehlende Markttransparenz führt dazu, dass potentielle Mandanten häufig nicht wissen, an wen sie sich mit ihren steuerlichen und wirtschaftlichen Problemen wenden sollen. Der Kontaktaufnahme mit dem Steuerberatungsunternehmen geht deshalb oft eine Empfehlung durch vorhandene Mandate voraus.¹⁴⁰ Da die Vermittlung gegen Entgelt gem. §9Abs.2StBerG nicht zulässig ist, kann davon ausgegangen werden, dass Empfehlungen nur durch Mandanten erfolgen, deren steuerliche und wirtschaftliche Probleme vom Steuerberatungsunternehmen zufriedenstellend gelöst werden. Hierfür ist wieder die Dienstleistungsqualität als herausragende Voraussetzung anzuführen.

Der immense Einfluss der Dienstleistungsqualität auf das Erfolgspotential von Steuerberatungsunternehmen führt dazu, dass die strategische Zielvariable bei Steuerberatungsunternehmen als „Erbringung qualitativ hochwertiger Leistungen“ definiert werden muss. Werden diese Erkenntnisse auf die Untersuchungsergebnisse von *Klug*¹⁴¹ übertragen, so ergibt sich, dass der Vorrang der Mandanteninteressen vor den eigenen wirtschaftlichen Interessen des Steuerberatungsunternehmen nicht selbstlos eingeräumt wird. Ursache für den Verzicht auf Kostenminimierung zu Gunsten der

136 Die Grenzen zur berufswidrigen reklamehaften Werbung sind fließend. Vgl. hierzu bspw. das Straßenbahnurteil des *BVerfG* vom 26.10.2004 - 1 BvR 981/00, NJW 2004, S.3765ff. sowie *Hain*, DStR 2007, S. 642ff..

137 Vgl. *Späth*, StB 2003, S. 307.

138 Vgl. *Kuhls/ Meurers/ Maxl/ Schäfer/ Goez/ Willerscheid* (2004), zu §64, Rdnr.37.

139 Vgl. *Peemöller/ Geiger/ Beinroth*, DStR 1999, S. 2046.

140 Vgl. *Klug*, A. (1996), S.204.

141 Vgl. *Klug*, A. (1996), S.263ff. sowie die Ausführungen zum Gewinnstreben in diesem Kapitel.

Qualitätssicherung ist vielmehr die langfristige Sicherung eines angemessenen Gewinns, der mehr Bedeutung beigemessen wird, als der kurzfristigen Gewinnmaximierung.

Die persönlichen Ziele des Unternehmers, Verwirklichung ethischer und sozialer Prinzipien sowie das Macht- und Prestigestreben, werden durch das Berufsrecht der Steuerberater nicht eingeschränkt. Die Verpflichtung zur unabhängigen Berufsausübung und zur Wahrung des Ansehens des Berufsstandes deuten sogar eher auf eine Förderung dieser Ziele hin. Des Weiteren führt das hohe öffentliche Interesse an sachgerechter steuerlicher Hilfeleistung und die Tatsache, dass hierzu nur bestimmte Personen befugt sind¹⁴² zu einer gehobenen gesellschaftlichen Stellung. Grundsätzlich kann somit unterstellt werden, dass bei Erreichung der wirtschaftlichen Ziele des Steuerberatungsunternehmens auch die persönlichen Ziele des Unternehmers vollumfänglich erreicht werden.

Zusammenfassend ergeben sich durch den Abgleich der allgemeingültigen unternehmerischen Ziele mit dem Berufsrecht der Steuerberater folgende Zielvariablen für Steuerberatungsunternehmen:

1. Aufrechterhaltung geordneter wirtschaftlicher Verhältnisse, definiert durch Aufrechterhaltung der Zahlungsbereitschaft und einen angemessenen Verschuldungsgrad,
2. Erzielung eines angemessenen Gewinns, durch Generierung angemessener Umsatzerlöse und Kostenminimierung innerhalb der vom Berufsrecht gesetzten Grenzen,
3. Erbringung qualitativ hochwertiger Leistungen und
4. Erreichung persönlicher Ziele.

3.1.2 Ordnung der Zielvariablen zum Zielsystem

Die Ausführungen im vorangegangenen Kapitel haben bereits gezeigt, dass die einzelnen Zielvariablen nicht isoliert und unabhängig nebeneinander stehen, sondern zwischen den einzelnen Elementen der Zielmenge Beziehungen bestehen. Je nach Typ dieser Beziehungen kann zwischen Interdependenzrelationen und Instrumentalrelationen unterschieden werden.

142 Vgl. *Gehre, H.* (1995), zu § 2, Rdnr. 1.

Interdependenzrelationen zeigen an, ob und in welcher Form durch die Realisierung eines Zieles die Erfüllung eines anderen Zieles beeinflusst wird.¹⁴³ Die Beziehungen zwischen diesen Zielen sind als komplementär, konkurrierend oder indifferent zu bezeichnen. Komplementäre Ziele liegen vor, wenn durch die Maßnahmen zur Erfüllung eines Zieles auch zur Erfüllung des anderen Zieles beigetragen wird. Die Beziehung zwischen zwei Zielen ist konkurrierend, wenn die Erfüllung eines Zieles zu einer Minderung des Erfüllungsgrades des anderen Zieles führt. Das Verhältnis zwischen zwei Zielen ist indifferent, wenn die Erfüllung eines Zieles keine Auswirkungen auf die Erfüllung des anderen Zieles hat.¹⁴⁴

Instrumentalrelationen geben Mittel-Zweck-Verhältnisse zwischen den Zielvariablen an. Hieraus wird ersichtlich, ob die Verfolgung eines Zieles ein Mittel zur Erreichung eines anderen Zieles ist. Die Systematisierung der Zielvariablen mittels Instrumentalrelationen führt zu einer Zielhierarchie in Form von Ober-, Zwischen- und Unterzielen.¹⁴⁵

Die Ordnung der Zielmenge zum Zielsystem erfolgt, indem die Interdependenz- und Instrumentalrelationen zwischen den Zielvariablen aufgezeigt werden.¹⁴⁶ Für die Zielvariablen von Steuerberatungsunternehmen bestehen folgende in Tabelle 3¹⁴⁷ dargestellte Interdependenzbeziehungen:

143 Vgl. *Bea/Dichtl/Schweitzer* (1997), Band 1, S. 385.

144 Vgl. *Heinen, E.* (1976), S. 94f..

145 Vgl. *Heinen, E.* (1976), S. 104.

146 Vgl. *Heinen, E.* (1976), S. 94.

147 „+“ = komplementär und „-“ = konkurrierend.

Tabelle 3: Interdependenzrelationen zwischen den Zielvariablen von Steuerberatungsunternehmen

	geordnete wirtschaftliche Verhältnisse	angemessener Gewinn	qualitativ hochwertige Leistungserstellung	Erreichung persönlicher Ziele
geordnete wirtschaftliche Verhältnisse		+	-	+
angemessener Gewinn	+		-	+
qualitativ hochwertige Leistungserstellung	-	-		+
Erreichung persönlicher Ziele	+	+	+	

Das Streben nach geordneten wirtschaftlichen Verhältnissen, angemessenen Gewinn und persönlichen Zielen ist grundsätzlich komplementär, da die Erfüllung dieser Ziele gleichermaßen von der Generierung von Ertrags- bzw. Einzahlungsüberschüssen abhängig ist. Durch diese Überschüsse werden die wirtschaftlichen Ziele direkt erfüllt. Für die Befriedigung der persönlichen Ziele wird durch die Überschusserzielung die Grundlage geschaffen.¹⁴⁸

Das Streben nach qualitativ hochwertigen Leistungen führt zu Aufwands- bzw. Auszahlungsüberschüssen¹⁴⁹ und konkurriert dementsprechend mit dem Erfolgs- und Liquiditätsziel. Aus gleichem Grund ist auch eine gewisse Konkurrenz zum Streben nach persönlicher Verwirklichung anzunehmen. Andererseits führt die Erbringung qualita-

¹⁴⁸ Vgl. Heinen, E. (1976), S. 80.

¹⁴⁹ Zum Qualitätskostenbegriff vgl. Pommerening, S. (2000), S. 182ff..

tiv hochwertiger Leistungen zu gesellschaftlicher Anerkennung und somit auch zur Befriedigung der Wertschätzungsbedürfnisse des Unternehmers. Dieser direkten komplementären Beziehung ist mehr Gewicht beizumessen, als der indirekten konkurrierenden Beziehung, nach der ein Mittelverbrauch für qualitative Zwecke nicht mehr zur Erfüllung der persönlichen Ziele zur Verfügung steht.

Die Instrumentalrelationen für die Zielvariablen von Steuerberatungsunternehmen sind in folgender Tabelle⁴¹⁵⁰ dargestellt:

Tabelle 4: Instrumentalrelationen zwischen den Zielvariablen von Steuerberatungsunternehmen

Zweck Mittel	geordnete wirtschaftliche Verhältnisse	angemessener Gewinn	qualitativ hochwertige Leistungserstellung	Erreichung persönlicher Ziele
geordnete wirtschaftliche Verhältnisse		-	-	+
angemessener Gewinn	+		-	+
qualitativ hochwertige Leistungserstellung	-	-		+
Erreichung persönlicher Ziele	-	-	-	

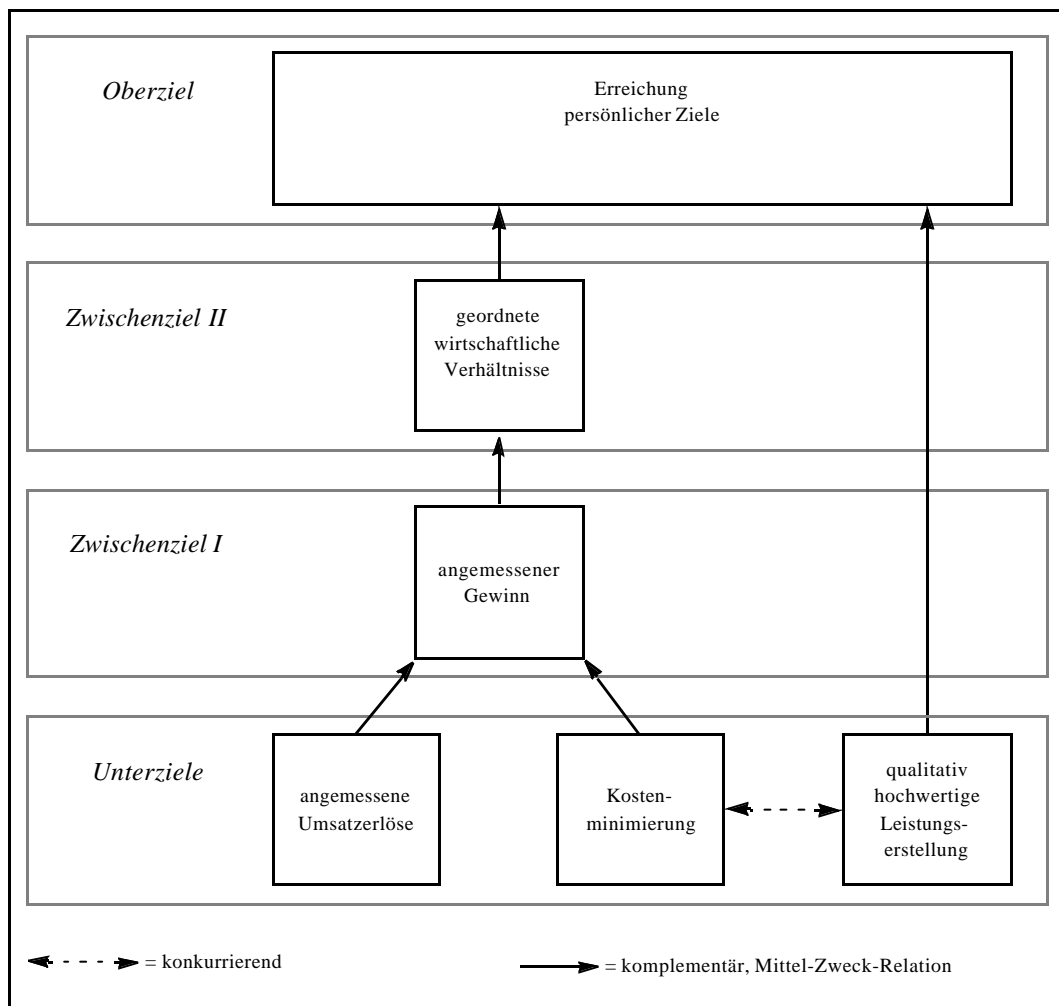
150 „+“ = Durch Einsatz dieses Mittels wird die Erfüllung des Zwecks ermöglicht. „-“ = Der Einsatz dieses Mittels ist nicht zur Zweckerfüllung geeignet.

Aus voranstehender Tabelle ist ersichtlich, dass alle Zielvariablen Mittel zur Erreichung der persönlichen Ziele darstellen, die Erfüllung der persönlichen Ziele aber gleichzeitig nicht zur Erfüllung der anderen Ziele geeignet ist. Die Erreichung der persönlichen Ziele stellt somit das Oberziel in der Zielhierarchie dar. Eine weitere positive Relation besteht zwischen der Erzielung angemessener Gewinne und der Aufrechterhaltung geordneter wirtschaftlicher Verhältnisse. Ertragsüberschüsse führen, wenn auch oftmals mit zeitlicher Differenz, zu Einzahlungsüberschüssen und wirken so liquiditätsfördernd.¹⁵¹

Unter Berücksichtigung der Interdependenz- und Instrumentalrelationen lässt sich das Zielsystem von Steuerberatungsunternehmen wie folgt darstellen:

151 Vgl. *Coenenberg, A.* (1999), S. 28.

Abbildung 2: Zielsystem von Steuerberatungsunternehmen



Aus voranstehender Abbildung können Rückschlüsse auf den Wirkungsbereich der Risiken gezogen werden. Führen die Risiken zu einer Gefährdung der Unterziele, so ergibt sich aufgrund der Komplementarität und der Mittel-Zweck-Relation zu den Zwischen- und Oberzielen gleichzeitig eine Gefährdung dieser übergeordneten Ziele. Wirken die Risiken dagegen nur auf die in der Zielhierarchie weiter oben stehenden Ziele, so besteht keine direkte Gefahr für die Verfehlung der Unterziele.

3.2 Einflussfaktoren auf das Zielsystem von Steuerberatungsunternehmen (Risikoidentifikation)

Um alle Risiken im Bereich von Steuerberatungsunternehmen systematisch und lückenlos identifizieren zu können, ist es notwendig, das gesamte Umfeld und Innenleben der Steuerberatungsunternehmen in Beobachtungsbereiche zu zerlegen und diese anschließend auf Faktoren zu untersuchen, die das Zielsystem der Steuerberatungsunternehmen negativ beeinflussen. Es ist somit eine umfassende Umfeld- und Unternehmensanalyse vorzunehmen.

Das Unternehmensumfeld besteht aus einer unüberschaubaren Menge von Bereichen, die alle einen mehr oder weniger starken Einfluss auf das Unternehmen ausüben. Daher ist es notwendig nur die Einflussfaktoren zu identifizieren, deren Auswirkungen auf die Zielerreichung des Unternehmens tatsächlich relevant sind. Zu diesem Zweck bietet es sich an, das Unternehmensumfeld in ein globales Umfeld und ein aufgabenspezifisches Umfeld aufzuteilen.¹⁵²

Bei den Einflussfaktoren des globalen Umfeldes handelt es sich um vorgegebene nicht beeinflussbare¹⁵³ Rahmenbedingungen, unter denen das Unternehmen tätig wird. Zu berücksichtigen sind dabei:¹⁵⁴

1. gesetzliche,
2. ökonomische,
3. sozio-kulturelle und
4. technologische

Rahmenbedingungen.

Das aufgabenspezifische Umfeld umfasst das Wettbewerbsumfeld des Unternehmens. Die hieraus resultierenden Einflussfaktoren können entsprechend der Branchenstrukturanalyse nach *Porter* wie folgt strukturiert werden:¹⁵⁵

1. Wettbewerb in der Branche,

152 Vgl. *Baum/ Coenenberg/ Günther* (2004), S. 53.

153 Vgl. *Hammer, R.* (1991), S. 39.

154 Vgl. *Peemöller, V.* (2002), S. 128. Daneben können auch ökologische Rahmenbedingungen einen Einfluss auf Unternehmen entfalten. Für Steuerberatungsunternehmen ist dies aber nur am Rande relevant und wird somit nicht betrachtet.

155 Vgl. *Baum/ Coenenberg/ Günther* (2004), S. 53.

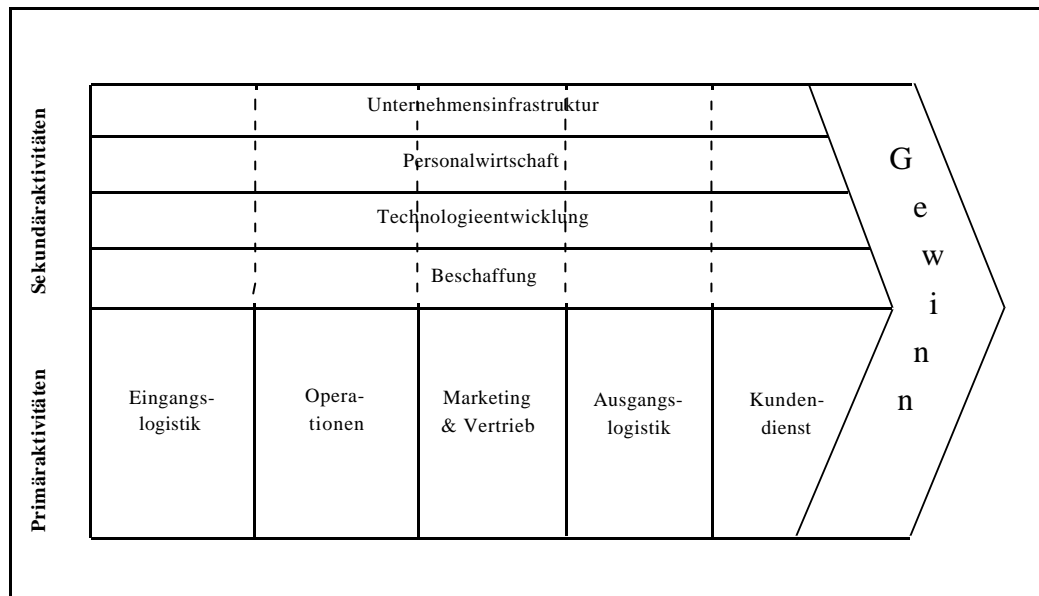
2. Potentielle neue Wettbewerber in der Branche,
3. Substitutionsgefahr durch Ersatzprodukte,
4. Verhandlungsstärke der Lieferanten und
5. Verhandlungsstärke der Kunden.¹⁵⁶

Ebenso wie das Unternehmensumfeld besteht auch das Innenleben von Unternehmen aus zahlreichen möglichen Beobachtungsbereichen. Eine sinnvolle Strukturierung der Bereiche des Unternehmens lässt sich beispielsweise anhand des Wertschöpfungsprozesses des Unternehmens vornehmen.¹⁵⁷ Hierbei wird das Unternehmen in seine einzelnen wertschöpfungsbezogenen Aktivitäten zerlegt und untersucht, inwieweit die einzelnen Bereiche Einfluss auf das Zielsystem des Unternehmens ausüben können. Nach *Porter* bestehen die wertschöpfungsbezogenen Tätigkeiten aus primären Aktivitäten und unterstützenden sekundären Aktivitäten, die sich unabhängig von der Branche des Unternehmens wie folgt als Wertkette darstellen lassen:

156 Vgl. *Porter, M.* (1999), S. 33ff..

157 Vgl. *Diederichs, M.* (2004), S. 108f. sowie *Füser/ Gleißner/ Meier*, DB 1999, S.754, die ebenfalls eine Risikoidentifikation anhand einer unternehmensspezifisch definierten Wertschöpfungskette vorschlagen.

Abbildung 3: Grundstruktur einer Wertkette¹⁵⁸



Neben der Identifikation der Risiken und deren Auswirkungen auf die Unternehmensziele werden gleichzeitig Frühwarninformationen aufgezeigt, die den möglichen Eintritt der Ereignisse, die das Zielsystem des Steuerberatungsunternehmens negativ beeinflussen, frühzeitig signalisieren. Diesen Frühwarninformationen kommt die Aufgabe zu, den benötigten Reaktionszeitraum zwischen Entdeckung der Risiken und Eintritt des relevanten Ereignisses zu sichern, um durch geeignete Maßnahmen den Abweichungsbetrag der Zielverfehlung noch minimieren oder kompensieren zu können.¹⁵⁹

Differenziert nach der Länge des Zeitraumes, über welchen relevante Ereignisse vorweg erkannt werden sollen, und der Art der Frühwarninformationen lassen sich grundsätzlich drei Formen unterscheiden:¹⁶⁰

1. Bei der ersten Form werden die zur Frühwarnung erforderlichen Informationen aus bereits realisierten Werten gewonnen, um für das Ende einer Planungsperiode zu erwartende Abweichungen vom Plan frühzeitig erkennen zu können.¹⁶¹ Die Ermittlung der Abweichung vom Unternehmensziel erfolgt durch Hochrechnung

¹⁵⁸ In Anlehnung an Porter, M. (1999), S. 62.

¹⁵⁹ Vgl. Brebeck/Herrmann, WPg 1997, S. 383 sowie Lück/Hunecke, Stbg 1998, S. 273.

¹⁶⁰ Vgl. Mensch, G. (1991), S. 194ff., Mensch, G., BuW 2003, S. 490. Zur historischen Entwicklung des Konzepts der Frühaufklärung vgl. Liebl, F. (1996), S. 5ff..

der realisierten Werte auf die Werte, die voraussichtlich am Periodenende eingetreten sind (kennzahlen- und hochrechnungsorientierte Frühwarninformationen). Der Vergleich der voraussichtlichen IST-Werte mit den entsprechenden PLAN-Werten stellt das Risiko der Abweichung vom Unternehmensziel dar.¹⁶² Die Hochrechnung erfolgt durch quantitative Prognoseverfahren und eignet sich aufgrund des genutzten Datenmaterials eher für die Identifikation kurz- und mittelfristig wirkender Risiken.¹⁶³

2. Bei der zweiten Form werden die zur Frühwarnung erforderlichen Informationen aus Indikatoren gewonnen, die relevante Entwicklungen in bestimmten Beobachtungsbereichen anzeigen (indikatororientierte Frühwarninformationen). Als Frühwarnindikatoren kommen dabei alle quantitativ und qualitativ ausdrückbaren Größen in Betracht, die eine Korrelation mit einem zielwirksamen Einfluss aufweisen.¹⁶⁴ Die durch den Indikator anzuzeigende Veränderung der Größe muss aber zeitlich vor der tatsächlichen Einflussnahme auf das Zielsystem erfolgen. Derartige Frühwarnindikatoren eignen sich zur Identifikation kurz-, mittel- und langfristiger Risiken.¹⁶⁵
3. Bei der dritten Form werden die zur Frühwarnung erforderlichen Informationen mittels sogenannter schwacher Signale ermittelt, um so Entwicklungen im langfristigen strategischen Bereich erkennen zu können (strategisch relevante Frühwarninformationen).¹⁶⁶ Diesem Konzept liegt zugrunde, dass Entwicklungen (z.B. im ökonomischen, sozialen und politischen Bereich) nicht zufällig ablaufen, sondern sich lange im Voraus durch schwache Signale ankündigen.¹⁶⁷ Im Gegensatz zu den Frühwarninformationen der ersten und zweiten Form handelt es sich bei schwachen Signalen immer um qualitative Beschreibungen, die lediglich auf eine Änderung bestimmter Sachverhalte hindeuten, ohne dass konkrete Aussagen über die betragsmäßige Höhe einer hieraus resultierenden Abweichung getroffen werden können. Auch werden hierbei keine Beobachtungsbereiche festgelegt, sondern

161 Die hierfür notwendigen Daten können der Kostenrechnung, dem Jahresabschluss, internen Planungsrechnungen oder Statistiken entnommen werden. Vgl. *Diederichs, M.* (2004), S.125.

162 Vgl. *Krystek/Müller-Stewens*(1993), S. 45.

163 Vgl. *Diederichs, M.* (2004), S. 126.

164 Vgl. *Krystek/Müller-Stewens*(1993), S. 81.

165 Vgl. *Mensch, G.* (1991), S. 195.

166 Vgl. *Janke, G.*, BuW 2000, S. 947.

167 Vgl. *Romeike, F.*, Controlling 2005, S. 274.

die Entwicklungen im gesamten Unternehmensumfeld lückenlos untersucht. Dadurch sollen bisher unbekannte Risikobereiche aufgedeckt werden.¹⁶⁸

Um möglichst viele Informationsquellen zu nutzen und sowohl kurz-, mittel- und langfristige als auch strategische Risiken frühzeitig aufdecken zu können, empfiehlt sich grundsätzlich die Aufnahme aller Formen von Frühwarninformationen.¹⁶⁹

Ob die nachfolgend aufgezeigten und für die weitere Bearbeitung als gültig unterstellten Indikatoren bzw. Kennzahlen tatsächlich eine Korrelation mit den identifizierten Risiken aufweisen, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht nachgewiesen werden, da hierfür eine Vielzahl empirischer Untersuchungen erforderlich ist. Die angegebenen Kennzahlen, Indikatoren und schwachen Signale werden, aufgrund des hierfür fehlenden Datenmaterials, durch logisches Schließen ermittelt, was aber den Erkenntnisgewinn dieser Arbeit keineswegs mindert, da es sich hierbei nur um Determinanten handelt, die beliebig ersetzbar sind.

168 Vgl. *Diederichs, M.* (2004), S. 131.

169 Vgl. *Mensch, G.* (1991), S. 198.

3.2.1 Umfeldanalyse von Steuerberatungsunternehmen

3.2.1.1 Globale Umfeldeinflüsse

3.2.1.1.1 Gesetzliche Rahmenbedingungen

Unter den gesetzlichen Rahmenbedingungen sind die Gesetzgebung des Bundes und der Länder sowie internationale und supranationale Gesetze und Richtlinien einzuordnen, die für das Unternehmen bindend sind. Für das einzelne Unternehmen muss danach unterschieden werden, ob diese Regelungen den internen Bereich des Unternehmens betreffen oder auf externe Beziehungen des Unternehmens wirken sollen.¹⁷⁰

Ein Einfluss der gesetzlichen Rahmenbedingungen auf das Zielsystem von Steuerberatungsunternehmen ist dann gegeben, wenn diese Normen den finanziellen Bereich (Umsatzerlöse, Kosten und wirtschaftliche Verhältnisse) oder die qualitativ hochwertige Leistungserstellung betreffen.¹⁷¹

Der interne Bereich des Steuerberatungsunternehmens wird von den Faktoren:

1. Berufsrecht,
2. Arbeitsrecht,
3. Sozialversicherungsrecht und
4. Steuerrecht

beeinflusst.

Wie in Kapitel 3.1.1 dargestellt, wird das für alle erwerbswirtschaftlichen Unternehmen geltende Zielsystem bei Steuerberatungsunternehmen durch das Berufsrecht dergestalt beschränkt, dass letztendlich dieses Berufsrecht die Grenzen für das Zielsystem von Steuerberatungsunternehmen vorgibt. Da das Berufsrecht und das Zielsystem von Steuerberatungsunternehmen somit als kongruent betrachtet werden können, kann grundsätzlich auch eine weitere Einflussnahme dieses Beobachtungsbereichs auf das Zielsystem ausgeschlossen werden. Dies gilt jedoch nur, sofern die berufsrechtlichen Bestimmungen unverändert fortbestehen, da Änderungen im Berufsrecht auch zu Än-

¹⁷⁰ Vgl. *Kreikebaum, H.* (1997), S. 41.

¹⁷¹ Die Einflussnahme auf die persönlichen Ziele des Steuerberaters kann wegen Artikel 2 GG „Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit“ vernachlässigt werden.

derungen des Zielsystems von Steuerberatungsunternehmen führen können. Da Änderungen im Berufsrecht im Wesentlichen Auswirkungen auf das Wettbewerbsumfeld entfalten, werden diese Einflussfaktoren im Rahmen der Branchenstrukturanalyse betrachtet.¹⁷²

Der Begriff des Arbeitsrechts umfasst alle Rechtsregeln zwischen dem Unternehmen und den bei diesem beschäftigten Personen, die hinsichtlich Art, Ort, Zeit und Ausführung der Arbeit an die Weisungen des Unternehmens gebunden sind.¹⁷³ Der Einfluss des Arbeitsrechts auf das Zielsystem von Steuerberatungsunternehmen ergibt sich aus der gesetzlichen Beschränkung der jederzeitigen Auflösung von Arbeitsverhältnissen.¹⁷⁴ Das Risiko besteht im Wesentlichen darin, dass sich die gesetzlichen Regelungen zum Kündigungsschutz ändern und hierdurch der Abbau bzw. Austausch von Mitarbeitern erschwert wird. Direkt beeinflusst wird hierdurch vor allem das Ziel der Kostenminimierung¹⁷⁵ und somit indirekt auch die hierzu komplementären Zwischen- und Oberziele. Die Auswirkungen auf das Steuerberatungsunternehmen bestehen in einer Verlängerung des Zeitraums, in dem Fixkosten (Personalkosten) nicht abgebaut werden können. Als Frühwarninformationen für dieses Risiko bieten sich Indikatoren aus dem innenpolitischen Bereich an, wie beispielsweise die Information, dass an einem entsprechenden Gesetzentwurf gearbeitet wird.¹⁷⁶

Die sozialversicherungsrechtlichen Regelungen tangieren das Steuerberatungsunternehmen, da i.d.R. auch sozialversicherungspflichtige Mitarbeiter beschäftigt werden. Aufwendungen für Sozialversicherung sind gesetzliche Pflichtbeiträge, denen sich das Unternehmen nicht entziehen kann. Das Risiko besteht hier in einer negativen Entwicklung der Sozialversicherungsbeitragssätze, da dies zu einer Erhöhung der Personalkosten führt und somit das Ziel der Kostenminimierung beeinflusst. Alternativ zur Beobachtung von innenpolitischen Indikatoren¹⁷⁷ kann auch der aus Vergangenheitsdaten ermittelte zukünftige Trend der Sozialversicherungsbeiträge eine geeignete

172 Vgl. hierzu Kapitel 3.2.1.2.

173 Vgl. *Gabler* (1997), Band 1, zu Arbeitsrecht.

174 Zu den Kündigungsfristen vgl. § 622 BGB, zur Ausnahme der fristlosen Kündigung aus wichtigen Grund vgl. § 626 BGB.

175 Beispielhaft ist die Lohnfortzahlung bei keiner oder ungenügender Leistungserbringung durch den Arbeitnehmer anzuführen. Die Ursachen hierfür können sowohl auf Arbeitnehmerseite (ungenügende Leistungsfähigkeit) als auch auf Seite des Steuerberatungsunternehmens (Auftragsrückgang) liegen.

176 Vgl. *Mensch, G.* (1991), S. 197.

177 Im Bereich des Sozialversicherungsrechts ist neben Gesetzentwürfen auch die wirtschaftliche Lage der Sozialversicherungskassen zu beachten.

Form der Frühwarnung darstellen. Konkreten Anzeichen einer Tarifänderung ist jedoch der Vorrang vor der Trendberechnung einzuräumen.

Durch das Steuerrecht wird die Abgabepflicht von Steuern gesetzlich geregelt. Von dieser Verpflichtung sind gem. § 3 Abs.1AO „alle“ betroffen, bei denen der Tatbestand erfüllt ist, an den das Gesetz die Leistungspflicht knüpft. Durch das Steuerrecht wird vorrangig das Ziel der Kostenminimierung durch eine höhere Steuerbelastung beeinflusst, da sowohl direkte¹⁷⁸ als auch indirekte¹⁷⁹ Steuern Kostencharakter haben.¹⁸⁰ Das Risiko von Änderungen im Steuerrecht ist wieder durch Frühwarninformationen in Form von innenpolitischen Indikatoren (bspw. aus Gesetzentwürfen, politischen Diskussionen oder aus der Rechtsprechung der Finanzgerichtsbarkeit) aufzunehmen. Trendberechnungen sind nur bedingt geeignet, da steuerrechtliche Änderungen permanent stattfinden und die absolute Steuerbelastung von zahlreichen Determinanten, insbesondere von Bemessungsgrundlage und Steuertarif, abhängig ist.

Der externe Bereich von Steuerberatungsunternehmen wird von den gesetzlichen Rahmenbedingungen:

1. Steuergesetzgebung und
2. Zivilrecht, insbesondere Haftungsregelungen

beeinflusst.

Der Einfluss der Steuergesetzgebung auf die externen Beziehungen ergibt sich aus dem Aufgabenbereich des Steuerberatungsunternehmens. Dieses besteht originär aus der Hilfeleistung in Steuersachen gem. §§1-3StBerG. Das Steuerrechtssystem ist durch eine erhebliche Komplexität gekennzeichnet,¹⁸¹ mit der Folge, dass der Aufgabenbereich von Steuerberatungsunternehmen ebenfalls als komplex und umfangreich zu beschreiben ist.¹⁸² Entwicklungen in der Steuergesetzgebung, die auf eine Vereinfachung des Steuerrechts zielen, können somit durch die Verminderung des Aufgabenumfanges (Rückgang der Anzahl verschiedener Auftragsarten¹⁸³) die erzielbaren Umsatzerlöse von Steuerberatungsunternehmen negativ beeinflussen.¹⁸⁴

178 Z.B. die Personensteuern, wie Einkommensteuer und Körperschaftsteuer.

179 Z.B. die Umsatzsteuer. Für Steuerberatungsunternehmen sind die Auswirkungen von Kostensteigerungen durch Umsatzsteuererhöhungen jedoch als irrelevant einzustufen, da diese i.d.R. zum Vorsteuerabzug berechtigt sind.

180 Vgl. *Jorasz, W.* (2000), S. 103ff..

181 Vgl. *Kaiser, K.* (1995), S.123.

182 Vgl. *Fissenewert, P.*, DStR 1992, S. 443.

Ein weiterer Einfluss auf das Zielsystem von Steuerberatungsunternehmen ist durch die Dynamik der steuerrechtlichen Entwicklung gegeben. Stetige Veränderungen des Steuerrechts erfordern erhöhte Aufwendungen für Fortbildung oder führen alternativ zu einem Qualitätsverlust. Insoweit beeinflusst die Steuergesetzgebung die Ziele Kostenminimierung und Erbringung qualitativ hochwertiger Leistungen.

Als Instrument zur Erfassung des Risikos von Steuervereinfachungen können wiederum Indikatoren in Form von Informationen über Gesetzgebungsverfahren und aus politischen Diskussionen dienen. Das Risiko einer dynamischeren Entwicklung des Steuerrechts kann zusätzlich aus der Entwicklung der Aus- und Fortbildungszeiten in der Vergangenheit geschlossen werden, so dass in diesem Fall auch der Einsatz eines Trendindikators gegeben ist.

Externen Beziehungen des Steuerberatungsunternehmens liegt in der Regel ein Vertragsverhältnis zu Grunde, in dem die Rechte und Pflichten der Vertragspartner bestimmt werden. Neben diesen vertraglichen Pflichten hat das Steuerberatungsunternehmen auch allgemeine Pflichten zu erfüllen, die sich ebenfalls aus dem Zivilrecht ableiten lassen. Insoweit können auch die zivilrechtlichen Regelungen über Verträge Auswirkungen auf das Zielsystem von Steuerberatungsunternehmen haben.¹⁸⁵ Die wichtigste allgemeine Pflicht, die mit jedem Steuerberatungsvertrag verbunden ist, ist die Pflicht zur erschöpfenden Beratung. Dies erfordert eine stetige Fortbildung und Unterrichtung über die Entwicklungen im Steuerrecht. Die hierdurch verursachten Kosten stehen in unmittelbarer Konkurrenz zu einem Qualitätsverlust sowie weiteren sich aus dem Zivilrecht ergebenden Kosten für Schadensersatzansprüche¹⁸⁶ des Mandanten.¹⁸⁷ Eine hochrechnungsfähige Kennzahl für das Risiko, durch

183 Durch den Begriff „Auftragsarten“ werden die verschiedenen steuerberaterlichen Leistungen mandatsunabhängig voneinander abgegrenzt. Z.B. stellt die Erstellung der Gewerbesteuererklärung mandatsübergreifend eine Auftragsart dar, die Erstellung von anderen Steuerklärungen oder sonstigen steuerberaterlichen Leistungen ist jeweils auch anderen Auftragsarten zuzuordnen. Hiervon abzugrenzen ist der nachfolgend verwendete Begriff „Auftrag“. Dieser Begriff bezeichnet die einzelnen steuerberaterlichen Leistungen, die mandatspezifisch erbracht werden. Z.B. stellt die Erstellung der Gewerbesteuererklärung für einen bestimmten Mandanten einen Auftrag dar, die Erstellung der Gewerbesteuererklärung für einen anderen Mandanten ist auch ein anderer Auftrag.

184 Historische Beispiele sind die Abschaffung der Gewerbekapitalsteuer und der Vermögensteuer, letztere jedoch nicht mit dem Ziel der Steuervereinfachung sondern aufgrund der Verfassungswidrigkeit der Vermögensteuer.

185 Der wichtigste Vertragspartner des Steuerberatungsunternehmens ist sein Mandant. Der zwischen diesen Vertragspartnern bestehende Vertrag ist ein privatrechtlicher Geschäftsbesorgungsvertrag gegen Entgelt in Gestalt eines Werkvertrages gem. § 631 ff. BGB oder eines Dienstvertrages gem. § 611 ff. BGB; vgl. *Kaiser, K.* (1995), S.164 f. sowie *Mutschler, H.*, DStR 2007, S. 550ff..

fehlerbehaftete Beratung das Qualitätsziel zu verfehlen bzw. aufgrund von Schadensersatzansprüchen das Kostenziel zu verfehlen, stellt der zur Verfügung stehende Zeitrahmen für Aus- und Fortbildungen dar. Das Risiko der Änderung der allgemeinen Vertragspflichten kann wiederum nur durch die Aufnahme innenpolitischer Indikatoren frühzeitig identifiziert werden. Ein geeigneter Indikator ist beispielsweise die Rechtsprechung zu Schadensersatzansprüchen aufgrund Vertragsverletzung bei Steuerberatern.¹⁸⁸

Zusammenfassend kann ein starker Einfluss der gesetzlichen Rahmenbedingungen auf das Zielsystem von Steuerberatungsunternehmen festgestellt werden.

186 Zu den häufigsten Ursachen für Haftungsrisiken bei Steuerberatern vgl. *Fuldner, U.*, StB 2006, S. 383ff..

187 Vgl. *Kaiser, K.* (1995), S.123.

188 Vgl. bspw. *OLG Koblenz* vom 07.05.1992 - 5 U 1014/91, NJW-RR 1993, S. 714ff., *OLG Köln* vom 15. 3. 2005 - 8 U 61/04, DStR 2005, S. 621ff., *BGH* vom 07.05.1992 - IX ZR 151/91, NJW-RR 1992, S. 1110ff..

Tabelle 5: Risiken von Steuerberatungsunternehmen in Abhängigkeit von gesetzlichen Rahmenbedingungen

Beobachtungsbereiche	Risiken	direkt betroffene Zielvariablen
Arbeitsrecht	Aufgrund arbeitsrechtlicher Regelungen ist das Steuerberatungsunternehmen bei der Disposition von Arbeitsverhältnissen beschränkt. Das Risiko besteht in kurzfristig nicht abbaubaren Fixkosten für Gehälter.	Kostenminimierung
Sozialversicherungsrecht	Bei Beschäftigung sozialversicherungspflichtiger Mitarbeiter besteht das Risiko einer Kostenerhöhung bei Anhebung der gesetzlichen Beitragssätze.	Kostenminimierung
Steuerrecht	Steuern stellen Kosten dar, so dass Steuergesetzänderungen das Risiko einer Kostenerhöhung bergen.	Kostenminimierung
Steuergesetzgebung	Steuervereinfachungen führen das Risiko einer Verminderung des Auftragsumfangs und somit geringerer Umsatzerlöse mit sich. Je dynamischer sich das Steuerrecht entwickelt, um so höher sind die Anforderungen an die Qualitätssicherung zu stellen, was wiederum die Kostenentwicklung des Steuerberatungsunternehmens negativ beeinflusst.	angemessene Umsatzerlöse Kostenminimierung qualitativ hochwertige Leistungserstellung
Zivilrecht	Bei Schlecht- oder Nichterfüllung von Vertragspflichten und allgemeinen Pflichten besteht für Steuerberatungsunternehmen das Risiko von Schadensersatzansprüchen.	Kostenminimierung

3.2.1.1.2 Ökonomische Rahmenbedingungen

Die ökonomischen Rahmenbedingungen umfassen die gesamtwirtschaftliche Situation und die Entwicklung auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten des Unternehmens. Letzteres beinhaltet dabei insbesondere die Einkommens- und Vermögensstruktur sämtlicher Personen¹⁸⁹, die auf diesen Märkten agieren.¹⁹⁰

Als wesentliche Einflussfaktoren auf das Zielsystem von Steuerberatungsunternehmen sind:

189 Hierunter sind die Unternehmen, Haushalte und der Staat einzuordnen.

190 Vgl. Kreikebaum, H. (1997), S. 42.

1. Zinsniveau,
2. Preisniveau,
3. Einkommensentwicklung,
4. Zahl und Struktur der Erwerbspersonen sowie
5. Einkommensverwendung

zu nennen.

Zinsen stellen Kosten dar. Eine negative Entwicklung des Zinsniveaus kann die Zielvariable Kostenminimierung beeinflussen, wenn das Steuerberatungsunternehmen über zinsniveauabhängige Fremdfinanzierungen verfügt oder zukünftig auf Fremdfinanzierungsmaßnahmen angewiesen ist.

Eine negative Entwicklung des Preisniveaus auf den Beschaffungsmärkten des Steuerberatungsunternehmens führt zu einem Anstieg der mit der Dienstleistungsproduktion verbundenen Kosten. Die Entwicklung des Preisniveaus hat dementsprechend Auswirkung auf das Ziel der Kostenminimierung.

Durch die Einkommensentwicklung kann ein Einfluss auf die erzielbaren Preise für die erbrachten Leistungen des Steuerberatungsunternehmens festgestellt werden. Die Höhe der Gebühren (Preise) hat sich gem. § 64 Abs. 1 Nr. 2 StBerG u. a. am Wert des Objektes zu orientieren. Dieser Wert wird in der Steuerberatergebührenverordnung als Gegenstandswert¹⁹¹ bezeichnet und ermittelt sich zum Großteil aus dem Einkommen bzw. aus Determinanten¹⁹², die das Einkommen beeinflussen. Eine negative Einkommensentwicklung hat somit verminderte Gegenstandswerte und einen Preisrückgang zur Folge.

Die Zahl und Struktur der Erwerbspersonen¹⁹³ und die Einkommensverwendung im Einzugsgebiet des Steuerberatungsunternehmens entfalten im Wesentlichen Auswirkungen auf die Menge und Art der erbringbaren Leistungen. Ein Rückgang der Zahl der Erwerbstätigen¹⁹⁴ führt grundsätzlich auch zu einer Minderung des Leistungsumfanges und entsprechend zu geringeren Umsatzerlösen. Auch eine Änderung der Struktur der Erwerbstätigen kann die Entwicklung der Umsatzerlöse, durch eine

191 Daneben sieht die Steuerberatergebührenverordnung in Einzelfällen die Betragsrahmengebühr gem. § 11 StBGebV und die Zeitgebühr gem. § 13 StBGebV vor.

192 Z.B. (Betriebs-)einnahmen, Betriebsausgaben, Werbungskosten oder Einkünfte. Vgl. hierzu bspw. §§ 24, 25 Abs. 1 S. 2, 27 Abs. 1 S. 2, 33 Abs. 6, 35 Abs. 2 StBGebV.

193 Hierunter sind sowohl selbständig als auch unselbständig Beschäftigte zu verstehen.

194 Bspw. durch Insolvenzen und Arbeitslosigkeit.

Verschiebung innerhalb der zu erbringenden Leistungen, hin zu niedriger vergüteten Auftragsarten, negativ beeinflussen.¹⁹⁵

Gleiches gilt für die Einkommensverwendung. Einkommen kann für Konsumzwecke, Sparzwecke und Investitionen verwendet werden. Während für die Verwendung zu Konsumzwecken i.d.R. keine Hilfeleistung in Steuersachen notwendig ist, führt das Investieren und Sparen zu Beratungs- und Deklarationsbedarf. Änderungen in diesen Bereichen können sich durch eine Verminderung der nachgefragten Leistungen und niedrigere Gegenstandswerte negativ auf die Höhe der erzielbaren Umsatzerlöse auswirken.

Zur frühzeitigen Identifikation von Risiken, die aus der Änderung ökonomischer Rahmenbedingungen resultieren, können Trend- und Prognoseindikatoren herangezogen werden.¹⁹⁶

Zusammengefasst ergeben sich aus den ökonomischen Rahmenbedingungen für Steuerberatungsunternehmen folgende Risiken:

195 Der Bedarf eines Arbeitnehmers an Hilfeleistungen in Steuersachen ist tendenziell geringer, als der eines selbständigen Erwerbstätigen.

196 Die Entwicklung der ökonomischen Rahmenbedingungen stellt den für die Früherkennung von Risiken bedeutendsten Bereich dar. Erkenntnisse über die zukünftige Entwicklung dieses Bereichs werden meist aus mathematischen Verfahren, wie bspw. zeitreihengestützten Extrapolationsmethoden oder strukturmodellgestützten Prognosemethoden gewonnen (vgl. *Krystek/Müller-Stewens* (1993), S. 210). Die hierfür notwendigen Informationen und hieraus erzielten Ergebnisse liefern beispielsweise das Statistische Bundesamt und zahlreiche Wirtschaftsforschungsinstitute.

Tabelle 6: Risiken von Steuerberatungsunternehmen in Abhängigkeit von ökonomischen Rahmenbedingungen

Beobachtungsbereiche	Risiken	direkt betroffene Zielvariablen
Zinsniveau	Eine Abhängigkeit des Steuerberatungsunternehmens vom Zinsniveau beinhaltet das Risiko höherer Kapitalkosten.	Kostenminimierung
Preisniveau	Eine negative Entwicklung des Preisniveaus führt zu dem Risiko höherer laufender Kosten.	Kostenminimierung
Zahl der Erwerbspersonen	Ein Absinken der Zahl der Erwerbstätigen bringt das Risiko eines verminderten Leistungsabsatzes mit sich.	angemessene Umsatzerlöse
Struktur der Erwerbspersonen	Änderungen in der Struktur der Erwerbspersonen können das Risiko mit sich führen, niedriger vergütete Leistungen erbringen zu müssen.	angemessene Umsatzerlöse
Einkommensverwendung	Die Einkommensverwendung beeinflusst die Art und Menge der Leistungen des Steuerberatungsunternehmens und birgt somit das Risiko eines Umsatzrückganges.	angemessene Umsatzerlöse
Einkommensentwicklung	Eine negative Einkommensentwicklung führt zu niedrigeren Gegenstandswerten und beinhaltet somit das Risiko niedrigerer erzielbarer Preise.	angemessene Umsatzerlöse

3.2.1.1.3 Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen

Unter den sozio-kulturellen Rahmenbedingungen sind die Parameter einzuordnen, die aus der gesellschaftlichen Umgebung auf das Unternehmen einwirken.¹⁹⁷ Hierunter fallen beispielsweise das Gesellschaftssystem, die demographische Entwicklung der Bevölkerung und deren Einstellungen und Werte.¹⁹⁸

Auswirkungen auf Steuerberatungsunternehmen ergeben sich aus:

1. der Altersstruktur,
2. der Einstellung zu Arbeit und Beruf sowie

¹⁹⁷ Vgl. Kreikebaum, H. (1997), S. 45.

¹⁹⁸ Vgl. Peemöller, V. (2002), S. 128.

3. dem Bildungsstand.

Eine negative Entwicklung der Altersstruktur kann zu einer Verminderung des Leistungsumfangs führen, da aus dem Erwerbsleben ausgeschiedene Personen grundsätzlich einen geringeren bzw. gar keinen Beratungs- und Leistungsbedarf haben. Aus dem verminderten Absatzpotential resultiert zwangsläufig ein Rückgang der erzielbaren Umsatzerlöse.

Die gesellschaftliche Einstellung zu Arbeit und Beruf und der Bildungsstand der (potentiellen) Leistungsempfänger des Steuerberatungsunternehmens hat Auswirkung auf die vom Steuerberatungsunternehmen zu erbringenden Auftragsarten und entsprechend auf die Höhe der erzielbaren Umsatzerlöse. Insoweit kann auf die Ausführungen zur Struktur der Erwerbspersonen¹⁹⁹ verwiesen werden.

Als Indikatoren für diese Risiken kommen wiederum nur Prognosen über die voraussichtliche Entwicklung der Altersstruktur, des zukünftigen Bildungsstandes und der gesellschaftlichen Einstellung zum Erwerbsleben in Frage. Gewonnen werden diese Ergebnisse über Methoden der empirischen Sozialforschung.²⁰⁰

Die auf Steuerberatungsunternehmen wirkenden Einflußfaktoren aus den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sind in nachfolgender Tabelle 7 zusammengefasst dargestellt:

Tabelle 7: Risiken von Steuerberatungsunternehmen in Abhängigkeit von sozio-kulturellen Rahmenbedingungen

Beobachtungsbereiche	Risiken	direkt betroffene Zielvariablen
Altersstruktur	Eine zunehmende Alterung der Gesellschaft beinhaltet über die Verminderung des Leistungsumfangs das Risiko niedriger Umsatzerlöse.	angemessene Umsatzerlöse
Einstellung zu Arbeit und Beruf	Änderungen in der gesellschaftlichen Einstellung zu Arbeit und Beruf können die Risiken Mandatsverlust und niedriger vergütete Leistungen nach sich ziehen.	angemessene Umsatzerlöse
Bildungsstand	Ein niedriger gesellschaftlicher Bildungsstand führt grundsätzlich zu dem Risiko niedriger vergütete oder weniger Leistungen zu erstellen.	angemessene Umsatzerlöse

199 Vgl. Kapitel 3.2.1.1.2.

200 Vgl. hierzu *Krystek/ Müller-Stewens* (1993), S. 207.

3.2.1.1.4 Technologische Rahmenbedingungen

Gegenstand der technologischen Umfeldanalyse ist die Gesamtheit des technologischen Wissens über Produkte und Produktionsverfahren. Dies ist vor allem für Industrieunternehmen von Bedeutung, die einem starken technischen Wandel unterliegen.²⁰¹

Bei Steuerberatungsunternehmen haben diese Rahmenbedingungen lediglich auf der Seite des Beschaffungsmarktes einen geringen Einfluss. Die Produkte der Steuerberatungsbranche sind im Wesentlichen immaterieller Natur, und das Produktionsverfahren besteht zum größten Teil aus geistiger Arbeit. Ein Einfluss technologischer Rahmenbedingungen auf das Zielsystem besteht allerdings, wenn bisher manuelle Arbeitsgänge durch technischen Fortschritt überflüssig werden oder unter Umständen auch von anderen Unternehmen übernommen und angeboten werden können. Da die Leistungserstellung nicht völlig unabhängig von technologischen Komponenten ist, sind gewisse Einflüsse dennoch zu vermuten. Diese werden im Rahmen der Branchenstrukturanalyse²⁰² (Wettbewerbsumfeld) und der Unternehmensanalyse²⁰³ betrachtet.

201 Vgl. *Kreikebaum, H.* (1997), S. 45.

202 Vgl. nachfolgend Kapitel 3.2.1.2.3.

203 Vgl. nachfolgend Kapitel 3.2.2.3.1.

3.2.1.2 Wettbewerbsumfeld (Branchenstrukturanalyse)

3.2.1.2.1 Wettbewerb in der Branche

Wettbewerb entsteht, wenn ein Wirtschaftssubjekt durch Einsatz von Aktionsparametern seinen Zielerreichungsgrad zu Lasten des Zielerreichungsgrades der Konkurrenten erhöhen will. Primäres Ziel ist die Erhöhung des Marktanteils, um über die Ausweitung der Umsatzerlöse die Ertragslage zu verbessern. Als mögliche Aktionsparameter stehen hierfür Preiswettbewerb, Werbekampagnen, Einführung neuer Produkte sowie verbesserte Service- und Garantieleistungen zur Verfügung.²⁰⁴ Der Einfluss des Wettbewerbs in der Branche auf das Zielsystem eines Unternehmens kann am Rivalitätsgrad gemessen werden, d.h. an der Intensität mit der diese Aktionen durchgeführt werden.

Für die Steuerberatungsbranche ist von einem niedrigen Rivalitätsgrad und entsprechend geringen Einfluss des Wettbewerbs in der Branche auf das Zielsystem von Steuerberatungsunternehmen auszugehen. Dies resultiert aus der nur partiellen Zulässigkeit²⁰⁵ oben genannter Aktionsparameter. Das Risiko des einzelnen Steuerberatungsunternehmens, aufgrund von Mandatsabwanderungen das Umsatzziel zu verfehlen, besteht dennoch; durch die geringe Markttransparenz von Steuerberatungsunternehmen vollziehen sich Marktanteilsverschiebungen in der Branche aber nur als schleichender Prozess.

Darüber hinaus besteht das Risiko einer Erhöhung des Rivalitätsgrades in der Steuerberatungsbranche, wenn die berufsrechtlichen Rahmenbedingungen (insbesondere die Vorschriften über die zulässige Werbung und die der Steuerberatergebührenverordnung) entschärft werden. Die frühestmögliche Erfassung dieses Risikos kann wieder über Indikatoren, die den Stand der Gesetzgebung²⁰⁶ widerspiegeln, erfolgen. Einen Indikator für tatsächlich zunehmenden Wettbewerb in der Steuerberatungsbranche stellt die Zahl der Insolvenzen bei Steuerberatungsunternehmen dar.

204 Vgl. *Porter, M.* (1999), S. 50 ff..

205 Vgl. hierzu die Ausführungen zum Erfolgspotential von Steuerberatungsunternehmen im Kapitel 3.1.1.

206 Neben Gesetzentwürfen sind vor allem auch die politischen Diskussionen über die Dienstleistungsfreiheiten auf EU-Ebene zu beachten.

3.2.1.2.2 Potentielle neue Wettbewerber in der Branche

Der Markteintritt von neuen Wettbewerbern beinhaltet ebenfalls das Risiko über Marktanteilsverluste einen Rückgang der Umsatzerlöse hinnehmen zu müssen. Die Gefahr des Markteintritts ist abhängig von den für die Branche existierenden Eintrittsbarrieren, wie Kapitalbedarf, Umstellungskosten der Nachfrager und staatlichen Restriktionen sowie den absehbaren Reaktionen der etablierten Wettbewerber. Hohe Eintrittsbarrieren und die Erwartung wirksamer Vergeltungsmaßnahmen der etablierten Wettbewerber vermindern die Markteintrittsgefahr.²⁰⁷

Die unbeschränkte geschäftsmäßige Hilfeleistung in Steuersachen als primäres Aufgabengebiet der Steuerberatungsbranche ist eine Tätigkeit, die per gesetzlicher Regelung den Angehörigen der steuerberatenden, rechtsberatenden und wirtschaftsprüfenden Berufe vorbehalten ist.²⁰⁸ Der Zugang zu diesen Berufen ist nur bei Erfüllung subjektiver Zulassungsvoraussetzungen²⁰⁹ möglich, was ein starkes Markteintrittshemmnis darstellt. Diese gesetzliche Zugangsbeschränkung stellt die einzige Markteintrittsbarriere dar. Bei der Gründung eines Steuerberatungsunternehmens ist weder ein außergewöhnlicher Kapitalbedarf notwendig, noch ist mit Vergeltungsmaßnahmen der Wettbewerber in Form von Preissenkungen oder Werbekampagnen zu rechnen. Da derartige Maßnahmen, aufgrund berufsrechtlicher Vorgaben, auch nicht von den potentiellen neuen Wettbewerbern zu erwarten sind, entspricht das Risiko des Mandatsverlustes durch Markteintritt neuer Wettbewerber dem allgemeinen Wettbewerbsrisiko in der Steuerberatungsbranche.²¹⁰

Eine Erhöhung der Anzahl der Steuerberatungsunternehmen führt jedoch zwangsläufig dazu, dass sich der am Markt nachfragende neue Beratungsbedarf²¹¹ auf mehr Anbieter verteilt. Hieraus resultiert das Risiko, wegfallende Umsatzerlöse von aus dem Markt ausscheidenden Nachfragern, nicht vollständig mit neu hinzu kommenden Umsatzerlösen von in den Markt eintretenden Nachfragern kompensieren zu können. Auch diese Form des Marktanteilverlustes vollzieht sich als schleichender Prozess. Als Indikator für die Übersättigung des Steuerberatungsmarktes kann die Zahl der zugelas-

207 Vgl. *Porter, M.* (1999), S. 37.

208 Vgl. *Gehre, H.* (1995), zu § 3, Rdnr. 1ff..

209 Die wichtigsten Zulassungsvoraussetzungen für Steuerberater sind in § 35 ff. StBerG geregelt und umfassen eine spezielle Berufsausbildung bzw. Hochschulstudium, praktische Tätigkeit und das Bestehen des Steuerberaterexamens.

210 Vgl. hierzu die Ausführungen im vorangegangenen Kapitel 3.2.1.2.1.

211 Z.B. von Existenzgründern und ins Erwerbsleben eintretenden Personen.

senen Steuerberater im Verhältnis zur Zahl der insgesamt Erwerbstätigen herangezogen werden.²¹²

3.2.1.2.3 Substitutionsgefahr durch Ersatzprodukte

Ersatz- oder Substitutionsprodukte sind Produkte, welche die gleiche Funktion der Produkte der Branche erfüllen. Je attraktiver die Preis-Leistungs-Alternative der Ersatzprodukte gegenüber den Produkten der Branche ist, desto höher ist das Risiko, dass der Nachfrager die Produkte der Branche durch Ersatzprodukte substituiert.²¹³ Die Ausprägung dieses Risikos wird zusätzlich von den Umstellungskosten und der Substitutionsneigung der Nachfrager beeinflusst.

Die Klassifizierung der Dienstleistungsproduktion Hilfeleistung in Steuersachen als gesetzliche Vorbehaltsaufgabe gem. § 3 StBerG lässt eine vollumfängliche Substitution der Produkte der Steuerberatungsbranche durch andere Branchen nicht zu. Für einen Teil dieser Vorbehaltsaufgaben sieht § 6 des StBerG jedoch Ausnahmeregelungen vor. Insbesondere die Produkte laufende Finanzbuchführung und Lohnabrechnung dürfen auch von nicht der Steuerberatungsbranche angehörigen Personen²¹⁴ erstellt werden. Die hieraus resultierende Substitutionsgefahr ergibt sich im Wesentlichen aus der Möglichkeit zur freien Preisgestaltung durch die branchenfremden Personen, da diese im Gegensatz zur Steuerberatungsbranche nicht an die Steuerberatergebührenverordnung gebunden sind.²¹⁵ Dennoch kann das Risiko, Marktanteile an branchenfremde Personen zu verlieren und somit das Umsatzziel zu verfehlen, für die Steuerberatungsbranche als relativ gering eingestuft werden. Der stark beschränkte Umfang der Ausnahmen vom Verbot der unbefugten Hilfeleistung in Steuersachen gem. § 6 StBerG ermöglicht dem Nachfrager dieser Produkte keinen vollständigen Ersatz,²¹⁶ so dass eine Abhängigkeit von der Steuerberatungsbranche weiterhin gegeben ist und die Substitutionsneigung der Nachfrager entsprechend niedrig zu bewerten ist.

Unter Ersatzprodukten sind auch Softwareprogramme einzuordnen, die es dem Nachfrager ermöglichen, einzelne steuerliche und wirtschaftliche Probleme ohne die Inan-

212 Die hierfür notwendigen Informationen liefern die Steuerberaterkammern bzw. das Statistische Bundesamt und die Agenturen für Arbeit.

213 Vgl. *Porter, M.* (1999), S. 56f..

214 Gem. § 6 Nr. 4 StBerG ist die Ausübung dieser Tätigkeiten allerdings auch nur Personen mit angemessener theoretischer und praktischer Vorbildung gestattet.

215 Vgl. *Kuhls/ Meurers/ Maxl/ Schäfer/ Goetz/ Willerscheid* (2004), zu § 6 Rdnr. 29.

spruchnahme der Steuerberatungsbranche selbständig durch Rückwärtsintegration²¹⁷ zu lösen.²¹⁸ Eine vollumfängliche Substitution der steuerberaterlichen Leistungen ist jedoch auch bei dieser Form von Ersatzprodukten nicht gegeben, da insbesondere Beratungs- und Steuerrechtsdurchsetzungsleistungen nicht durch Softwareprogramme ersetzbar sind. Das Risiko des Auftragsverlustes besteht demnach vor allem bei Mandanten mit geringem oder gar keinem Bedarf an derartigen steuerberaterlichen Leistungen.²¹⁹

Insgesamt kann ein Einfluss auf das Zielsystem von Steuerberatungsunternehmen durch die Existenz von Ersatzprodukten festgestellt werden. Das Risiko durch den Wegfall einzelner Auftragsarten des Mandanten das Umsatzziel zu verfehlen, steht darüber hinaus in einer komplementären Beziehung zu den gesetzgeberischen Rahmenbedingungen. Mit einer Ausweitung der Ausnahmen vom Verbot der unbefugten Hilfeleistung in Steuersachen gem. §6StBerG steigt auch das Risiko²²⁰, Marktanteile an fremde Branchen zu verlieren, da mit sinkender Abhängigkeit der Nachfrager von der Steuerberatungsbranche auch deren Substitutionsneigung zunimmt. Der Abhängigkeitsgrad wird zudem bei einer Vereinfachung des Steuerrechts gemindert, da hierdurch der Beratungsbedarf sinkt. Die Früherkennung dieser Risiken muss somit wieder durch Beobachtung von Indikatoren im Bereich der Gesetzgebung zu berufsrechtlichen und steuerrechtlichen Regelungen erfolgen.

3.2.1.2.4 Verhandlungsstärke der Lieferanten

Lieferanten können auf das Zielsystem eines Unternehmens Einfluss nehmen, wenn sie sich in einer Position befinden, die es ihnen ermöglicht, Preise zu erhöhen oder die Qualität ihrer Produkte zu senken. Der Einfluss der Lieferanten kann an deren Ver-

216 Die eng mit der Erstellung der laufenden Buchführung verbundenen Produkte Beratung und Steuerdeklaration (insb. Erstellung der Umsatzsteuervoranmeldungen) sind der Steuerberatungsbranche vorbehalten. Gleiches gilt für den Bereich der Lohnabrechnungen. Hier sind Einrichtung und Abschluss des Lohnkontos sowie die jährliche Ausstellung der Lohnsteuerbescheinigung der Steuerberatungsbranche vorbehalten. Vgl. *Kuhls/ Meurers/ Maxl/ Schäfer/ Goetz/ Willerscheid* (2004), zu §6Rdnr.24.

217 Vgl. *Porter, M.* (1999), S. 59.

218 Vgl. *Klug, A.* (1996), S.53.

219 Zur Früherkennung dieser Risiken vgl. Kapitel 3.2.2.3.2.

220 Das gleiche Risiko besteht bei einer Ausweitung der Befugnisse für Lohnsteuerhilfevereine gem. § 4 Nr. 11 StBerG.

handlungsstärke gemessen werden. Ein starker Einfluss der Lieferanten, auf ein Unternehmen bzw. die gesamte Branche ist bspw. anzunehmen wenn:²²¹

1. die Produkte des Lieferanten nicht mit Ersatzprodukten konkurrieren müssen oder die Substitution dieser Produkte zu hohen Umstellungskosten beim Abnehmer führt,
2. das Unternehmen bzw. die Branche relativ unwichtig für den Lieferanten ist oder
3. das Produkt des Lieferanten einen wichtigen Input für das Unternehmen bzw. die Branche darstellt.

Für die Dienstleistungserstellung ist die Steuerberatungsbranche vor allem von der Lieferung fachlicher Informationen und der Lieferung von Softwaresystemen abhängig.²²² Der Markt für steuerliche Fachliteratur kann als polypolistisch bezeichnet werden. Durch das Vorhandensein zahlreicher Ersatzprodukte in Verbindung mit geringen Umstellungskosten ist ein Einfluss auf das Zielsystem von Steuerberatungsunternehmen nicht gegeben.²²³ Wesentlich stärker ist die Position der Lieferanten von Softwaresystemen, da zwar eine Substitution durch Ersatzprodukte möglich ist, diese aber zwangsläufig mit hohen Umstellungskosten²²⁴ verbunden ist. Ein relevantes zielsystembeeinflussendes Risiko kann dennoch nicht ausgemacht werden, da die Gesellschaftsanteile des Hauptlieferanten, der Datev e.G., von der Steuerberatungsbranche gehalten werden. Die Geschäftspolitik dieses Lieferanten kann folglich durch die Steuerberatungsbranche selbst beeinflusst werden.

221 Vgl. *Porter, M.* (1999), S. 61ff..

222 Daneben können auch die Arbeitnehmer als Lieferanten von Arbeitskraft und die Mandanten als Lieferanten der zu verarbeitenden Informationen angesehen werden. Der Einfluss gesetzlicher Rahmenbedingungen aus der Beschäftigung von Arbeitnehmern auf das Zielsystem von Steuerberatungsunternehmen wurde bereits in Kapitel 3.2.1.1.1 dargestellt und wird im Rahmen der Unternehmensanalyse fortgeführt (vgl. hierzu nachfolgend Kapitel 3.2.2). Die Mandanten des Steuerberatungsunternehmens sind in erster Linie auch als Abnehmer der Dienstleistungen anzusehen und werden demnach im folgenden Kapitel 3.2.1.2.5 betrachtet.

223 Gleiches gilt für die Lieferung von materiellen Verbrauchsgütern (Büromaterial etc.) und Gebrauchsgütern (Betriebs- und Geschäftsausstattung etc.) für die Leistungserstellung.

224 Insbesondere fallen hierfür Kosten in Form von Zeit für Umstellung und Einarbeitung in das neue Softwaresystem an.

3.2.1.2.5 Verhandlungsstärke der Abnehmer

Die Ziele der Abnehmer bei Vertragsverhandlungen bestehen in der Durchsetzung besserer Qualität und niedrigerer Preise.²²⁵ Die Verhandlungsstärke der Abnehmer ist abhängig von den Möglichkeiten:

1. des Anbieterwechsels in der Branche und
2. dem Zurückgreifen auf Ersatzprodukte, insbesondere durch Rückwärtsintegration unter Berücksichtigung der hierbei jeweils anfallenden Umstellungskosten.

Die globale Betrachtung der Gesamtheit der Abnehmer von Produkten der Steuerberatungsbranche lässt nur auf eine geringe Verhandlungsstärke dieser Abnehmer schließen. Die Gründe hierfür sind vor allem der Mangel an Ersatzprodukten, hohe Umstellungskosten und die niedrige Markttransparenz in der Steuerberatungsbranche, vor allem in den Bereichen Preis und Qualität. Letzteres führt dazu, dass ein Wechsel des Abnehmers mit Unsicherheit²²⁶ verbunden ist, was wiederum den Erwartungswert der Umstellungskosten weiter erhöht.

Ein Einfluss auf das Zielsystem von Steuerberatungsunternehmen ist nur gegeben, wenn einzelne Mandanten oder Mandantengruppen, aufgrund ihres hohen Anteils am Gesamtumsatz des Steuerberatungsunternehmens, in der Lage sind, niedrigere Preise oder zusätzliche unentgeltliche Serviceleistungen durchzusetzen. Die Existenz derartiger Mandate beinhaltet somit das Risiko der Verfehlung des Umsatzzieles durch niedrigere Gebührensätze. Die Identifikation dieses Risikos kann kennzahlenorientiert an dem Verhältnis der Umsätze der einzelnen Mandaten zum Gesamtumsatz des Steuerberatungsunternehmens gemessen werden.

Die identifizierten Risiken aus dem Wettbewerbsumfeld von Steuerberatungsunternehmen werden in der nachfolgenden Tabelle 8 zusammengefasst:

225 Vgl. *Porter, M.* (1999), S. 58.

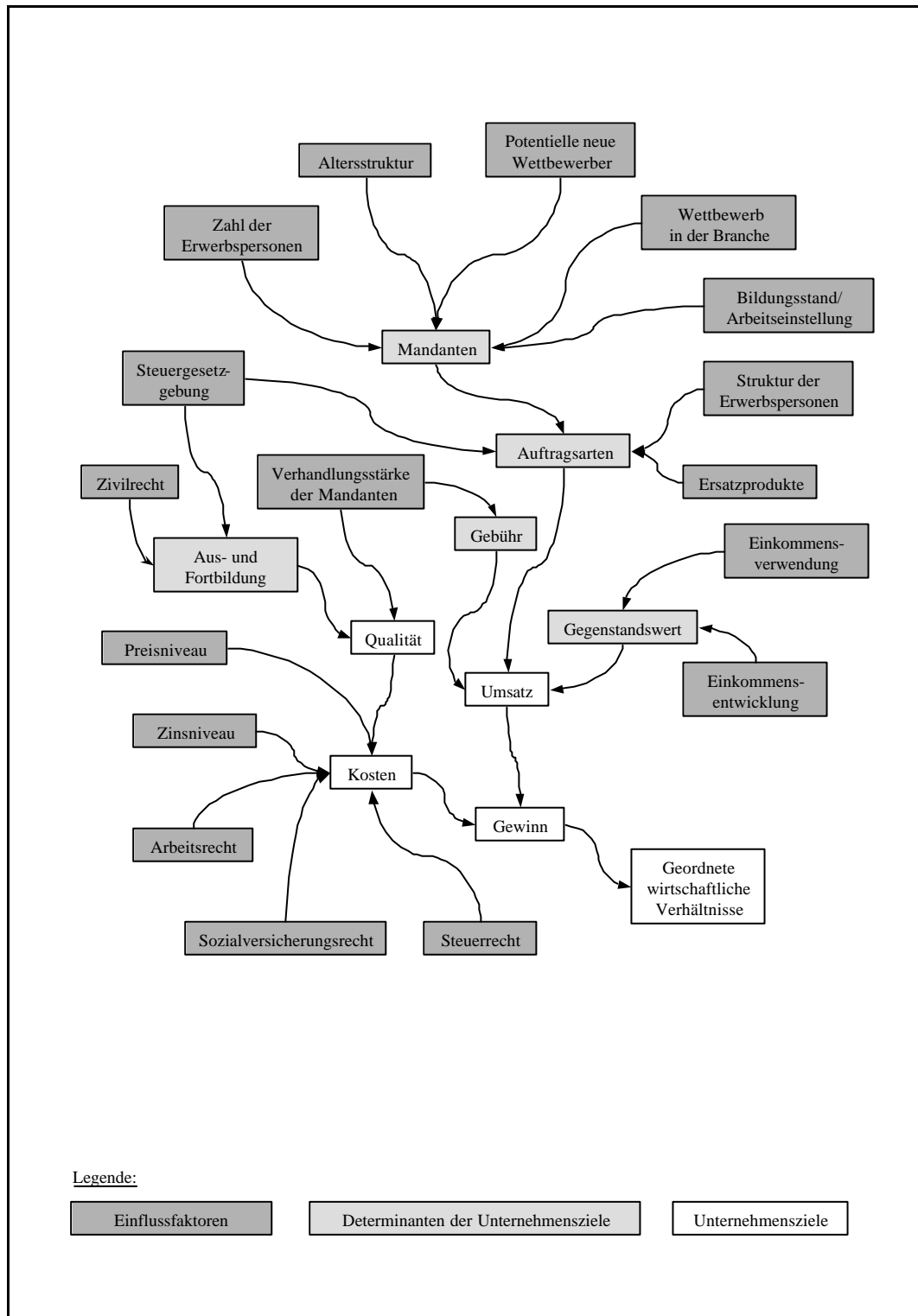
226 Vgl. *Klug, A.* (1996), S.74.

Tabelle 8: Risiken von Steuerberatungsunternehmen in Abhängigkeit des Wettbewerbsumfeldes

Beobachtungsbereiche	Risiken	direkt betroffene Zielvariablen
Wettbewerb in der Branche	Aufgrund der berufsrechtlichen Reglementierungen besteht nur ein geringes, aber dennoch relevantes Risiko von Marktanteilsverlusten. Änderungen im Berufsrecht könnten dieses Risiko verstärken.	angemessene Umsatzerlöse
potentielle neue Wettbewerber in der Branche	Der Markteintritt für neue Wettbewerber ist möglich und von den bestehenden Unternehmen nicht beeinflussbar. Insofern besteht auch hier das Risiko von Marktanteilsverlusten.	angemessene Umsatzerlöse
Ersatzprodukte	Ein Teil des Leistungsangebots von Steuerberatungsunternehmen kann auch von branchenfremden Anbietern erbracht werden. Das Risiko der Substitution dieser Leistungen wird durch Änderungen im Berufsrecht verstärkt. Die Existenz von Softwareprogrammen ermöglicht den Nachfragern von Steuerberatungsleistungen die Rückwärtsintegration. Vereinfachungen im Steuerrecht können derartige Entwicklungen begünstigen.	angemessene Umsatzerlöse
Verhandlungsstärke der Abnehmer (Mandanten)	Insbesondere bei Mandanten mit einem hohen Anteil an den Umsatzerlösen des Steuerberatungsunternehmens besteht das Risiko, nur niedrige Gebührensätze durchsetzen zu können.	angemessene Umsatzerlöse

Die Wirkung der gesamten Einflüsse aus dem globalen Umfeld und dem Wettbewerbsumfeld auf das Steuerberatungsunternehmen lässt sich wie folgt graphisch darstellen.

Abbildung 4: Wirkungsgefüge der Einflussfaktoren aus dem globalen Umfeld und dem Wettbewerbsumfeld auf das Steuerberatungsunternehmen



3.2.2 Unternehmensanalyse von Steuerberatungsunternehmen

Gegenstand dieser Unternehmensanalyse ist die Identifikation der Einflussfaktoren auf das Zielsystem von Steuerberatungsunternehmen, die aus den internen Prozessen des Steuerberatungsunternehmens resultieren. Die wesentliche Grundlage für eine systematische Untersuchung bildet dabei die Portersche Wertkette²²⁷, da diese alle Prozesse eines Unternehmens in Form von betrieblichen Aktivitäten aufzeigt. Die Besonderheiten bei der Leistungserstellung in Steuerberatungsunternehmen erfordern jedoch eine Modifikation dieser Wertkette. Die modifizierten einzelnen Aktivitäten stellen die Beobachtungsbereiche für die Identifikation der Einflussfaktoren und für die Ableitung der Risiken dar. Betrachtet werden neben den Prozessen auch die an den Prozessen beteiligten Subjekte und Objekte.

3.2.2.1 Charakterisierung der Prozesse in Steuerberatungsunternehmen

Da Steuerberatungsunternehmen Dienstleistungsunternehmen sind, ist zunächst zu untersuchen, ob die für Dienstleistungen geltenden allgemeingültigen Charakteristika auf Steuerberatungsunternehmen übertragen werden können. Dienstleistungen obliegt die Aufgabe, bestimmte Merkmalsausprägungen eines Gutes oder einer Person zu erhalten oder zu verbessern.²²⁸ Grundsätzlich wird dabei unter Dienstleistung ein nicht frei verfügbares Gut verstanden, welches zur Bedürfnisbefriedigung nutzbar gemacht werden kann.²²⁹

Die in der betriebswirtschaftlichen Literatur aufgeführten Merkmale von Dienstleistungen sind:²³⁰

1. Immaterialität,
2. Integration von externen Faktoren,
3. Simultanität von Leistungserstellung und Leistungsverbrauch,
4. Nichtlagerfähigkeit sowie

227 Vgl. Abbildung 3 in Kapitel 3.2.

228 Vgl. *Corsten, H.*, (1990), S. 21.

229 Vgl. *Maleri, R.* (1997), S. 83 f..

230 Vgl. *Pommerening, S.* (2000), S.38 ff., *Klug, A.* (1996), S.61 ff., *Korpium, M.* (1998), S.52 ff., *Corsten, H.*, (1990), S. 17 ff. sowie *Maleri, R.* (1997), S. 95 ff..

5. Individualität der Leistungen.

Immaterialität der Dienstleistung bedeutet, dass diese nicht körperlich vorhanden und somit physisch nicht greifbar ist.²³¹ Der Einbezug von Sachgütern, z.B. Informationsverarbeitungssysteme, in den Leistungsprozess und die Verwendung materieller Trägermedien, insbesondere zur Nutzung des Dienstleistungsergebnisses, ist für die Klassifizierung als immaterielles Gut unerheblich.²³²

Steuerberaterliche Dienstleistungen sind stets immaterielle Leistungen.²³³ Sämtliche Leistungsprozesse²³⁴ in Steuerberatungsunternehmen sind Verrichtungen, bei denen das immaterielle Gut „Information“ verarbeitet wird. Informationen stellen in diesen Leistungsprozessen sowohl Inputfaktoren als auch Outputfaktoren dar.²³⁵ Input sind die auf Trägermedien gebundenen und die verbal erhaltenen Informationen. Der Output ist in der Regel ebenfalls auf materiellen Trägermedien verankert; die Wirkungsweise und somit die Nutzenstiftung ist jedoch stets immaterieller Natur, da die Ergebnisse der Befriedigung eines Informationsbedürfnisses²³⁶ dienen.

Die *Integration eines externen Faktors* in den Leistungserstellungsprozess gilt als konstitutives Merkmal von Dienstleistungen und unterscheidet sich hierdurch wesentlich von der Sachgüterproduktion.²³⁷ Da Dienstleistungen nur an Gütern oder Personen erbracht werden können, ist die Einbeziehung dieser externen Faktoren zur Leistungserstellung unerlässlich. Der entscheidende Unterschied zwischen externen und internen Produktionsfaktoren besteht darin, dass erstere in der erforderlichen Ausprägung durch den Dienstleistungsproduzenten nicht beschaffbar sind, sondern nur durch den Dienstleistungsempfänger selbst eingebracht werden können.²³⁸

Steuerberatungsleistungen sind informationsverarbeitende Prozesse.²³⁹ Notwendiger externer Faktor ist die Beteiligung bzw. Mitwirkung des Mandanten am Dienstleistungsprozess,²⁴⁰ durch Lieferung des zu verarbeitenden Informationsbündels (Input-

231 Vgl. *Pommerening, S.* (2000), S.38.

232 Vgl. *Corsten, H.*, (1990), S. 19.

233 Vgl. *Klug, A.* (1996), S.62.

234 Lohn- und Finanzbuchhaltung, Abschlusserstellung, Steuerdeklaration, Steuerechtsdurchsetzung und Beratung.

235 Vgl. *Klug, A.* (1996), S.68.

236 Vgl. *Klug, A.* (1996), S.62. Ein Informationsbedürfnis besteht z.B. seitens der Finanzbehörden (Erfüllung steuerlicher Pflichten) und des Mandanten (Beratungsbedarf).

237 Vgl. *Korpium, M.* (1998), S.55.

238 Vgl. *Corsten, H.*, (1990), S. 93.

239 Vgl. *Klug, A.* (1996), S.101.

faktor). Die Qualität und Vollständigkeit dieses externen Inputfaktors ist dabei von entscheidender Bedeutung für die Qualität der Steuerberatungsleistungen.²⁴¹ Problematisch ist allerdings, dass sich der externe Faktor der vollständigen Einflußnahme durch das Steuerberatungsunternehmen entzieht.²⁴²

Simultanität von Leistungserstellung und Leistungsverbrauch ist gegeben, wenn die Dienstleistung im Zeitpunkt ihrer Erbringung konsumiert wird.²⁴³ Aufgrund des Vorliegens externer Faktoren muss beim Leistungserstellungsprozess (Kombination aller internen und externen Inputfaktoren zum angestrebten Output) von Dienstleistungsunternehmen zwischen Vorkombination und Endkombination differenziert werden.²⁴⁴ Aufgabe der Vorkombination ist die Herstellung der Leistungsbereitschaft durch Bereitstellung und Kombination der internen Produktionsfaktoren.²⁴⁵ Die Endkombination ist die Produktion der absetzbaren Leistung durch Kombination der internen Produktionsfaktoren mit dem externen Faktor.²⁴⁶ Aufgrund dieser Differenzierung kann eine Simultanität von Produktion und Absatz bei Dienstleistungsunternehmen nur partiell im Rahmen der Endkombination festgestellt werden.²⁴⁷

Setzt man Leistungserstellung mit Ressourcenverbrauch bzw. Ressourcengebrauch und Leistungsverbrauch mit Nutzenstiftung beim Dienstleistungsempfänger durch Ergebnisverwendung gleich, so kann bei Steuerberatungsunternehmen nicht generell von einer Simultanität von Leistungserstellung und Leistungsverbrauch ausgegangen werden. Die Verwendung der vom Steuerberatungsunternehmen erarbeiteten Leistung ist grundsätzlich erst ab dem Zeitpunkt möglich, zu dem das Leistungsergebnis in den Verfügungsbereich des Dienstleistungsempfängers gelangt und somit von diesem direkt genutzt werden kann bzw. wenn es ohne den Verfügungsbereich des Dienstleistungsempfängers zu tangieren, Nutzen entfaltet. Lediglich bei persönlichen Beratungsleistungen des Steuerberatungsunternehmens ist eine Simultanität von Leistungserstellung und Leistungsverbrauch gegeben, da hier Ressourcenverbrauch (Zeitaufwand) und Nutzenstiftung (Information des Mandanten) zeitlich und räumlich identisch ablaufen. Bei sämtlichen anderen steuerberaterlichen Leistungen wird die erstellte Leistung auf einem Trägermedium gespeichert und entfaltet erst Nutzen, wenn

240 Vgl. Maleri, R. (1997), S.163.

241 Vgl. Pommerening, S. (2000), S.40.

242 Vgl. Corsten, H., (1990), S. 91.

243 Vgl. Pommerening, S. (2000), S.42.

244 Vgl. Corsten, H., (1990), S. 103.

245 Vgl. Corsten, H., (1990), S. 103.

246 Vgl. Corsten, H., (1990), S. 104.

247 Vgl. Corsten, H., (1990), S. 173.

sie den Verfügungsbereich des Dienstleistungsempfängers oder in seinem Auftrag die Finanzbehörden erreicht. Insoweit fallen Ressourcenverbrauch bzw. Ressourcengebrauch und Nutzenstiftung bei der Dienstleistungserstellung zeitlich und räumlich auseinander. Unabhängig vom Zeitpunkt der Nutzenstiftung ist jedoch bei Steuerberatungsunternehmen zu berücksichtigen, dass der Empfänger der Dienstleistung mit Beginn der Endkombination feststeht, da diese ansonsten, mangels der hierfür erforderlichen externen Faktoren, nicht zustande kommen kann.²⁴⁸ Der Mandant übernimmt somit als Auftraggeber und durch Einbringung externer Faktoren die Lieferanten- und Abnehmerfunktion in einer Person, die zeitlich zwischen Vor- und Endkombination realisiert wird. Aufgrund der im Zeitpunkt der Endkombination feststehenden Existenz des Leistungsempfängers macht es keinen Sinn, den Prozess des Transfers des Dienstleistungsergebnisses zur Nutzenstiftung getrennt von der Endkombination, als separaten Prozess zu betrachten. Bei Zuordnung des Transfers des Dienstleistungsergebnisses zum Prozess der Endkombination kann somit auch bei Steuerberatungsunternehmen von einer Simultanität von Leistungserstellung und Leistungsverbrauch ausgegangen werden.

Lagerfähigkeit von Gütern bedeutet, diese speichern und auf Vorrat produzieren zu können. Dienstleistungsergebnisse sind grundsätzlich auf Trägermedien speicherbar.²⁴⁹ Eine Vorratsproduktion absatzfähiger Produkte, wie diese bspw. bei Sachgütern möglich ist, scheitert jedoch an der notwendigen Integration des externen Faktors, die vom Dienstleistungsunternehmen nur schwer disponierbar ist. Die Vorkombination, durch Herstellung der Leistungsbereitschaft ist jedoch auch bei Dienstleistungsunternehmen möglich, da diese autonom vom Dienstleistungsunternehmen durchführbar ist.

Dies gilt uneingeschränkt für Steuerberatungsunternehmen. Eine Speicherung sämtlicher Dienstleistungsergebnisse auf Trägermedien ist möglich und sogar notwendig, um die Ergebnisse nutzbar zu machen.²⁵⁰ Die Produktion steuerberaterlicher Dienstleistungen auf Vorrat ist nicht möglich, da die vollständige Inputfaktorkombination erst beginnen kann, wenn das zu verarbeitende externe Informationsbündel in den Wirkungsbereich des Steuerberatungsunternehmens gelangt.²⁵¹ Dies geschieht in der Regel erst nach der Auftragsannahme. Zwar besteht ein Großteil der Dienstleistungen von

248 Vgl. *Maleri, R.* (1997), S.188f..

249 Vgl. *Maleri, R.* (1997), S.105.

250 Darüber hinaus obliegt der Speicherung und Dokumentation der Ergebnisse auch eine Beweisfunktion.

251 Vgl. *Klug, A.* (1996), S.64; *Reiche, K.*, DStR 1993, S. 1194.

Steuerberatungsunternehmen aus periodisch wiederkehrenden Prozessen²⁵², allerdings werden die zu verarbeitenden externen Informationen erst mit Ablauf der jeweiligen Periode bekannt, was eine Vorratsproduktion ausschließt. Dennoch bietet sich Steuerberatungsunternehmen im Gegensatz zu anderen Dienstleistungsbranchen die Möglichkeit einer partiellen Vorratsbildung, in Form vorgezogener Leistungserstellung. Dies beschränkt sich jedoch auf periodisch wiederkehrende identische Informationen²⁵³ und Dienstleistungen, die auf bereits erbrachten Leistungen aufbauen²⁵⁴. Darüber hinaus lässt die Individualität der in Steuerberatungsunternehmen zu verarbeitenden Informationen eine Produktion für den anonymen Markt nicht zu²⁵⁵ und beschränkt den Umfang der Vorkombination auf personelle und materielle Ressourcen²⁵⁶.

Der *Individualitätsgrad* einer Dienstleistung hängt stark von der Individualität der in den Prozess eingebrachten externen Faktoren ab. Darüber hinaus weisen Dienstleistungen, welche durch menschliche Leistungspotentiale entstehen, einen höheren Individualitätsgrad auf, als Dienstleistungen, die automatisiert durch sachliche Leistungspotentiale erbracht werden.²⁵⁷

Sämtliche in den Leistungserstellungsprozess von Steuerberatungsunternehmen eingebrachten externen Informationen differieren²⁵⁸ mandatsabhängig und innerhalb der einzelnen Mandate teilweise auch zeitraumabhängig. Zur Leistungserstellung in Steuerberatungsunternehmen sind grundsätzlich menschliche Ressourcen heranzuziehen. In Abhängigkeit der Leistungsart kann jedoch ein möglicher Sachmitteleinsatz den In-

252 Dies betrifft die Lohn- und Finanzbuchhaltung, Abschlusserstellung und Steuerdeklaration.

253 Die Möglichkeit der Vorratsbildung für periodisch wiederkehrende Informationen ist abhängig von der den Leistungsprozess unterstützenden Software. Beispielhaft sei hier auf die Anlage „wiederkehrender Buchungen“ in der Buchführung und die Speicherung der Fixdaten in der Lohnbuchhaltung hingewiesen.

254 Beispielsweise basiert der Leistungsprozess der Abschlusserstellung auf den Ergebnissen der Buchführung. Für bestimmte Sachverhalte sind somit bereits unterjährig Abschlussbuchungen durchführbar.

255 Vgl. hierzu *Maleri, R.* (1997), S.108.

256 Ein weiterer wesentlicher Inputfaktor bei der Leistungserstellung in Steuerberatungsunternehmen ist die Kenntnis (Information) über die zutreffende Behandlung steuerlich relevanter Sachverhalte. Die gegen unendlich strebende Zahl der möglichen Sachverhalte und die sich laufend ändernde Gesetzgebung und Rechtsprechung machen jedoch eine abschließende und vollumfängliche Bereitstellung dieser Ressource unmöglich.

257 Vgl. *Korpium, M.* (1998), S.41 ff..

258 Die Individualität der zu verarbeitenden Informationen wird nur ihrer Art nach betrachtet. Die unterschiedliche Höhe (Zahlenbeträge) bei Informationen gleicher Art wird vereinfachend nicht als Differenz betrachtet und hat somit keine Auswirkung auf die Individualität der Informationen.

dividualitätsgrad durch Automatisierung abmildern. Die nachfolgende Tabelle 9 gibt einen Überblick über die Individualitätsgrade der einzelnen steuerberaterlichen Leistungen.

Tabelle 9: Individualität der einzelnen Steuerberatungsleistungen

Leistungsarten	Individualität der externen Informationen	Möglichkeit der Automatisierung durch Sachmittel	Individualitätsgrad
Beratung	sehr hohe Individualität sowohl mandats- als auch zeitraumbezogen	keine	hoch
Steuerrechtsdurchsetzung	sehr hohe Individualität sowohl mandats- als auch zeitraumbezogen	keine	hoch
Abschlussarbeiten	hohe Individualität in Abhängigkeit der verschiedenen Mandate geringe Differenzen zwischen den Abschlussperioden des einzelnen Mandats	gering	mittel
Steuerdeklaration	hohe Individualität in Abhängigkeit der verschiedenen Mandate geringe Differenzen zwischen den Deklarationsperioden des einzelnen Mandats	gering	mittel
Finanzbuchführung	hohe Individualität in Abhängigkeit der verschiedenen Mandate geringe Differenzen zwischen den Buchführungsperioden des einzelnen Mandats	hoch	gering
Lohnbuchführung	hohe Individualität in Abhängigkeit der verschiedenen Mandate geringe Differenzen zwischen den Buchführungsperioden des einzelnen Mandats	hoch	gering

Das Vorliegen individueller externer Faktoren erfordert einen hohen Interaktivitätsgrad²⁵⁹ zwischen Steuerberatungsunternehmen und Mandant. Grundsätzlich verhalten sich dabei der Individualitätsgrad und der Interaktivitätsgrad proportional zueinander, d.h. eine Leistung mit hohem Individualitätsgrad erfordert auch eine hohe Interaktivität. Da die Leistungen der Steuerberatungsunternehmen in der Regel periodisch wiederkehrend erbracht werden, führen diese Interaktivitäten zu einem hohen

259 Vgl. Corsten, H., (1990), S. 171.

Bindungsgrad zwischen dem Mandanten und dem Leistungsersteller²⁶⁰. Auch hier kann wieder Proportionalität zwischen Individualitäts- und Bindungsgrad unterstellt werden.

Es kann festgehalten werden, dass die für Dienstleistungen geltenden allgemeingültigen Charakteristika ohne wesentliche Einschränkungen auf Steuerberatungsunternehmen übertragen werden können.

3.2.2.2 Übertragung der Porterschen Wertkette auf Steuerberatungsunternehmen

Aus den voranstehenden Ausführungen lassen sich die primären Aktivitäten

1. Eingangslogistik,
2. Operationen,
3. Marketing & Vertrieb,
4. Ausgangslogistik und
5. Kundendienst

und die unterstützenden sekundären Aktivitäten

1. Unternehmensinfrastruktur,
2. Personalwirtschaft,
3. Technologieentwicklung und
4. Beschaffung

der Porterschen Wertkette²⁶¹ wie folgt auf den Wertschöpfungsprozess der betrachteten Steuerberatungsunternehmen übertragen.

Die *Eingangslogistik* umfasst sämtliche Tätigkeiten im Zusammenhang mit dem Empfang, der Lagerung und der Distribution von Betriebsmitteln, die für die Produkterstellung benötigt werden,²⁶² also die Koordination aller internen Produktionsfaktoren zur

260 Als Leistungsersteller kommen sowohl der Steuerberater als auch seine Mitarbeiter in Betracht, mit der Folge, dass der Bindungsgrad nicht zwangsläufig zum Steuerberater bestehen muss, sondern auch lediglich zum Mitarbeiter bestehen kann.

261 Vgl. Porter, M., (1996), S. 62.

Herstellung der Leistungsbereitschaft. Die internen Produktionsfaktoren von Steuerberatungsunternehmen sind zum weit überwiegenden Teil immaterieller Natur und umfassen Informationen über den SOLL-Zustand bestimmter Sachverhalte²⁶³, menschliche Arbeitsleistung²⁶⁴ und Rechte²⁶⁵. Bei den benötigten materiellen internen Produktionsfaktoren handelt es sich im Wesentlichen um sachliche Betriebsmittel, die zum langfristigen Faktorgebrauch bestimmt sind. Aufgrund der Immaterialität bzw. der langfristigen Nutzungsdauern der internen materiellen Produktionsfaktoren ist der Teilbereich der Lagerhaltung bei Steuerberatungsunternehmen irrelevant.²⁶⁶ Die Herstellung der Leistungsbereitschaft erfolgt durch Aus- und Fortbildungsmaßnahmen zum Empfang der den SOLL-Zustand beschreibenden Informationen²⁶⁷ und durch die Distribution der dem Steuerberatungsunternehmen zur Verfügung stehenden menschlichen Arbeitskräfte, Rechte und sachlichen Betriebsmittel auf die geplanten zu erbringenden Leistungen. Diese Primäraktivität wird nachfolgend, in Anlehnung an die betriebswirtschaftliche Literatur zum Produktionsprozess in Dienstleistungsunternehmen,²⁶⁸ als „Vorkombination“ bezeichnet.

Operationen sind sämtliche Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Umwandlung der Inputfaktoren in das endgültige Produkt.²⁶⁹ In Betrieben der Sachgüterproduktion können diese Aktivitäten nahtlos auf der Eingangslogistik aufbauen, da hier in der Regel nur interne Produktionsfaktoren notwendig sind. Bei Dienstleistungsbetrieben und insbesondere auch bei Steuerberatungsunternehmen kann der Leistungsprozess erst nach Einbringung der externen Produktionsfaktoren des Mandanten (Informationen) beginnen. Die Wertkette ist somit um die primäre Aktivität „Einbeziehung des externen Faktors“ zu erweitern. Die herausragende Stellung des Mandanten als Lieferer und zugleich Abnehmer des Steuerberatungsunternehmens rechtfertigt ein eigenes Betrachtungsfeld. Nach Einbeziehung der externen Faktoren kann der Leistungserstel-

262 Vgl. *Porter, M.*, (1996), S. 66.

263 Hierunter ist die Lösung (=SOLL-Zustand) der steuerlichen und wirtschaftlichen Probleme (=bestimmte Sachverhalte) der Mandanten zu verstehen. Vgl. *Kaiser, K.* (1995), S.145 sowie Kapitel3.1.1.

264 Zur Zuordnung der menschlichen Arbeitsleistung zu den immateriellen internen Produktionsfaktoren vgl. *Corsten, H.*, (1990), S. 98.

265 Hierunter sind die zur Leistungserstellung benötigten Softwareprogramme einzuordnen, deren Nutzung regelmäßig durch die Vergabe von Lizenzen möglich wird.

266 Die zum Verbrauch eingesetzten internen Produktionsfaktoren, wie Trägermedien, Büromaterial, etc., rechtfertigen keine gesonderte Betrachtung der Lagerhaltung.

267 Ergebnis des Aus- und Fortbildungsprozesses ist der interne Produktionsfaktor „Ausbildungsstand“.

268 Vgl. *Corsten, H.*, (1990), S. 103.

269 Vgl. *Porter, M.*, (1996), S. 66.

lungsprozess durch Umwandlung der internen und externen Informationen in den SOLL-Zustand erfolgen. Die Primäraktivität *Operationen* der Porterschen Wertkette kann insoweit auf Steuerberatungsunternehmen übertragen werden, wird aber nachfolgend als „Endkombination“ bezeichnet.

Die *Ausgangslogistik* umfasst alle Aktivitäten im Zusammenhang mit der Sammlung, Lagerung und physischen Distribution des Produkts an die Abnehmer.²⁷⁰ Aufgrund der Immaterialität und der Individualität der steuerberaterlichen Dienstleistungen ist eine Lagerung der Leistungsergebnisse nicht möglich. Darüber hinaus ist diese auch gar nicht notwendig, da der Leistungsempfänger vor Fertigstellung des Produktes feststeht und das Dienstleistungsergebnis somit nach der Produktion sofort an den Leistungsempfänger transferiert werden kann. Die Primäraktivität *Ausgangslogistik* der Porterschen Wertkette ist für Steuerberatungsunternehmen somit nicht relevant, da auch der Transfer des Dienstleistungsergebnisses der Endkombination zugeordnet wurde.²⁷¹

Marketing & Vertrieb umfassen die Tätigkeiten, durch die der Abnehmer das Produkt kauft oder zu dessen Kauf verleitet werden soll.²⁷² Der Stellenwert dieser Primäraktivität ist aufgrund des Berufsrechts der Steuerberater nur gering²⁷³ und rechtfertigt im Gegensatz zu gewerblichen Unternehmen keine gesonderte Untersuchung.

Unter *Kundendienst* sind alle Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Förderung oder Werterhaltung des Produkts zu subsumieren.²⁷⁴ Diese Aktivitäten sind mangels Existenz bei Steuerberatungsunternehmen ebenfalls nicht gesondert zu betrachten.

Die primären Aktivitäten beschränken sich somit bei Steuerberatungsunternehmen auf die Prozesse:

1. Vorkombination,
2. Einbeziehung des externen Faktors und
3. Endkombination.

270 Vgl. Porter, M., (1996), S. 67.

271 Vgl. hierzu die Ausführungen zur Simultanität von Leistungserstellung und Leistungsverbrauch in Kapitel 3.2.2.1.

272 Vgl. Porter, M., (1996), S. 67.

273 Vgl. hierzu die Ausführungen zum Erfolgspotential von Steuerberatungsunternehmen in Kapitel 3.1.1.

274 Vgl. Porter, M., (1996), S. 67.

Die sekundären Aktivitäten dienen der Unterstützung der primären Aktivitäten, wobei jede einzelne sekundäre Aktivität alle primären und auch alle anderen sekundären Bereiche tangieren kann.

Die *Unternehmensinfrastruktur* besteht aus einer Reihe von Aktivitäten, wozu beispielsweise die Planung, Gesamtgeschäftsführung, Finanzen, etc. gehören. Aufgabe der *Personalwirtschaft* ist die Rekrutierung sowie die Aus- und Fortbildung jedweder Art von Personal. Unter der *Technologieentwicklung* sind Produkt- und Verfahrensverbesserungen einzuordnen. Der Bereich der *Beschaffung* befasst sich mit den Funktionen des Einkaufs, der für die Produkterstellung erforderlichen Inputfaktoren.²⁷⁵

Für Steuerberatungsunternehmen ist eine differenzierte Betrachtung dieser sekundären Aktivitäten nicht erforderlich. Durch die, gemessen an der Zahl der im Unternehmen tätigen Personen, in der Regel überschaubaren Betriebsgröße²⁷⁶ ist eine dezentrale Stellenbildung für diese Bereiche nicht sinnvoll. Die sekundären Aktivitäten sind vielmehr in den laufenden primären Leistungserstellungsprozess eingebunden. Die Interdependenzrelationen mit den primären Aktivitäten machen folglich auch eine separate Untersuchung der sekundären Aktivitäten auf Risiken anhand eines abgegrenzten Beobachtungsbereiches unmöglich und werden somit im Rahmen der primären Aktivitäten mit betrachtet. Da die sekundären Aktivitäten typische Hauptfunktionen der Unternehmensführung darstellen, sind sie vom Berufsträger wahrzunehmen²⁷⁷ und werden nachfolgend unter „allgemeine Unternehmensführung“ zusammengefasst.

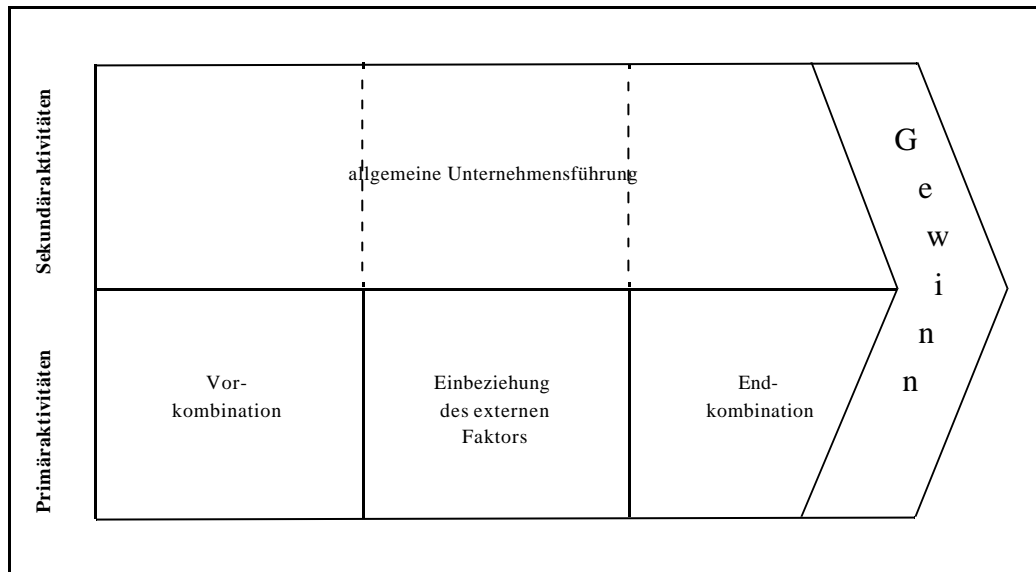
Graphisch lässt sich die für Steuerberatungsunternehmen modifizierte Portersche Wertkette wie folgt darstellen:

275 Vgl. *Porter, M.*, (1996), S. 68ff..

276 Nach der von *Klug* durchgeführten empirischen Untersuchung sind in einem durchschnittlichen Steuerberatungsunternehmen ca. 8 Personen beschäftigt. Vgl. *Klug, A.* (1996), S.119.

277 Vgl. *Sommer/ Oberle*, DStR 1994, S. 114.

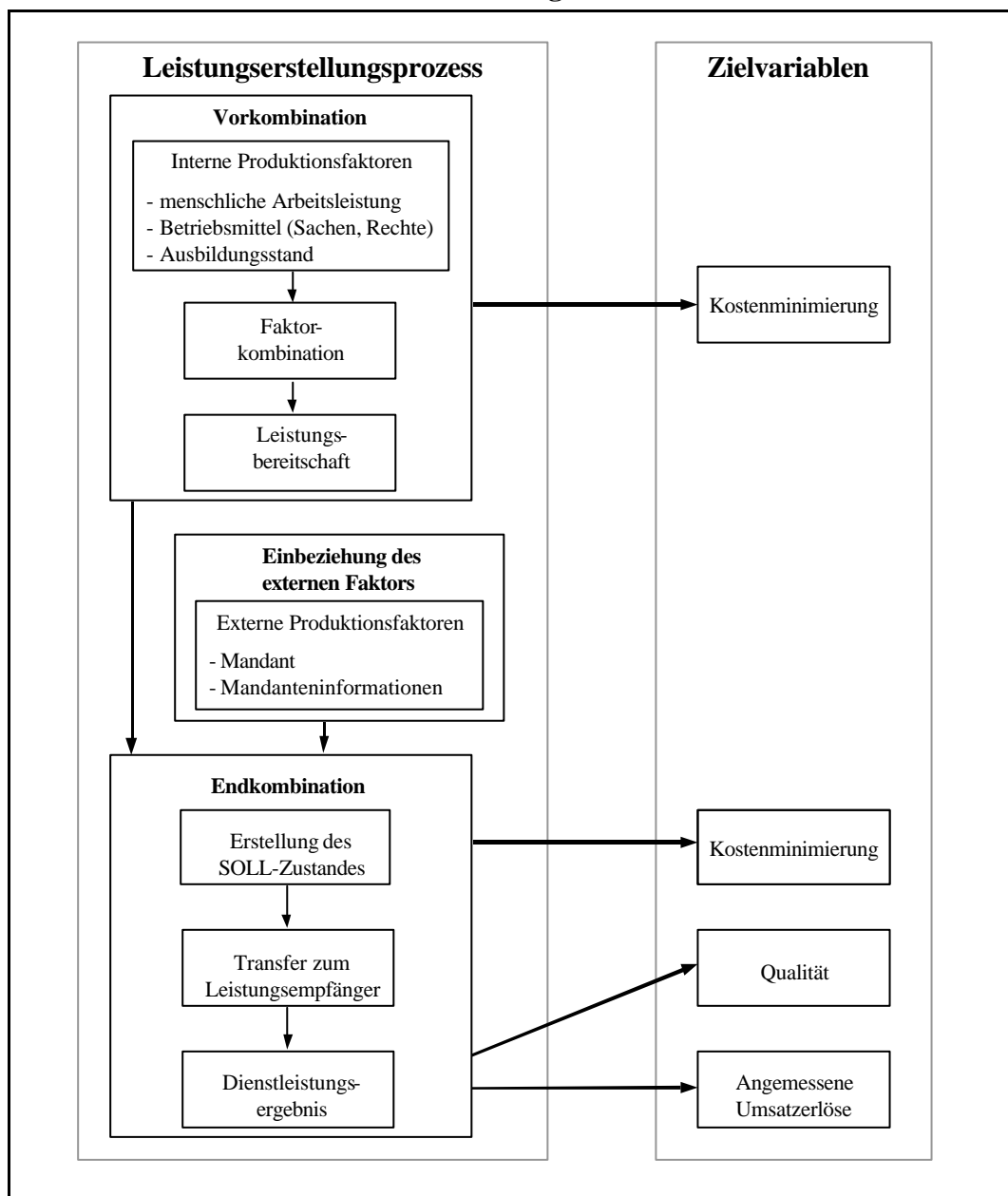
Abbildung 5: Wertkette von Steuerberatungsunternehmen



3.2.2.3 Ableitung von Risiken aus dem Leistungserstellungsprozess bei Steuerberatungsunternehmen

Unter Einbezug der Zielvariablen von Steuerberatungsunternehmen lässt sich der Leistungserstellungsprozess wie folgt darstellen:

Abbildung 6: Auswirkungen des Leistungserstellungsprozesses auf die Zielvariablen von Steuerberatungsunternehmen



Aus voranstehender Abbildung 6 ist ersichtlich, dass der Leistungsprozess sämtliche Unterziele²⁷⁸ des Steuerberatungsunternehmens beeinflusst und somit auch Auswirkungen auf die Erreichung der Zwischen- und Oberziele entfaltet. Weiterhin lassen sich allgemeingültige Aussagen darüber treffen, welche Ereignisse zu welcher Zielverfehlung führen. Im Einzelnen sind dies:

1. Ereignisse, die den Leistungsprozess derart stören, dass kein Dienstleistungsergebnis erreicht wird. Diese Ereignisse führen zur Verfehlung des Umsatzzieles, da nur durch Dienstleistungsergebnisse Umsatzerlöse generiert werden können.
2. Ereignisse, die den Leistungsprozess derart stören, dass kein optimales Dienstleistungsergebnis erreicht wird. Diese Ereignisse führen zur Verfehlung des Qualitätszieles.
3. Sonstige Ereignisse, die trotz Erreichung eines Dienstleistungsergebnisses zur Zielverfehlung führen.

Nachfolgend werden die einzelnen Prozesse der Leistungserstellung in Steuerberatungsunternehmen auf Risiken, die zu derartigen Ereignissen führen, untersucht und die Auswirkungen bei Eintritt der jeweiligen Risiken dargestellt. Weiterhin werden Frühwarninformationen erarbeitet, welche die Gefährdung des Steuerberatungsunternehmens rechtzeitig signalisieren können.

3.2.2.3.1 Risiken im Bereich der Vorkombination

Aufgabe der Vorkombination ist der Aufbau und permanente Erhalt des Leistungspotentials auf Basis der Erwartungen über Art und Umfang der durchzuführenden Endkombination. Das Ergebnis der Vorkombination ist die Leistungsbereitschaft.²⁷⁹ Für Steuerberatungsunternehmen bedeutet dies, die einzusetzenden internen Produktionsfaktoren:

1. menschliche Arbeitsleistung,
2. Betriebsmittel in Form von Sachen und Rechten und
3. Ausbildungsstand

278 Zu den Unter-, Zwischen- und Oberzielen vgl. Abbildung 2 in Kapitel 3.1.2.

279 Vgl. *Corsten, H.*, (1990), S. 103.

der Art und dem Umfang nach so festzulegen und zu kombinieren, dass alle wirtschaftlichen und steuerlichen Probleme der Mandanten gelöst werden können. Diese Faktorkombination verursacht im Wesentlichen Aufwendungen für Fixkosten und hat somit direkte Auswirkungen auf die Zielvariable Kostenminimierung.²⁸⁰

Die weiteren Unterziele Qualität und angemessene Umsatzerlöse werden nur indirekt von dem Prozess der Vorkombination beeinflusst. Auswirkungen auf diese Zielvariablen ergeben sich nur für die Fälle, bei denen das Ergebnis der Vorkombination, die Leistungsbereitschaft, nicht in dem für die folgenden Prozesse notwendigen Maße zur Verfügung steht.

Im Idealfall entspricht die Art und der Umfang der Leistungsbereitschaft (bereitgehaltenes Leistungspotential) zu jedem Zeitpunkt der Art und dem Umfang der erwarteten Endkombination (nachgefragtes Leistungspotential). Bei dieser Konstellation können alle nachgefragten Leistungen ohne das Vorhalten von unnötigen Leerkosten²⁸¹ erbracht werden, was eine Voraussetzung für die Erfüllung der Ziele angemessene Umsatzerlöse und Kostenminimierung darstellt.

Das nachgefragte Leistungspotential ergibt sich einzig und allein aus dem externen Faktor und ist somit durch das Steuerberatungsunternehmen nicht beeinflussbar.²⁸² Die Nichtbeeinflussbarkeit des externen Faktors stellt das globale Leistungsprozessrisiko des Steuerberatungsunternehmens dar, da die exogene Änderung des nachgefragten Leistungspotentials zur Zielverfehlung führen kann, wenn das bereitgehaltene Leistungspotential nicht rechtzeitig angepasst wird.

Im Einzelnen führen die denkbaren Änderungsmöglichkeiten des nachgefragten Leistungspotentials bei konstanten bereitgehaltenen Leistungspotential zu folgenden Zielverfehlungen:

280 Die Untersuchung, unter welchen Voraussetzungen die Gesamtheit der Kosten zu einer Zielverfehlung führt, kann nicht isoliert für die Vorkombination durchgeführt werden, da dies u.a. vom Umfang der Endkombination und den erzielbaren Umsatzerlösen abhängt. Insofern wird auf die Betrachtung der prozessübergreifenden Risiken in Kapitel 3.2.2.3.4 verwiesen.

281 Leerkosten entstehen, wenn die vorgehaltenen fixen Kosten der Leistungsbereitschaft die tatsächlichen Kosten der Leistungserstellung übersteigen, z.B. in Zeiten geringer oder keiner Nachfrage. Vgl. *Corsten, H.*, (1990), S. 103.

282 Im Unterschied zu anderen Dienstleistungsunternehmen ist das nachgefragte Leistungspotential bei Steuerberatungsunternehmen aber zumindest in einem gewissen Rahmen planbar, da sich die Mandatschaft zu ca. 95% aus Dauermandaten zusammensetzt und die periodisch wiederkehrenden Leistungen (Lohn- und Finanzbuchhaltung, Abschlusserstellung und Steuerdeklaration) einen Umsatzanteil von ca. 90% ausmachen. Vgl. hierzu *Klug, A.* (1996), S.144.

1. Bisher nachgefragte Leistungen werden nicht mehr oder in vermindertem Umfang nachgefragt (Minderung des Umfangs des nachgefragten Leistungspotentials).²⁸³

Neben dem hiermit verbundenen Umsatzverlust entstehen bei Aufrechterhaltung des bereitgehaltenen Leistungspotentials auf dem bisherigen Niveau Leerkosten. Folge ist die Verfehlung des Umsatz- und des Kostenzieles.

2. Es werden zusätzliche Leistungen nachgefragt bzw. bisher nachgefragte Leistungen werden in erhöhtem Umfang nachgefragt (Erhöhung des Umfangs des nachgefragten Leistungspotentials).²⁸⁴

Mangels vorhandener Kapazitäten können die zusätzlichen Leistungen nicht erbracht und folglich zusätzliche Umsatzerlöse nicht generiert werden.²⁸⁵ Darüber hinaus besteht das Risiko, dass durch die Ablehnung des Auftrages bisher nachgefragte Leistungen zukünftig nicht mehr nachgefragt werden.²⁸⁶ Die Umsatzeinbußen und Leerkosten führen wieder zur Verfehlung des Umsatz- und des Kostenzieles.

3. Bisher nachgefragte Leistungsarten werden nicht mehr nachgefragt (Minderung der Art des nachgefragten Leistungspotentials).²⁸⁷

Derartige Nachfrageänderungen führen zu Zielverfehlungen, wenn mit der Änderung der nachgefragten Leistung eine niedrigere Gebühr im Sinne der Steuerberatergebührenverordnung verbunden ist. In der Regel führt dies auch zu freiwerdenden Kapazitäten. Ein konstantes bereitgehaltenes Leistungspotential verursacht wiederum Leerkosten, so dass in diesen Fällen von der Verfehlung des Umsatz- und des Kostenzieles auszugehen ist.

4. Bisher nicht nachgefragte Leistungsarten, außerhalb des bereitgehaltenen Leistungspotentials, werden nachgefragt (Erhöhung der Art des nachgefragten Leistungspotentials).²⁸⁸

283 Ein typisches Beispiel hierfür ist der Wegfall von Mandaten.

284 Z.B. durch erhöhten Beratungsbedarf eines Mandanten oder durch die potentiell neue Mandate.

285 Eine gewissenhafte Berufsausübung verbietet sogar die Annahme eines Auftrages bei fehlender Kapazität des Steuerberatungsunternehmens. Vgl. *Kuhls/ Meurers/ Maxl/ Schäfer/ Goetz/ Willerscheid* (2004), zu §57, Rdnr.167.

286 Es ist davon auszugehen, dass die Mandanten eines Steuerberatungsunternehmens grundsätzlich eine umfassende steuerliche und wirtschaftliche Problemlösung aus einer Hand benötigen und wünschen.

287 Hierunter sind beispielsweise Mandanten einzuordnen, die ihren Gewinn bisher durch Betriebsvermögensvergleich gem. § 5 bzw. § 4 Abs. 1 EStG ermittelten und nun zur Gewinnermittlung nach § 4 Abs. 3 EStG übergehen.

Diese Form der Änderung des nachgefragten Leistungspotentials verursacht im Wesentlichen Kosten für Aus- und Fortbildung. Da hierfür bei konstantem bereitgehaltenen Leistungspotential keine Kapazitäten bestehen, sind Qualitätsverluste hinzunehmen.²⁸⁹ Ist mit der Erhöhung der Art auch eine Erhöhung des Umfangs des nachgefragten Leistungspotentials verbunden, besteht das Risiko, neben dem Qualitätsziel auch das Umsatz- und Kostenziel zu verfehlen.

Da grundsätzlich die Möglichkeit besteht, das Risiko der exogenen Änderung des nachgefragten Leistungspotentials durch Anpassung des bereitgehaltenen Leistungspotentials zu kompensieren, beinhaltet bereits die Disposition der Vorkombination das Risiko, auf zukünftige Änderungen des nachgefragten Leistungspotentials nicht reagieren zu können. Für den Prozess der Vorkombination lassen sich aus der Nichtbeeinflussbarkeit des externen Faktors folgende Risiken ableiten:

1. Mit der Aufrechterhaltung des Leistungspotentials verbundene Fixkosten (z.B. für Betriebsmittel und menschliche Arbeitsleistung) können kurzfristig nicht abgebaut werden. Dies führt bei der Minderung der Art und des Umfangs der nachgefragten Leistungen zu Leerkosten. Erfasst werden kann dieses Risiko anhand der Kündigungszeiträume für die, die Fixkosten verursachenden internen Produktionsfaktoren.²⁹⁰
2. Die Unternehmensstrukturen lassen einen kurzfristigen Aufbau zusätzlicher Kapazitäten für Betriebsmittel und menschliche Arbeitsleistung sowie eine Erhöhung des Ausbildungsstandes nicht zu. Bei einer Erhöhung der Art und/oder des Umfangs der nachgefragten Leistungen können zusätzliche Umsatzerlöse nicht generiert werden. Darüber hinaus drohen weitere Umsatzeinbußen und folglich Leerkosten. Unzureichende Möglichkeiten für die Erweiterung der Betriebsmittel und der menschlichen Arbeitsleistung lassen sich nur durch individuelle Beobachtung der jeweiligen Beschaffungsmärkte feststellen. Das Risiko mangelnder Kapazitäten für Aus- und Fortbildung kann am hierfür zur Verfügung stehenden Zeitrahmen identifiziert werden.

288 Beispielhaft kann hier die Nachfrage von bestehenden Mandanten nach Beratungen im internationalen Steuerrecht aufgeführt werden, die bisher im Steuerberatungsunternehmen noch nicht angeboten wird.

289 Mangelnde fachliche Kompetenz steht darüber hinaus auch in einem Widerspruch zur gewissenhaften Berufsausübung, was zwangsläufig die Ablehnung eines derartigen Auftrages nach sich ziehen muss. Vgl. *Kuhls/ Meurers/ Maxl/ Schäfer/ Goetz/ Willerscheid* (2004), zu §57, Rdnr.167.

290 Dies gilt vor allem für die Arbeitnehmer des Steuerberatungsunternehmens sowie für die Betriebsräume, in denen die Tätigkeit ausgeübt wird.

Das Vorhalten einer bestimmten Leistungsbereitschaft birgt einerseits das Risiko der Verfehlung des Kostenziels, wenn das bereitgehaltene Leistungspotential das tatsächlich nachgefragte Leistungspotential übersteigt. Andererseits besteht das Risiko das Umsatzziel zu verfehlen, wenn mit dem bereitgehaltenen Leistungspotential das nachgefragte Leistungspotential nicht bedient werden kann. Somit führt jede Differenz zwischen bereitgehaltenem Leistungspotential und tatsächlich nachgefragtem Leistungspotential zur Zielverfehlung.

Diese mit einer Zielverfehlung verbundene Differenz kann auch aus einer Änderung des vorgehaltenen Leistungspotentials bei einem konstanten tatsächlich nachgefragten Leistungspotential resultieren. Ursächlich hierfür sind Ereignisse, die zu einer Änderung der Art oder des Umfangs der bereitgehaltenen internen Produktionsfaktoren führen. Das Risiko der Zielverfehlung besteht allerdings nur für die Ereignisse, die durch die Unternehmensleitung des Steuerberatungsunternehmens nicht beeinflussbar sind. Dies betrifft lediglich solche, die zu einer Minderung der Art und des Umfangs der Leistungsbereitschaft führen, da eine Erhöhung des vorgehaltenen Leistungspotentials nur durch zusätzliche Investitionen in die internen Produktionsfaktoren menschliche Arbeitsleistung, Betriebsmittel sowie Aus- und Fortbildung möglich ist, was jedoch grundsätzlich in den Entscheidungsbereich der Unternehmensleitung fällt.

Ein Rückgang des internen Produktionsfaktors *menschliche Arbeitsleistung* kann aus dem Ausfall der Mitarbeiter des Steuerberatungsunternehmens resultieren. Neben einem vorübergehenden Ausfall, z.B. aufgrund Krankheit, Urlaub, etc., ist ein endgültiges Ausscheiden der Arbeitnehmer wegen Altersrente und Kündigung als Risikofaktor zu berücksichtigen. Das Kündigungsrisiko ist nur durch individuelle Beobachtung der Mitarbeiter identifizierbar, so dass das Verhalten der Mitarbeiter als Indikator heranzuziehen ist. Zur frühzeitigen Identifikation der Ausfallrisiken aufgrund von Alter oder Krankheit stehen dagegen die Kennzahl „Restarbeitszeit“²⁹¹ jedes Mitarbeiters“ und die aus vergangenen Perioden hochrechenbare Kennzahl „Krankheitstage pro Jahr und Mitarbeiter“ zur Verfügung. Mit dem personellen Ausfallrisiko ist das Risiko einer Minderung des personenbezogenen internen Produktionsfaktors *Ausbildungsstand* eng verbunden.

Das Risiko einer Minderung der Leistungsbereitschaft der *sachlichen und rechtlichen Betriebsmittel* resultiert aus dem technischen Verfall der benötigten Betriebsmittel, der mangelnden Verfügbarkeit der betrieblichen Räume wegen Kündigung und einem Verlust der gespeicherten für die Informationsverarbeitung notwendigen Daten. Die

291 Die Restarbeitszeit ergibt sich aus der Differenz des voraussichtlichen Renteneintrittsalters und dem tatsächlichen Alter des Mitarbeiters.

Identifikation dieser Risiken kann anhand der Kennzahlen „Abnutzungsgrad der sachlichen Betriebsmittel“ und „Kündigungsfrist für Betriebsräume“ vorgenommen werden. Das Datenverlustrisiko ist abhängig von den unternehmensspezifischen Datensicherungsmaßnahmen und muss durch individuelle Beobachtung erfasst werden.

Die mit dem Rückgang der internen Produktionsfaktoren verbundene Minderung der Leistungsbereitschaft führt zu Umsatzeinbußen oder alternativ zu einem Qualitätsverlust, da der für die Leistungserstellung intern zur Verfügung stehende Zeitrahmen abnimmt. Der kurzfristig notwendige Ersatz der internen Produktionsfaktoren kann darüber hinaus auch das Kostenziel und bei Ausfall langlebiger Wirtschaftsgüter das Liquiditätsziel beeinflussen.

Zusammengefasst ergeben sich aus dem Prozess der Vorkombination und den hierbei beteiligten Subjekten und Objekten folgende Risiken:

1. kurzfristig nicht abbaubare Fixkosten,
2. beschränkte Möglichkeiten zur Kapazitätserweiterung,
3. Ausfall menschlicher Arbeitsleistung verbunden mit einem Rückgang des Ausbildungsstandes,
4. Ausfall der Betriebsmittel und
5. Datenverlust.

3.2.2.3.2 Risiken bei der Integration des externen Faktors

Aufgabe der Primäraktivität *Integration des externen Faktors* ist die Beschaffung der für den Leistungserstellungsprozess benötigten externen Produktionsfaktoren. Die Einbeziehung des externen Faktors erfolgt dabei grundsätzlich durch Interaktion des Steuerberatungsunternehmens mit dem Mandanten. Die hieraus ableitbaren Risiken resultieren aus diesem Interaktionsprozess selbst und aus den Eigenheiten der beteiligten Subjekte.

Durch die Integration des externen Faktors lassen sich keine direkten Auswirkungen auf die Zielvariablen des Steuerberatungsunternehmens ableiten. Die externen Produktionsfaktoren gehen jedoch als wesentlicher Bestandteil in den Endkombinationsprozess ein und wirken somit, über das Dienstleistungsergebnis, indirekt auf das Umsatz- und Qualitätsziel. Auswirkungen auf das Kostenziel sind nicht gegeben, da die Inte-

gration nur Fixkosten beansprucht, die bereits durch die Vorkombination vorgehalten werden.

Der Interaktionsprozess ist gekennzeichnet durch die Übertragung von Mandanteninformationen an das Steuerberatungsunternehmen. Immanentes Risiko einer jeden Informationsübertragung ist der Informationsverlust und die mögliche fehlerhafte Transformation der Information durch den Empfänger. Für Steuerberatungsunternehmen resultiert hieraus das Risiko, keine optimalen Dienstleistungen zu erbringen und somit das Qualitätsziel zu verfehlen. Einen möglichen Indikator für dieses Risiko bildet der Ausbildungsstand des mit dem Empfang der jeweiligen Informationen beauftragten Mitarbeiters.

Zur Dienstleistungserstellung und Generierung von Umsatzerlösen ist die Integration des externen Faktors Mandant zwingend notwendig. Ein Scheitern der Integration stellt somit ein wesentliches Risiko dar, zumal die externen Ursachen²⁹² für dieses Scheitern vom Steuerberatungsunternehmen nicht beeinflussbar sind. Als externe Ursachen, die das Risiko eines Umsatzrückganges bergen, sind vor allem:

1. Altersrente des Mandanten,
2. Insolvenz des Mandanten,
3. Rückwärtsintegration der steuerberaterlichen Leistungen durch den Mandanten,
4. Verkauf des Unternehmens des Mandanten bzw. jegliche sonstige Form der Einstellung der betrieblichen oder beruflichen Tätigkeit und
5. Standortwechsel des Mandanten

aufzuführen.

Das Risiko eines Umsatzverlustes aufgrund der gescheiterten Integration des externen Faktors ist nur durch individuelle Beobachtung der Mandanten identifizierbar. Für die unter 4. und 5. aufgeführten Ursachen stehen zur Früherkennung keine Indikatoren oder Kennzahlen zur Verfügung, so dass derartige Risiken nur durch Aufnahme schwacher Signale identifiziert werden können. Das Altersrenten- und das Insolvenzrisiko kann anhand der Indikatoren „Restarbeitszeit des Mandanten“ bzw. „wirtschaftliche Lage des Mandanten“ erfasst werden. Einen Indikator für das Risiko der Rückwärtsintegration des Mandanten stellt die Höhe der für die steuerberaterliche

292 Die möglichen internen Ursachen für ein Scheitern der Integration sind bei den Risiken der Vorkombination in Kapitel 3.2.2.3.1 aufgeführt.

Dienstleistungserstellung zu entrichtenden Gebühr dar, da diese die Kalkulationsbasis des Mandanten für eine mögliche Rückwärtsintegration bildet.

In Abhängigkeit der Art der zu erbringenden steuerberaterlichen Leistungen ergeben sich unterschiedlich hohe Interaktivitätsgrade bei der Einbeziehung des Mandanten in den Leistungsprozess. Wie in Kapitel 3.2.2.1 dargestellt,²⁹³ führen Leistungen mit hohem Interaktivitätsgrad auch zu einem hohen Bindungsgrad zwischen den am Interaktionsprozess beteiligten Subjekten. Besteht dieser hohe Bindungsgrad zwischen einem Mitarbeiter des Steuerberatungsunternehmens und dem Mandanten, besteht das Risiko, bei Kündigung des Mitarbeiters auch den Mandanten und die entsprechenden Umsatzerlöse zu verlieren.²⁹⁴

Ein weiteres, ebenfalls auf Verfehlung des Umsatzzieles gerichtetes Risiko, stellen die Bindungsgrade²⁹⁵ zwischen den einzelnen Mandanten des Steuerberatungsunternehmens dar. Beim Vorliegen hoher Bindungsgrade kann das Scheitern der Integration eines Mandanten auch die Integration des hierzu in Beziehung stehenden Mandanten gefährden.

Grundsätzlich stellt das Vorliegen von hohen Bindungsgraden zwischen Mandanten bzw. Mitarbeitern und Mandanten kein eigenständiges Risiko dar. Hierdurch werden nur die Auswirkungen bei Eintritt anderer negativer Ereignisse erweitert oder verstärkt, was eine Aggregation dieser Risiken bei der Risikobewertung erfordert.

Der Prozess der Integration des externen Faktors beinhaltet somit:

1. das Risiko von Informationsübertragungsfehlern und
2. das Risiko des Scheiterns der Integration.

3.2.2.3.3 Risiken im Bereich der Endkombination

Aufgabe der Endkombination ist die Transformation, der von den Mandanten zur Verfügung gestellten externen Produktionsfaktoren und der durch die Vorkombination bereitgehaltenen internen Produktionsfaktoren in eine nutzenstiftende Dienstleistung.

293 Vgl. die Ausführungen zum Individualitätsgrad der Dienstleistungserstellung.

294 Zur verhaltensorientierten Betrachtungsweise des Integrationsprozesses vgl. *Kaiser, K.* (1995), S.32f..

295 Sowohl persönliche (z.B. familiäre) als auch wirtschaftliche (z.B. bei Tochterunternehmen oder Zulieferunternehmen) Bindungen und Beziehungen sind hierbei zu berücksichtigen.

Der Prozess der Endkombination verursacht neben den durch die Vorkombination vorgehaltenen Fixkosten auch variable Kosten²⁹⁶. Insofern kann der Prozess der Endkombination das Kostenziel beeinflussen. Darüber hinaus stellt das Dienstleistungsergebnis als Produkt der Endkombination die Maßgröße zur Beurteilung der Qualität und der erzielbaren Umsatzerlöse dar. Somit entfaltet der Endkombinationsprozess auch Auswirkungen auf das Qualitäts- und Umsatzziel des Steuerberatungsunternehmens.

Die Risiken der Endkombination lassen sich wiederum aus den Teilprozessen²⁹⁷ *Erstellung des SOLL-Zustandes* und *Transfer des Dienstleistungsergebnisses zum Empfänger* sowie den an den Prozessen beteiligten Personen ableiten.

Das Steuerberatungsunternehmen hat bei der Leistungserstellung „alles wahrzunehmen oder zu bewirken, was im Rahmen des Gesetzes steuerlich dem Auftraggeber zum Vorteil gereicht“²⁹⁸. Der SOLL-Zustand ist somit das Ergebnis einer korrekten wirtschaftlichen und insbesondere korrekten steuerrechtlichen Verarbeitung aller externen Informationen des Mandanten bei gleichzeitiger Wahrung der Mandanteninteressen. Die Erreichung des SOLL-Zustandes bildet damit die Voraussetzung für ein optimales Dienstleistungsergebnis; Abweichungen führen zwangsläufig zur Zielverfehlung. Die Untersuchung auf Risiken bei der Erstellung des SOLL-Zustandes erfordert eine differenzierte Betrachtung der Einstellung des Mandanten zur Einhaltung gesetzlicher Vorschriften.²⁹⁹ Zu unterscheiden sind dabei:

1. steuerehrliche und
2. steuerunehrliche Mandanten.

Bei steuerehrlichen Mandanten kann sich ein vom SOLL-Zustand abweichendes Ergebnis im Bereich der Endkombination nur durch mangelndes Fachwissen des Leistungserstellers ergeben.³⁰⁰ Das Risiko besteht hier in der nicht steueroptimalen

296 Hierunter werden Kosten verstanden, die nur bei tatsächlicher Erstellung der Dienstleistung anfallen und somit dem Herstellungsprozess direkt zurechenbar sind. Vgl. *Coenenberg, A.* (1999), S. 53. Für Steuerberatungsunternehmen haben diese variablen Kosten aufgrund ihrer geringen Höhe eine untergeordnete Bedeutung und umfassen beispielsweise Verbrauchsgüter, wie Büromaterial und Leistungen Dritter, wie fallbezogene Nutzungsgebühren der verwendeten Softwareprogramme.

297 Vgl. Abbildung 6 in Kapitel 3.2.2.3.

298 Vgl. *Spitaler* (1949), S. 27.

299 Steuerunehrliches Verhalten ist in allen Bevölkerungsschichten und Berufsgruppen weit verbreitet, so dass jedes Steuerberatungsunternehmen damit rechnen muss, mit steuerunehrlichen Mandanten konfrontiert zu werden. Vgl. *Dickopf, J.* (1991), S.60.

Dienstleistungserstellung; ein Ergebnis, was von den Mandanteninteressen abweicht. Folge ist die Verfehlung des Qualitätsziels, was die Abwanderung und zivilrechtliche Haftungsansprüche des Mandanten nach sich ziehen kann und damit zur Verfehlung des Umsatz- und Kostenzieles führt. Einen geeigneten Indikator zur frühzeitigen Identifikation dieses Risikos stellt der Ausbildungsstand des mit der Leistungserstellung beauftragten Mitarbeiters dar.

Bei steuerunehrlichen Mandanten besteht für das Steuerberatungsunternehmen zusätzlich³⁰¹ das Risiko, sich steuerstraf- oder bußgeldrechtlichen Konsequenzen auszusetzen, wenn bei der Dienstleistungserstellung die Grenze der Legalität überschritten wird.³⁰² Die korrekte steuerliche Verarbeitung der Mandanteninformationen und die Erfüllung der Mandanteninteressen schließen sich bei Steuerstraftaten³⁰³ oder Steuerordnungswidrigkeiten³⁰⁴, deren Ursache in der Sphäre des Mandanten zu suchen ist, gegenseitig aus. Insoweit kommt es zwangsläufig zur Zielverfehlung, da als Alternative zur Vermeidung der steuerstraf- oder bußgeldrechtlichen Konsequenzen nur die Ablehnung des Auftrages, mit negativen Auswirkungen auf das Umsatzziel, in Frage kommt. Bei Ablehnung eines einzelnen Auftrages ist zwangsläufig auch mit dem Verlust des gesamten Mandats zu rechnen. Die Existenz derartiger Mandate lässt sich nur durch individuelle Beobachtung feststellen.

Ein weiteres Kriterium für die Qualität des Dienstleistungsergebnisses stellt der Zeitpunkt dar, in dem das Dienstleistungsergebnis Nutzen für den Mandanten entfaltet. Hierbei ist zu differenzieren, ob der Nutzen, der von dem Dienstleistungsergebnis ausgeht:

1. der Informationsbedürfnisbefriedigung des Mandanten dient,
2. in der Erfüllung von Steuerdeklarationspflichten liegt oder

300 Eine Zuordnung dieses Risikos in den Bereich der Vorkombination (speziell zum internen Produktionsfaktor *Ausbildungsstand*) scheidet aus, da mangelndes Fachwissen grundsätzlich über variable Kosten (z.B. in Form von Fremdleistungen oder gezielte Aus- und Fortbildungen) im Bereich der Endkombination kompensierbar ist. Lediglich das Risiko derartige Kompensationen aus kapazitiven Gründen nicht durchführen zu können, fällt in den Bereich der Vorkombination.

301 Die Entstehung zivilrechtlicher Haftungsansprüche bei mangelhafter Leistungserstellung ist auch bei steuerunehrlichen Mandanten gegeben.

302 Vgl. *Dickopf, J.* (1991), S.1. Dabei ist es unerheblich, ob das Steuerberatungsunternehmen konkrete Kenntnis von dem Fehlverhalten des Mandanten hat oder nur diese Kenntnis haben musste.

303 Vgl. § 369ff. AO.

304 Vgl. § 377ff. AO.

3. in der Durchsetzung von Steuerrechtsansprüchen des Mandanten gegenüber Finanzbehörden zu suchen ist.

Leistungen, die das Informationsbedürfnis des Mandanten befriedigen, sind in erster Linie Beratungsleistungen und Leistungen, die das betriebliche Rechnungswesen³⁰⁵ betreffen. Diese Leistungen werden durch Erfassung und Verarbeitung betriebswirtschaftlich relevanter quantitativer Informationen über realisierte und geplante Geschäftsvorgänge erbracht³⁰⁶ und dienen der Entscheidungsunterstützung des Mandanten.³⁰⁷ Je früher diese Informationen dem Entscheidungsträger übermittelt werden, desto größer ist der Nutzen, der aus den resultierenden Entscheidungen gezogen werden kann. Demzufolge besteht das Risiko, dass mit nicht termingerechter Dienstleistungserstellung (einschließlich Transfer des Dienstleistungsergebnisses) der Nutzen für den Mandanten und somit die Qualität des Dienstleistungsergebnisses abnimmt.³⁰⁸

Liegt der Nutzen der Dienstleistung für den Mandanten in der Erfüllung von Steuerdeklarationspflichten oder in der Durchsetzung von Steuerrechtsansprüchen gegen die Finanzbehörden hat der Zeitpunkt des Transfers der Dienstleistung keine qualitativen Auswirkungen. Der Eintritt eines, das Zielsystem des Steuerberatungsunternehmens beeinflussenden Ereignisses, ist lediglich davon abhängig, ob zu einem bestimmten Zeitpunkt (Termin) der Transfer der Dienstleistung abgeschlossen ist oder nicht, wobei nur die nicht termingerechte Übermittlung des Dienstleistungsergebnisses Auswirkungen auf die Zielvariablen des Steuerberatungsunternehmens haben kann.

Die nicht termingerechte Erfüllung von Steuerdeklarationspflichten mindert in der Regel nicht den Nutzen aus der zugrundeliegenden steuerberaterlichen Dienstleistung³⁰⁹, verursacht jedoch zusätzliche Kosten, beispielsweise in Form von Verspätungszuschlägen³¹⁰ oder Zwangsmitteln³¹¹. Der hieraus entstandene Schaden ist, soweit er

305 Hier sind insbesondere Finanzbuchführung und Jahresabschlussstellung als Elemente des externen Rechnungswesens sowie Investitions-, Finanz-, und Kostenrechnung als Elemente des internen Rechnungswesens aufzuführen.

306 Vgl. *Baetge/ Kirsch/ Thiele* (2002), S. 1.

307 Vgl. *Möller/ Hüfner* (2004), S. 13ff..

308 Vgl. *Fischer, J.* (2002) in *Steuerberaterhandbuch Kanzleimanagement*, Fach F, Rz. 335.

309 Ausnahme hierfür sind jedoch die verspätete Abgabe der Einkommenssteuererklärung nach der in § 46 Abs. 2 Nr. 8 S. 2 EStG genannten Frist und die Abgabe von Erklärungen nach Ablauf der Festsetzungsfrist gem. § 169ff. AO.

310 Vgl. § 152 AO.

311 Vgl. § 328 ff. AO.

durch das Steuerberatungsunternehmen verursacht ist, von diesem zu ersetzen,³¹² was zu einer Verfehlung des Kostenzieles führen kann.

Bei Dienstleistungen zur Durchsetzung von Steuerrechtsansprüchen³¹³ gegen die Finanzbehörden reduziert sich der Nutzen für den Mandanten bei nicht termingerechter Übermittlung³¹⁴ in der Regel auf Null, mit der Folge, dass ein Honoraranspruch des Steuerberatungsunternehmens nicht besteht³¹⁵ und dieses zusätzlich zum Schadensersatz verpflichtet ist.

Zur frühzeitigen Identifikation des Risikos einer nicht fristgerechten Dienstleistungserstellung können zeitbezogene Kennzahlen herangezogen werden. Durch Abgleich des voraussichtlich insgesamt für die Leistungserstellung benötigten Zeitrahmens mit dem tatsächlich zur Verfügung stehenden Zeitrahmen für die Leistungserstellung können Kapazitätsengpässe rechtzeitig aufgezeigt werden.

Unabhängig davon, ob den steuerberaterlichen Leistungen ein Dienstvertrag³¹⁶ oder ein Werkvertrag³¹⁷ zugrunde liegt, entsteht der Anspruch auf Vergütung spätestens mit Abschluss der Leistungserstellung, d.h. nach der Transferierung des Leistungsergebnisses.³¹⁸ Da die Entrichtung dieser Zahlung grundsätzlich von der Zahlungsmoral und den verfügbaren liquiden Mitteln des Mandanten abhängig ist, besteht das Risiko, den Honoraranspruch ganz oder teilweise nicht zu erzielen. Als Indikator für das Risiko des Forderungsausfalls kann wieder die wirtschaftliche Lage des Mandanten dienen.

312 Zu den Voraussetzungen für Schadensersatzansprüche des Mandanten bei verspätet abgegebenen Steuererklärungen vgl. *BGH*, Urteil vom 17.10.1991 - IX ZR 255/90, DStR 1992, S.410ff. sowie die Anmerkungen von *Fisseneuert*, DStR 1992, S. 443ff..

313 Hierunter fallen insbesondere Antrag auf Änderung gem. § 172 Abs. 1 Nr. 2 Buchst. a AO, Einspruch gem. § 347 ff. AO und die Klagearten nach der FGO.

314 Bei den gesetzlichen Fristen zur Durchsetzung von Steuerrechtsansprüchen handelt es sich regelmäßig um Ausschlussfristen, d.h. eine Verlängerung der Fristen ist grundsätzlich ausgeschlossen. Hierzu und allgemein zu Fristen und Terminen bei Steuerrechtsdurchsetzung und Steuerdeklarationen vgl. *Lammerding* (2002), S. 219 ff..

315 Zur Herabsetzung des Vergütungsanspruch von Rechtsanwälten bei nutzlosen Leistungen vgl. *BGH*, Urteil vom 08.10.1981 - III ZR 190/79, NJW 1992, S. 438. Zur Übertragung dieses Urteils auf nutzlose Steuerberatungsleistungen vgl. OLG Düsseldorf, Urteil vom 03.05.2002 - 23 U 152/01, NJOZ 2002, S. 1691.

316 Bei Finanz- und Lohnbuchführung, allgemeiner Beratung, Steuerrechtsdurchsetzung und Steuerdeklaration liegt grundsätzlich ein Dienstvertrag vor. Vgl. *Fisseneuert*, DStR 1992, S. 445.

317 Ein Werkvertrag liegt lediglich bei Einzelaufträgen vor, die auf eine einmalige abgeschlossene Leistung gerichtet sind, z.B. Gutachtaufträge und Abschlusserstellung. Vgl. *Fisseneuert*, DStR 1992, S. 445f..

Aus dem Prozess der Endkombination lassen sich somit folgende Risiken für das Steuerberatungsunternehmen ableiten:

1. mangelndes Fachwissen bei der Erstellung des SOLL-Zustandes,
2. die Existenz steuerunehrlicher Mandanten,
3. Fristüberschreitung bei der Befriedigung der Informationsbedürfnisse der Mandanten,
4. Fristüberschreitung bei Steuerdeklarationen,
5. Fristüberschreitung bei der Durchsetzung von Steuerrechtsansprüchen der Mandanten und
6. Forderungsausfall.

3.2.2.3.4 Prozessübergreifende Risiken

Unter prozessübergreifenden Risiken werden Risiken verstanden, die sich nicht aus den einzelnen Teilprozessen ableiten lassen bzw. die den einzelnen abgegrenzten Bereichen nicht vollständig zuordenbar sind und somit erst bei Betrachtung des gesamten Leistungserstellungsprozesses des Steuerberatungsunternehmens offensichtlich werden.

Neben der Identifikation dieser nicht direkt zuordenbaren Risiken ist die prozessübergreifende Betrachtung notwendig, um das summarische Ausmaß der Zielverfehlung bei Zusammenwirken aller einzelnen Risiken ermitteln zu können. In Abhängigkeit der Interdependenzrelationen zwischen den einzelnen Risiken kann der kumulierte Eintritt risikobehafteter Ereignisse, gegenüber der Summe der Einzelrisiken, erhöhte oder verminderte Auswirkungen auf die Unternehmensziele entfalten. Eine Erhöhung der Auswirkungen auf die Unternehmensziele ergibt sich in der Regel bei komplementären Risiken, also solchen, die die gleichen Zielvariablen negativ beeinflussen. Verminderte Auswirkungen auf das Zielsystem bestehen bei konkurrierenden Risiken, deren Auswirkungen sich gegenseitig kompensieren.³¹⁹

318 Bei Dienstverträgen ist die Vergütung gem. § 614 BGB nach der Leistung der Dienste zu entrichten. Bei Werkverträgen ist die Vergütung gem. § 641 Abs. 1 bei der Abnahme des Werkes fällig.

319 Vgl. *Diederichs, M.* (2004), S. 198.

An die Beobachtungsbereiche für prozessübergreifenden Risiken sind somit folgende Anforderungen zu stellen:

1. die Beobachtungsbereiche müssen in ihrer Dimension den gesamten Leistungserstellungsprozess umfassen und
2. die in die Beobachtungsbereiche fallenden Risiken müssen aggregierbar und kumulativ auswertbar sein, d.h. auch qualitative Größen müssen in quantitativ messbare Variablen umgewandelt werden können.

Orientiert am Zielsystem von Steuerberatungsunternehmen und auf der Grundlage der in der bisherigen Untersuchung erarbeiteten Einzelrisiken bietet es sich an, den gesamten Leistungserstellungsprozess in einen finanzwirtschaftlichen und einen qualitätsbezogenen Beobachtungsbereich zu zerlegen.

Der finanzwirtschaftliche Beobachtungsbereich umfasst sämtliche monetär messbaren Auswirkungen des Leistungserstellungsprozesses auf die Ertrags- und Liquiditätslage des Steuerberatungsunternehmens und dient somit der Identifikation von Risiken, die das Gewinnziel und die Aufrechterhaltung geordneter wirtschaftlicher Verhältnisse negativ beeinflussen.³²⁰ Die monetär messbaren Auswirkungen des Leistungserstellungsprozess resultieren dabei aus den im Bereich der Vorkombination verursachten Kosten durch Vorhalten der Leistungsbereitschaft und den im Bereich der Endkombination durch Absatz des Dienstleistungsergebnisses generierten Umsatzerlösen.³²¹

Erst durch die summarische Betrachtung aller Umsatzerlöse und Kosten ist es möglich, das Risiko der Verfehlung des Gewinnziels zu identifizieren. Das Risiko der Zielverfehlung besteht dann, wenn nach Subtraktion aller geplanten Kosten von den erwarteten Umsatzerlösen und unter Berücksichtigung aller finanzwirtschaftlichen Risiken, kein angemessener³²² Gewinn verbleibt. Diese Erfolgsbetrachtung ist zunächst global (gesamtunternehmensbezogen) durchzuführen. Eine differenziertere mandatsbezogene Erfolgsbetrachtung ist erst dann erforderlich, wenn Entscheidungen hinsichtlich der Annahme oder Ablehnung eines Mandats zu treffen sind.

Ein weiteres finanzwirtschaftliches Risiko resultiert aus den Zeitpunkten, in denen die Umsatzerlöse tatsächlich zahlungswirksam und die Zahlungsverpflichtungen für die Kosten der Leistungserstellung tatsächlich fällig werden. Das Risiko der Zielverfeh-

320 Vgl. *Oehler/ Unser* (2001), S. 21.

321 Aufgrund der Geringfügigkeit des Umfangs der variablen Kosten wird nachfolgend keine Trennung zwischen fixen und variablen Kosten vorgenommen.

322 Vgl. Kapitel 3.1.1.

lung besteht darin, dass aufgrund der Unsicherheit des Zeitpunkts³²³ zukünftiger Zahlungen kurz-, mittel- oder langfristig nicht genügend Liquidität zur Verfügung steht, um die fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen.³²⁴

Die Möglichkeit der Beschaffung des fehlenden Kapitalbedarfs durch Aufnahme von Verbindlichkeiten ist ebenfalls von Unsicherheiten geprägt, da sich dies einer vollständigen Einflussnahme durch das Steuerberatungsunternehmen entzieht. Darüber hinaus kann die Aufnahme von Verbindlichkeiten gegen die Berufsgrundsätze der Unabhängigkeit und Eigenverantwortlichkeit verstoßen,³²⁵ wenn insgesamt Verbindlichkeiten in erheblichen Umfang bestehen und diese auch innerhalb eines längeren Zeitraums nicht zurückgeführt werden können.³²⁶ Insoweit beinhaltet das Eingehen von Verbindlichkeiten das Risiko eines Berufsausschlusses.

Zur Früherkennung der finanzwirtschaftlichen Risiken müssen Schwellenwerte festgelegt werden, bei deren Überschreitung Alarmsignale ausgelöst werden. Die mit dem Schwellenwert zu vergleichenden Werte können aus Planungs- und Prognoserechnungen³²⁷ gewonnen werden.

Der qualitätsbezogene Beobachtungsbereich umfasst sämtliche Auswirkungen des Leistungserstellungsprozesses auf die Qualität des Dienstleistungsergebnisses und dient demnach der Identifikation von Risiken, die zu einer Verfehlung des Qualitätsziels führen. Auf Basis der bisherigen Untersuchung lässt sich das Qualitätsziel als *in Übereinstimmung mit dem SOLL-Zustand fristgerecht übermitteltes Dienstleistungsergebnis* definieren. Die Zielverfehlung tritt demnach ein, wenn der extern vorgegebene Zeitrahmen³²⁸ für die Dienstleistungserstellung durch den intern zur Dienstleistungserstellung notwendigen Zeitrahmen überschritten wird und/oder der SOLL-Zustand des Dienstleistungsergebnisses nicht erreicht wird.

Die bisherige Untersuchung ergab, dass das Risiko einer Verfehlung des SOLL-Zustandes wesentlich vom Ausbildungsstand des mit der Dienstleistungserstellung be-

323 Die Unsicherheit bezüglich der Höhe zukünftiger Zahlungen ist den Risiken im Bereich der Endkombination zugeordnet, vgl. hierzu Kapitel 3.2.2.3.3.

324 Vgl. Coenenberg, A. (1999), S. 27.

325 Vgl. Gehre, H. (1995), zu § 57, Rdnr. 80.

326 Vgl. FG Düsseldorf vom 28.09.1993 - 2 K 6956/92 StB, DStR 1994, S. 1631.

327 Hierfür stehen beispielsweise Ergebnis-, Finanz-, Finanzierungs- und Investitionsplanungsrechnungen und eine Kombination dieser zur Verfügung. Zur Ausgestaltung dieser Planungs- und Prognoserechnungen vgl. Kapitel 4.

328 Der extern vorgegebene Zeitrahmen beginnt im Zeitpunkt der Einbeziehung des externen Faktors und endet im Zeitpunkt, in dem das Dienstleistungsergebnis noch optimalen Nutzen stiftet.

auftragten Mitarbeiters abhängig ist. Im Bereich der Integration des externen Faktors beinhaltet ein unzureichender Ausbildungsstand das Risiko des Informationsverlustes bzw. der fehlerhaften Informationstransformation. Bei der Endkombination besteht das Risiko, dass durch einen unzureichenden Ausbildungsstand keine Kenntnis des SOLL-Zustandes besteht und somit zwangsläufig ein nicht optimales Dienstleistungsergebnis erstellt wird.

Darüber hinaus beeinflusst der Ausbildungsstand auch den notwendigen Zeitrahmen für die Erstellung des SOLL-Zustandes. Dieser Zeitrahmen setzt sich wie folgt zusammen:

1. Zeit zur Erlangung der Informationen über den SOLL-Zustand (Aus- und Fortbildung),
2. Zeit zur Transformation der internen und externen Informationen in den SOLL-Zustand (Erstellung),
3. Zeit zur Überprüfung des Dienstleistungsergebnisses durch den Steuerberater (Kontrolle) und
4. Zeit für den Transfer des Dienstleistungsergebnisses.

Das summarische Ausmaß der potentiellen Verfehlung des Qualitätsziels ist nur schwierig bestimmbar, da Qualität im Gegensatz zu den finanzwirtschaftlichen Zielen nicht in Geldeinheiten messbar ist. Die Qualität eines Produktes kann lediglich durch Definition bestimmter Attribute und Bewertung der Ausprägungen dieser Attribute gemessen werden.³²⁹ Darüber hinaus erfordert die Risikofrüherkennung die prospektive Feststellung eines zu erwartenden Qualitätsverlustes, um rechtzeitig und angemessen reagieren zu können.

Die Qualität der steuerberaterlichen Leistungen kann grundsätzlich am Mandantennutzen der Leistung gemessen werden. Da dies jedoch nicht permanent und zudem nur retrograd möglich ist, muss der „voraussichtliche Mandantennutzen“ als Indikator für die Qualität der Steuerberatungsleistungen herangezogen werden. Dieser wiederum lässt sich aufgrund der Abhängigkeit des Mandantennutzens von einer dem SOLL-Zustand entsprechenden fristgerechten Dienstleistungserstellung aus dem Ausbildungsstand des bearbeitenden Mitarbeiters und aus Zeitkomponenten ermitteln. Das Risiko einer Verfehlung des Qualitätsziels kann somit durch permanenten Abgleich

329 Vgl. *Pommerening, S. (2000), S.95.*

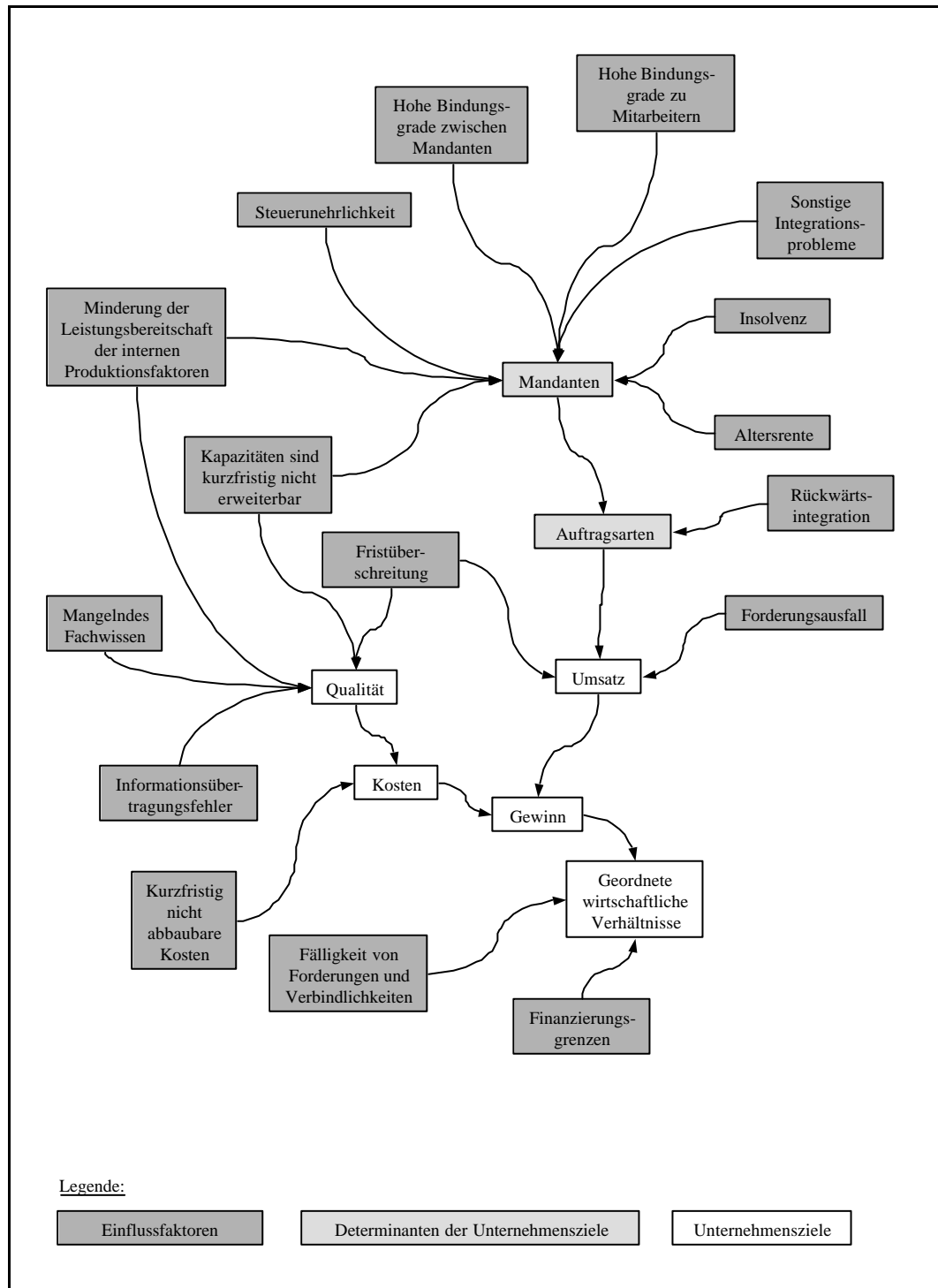
1. des Ausbildungsstandes des bearbeitenden Mitarbeiters mit der von diesem zu bearbeitenden Auftragsart und
2. des extern vorgegebenen Zeitrahmens für die Dienstleistungserstellung mit dem hierfür tatsächlich zur Verfügung stehenden Zeitrahmen

ermittelt werden.

Diese Betrachtung ist sowohl für jeden einzelnen Mitarbeiter als auch mitarbeiterübergreifend vorzunehmen. Die Notwendigkeit hierfür ergibt sich zum einen aus möglichen unterschiedlichen Ausbildungsständen der Mitarbeiter und zum anderen aus der mitarbeiterbezogenen Begrenzung des zur Verfügung stehenden Zeitrahmens.

Die Wirkung der Einflüsse aus dem Leistungserstellungsprozess des Steuerberatungsunternehmens lässt sich wie folgt graphisch darstellen:

Abbildung 7: Wirkungsgefüge der Einflussfaktoren aus dem Leistungserstellungsprozess bei Steuerberatungsunternehmen



3.2.3 Klassifizierung der identifizierten Risiken

Um die in den vorangegangenen Kapiteln erarbeiteten Einzelrisiken in eine bewertungsfähige Form überführen zu können, ist es notwendig, diese Risiken zu klassifizieren und zusammenzufassen, um gemeinsam wirkende, voneinander abhängige und sich überlagernde Risiken in ihrer Gesamtheit zu betrachten.

Hierfür ist es wiederum erforderlich, dass die globalen Unternehmensziele des Steuerberatungsunternehmens in ihre bestimmenden Faktoren zerlegt werden, um aufzuzeigen, an welchen dieser Faktoren die einzelnen Risiken wirken. Die Zusammenfassung der Einzelrisiken zu neuen Risikopositionen wird anschließend im Rahmen der Risikobewertung vorgenommen.³³⁰

a) Determinanten der Zielvariable „angemessener Gewinn“³³¹:

Der Gewinn eines Unternehmens ermittelt sich grundsätzlich aus den erzielten Umsatzerlösen abzüglich der hierfür aufgewandten Kosten. Die Umsatzerlöse bei Steuerberatungsunternehmen sind dabei von folgenden Determinanten abhängig:

1. der Anzahl der Aufträge (diese Größe wird wiederum stark von der Anzahl der Mandanten beeinflusst),
2. der anzuwendenden Gebührentabelle³³² (diese ist von der Art der Aufträge abhängig),
3. den Gegenstandswerten der Aufträge und
4. den auf die erbrachten Leistungen anzuwendenden Gebührensätze.

Die Unterteilung der Kostenarten des Steuerberatungsunternehmens kann, entsprechend den in der bisherigen Untersuchung festgestellten Risiken, wie folgt vorgenommen werden:

1. Personalkosten,
2. Raumkosten,

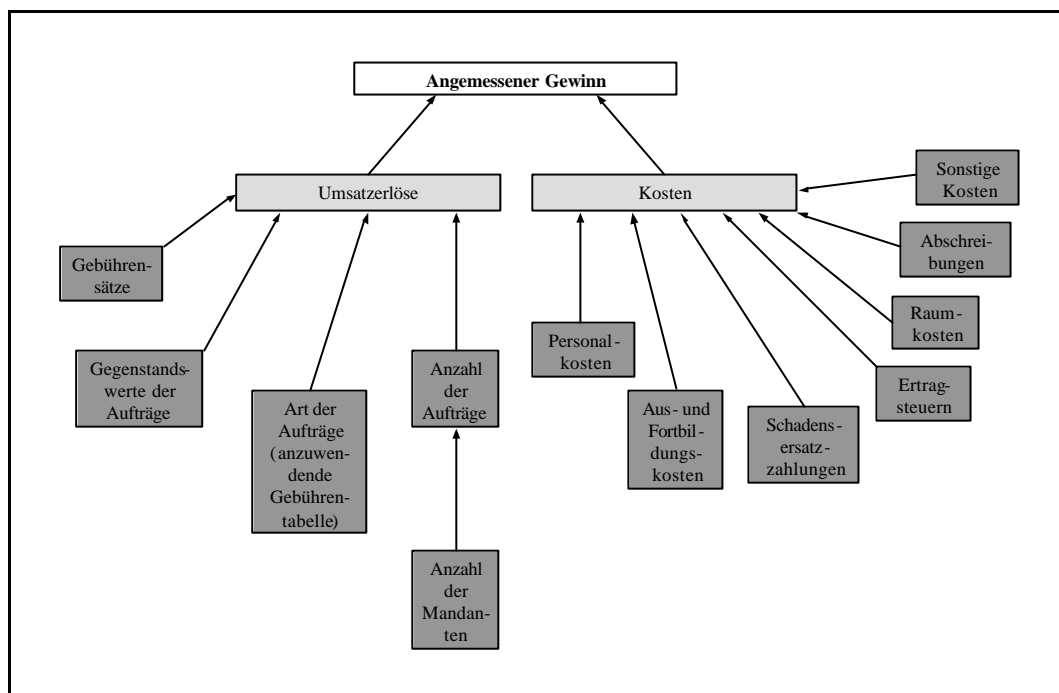
330 Vgl. nachfolgend Kapitel 3.3.

331 Der Gewinn wird in dieser Untersuchung durch Einnahmen-Überschussrechnung gem. §4Abs. 3 EStG ermittelt. Somit wirken sich nur tatsächlich zugeflossene Umsatzerlöse und tatsächlich abgeflossene Aufwendungen auf die Höhe des Gewinns aus. Zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge bleiben mit Ausnahme der Abschreibungen aus Vereinfachungsgründen bei der Gewinnermittlung außer Betracht.

332 Vgl. § 10 StBGebV sowie die Anlagen 1 - 5 zur StBGebV.

3. Kosten für Aus- und Fortbildung,
4. Abschreibungen,
5. Ertragsteuern,
6. Schadensersatzzahlungen und
7. sonstige Kosten.

Abbildung 8: Determinanten des Gewinns



b) Determinanten der Zielvariable „geordnete wirtschaftliche Verhältnisse“

Geordnete wirtschaftliche Verhältnisse liegen vor, wenn das Steuerberatungsunternehmen zu jedem Zeitpunkt in der Lage ist, seine fälligen Verbindlichkeiten fristgerecht zu erfüllen (Aufrechterhaltung der Zahlungsbereitschaft) und die Schulden des Unternehmens in einem überschaubarem Zeitraum zurückgeführt werden können (angemessener Verschuldungsgrad). Die Determinanten, die Einfluss auf die Aufrechterhaltung der Zahlungsbereitschaft ausüben können sind:³³³

333 Vgl. Reichmann (2006), S. 255.

1. der Zahlungsmittelbestand zu Beginn der betrachteten Periode,³³⁴
2. der zahlungswirksame Gewinn der Periode,
3. der Cash flow aus Investitionstätigkeit der Periode und³³⁵
4. der Cash flow aus Finanzierungstätigkeit der Periode.³³⁶

Die Voraussetzung eines angemessenen Verschuldungsgrades ist grundsätzlich dann erfüllt, wenn die Verbindlichkeiten des Steuerberatungsunternehmens innerhalb eines angemessenen Zeitraums getilgt werden können. Als angemessener Zeitraum kann dabei die Restlebenszeit des Steuerberatungsunternehmens festgesetzt werden, die sich aus dem Zeitraum bis zur voraussichtlichen Einstellung der steuerberaterlichen Tätigkeit des Berufsträgers (z.B. Renteneintrittsalter) bestimmen lässt. Zu diesem Termin muss die Höhe der Vermögenswerte der Höhe der Verbindlichkeiten mindestens entsprechen, damit gewährleistet ist, dass spätestens bei Liquidierung des Steuerberatungsunternehmens sämtliche Schulden getilgt werden können.

Die Höhe der Vermögenswerte im Liquidationszeitpunkt ergibt sich aus dem erzielbaren Veräußerungserlös für das Steuerberatungsunternehmen, der sich wiederum aus dem Substanzwert und dem Goodwill zusammensetzt,³³⁷ wobei der Substanzwert vereinfachend aus den Buchwerten der Vermögensgegenstände³³⁸ und der Goodwill mittels des Umsatzmultiplikatorverfahrens³³⁹ bestimmt werden kann. Die Ermittlung des Goodwills erfolgt dabei vereinfacht durch Korrektur des Jahresumsatzes des Steuerberatungsunternehmens um einen Multiplikator, der im Wesentlichen vom Zeitraum des Bestehens des Steuerberatungsunternehmens abhängig ist. Nach den Berechnungen von *Bauer* ergibt sich für etablierte Kanzleien (Alter mindestens 10 Jahre) ein Multiplikator (m) von ca. $m = 1,1$. Bei jungen Kanzleien, die weniger als 10 Jahre vor dem Verkauf bestanden haben, liegt der Multiplikator bei ca. $m = 0,85$.³⁴⁰ Somit lässt sich der Verschuldungsgrad des Steuerberatungsunternehmens aus den Determinanten:

334 Dieser umfasst alle kurzfristig verfügbaren Mittel.

335 Der Cash flow aus Investitionstätigkeit ergibt sich aus den Zahlungsströmen bei Anschaffung und Veräußerung von Anlagevermögen.

336 Der Cash flow aus Finanzierungstätigkeit ermittelt sich aus den Zahlungsströmen, die durch Aufnahme und Tilgung von kurzfristigen und langfristigen Fremdkapital verursacht werden.

337 Zur Ermittlung des Veräußerungserlöses vgl. *Bauer* (2003), S. 63ff..

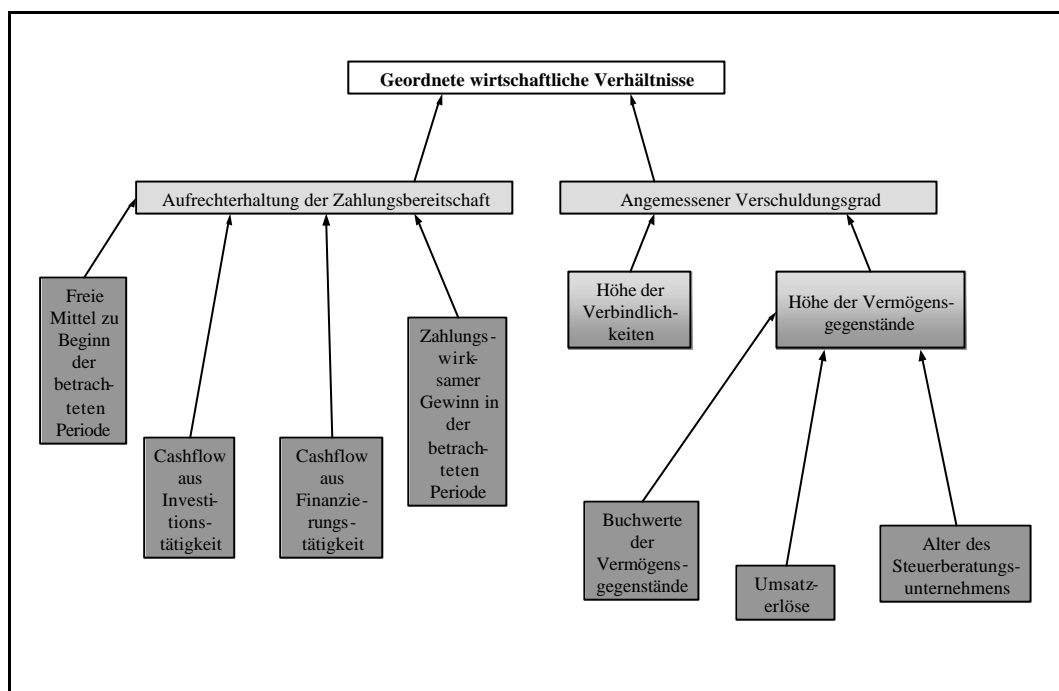
338 Die Vereinfachung lässt sich durch den geringen Anteil des Substanzwertes am Veräußerungspreis von ca. 8 - 10% rechtfertigen. Vgl. *Bauer* (2003), S. 168.

339 Vgl. *Bauer* (2003), S. 244ff..

340 Vgl. *Bauer* (2003), S. 245f..

1. Verbindlichkeiten,
 2. Buchwerte der Vermögensgegenstände,
 3. Jahresumsatz und
 4. Alter des Steuerberatungsunternehmens
- bestimmen.

Abbildung 9: Determinanten geordneter wirtschaftlicher Verhältnisse



c) Determinanten der Zielvariable „qualitativ hochwertige Leistungen“

Die Erbringung qualitativ hochwertiger Leistungen erfordert eine fristgerechte Fertigstellung in Übereinstimmung mit dem SOLL-Zustand. Hieraus ergeben sich die für das Qualitätsziel maßgeblichen Determinanten Ausbildungsstand und Zeitrahmen der Dienstleistungserstellung.

Der zur Erstellung des SOLL-Zustandes erforderliche Ausbildungsstand wird von den Determinanten:

3 Risiken im Bereich von Steuerberatungsunternehmen

1. von den Mandanten nachgefragter Ausbildungsstand (= nachgefragtes qualitatives Leistungspotential) und
2. im Steuerberatungsunternehmen vorhandener Ausbildungsstand (= qualitative Leistungsbereitschaft)

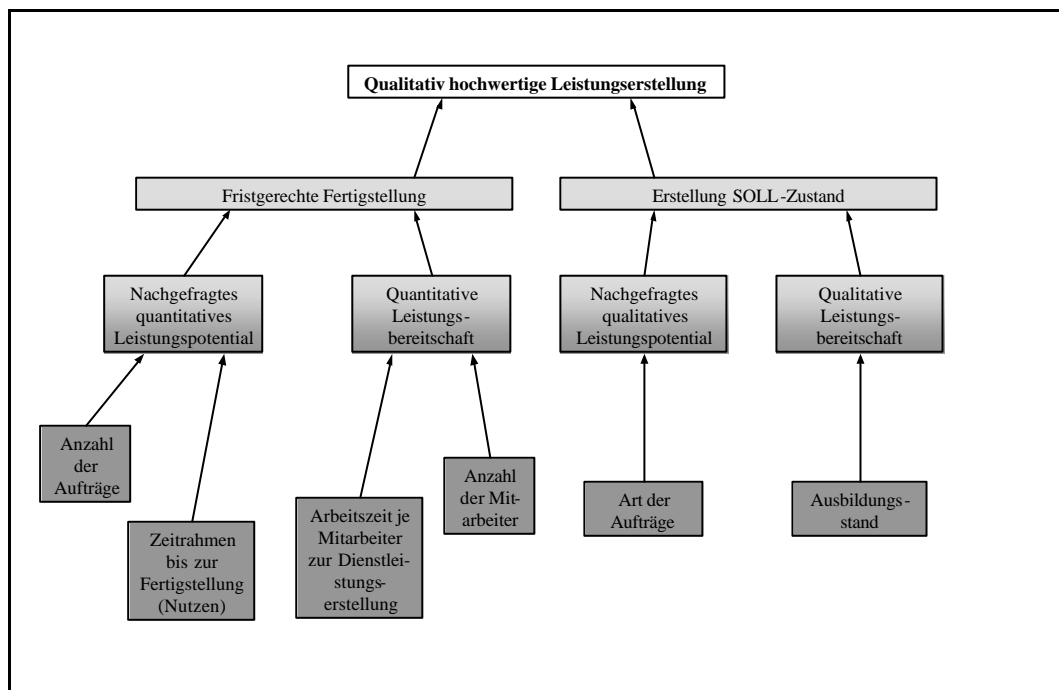
beeinflusst.

Der Zeitrahmen für die steuerberaterliche Dienstleistungserstellung ist von:

1. dem nachgefragten Zeitrahmen der Mandanten (= nachgefragtes quantitatives Leistungspotential) und
2. dem im Steuerberatungsunternehmen vorhandenen Zeitrahmen zur Leistungserstellung (= quantitative Leistungsbereitschaft)

abhängig.

Abbildung 10: Determinanten der Qualität



3.2.4 Erstellung des Risikoinventars

In nachfolgenden Tabellen 10 bis 12 werden die in den vorangegangenen Kapiteln erarbeiteten Einzelrisiken den oben stehenden Determinanten zugeordnet.

Tabelle 10: Einflussbereich der Einzelrisiken auf die Gewinndeterminanten

Determinanten des Gewinns	Einzelrisiken
1. Umsatzerlöse	Forderungsausfall
1.1. Anzahl der Aufträge	Vereinfachungen in Steuerrecht, Substitutionsgefahr durch branchenfremde Anbieter, Substitutionsgefahr durch Softwareprodukte, Rückwärtsintegration
1.1.1. Anzahl der Mandanten	Rückgang der Zahl der Erwerbstätigen, Änderung der Altersstruktur, Erhöhung des Rivalitätsgrades in der Branche, Eintritt neuer Wettbewerber, steuerunehrliche Mandate, Altersrente, Insolvenz, Standortwechsel, etc., Bindungsgrade an Mitarbeiter, Bindungsgrade zwischen Mandanten
1.2. Art der Aufträge (anzuwendende Gebührentabelle)	Veränderte Struktur der Erwerbstätigen, Veränderte Einstellung zu Arbeit, Bildungsstand
1.3. Gegenstandswerte der Aufträge	negative Einkommensentwicklung, Änderung der Einkommensverwendung
1.4. Gebührensätze	Verhandlungsstärke der Mandanten
2. Kosten	Preisniveau
2.1. Personalkosten	Erhöhung der Sozialversicherungsbeiträge, kurzfristig nicht abbaubar,
2.2. Raumkosten	kurzfristig nicht abbaubar
2.3. Aus- und Fortbildungskosten	Dynamisierung im Steuerrecht,
2.4. Abschreibungen	Technischer Verfall der Betriebsmittel
2.5. Ertragsteuern	Erhöhung der Steuerbelastung
2.6. Schadensersatzzahlungen	Schadensersatzansprüche bei Schlechtleistung, Schadensersatzansprüche bei Fristüberschreitung und bei Deklarations- und Steuerechtsdurchsetzungsleistungen
2.7. Sonstige Kosten	Zinsniveauänderungen

Tabelle 11: Einflussbereich der Einzelrisiken auf die Determinanten der geordneten wirtschaftlichen Verhältnisse

Determinanten geordneter wirtschaftlicher Verhältnisse	Einzelrisiken
1. Aufrechterhaltung der Zahlungsbereitschaft	
1.1. Freie Mittel zu Beginn der Periode	
1.2. Cash flow der Periode aus Investitionstätigkeit	technischer Verfall der Betriebsmittel
1.3. Cash flow der Periode aus Finanzierungstätigkeit	Finanzierungsgrenzen
1.4. zahlungswirksamer Gewinn der Periode	Zu- und Abflusszeitpunkt von Erträgen und Aufwendungen bzw. Forderungen und Verbindlichkeiten
2. Angemessener Verschuldungsgrad	
2.1. Höhe der Verbindlichkeiten	
2.2. Höhe der Vermögensgegenstände	
2.2.1. Buchwerte der Vermögensgegenstände	technischer Verfall der Betriebsmittel
2.2.2. Umsatzerlöse	vgl. Tabelle 10
2.2.3. Alter des Steuerberatungsunternehmens	

Tabelle 12: Einflussbereich der Einzelrisiken auf die Determinanten der qualitativ hochwertigen Leistungserstellung

Determinanten qualitativ hochwertiger Leistungen	Einzelrisiken
1. fristgerechte Fertigstellung	
1.1. nachgefragtes quantitatives Leistungspotential	
1.1.1. Anzahl der Aufträge	neue Aufträge, Verhandlungsstärke der Mandanten für zusätzliche nicht vergütete Serviceleistungen
1.1.2. Zeitrahmen bis Fertigstellung (Nutzen für Mandanten)	Fristüberschreitung bei Informationsleistungen
1.2. quantitative Leistungsbereitschaft	kurzfristig nicht erweiterbar
1.2.1. Anzahl der Mitarbeiter	Kündigung, Rente
1.2.2. Arbeitszeit je Mitarbeiter zur Dienstleistungserstellung	Krankheit, Dynamisierung im Steuerrecht, Erhöhung von Vertragspflichten, Datenverlust, technischer Verfall der Betriebsmittel
2. Erstellung des SOLL-Zustandes	Informationsverlust, fehlerhafte Informationstransformation, mangelndes Fachwissen
2.1. nachgefragtes qualitatives Leistungspotential	
2.1.1. Art der Aufträge	
2.2. qualitative Leistungsbereitschaft	
2.2.1. Ausbildungsstand	Krankheit, Kündigung, Rente, kurzfristig nicht erweiterbar

3.3 Quantifizierung der relevanten Risiken (Risikobewertung)

Mit der Risikobewertung wird grundsätzlich das Ziel verfolgt, nur die relevanten Risiken herauszufiltern. Hierzu ist es notwendig, die herausgearbeiteten Risiken in eine bewertungsfähige Form zu überführen, um die Höhe der Auswirkungen auf die Unternehmensziele feststellen zu können. Die Bewertung erfolgt, indem für jedes Risiko der Abweichungserwartungswert ermittelt wird. Dieser ergibt sich aus dem Produkt des Abweichungsbetrages vom Ziel und der Wahrscheinlichkeit, mit der diese Abweichung eintritt.³⁴¹ Der Abweichungserwartungswert ist grundsätzlich ohne Berücksichtigung eventueller Steuerungsmaßnahmen zu ermitteln.³⁴²

Um Aussagen über die Höhe der Auswirkungen der Risiken treffen zu können, muss die Maßeinheit für den Abweichungserwartungswert mit der Maßeinheit des beeinflussten Unternehmenszieles übereinstimmen. Risiken, die den angemessenen Gewinn und die geordneten wirtschaftlichen Verhältnisse beeinflussen, sind somit in Geldeinheiten zu bewerten. Bei der Quantifizierung der Risiken, die auf das Qualitätsziel wirken, ist eine Differenzierung erforderlich. Risiken, die die fristgerechte Fertigstellung der Dienstleistung beeinflussen, können in Zeiteinheiten angegeben werden. Risiken, die zu einer Verfehlung des SOLL-Zustandes führen, können durch Maßeinheiten nicht konkretisiert werden. Hier ist - durch Vergleich der Auftragsart mit dem Ausbildungsstand des bearbeitenden Mitarbeiters - nur eine Aussage darüber möglich, ob eine Zielverfehlung voraussichtlich eintritt oder nicht.

Der ermittelte Abweichungserwartungswert ist das Ergebnis einer Prognose über zukünftige Zielverfehlungen, aufgrund derer unternehmerische Entscheidungen zu treffen sind, um die zukünftige Zielverfehlung zu vermeiden oder zumindest abzumildern. Die Wirksamkeit und der Erfolg der zu treffenden Entscheidungen ist dabei von der Exaktheit der prognostizierten Abweichungserwartungswerte abhängig. Den Methoden, mit denen die Prognosen durchgeführt werden, kommt somit entscheidende Bedeutung zu. Welche Prognosetechnik jeweils zur Anwendung kommen sollte, hängt von mehreren Einflussfaktoren, wie z.B. der Komplexität des Problems, der erforderlichen Genauigkeit und den vorhandenen Daten, ab.³⁴³

Das in dieser Arbeit verfolgte Ziel, der Entwicklung eines integrierten, wenig zeitaufwendigen und kostengünstigen Instrumentariums zur Risikoanalyse, erfordert den Einsatz computerunterstützter Prognoseverfahren unter Verwendung von im

341 Vgl. Lück, DB 1998, S. 1927; Diederichs, M. (2004), S. 142.

342 Vgl. IdW (Hrsg.), WP-Handbuch (2000), Band I, S. 1379.

343 Vgl. Hammer, R. (1991), S. 82.

Unternehmen bekannten und in der EDV bereits erfassten Daten und Informationen. Hierfür sind insbesondere die Verfahren zur Extrapolation von Zeitreihen und Regressionsanalyseverfahren geeignet.³⁴⁴

Die im Rahmen dieser Risikobewertung verwendeten prognostischen Verfahren:

1. Univariate Regressionsanalyse,
2. Multivariate Regressionsanalyse,
3. Trendextrapolation von Zeitreihen und
4. Subjektives Schätzverfahren

werden nachfolgend kurz erläutert.³⁴⁵

Bei der *univariaten Regressionsanalyse* wird die gesuchte Größe Y mit einer kausalen Größe X in eine mathematische Beziehung gesetzt. Hierbei wird davon ausgegangen, dass die beiden Größen in einem bestimmten Abhängigkeitsverhältnis stehen, was sich formal durch:

$$Y = f(X)$$

darstellen lässt.³⁴⁶ Durch Schätzung der Entwicklung der erklärenden Größe X und Anwendung der mathematischen Beziehung kann die Entwicklung der gesuchten (erklärten) Größe Y abgeleitet werden. X wird dabei als Regressor und Y als Regressand bezeichnet.³⁴⁷ Diese Prognosemethode eignet sich für Risiken, die im Wesentlichen von einer einzigen Leitgröße abhängig sind und diese Leitgröße zuverlässig geschätzt werden kann.³⁴⁸

Die Methode der *multivariaten Regressionsanalyse* entspricht dem Prinzip der univariaten Regressionsanalyse mit dem Unterschied, dass das Abhängigkeitsverhältnis der

344 Vgl. Merten, P. (1976), S. 16.

345 Für eine Übersicht über weitere qualitative und quantitative prognostische Verfahren vgl. Huch/ Behme/ Ohlendorf (1997), S. 258ff.. Die nachfolgende Zuordnung der prognostischen Verfahren zur Bewertung der jeweiligen Risikopositionen erfolgt lediglich durch logische Schlussfolgerungen. Ob die Verfahren zur Quantifizierung der Risiken tatsächlich geeignet sind, erfordert eine empirische Überprüfung, die im Rahmen dieser Arbeit nicht durchgeführt werden kann.

346 Vgl. Hippmann, H.-D. (2003) S. 139.

347 Vgl. Bamberg/ Baur (1993), S. 44.

348 Vgl. Huch/ Behme/ Ohlendorf (1997), S. 260.

gesuchten Größe Y zu mehreren Regressoren X_z besteht. Funktional lässt sich dies durch:

$$Y = f(X_z); \text{ mit } z \in \bar{I} \text{ } N \text{ und } z > 1$$

ausdrücken. Entsprechend eignet sich diese Prognosemethode auch zur Bewertung von Risiken, die von der Entwicklung mehrerer Faktoren abhängig sind.

Bei der *Trendextrapolation* wird eine Zeitreihe in ihre Komponenten (Trendkomponente, zyklische bzw. konjunkturelle Komponente, saisonale Komponente und Restkomponente)³⁴⁹ zerlegt. Die Zeitreihe stellt dabei die zeitlich geordnete Folge von beobachteten Merkmalsausprägungen der zu prognostizierenden Größe Y in der Vergangenheit dar.³⁵⁰ Durch Ermittlung der einzelnen Komponenten und des mathematischen Zusammenhangs³⁵¹ zwischen diesen Komponenten kann die zukünftige Entwicklung der gesuchten Größe projiziert werden.

Nachfolgend wird diese Prognosemethode nur für die Aufzeigung von Entwicklungen relativ stabiler Größen angewendet, die lediglich von der Zeitvariable beeinflusst werden. Diese Beschränkung ermöglicht eine Vereinfachung dahingehend, dass nur die Trendkomponente zu betrachten ist. Da die Trendkomponente ebenfalls durch Regressionsrechnung ermittelbar ist,³⁵² stellt die Trendextrapolation einen Spezialfall der univariaten Regressionsanalyse dar. Funktional lässt sich die Ermittlung der für die Planungsperiode gesuchten Größe Y_p in Abhängigkeit der Merkmalsausprägungen von Y in den abgelaufenen Perioden t , wie folgt darstellen:

$$Y_p = f(Y_p \angle t)$$

Liegen keine Vergangenheitsdaten bzw. Erfahrungswerte vor oder bestehen keine kausalen Zusammenhänge zu anderen Größen, lässt sich die gesuchte Größe Y nicht durch die oben beschriebenen Regressionsanalyseverfahren zuverlässig berechnen. Mangels objektiver Anhaltspunkte kann die gesuchte Größe nur durch *subjektive Schätzung* er-

349 Zur Erläuterung dieser Komponenten vgl. *Bamberg/ Baur* (1993), S. 63 sowie *Assenmacher, W.* (1996), S. 195.

350 Vgl. *Assenmacher, W.* (1996), S. 193.

351 Vgl. hierzu *Hippmann, H.-D.* (2003) S. 185ff..

352 Vgl. *Bamberg/ Baur* (1993), S. 65.

mittelt werden. Formal lässt sich die Prognose der gesuchten Größe Y durch Festlegung subjektiver Wahrscheinlichkeiten W_S für den Eintritt eines bestimmten Abweichungsbetrages (AWB) wie folgt darstellen:

$$Y = AWB \cdot W_S; \text{ mit } 0 < W_S \leq 1$$

3.3.1 Bewertung der Risiken, die das Gewinnziel beeinflussen

3.3.1.1 Risiken, die zu einer Minderung der Anzahl der Mandanten führen

Die in Tabelle 10 aufgeführten Einzelrisiken, die zu einer Minderung der Mandantenzahl führen, können zu neuen Risikopositionen zusammengefasst werden. Sinnvoll ist dabei eine Unterteilung in Altersrisiko, Insolvenzrisiko, Wettbewerbsrisiko, Risiko der Existenz steuerunehrlicher Mandate und sonstige Risiken.

Der Abweichungsbetrag, der bei Eintritt dieser Risiken auf das Gewinnziel wirkt, ergibt sich aus der Summe der Minderung der geplanten Umsatzerlöse für Leistungen an die betroffenen Mandate.³⁵³ Der Abweichungsbetrag ermittelt sich somit für jedes einzelne Mandat aus:

1. $AWB_{Mandant} = Mandantenumsatz_p$

Der Abweichungserwartungswert (AEW) für diese Risiken ergibt sich für jedes einzelne Mandat durch Multiplikation des mandatsbezogenen Abweichungsbetrages und der Wahrscheinlichkeit, mit der dieses Risiko bei diesem Mandanten voraussichtlich eintritt, somit aus:

2. $AEW_{Mandant} = Mandantenumsatz_p \cdot W_{Mandant}$

Die Bestimmung der Abweichungsbeträge der mandantenbezogenen Risiken bereitet bei Steuerberatungsunternehmen keine Schwierigkeiten, da die geplanten Umsätze aus den einzelnen Mandatsverhältnissen, aufgrund der Regelmäßigkeit von Art und Umfang der von den Mandanten erteilten Aufträge, gut aus Vergangenheitsdaten geschätzt

³⁵³ Aufgrund der Geringfügigkeit werden variable Kosten, die den entsprechenden Mandaten direkt zugeordnet werden können, wiederum nicht mit betrachtet.

werden können. Bei der Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeiten der einzelnen Risiken ist jedoch eine differenzierte Betrachtung notwendig.

Altersrisiko (AR):

Die Eintrittswahrscheinlichkeit für das Risiko, dass aufgrund des Alters des Mandanten das Mandatsverhältnis beendet wird, lässt sich durch univariate Regression in Abhängigkeit des Alters des Mandanten ermitteln. Die Variable $Alter_{Mandant}$ stellt somit den Regressor X der Regressionsfunktion $Y = f(X) = f(Alter_{Mandant})$ dar. Somit berechnet sich für die Planungsperiode die Eintrittswahrscheinlichkeit des Altersrisikos bei den einzelnen Mandanten durch:

$$3. \quad W_{AR;Mandant} = f(Alter_{p;Mandant})$$

und entsprechend der Abweichungserwartungswert durch:

$$4. \quad AEW_{AR;Mandant} = Mandantenumsatz_p \cdot f(Alter_{p;Mandant})$$

Die Funktion $f(Alter_{Mandant})$ ermittelt sich dabei aus den beobachteten Renteneintrittsaltern von Mandanten in der Vergangenheit. Die Prognose der Eintrittswahrscheinlichkeit dieses Risikos in der Planungsperiode erfolgt durch Berechnung der Variable $Alter_{p;Mandant}$ für die Planungsperiode und durch Einsetzen des ermittelten Wertes in die Regressionsfunktion.

Diese Vorgehensweise sei exemplarisch auch für die nachfolgend quantifizierten Risiken in einem Beispiel dargestellt. Dabei wird zur Vereinfachung von einem linearen Zusammenhang zwischen Regressor und Regressand ausgegangen.³⁵⁴

Beispiel:

In der Vergangenheit haben 10 Mandanten eines Steuerberatungsunternehmens ihre berufliche Tätigkeit aus Altersgründen eingestellt. Davon beendete einer im Alter von 52 Jahren (entspricht 10% aller 52-jährigen Mandanten im entsprechenden Rentenein-

354 Eine lineare Regressionsfunktion lässt sich durch $y = a + bx$ formal darstellen. Die Regressionskoeffizienten a und b ermitteln sich dabei nach dem *Prinzip der kleinsten Quadrate*. Vgl. hierzu *Bamberg/Baur* (1993), S. 42ff.. Liegt zwischen Regressor und Regressand ein nichtlinearer Zusammenhang vor, lässt sich die Regressionsfunktion durch $y = a + x^b$ beschreiben. Durch Logarithmierung dieser Gleichung erhält man eine lineare Gleichungsstruktur, deren Parameter a und b wieder mit dem Prinzip der kleinsten Quadrate ermittelbar sind. Vgl. *Hippmann, H.-D.* (2003) S. 147.

trittsjahr), drei im Alter von 60 Jahren (entspricht durchschnittlich 40% der in den Renteneintrittsjahren jeweils vorhandenen 60-jährigen Mandanten), fünf im Alter von 65 Jahren (entspricht durchschnittlich 80% der in den Renteneintrittsjahren jeweils vorhandenen 65-jährigen Mandanten) und einer im Alter von 72 Jahren (entspricht 100% aller 72-jährigen Mandanten im entsprechenden Renteneintrittsjahr) seine berufliche bzw. betriebliche Tätigkeit.

Die lineare Regression mittels dem Prinzip der kleinsten Quadrate liefert aus diesen Daten die Regressionsgerade

$$f(\text{Alter}_{\text{Mandant}}) = -2,3583 + \text{Alter}_{\text{Mandant}} \times 0,0471$$

Hiermit lässt sich die Eintrittswahrscheinlichkeit des Altersrisikos durch Einsetzen des in der Planungsperiode gegebenen Mandantenalters für jeden einzelnen Mandanten des Steuerberatungsunternehmens ermitteln. Bei einem Mandanten, der in der Planungsperiode sein 66. Lebensjahr vollendet, besteht beispielsweise eine Wahrscheinlichkeit von 75%, dass dieser seine berufliche bzw. betriebliche Tätigkeit in der Planungsperiode einstellt.

Da die Eintrittswahrscheinlichkeit grundsätzlich nur die Werte $0 \leq f(X) \leq 1$ annehmen kann, ist der Wertebereich der Regressionsfunktion zu definieren. Dies geschieht, indem

$$f(\text{Alter}_{\text{Mandant}}) = 0 \text{ bzw. } f(\text{Alter}_{\text{Mandant}}) = 1$$

gesetzt und die Regressionsfunktion jeweils nach $\text{Alter}_{\text{Mandant}}$ umgestellt wird.

Für

$$f(\text{Alter}_{\text{Mandant}}) = -2,3583 + \text{Alter}_{\text{Mandant}} \times 0,0471$$

ergibt sich bei

$$f(\text{Alter}_{\text{Mandant}}) = 0$$

für $\text{Alter}_{\text{Mandant}}$ ein Wert von 50,07 Jahren und bei

$$f(\text{Alter}_{\text{Mandant}}) = 1$$

für $\text{Alter}_{\text{Mandant}}$ ein Wert von 71,3 Jahren.

Entsprechend ist der Wertebereich der Regressionsfunktion in Abhängigkeit vom Alter des Mandanten wie folgt zu definieren:

$$f(\text{Alter}_{\text{Mandant}}) = 0; \text{ für } \text{Alter}_{\text{Mandant}} < 51$$

$$f(\text{Alter}_{\text{Mandant}}) = -2,3583 + \text{Alter}_{\text{Mandant}} \times 0,0471; \text{ für } 50 < \text{Alter}_{\text{Mandant}} < 72$$

$$f(\text{Alter}_{\text{Mandant}}) = 1; \text{ für } \text{Alter}_{\text{Mandant}} > 71$$

Insolvenzrisiko (*IR*):

Die Eintrittswahrscheinlichkeit für das Risiko der Insolvenz des Mandanten kann durch Trendextrapolation ermittelt werden. Hierzu ist aus den Vergangenheitsdaten des Steuerberatungsunternehmens zunächst das Verhältnis der Mandanteninsolvenzen per anno zur Gesamtzahl der Mandanten des entsprechenden Jahres zu ermitteln (=Insolvenzquote). Aus der sich ergebenden Zeitreihe der Insolvenzquoten kann mittels linearer Regression, mit der Zeit als unabhängiger Variable, eine Regressionsfunktion gebildet werden (Trendextrapolation), aus der die zukünftige Entwicklung der Insolvenzquote berechnet werden kann.³⁵⁵ Im Ergebnis bildet die prognostizierte Insolvenzquote für die Planungsperiode, die Eintrittswahrscheinlichkeit des Insolvenzrisikos bei den einzelnen Mandanten ab.

$$5. \quad W_{IR;Mandant} = \text{Insolvenzquote}_p = f(\text{Insolvenzquote}_p \angle t)$$

Um Verzerrungen bei der Ermittlung des Abweichungserwartungswertes zu vermeiden, ist vorab eine Einordnung der Mandanten in Risikoklassen für das Insolvenzrisiko vorzunehmen und für jede Risikoklasse eine separate Zeitreihe von Insolvenzquoten und entsprechend separate Regressionsfunktionen zu ermitteln. Die Klassifizierung ist individuell durch subjektive Schätzung unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lage, Branche, Abhängigkeiten des Mandanten, etc. vorzunehmen.³⁵⁶

$$6. \quad W_{IR;Mandant} = \text{Insolvenzquote}_{p;RisikoklasseIR} = f(\text{Insolvenzquote}_p \angle t; \text{RisikoklasseIR})$$

355 Vgl. Bamberg/ Baur (1993), S. 65.

356 Insoweit fließen auch objektive Anhaltspunkte, wie bspw. langjährige Erfahrungswerte in die subjektive Schätzung ein. Vgl. Bamberg/ Baur (1993), S. 91.

Der Abweichungserwartungswert des Insolvenzrisikos ermittelt sich für jeden Mandanten aus dem Produkt des geplanten Mandantenumsatzes in der betrachteten Periode und der durch Trendextrapolation ermittelten Insolvenzquote, die sich in Abhängigkeit der subjektiven Risikoklassenzuordnung ergibt.

$$7. \quad AEW_{IR;Mandant} = Mandantenumsatz_p \times f(Insolvenzquote_p \angle t; RisikoklasseIR)$$

Wettbewerbsrisiko (*WR*):

Für das Risiko aufgrund von Wettbewerb in der Branche Mandanten zu verlieren, ermittelt sich die Eintrittswahrscheinlichkeit analog zum Insolvenzrisiko durch Trendextrapolation der in der Vergangenheit beobachteten Abwanderungsquoten (=Verhältnis der Mandantenabwanderungen per anno zur Gesamtzahl der Mandanten des entsprechenden Jahres). Um den Abweichungserwartungswert möglichst mandantenspezifisch ermitteln zu können, ist wieder eine Einordnung der Mandanten in Risikoklassen vorzunehmen, welche jetzt die Sensibilität der Mandanten für einen Steuerberaterwechsel widerspiegeln. Bei der Einordnung in diese Risikoklassen sind die Bindungsgrade des Mandanten an das Steuerberatungsunternehmen, wahrgenommene Zufriedenheitsgrade bezüglich Preis und Leistung, die allgemeine Wettbewerbssituation im regionalen Umfeld des Steuerberatungsunternehmens, etc. zu berücksichtigen. Die Eintrittswahrscheinlichkeit des Wettbewerbsrisikos wird für die einzelnen Risikoklassen wieder mittels einer Regressionsfunktion bestimmt, die anhand des Anteils der in der Vergangenheit tatsächlich abgewanderten Mandanten je Risikoklasse ermittelt wird.

$$8. \quad W_{WR;Mandant} = f(Abwanderungsquote_p \angle t; RisikoklasseWR)$$

$$9. \quad AEW_{WR;Mandant} = Mandantenumsatz_p \times f(Abwanderungsquote_p \angle t; RisikoklasseWR)$$

Risiko der Existenz steuerunehrlicher Mandate (*RsuM*):

Die Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeit für dieses Risiko kann mangels kausaler Größen nur durch individuelle subjektive Schätzung erfolgen. Auch die Trendextrapolation ist nicht geeignet, da der Umfang potentiell steuerunehrlicher Mandanten keine über die Zeit stabile Größe darstellt. Für die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos der Existenz steuerunehrlicher Mandate ist somit ein subjektiv ermittelter Wert

zwischen 0 und 1 ($W_{S;RsuM;Mandant}$) für jedem Mandanten zu hinterlegen, so dass sich der Abweichungserwartungswert dieses Risikos für die einzelnen Mandanten aus:

$$10. \quad AEW_{RsuM;Mandant} = Mandantenumsatz_p \times W_{S;RsuM;Mandant}$$

ermittelt.

sonstige Mandatsrisiken (sR):

Unter dieser Risikoposition sind alle weiteren Risiken einzuordnen, die im Ergebnis zu einem Verlust des Steuerberatungsmandats führen können. Aufgrund der unbegrenzten Anzahl möglicher Ursachen für den Eintritt solcher Risiken ist die Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Risikoposition bei den einzelnen Mandanten nur durch individuelle subjektive Schätzung möglich ($W_{S;sR;Mandant}$). Der Abweichungserwartungswert dieser Risikoposition lässt sich wieder durch:

$$11. \quad AEW_{sR;Mandant} = Mandantenumsatz_p \times W_{S;sR;Mandant}$$

berechnen.

3.3.1.2 Risiken, die zu einer Minderung der Anzahl der Aufträge führen

Die zu dieser Position in Tabelle 10 aufgeführten Einzelrisiken der Substitutionsgefahr durch branchenfremde Anbieter und Softwareprodukte sowie die Gefahr der Rückwärtsintegration lassen sich zu einer neuen Risikoposition (nachfolgend als Substitutionsrisiko bezeichnet) zusammenfassen. Begründet werden kann dies mit der identischen Ursache und der gleichen Wirkung dieser Einzelrisiken. Ursächlich für die Substitution der einzelnen Aufträge ist die betriebswirtschaftliche Erkenntnis des Mandanten, die gleichen Leistungen selbst oder mittels branchenfremder Dritter zu einem geringeren Preis und/oder in besserer Qualität erstellen zu können.

Der Unterschied des Risikos der Minderung der Auftragsanzahl zu den voranstehenden Risiken des Mandatsverlustes besteht darin, dass der Abweichungsbetrag vom Gewinnziel nur einen Teil der Mandantenumsätze in Form einzelner Auftragsumsätze umfasst. Der Abweichungsbetrag der auftragsbezogenen Risiken lässt sich somit für jeden einzelnen Auftrag wie folgt ermitteln:

$$12. \quad AWB_{\text{Auftrag}} = \text{Auftragsumsatz}_p$$

Der Abweichungserwartungswert für jeden einzelnen Auftragsumsatz_p ergibt sich durch Multiplikation des auftragsbezogenen Abweichungsbetrages und der Wahrscheinlichkeit, mit der dieses Risiko bei dem einzelnen Auftrag eintritt, folglich aus:

$$13. \quad AEW_{\text{Auftrag}} = \text{Auftragsumsatz}_p \times W_{\text{Auftrag}}$$

Zur Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeiten der zu bewertenden Risikopositionen sind wieder verschiedene prognostische Verfahren anzuwenden.

Risiko von Vereinfachungen im Steuerrecht (*VStR*):

Die Eintrittswahrscheinlichkeit für das Risiko, dass durch Vereinfachungen im Steuerrecht bestimmte Leistungen (Auftragsarten) durch die Mandanten nicht mehr nachgefragt werden müssen, lässt sich mangels kausaler Größen nur durch Beobachtung der erarbeiteten Frühwarnindikatoren³⁵⁷ und entsprechende subjektive Schätzung bestimmen ($W_{S;VStR;Auftragsart}$). Somit ermittelt sich der Abweichungserwartungswert für das Risiko des Wegfalls von Auftragsarten aufgrund von Vereinfachungen im Steuerrecht durch:

$$14. \quad AEW_{VStR;Auftrag} = \text{Auftragsumsatz}_p \times W_{S;VStR;Auftragsart}$$

Substitutionsrisiko (*SubR*):

Das Risiko, dass Mandanten einzelne steuerberaterliche Leistungen selbst erstellen bzw. von branchenfremden Dritten erstellen lassen, ist insbesondere dann gegeben, wenn diese Leistungen vom Mandanten ohne Qualitätsverlust zu niedrigeren Preisen eingekauft werden können. Das Substitutionsrisiko wird somit maßgeblich durch den Preis und die Komplexität des Auftrages beeinflusst. Aufgrund der Abhängigkeit des Substitutionsrisikos von mehreren Größen ist zur Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeit dieses Risikos die multivariate Regressionsanalyse mit den Regressoren „absoluter Preis des Auftrages“ und „Komplexitätsgrad des Auftrages“ am besten geeignet. Der Komplexitätsgrad beinhaltet sämtliche Merkmalsausprägungen der einzelnen Aufträge, mit Ausnahme des Preises, die zu einer Substitution des Auftrages führen können. Zu berücksichtigen sind beispielsweise steuerliche Anforderungen an

357 Vgl. Kapitel 3.2.1.1.1.

die Leistungserstellung, mit der Leistungserstellung verbundener Beratungsbedarf, subjektive Wahrnehmungen, etc.. Die Vielzahl dieser Kriterien erfordert wieder eine Standardisierung des Komplexitätsgrades durch Klassifizierung.³⁵⁸

Auf Basis der Beobachtungen der Auftragspreise und der Komplexitätsgrade, die zu einer Substitution der Aufträge in der Vergangenheit geführt haben, lässt sich die Regressionsfunktion ermitteln, welche die Eintrittswahrscheinlichkeit des Substitutionsrisikos definiert.³⁵⁹ Durch Einsetzen, der für die Planungsperiode ermittelten Auftragspreise³⁶⁰ (=Auftragsumsatz_p) und Komplexitätsgrade je Auftrag in die Regressionsfunktion lässt sich die Eintrittswahrscheinlichkeit des Substitutionsrisikos für jeden Auftragsumsatz_p ermitteln. Formal lässt sich dies wie folgt darstellen:

$$15. \quad W_{SubR;Auftrag} = f(\text{Auftragsumsatz}_p; \text{Komplexitätsgrad}_{Auftrag})$$

$$16. \quad AEW_{SubR;Auftrag} = \text{Auftragsumsatz}_p \times f(\text{Auftragsumsatz}_p; \text{Komplexitätsgrad}_{Auftrag})$$

3.3.1.3 Risiken, die die Art der Aufträge beeinflussen

Eine gesonderte Betrachtung dieser Risiken erscheint für die vorliegende Untersuchung nicht sinnvoll. Relevanz entfalten diese Risiken nur dann, wenn für einzelne Mandanten anstelle von hochvergüteten nur noch niedriger zu vergütende Auftragsarten erbracht werden. Dies ist vor allem dann gegeben, wenn Mandanten, die bisher Gewinneinkünfte gem. § 2 Nr. 1 EStG erzielten, ihre selbständige Tätigkeit aufgeben und durch Wechsel ins Angestelltenverhältnis oder aufgrund des Erreichens des Rentenalters nunmehr Überschusseinkünfte gem. § 19 bzw. § 22 EStG erzielen. Diese Risiken sind jedoch bereits bei den Mandatsrisiken in Kapitel 3.3.1.1 erfasst, da die hieraus resultierenden Auswirkungen mit einem vollständigen Mandatsverlust gleichzusetzen sind.

358 Beispielsweise durch feste Vorgabe von mehreren Komplexitätsgraden und Zuordnung jedes Auftrages zu einem bestimmten Komplexitätsgrad. Unter Umständen kann auch die Ordnung der Auftragsarten (anstelle der einzelnen Aufträge) nach Komplexitätsgraden ausreichend sein. In diesen Fällen erübrigt sich die aufwendige Analyse jedes einzelnen Auftrages.

359 Zur Ermittlung der multivariaten Regressionsfunktion vgl. *Bamberg/Baur* (1993), S. 225ff. sowie *Bosch, K.* (1996), S. 130ff..

360 Vgl. hierzu nachfolgend Kapitel 3.3.1.4 und Kapitel 3.3.1.5

3.3.1.4 Risiken, die sich auf die Gegenstandswerte der Aufträge auswirken

Die Risiken einer negativen Einkommensentwicklung und einer Änderung der Einkommensverwendung beim Mandanten werden, aufgrund der Abhängigkeit der Einkommensverwendung von der Höhe des Einkommens, nachfolgend zu einer neuen Risikoposition (Gegenstandswertisiko) zusammengefasst. Da die Höhe des Mandanteneinkommens eine relativ stabile Größe darstellt, kann der Abweichungserwartungswert des Gegenstandswertisiko durch Trendextrapolation aus den in der Vergangenheit beobachteten Gegenstandswerten für die einzelnen Aufträge ermittelt werden.

Der Gegenstandswert bildet zusammen mit der anzuwendenden Gebührentabelle und dem Gebührensatz die Basis für die Ermittlung der aus einem Auftrag resultierenden Umsatzerlöse. Somit lässt sich die Ermittlung des Auftragsumsatzes wie folgt funktional darstellen:

$$17. \quad \text{Auftragsumsatz} = f(\text{Gegenstandswert}; \text{Gebührentabelle}; \text{Gebührensatz})$$

Der geplante Auftragsumsatz (Auftragsumsatz_p) bildet wiederum die Basis für die Ermittlung der Abweichungserwartungswerte aller weiteren Risiken, die die Umsatzerlöse beeinflussen. Somit ist eine isolierte Ermittlung des Abweichungserwartungswertes aus dem Gegenstandswertisiko nicht zielführend, da der Auftragsumsatz_p in die Ermittlung der Höhe übergeordneter Abweichungserwartungswerte einzubeziehen ist. Dem entsprechend müssen die Abweichungserwartungswerte aus dem Gegenstandswertisiko und den übergeordneten Risiken kumuliert betrachtet werden, so dass der in die übergeordneten Risiken einflussende Auftragsumsatz_p für jeden einzelnen Auftrag durch:

$$18. \quad \text{Auftragsumsatz}_p = f(\text{Gegenstandswert}_{p;\text{Auftrag}}; \text{Gebührentabelle}; \text{Gebührensatz})$$

zu ermitteln ist, wobei $\text{Gegenstandswert}_{p;\text{Auftrag}}$, den durch Trendextrapolation ermittelten Gegenstandswert eines Auftrages für die betrachtete Planungsperiode darstellt.

$$19. \quad \text{Gegenstandswert}_{p;\text{Auftrag}} = f(\text{Gegenstandswert}_{p \angle t;\text{Auftrag}})$$

3.3.1.5 Verhandlungsstärke des Mandanten

Die Variation des Preises für eine steuerberaterliche Leistung ist nur durch Veränderung des Gebührensatzes möglich. Das Ziel der Mandanten ist bei preispolitischen Verhandlungen daher immer auf eine Minderung des Gebührensatzes gerichtet. Das Risiko, dass Mandanten derartige Minderungen durchsetzen können, kann nur individuell durch subjektive Schätzung ermittelt werden.

Entsprechend zum Gegenstandswertisiko erfordert das Risiko einer Minderung der Gebührensätze (*GSR*) eine Berücksichtigung bei den übergeordneten Risiken, deren Abweichungserwartungswerte sich auf Basis der geplanten *Auftragsumsätze_p* ermitteln. Insoweit ist Gleichung 18 wie folgt weiter zu modifizieren:

$$20. \quad \text{Auftragsumsatz}_p = f(\text{Gegenstandswert}_{p;\text{Auftrag}}; \text{Gebührentabelle}; \dots \\ \dots \text{Gebührensatz}_{p;\text{Auftrag}})$$

wobei der *Gebührensatz_{p;Auftrag}*, den aufgrund subjektiver Erwartungen gebildeten zukünftig anzuwendenden Gebührensatz für den einzelnen Auftrag darstellt.

$$21. \quad \text{Gebührensatz}_{p;\text{Auftrag}} = \text{Gebührensatz}_{p \leq 1;\text{Auftrag}} \times (1 - W_{S;GSR;\text{Auftrag}})$$

$W_{S;GSR;\text{Auftrag}}$ gibt in Gleichung 21 die subjektiv ermittelte Eintrittswahrscheinlichkeit einer Minderung (kombiniert mit dem Ausmaß der Minderung) des gegenüber der abgelaufenen Vorperiode angewandten Gebührensatzes an.

3.3.1.6 Forderungsausfallrisiko

Der Abweichungsbetrag, der aus dem Risiko eines Forderungsausfalles (*FAR*) resultiert, ergibt sich aus der Höhe des der Forderung zu Grunde liegenden geplanten *Auftragsumsatz_p*.

$$22. \quad \text{AWB}_{\text{FAR};\text{Auftrag}} = \text{Auftragsumsatz}_p$$

Die Eintrittswahrscheinlichkeit für das Forderungsausfallrisiko kann durch Trendextrapolation der in der Vergangenheit beobachteten Forderungsausfallquoten ermittelt werden. Da dieses Risiko wesentlich von der wirtschaftlichen Lage der einzelnen Mandanten abhängig ist, sind die Mandanten wieder in Risikoklassen einzuordnen, um in Abhängigkeit dieser wirtschaftlichen Lage der Mandanten differenzierte Forderungs-

ausfallquoten ermitteln zu können. Hierfür kann die bereits installierte Risikoklasse für das Insolvenzrisiko herangezogen werden, da diese die Mandanten anhand ihrer wirtschaftlichen Lage spezifiziert. Die Eintrittswahrscheinlichkeit des Forderungsausfallrisikos in der betrachteten Planungsperiode ermittelt sich dann aus Regressionsfunktionen, die differenziert nach den jeweiligen Risikoklassen für das Insolvenzrisiko, aus den in der Vergangenheit beobachteten Anteil ausgefallener Forderungen vom Gesamtforderungsbestand der einzelnen Risikoklassen ermittelt werden. Die unter subjektiven Einschätzungen erfolgte Einordnung der Mandanten in die Risikoklassen für das Insolvenzrisiko bestimmt damit die anzuwendende Regressionsfunktion, die die voraussichtliche Forderungsausfallquote bei den einzelnen Auftragsumsätzen dieses Mandanten ermittelt.

$$23. \quad W_{FAR;Auftrag} = f(\text{Forderungsausfallquote}_{p \angle t; \text{RisikoklasseIR}})$$

$$24. \quad AEW_{FAR;Auftrag} = \text{Auftragsumsatz}_p \times f(\text{Forderungsausfallquote}_{p \angle t; \text{RisikoklasseIR}})$$

3.3.1.7 Kostenrisiken

Die Analyse der Kostenstruktur von Steuerberatungsunternehmen ergibt folgende, der Höhe nach relevante Kostenarten:³⁶¹

1. Personalkosten einschließlich Sozialabgaben, die gemessen an den Umsatzerlösen einen Anteil von ca. 40-50% ausmachen,
2. Büromieten einschließlich Nebenkosten, mit einem Anteil von ca. 5-10% der Umsatzerlöse,
3. fixe und variable Aus- und Fortbildungskosten sowie Abschreibungen mit einem Umsatzanteil von jeweils ca. 2-5% sowie
4. die kumulierten sonstigen fixen und variablen Kosten, mit einem Anteil an den Umsatzerlösen von ca. 10-15%.

Daneben sind die Kostenarten:

5. Schadensersatzzahlungen³⁶² und
6. Ertragsteuern³⁶³

361 Vgl. Reiche, K., DStR 1993, S. 1194. Eine Differenzierung in fixe und variable Kosten wird nicht vorgenommen.

zu berücksichtigen, die in o.a. Untersuchungen nicht separat betrachtet wurden.

Die Abweichungserwartungswerte der Kostenrisiken sind durch Prognose der Kostenerhöhungen in der betrachteten Planungsperiode zu ermitteln. Bei der Wahl der Prognosemethode zur Ermittlung der einzelnen Abweichungserwartungswerte ist zu berücksichtigen, dass sich diese Kostenerhöhungen stetig (z.B. durch Anstieg des Preisniveaus) oder in Form von Schocks vollziehen können. Letzteres betrifft im Wesentlichen die Personalkosten, wenn zur Aufrechterhaltung der Leistungsbereitschaft, diese quantitativ ausgeweitet werden muss. Das Risiko einer schockartigen Kostenerhöhung aufgrund von Schadensersatzzahlungen kann ausgeschlossen werden. Der gesetzlich verpflichtende Abschluss einer angemessenen Berufshaftpflichtversicherung und die Begrenzung des Selbstbehalts auf 1.500 EUR³⁶⁴ lässt lediglich auf kontinuierlich steigende Kosten durch höhere Versicherungsbeiträge schließen.

Grundsätzlich stellen die einzelnen Kostenarten relativ konstante Größen dar, so dass das Risiko der stetigen Kostenerhöhung durch Trendextrapolation der Vergangenheitswerte gut prognostiziert werden kann. Die sich hieraus ergebenden Abweichungserwartungswerte können jedoch aufgrund der stetigen relativ geringen Höhe der einzelnen Kostenarten, im Verhältnis zu den Umsatzerlösen, keine für die Risikosteuerung relevanten Beträge liefern. Darüber hinaus kann nur aus dem Erwartungswert der gesamten Kosten ($Kosten_p$) und dem Vergleich dieser, mit dem Erwartungswert der Umsatzerlöse, der Abweichungserwartungswert vom Gewinnziel bestimmt werden.

Insoweit muss die Bewertung der Kostenartenrisiken an dem Kostenartenerwartungswert ($Kostenarten_p$) ansetzen, der die gesamten prognostizierten Kosten in der zu betrachtenden Planungsperiode einschließlich der Risiken künftiger Entwicklungen angibt. Bei der Ermittlung der einzelnen Kostenartenerwartungswerte wird zwischen den Risiken einer stetigen bzw. schockartigen Kostenerhöhung und zwischen den Ertragsteuerrisiken unterschieden.

362 Die entstandenen Kosten für Schadensersatzansprüche gegen das Steuerberatungsunternehmen sind in Form von Pflichtbeiträgen für die Berufshaftpflichtversicherung gem. § 67 StBerG und eventuell darüber hinausgehender Selbstbehalte, in den sonstigen Kosten enthalten.

363 Die im Bereich von Steuerberatungsunternehmen zu zahlenden Ertragsteuern beschränken sich auf die Einkommensteuer, Solidaritätszuschlag und eventuell Kirchensteuer, die aufgrund ihres privaten Charakters (vgl. § 12 Nr. 3 EStG) in den Untersuchungen außen vor gelassen wurden.

364 Vgl. § 52 Abs. 2 DVStB.

Das Risiko einer stetigen Kostenerhöhung ist grundsätzlich bei allen Kostenarten, mit Ausnahme der Ertragsteuern, zu berücksichtigen. Somit ermittelt sich der Erwartungswert der gesamten geplanten Kosten aus:

$$25. \quad \text{Kosten}_p = \sum_{c=1}^n \text{Kostenarten}_{p;c} + \text{Ertragsteuern}_p$$

wobei $\text{Kostenarten}_{p;c}$, die Höhe der durch Trendextrapolation ermittelten Erwartungswerte der einzelnen Kostenarten ohne Ertragsteuern für die entsprechende Planungsperiode darstellt. Das Risiko eines Kostenanstiegs, das aus einem Anstieg des Preisniveaus resultiert, wird dabei berücksichtigt.

$$26. \quad \text{Kostenart}_p = f(\text{Kostenart}_{p \angle t})$$

Die Gleichung 25 berücksichtigt nur die Risiken einer stetigen geringfügigen Kostensteigerung sowie Ertragsteuerrisiken und ist somit noch um das Risiko der schockartigen Personalkostenerhöhung bei der Ausweitung der vorgehaltenen personellen Leistungsbereitschaft zu erweitern. Der hieraus resultierende Abweichungsbetrag umfasst neben den zusätzlichen Personalkosten³⁶⁵ auch Kosten für die Einrichtung eines Arbeitsplatzes, laufende Aus- und Fortbildungskosten, etc.³⁶⁶ und kann aufgrund der unternehmensspezifischen Anforderungen an die personelle Erweiterung nur individuell geschätzt werden. Gleiches gilt für die Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeit dieses Risikos. Auch diese kann aufgrund der Vielfalt möglicher Einflussfaktoren³⁶⁷ nur durch subjektive Schätzung ermittelt werden. Entsprechend ist Gleichung 25 zu

$$27. \quad \text{Kosten}_p = \sum_{c=1}^n \text{Kostenarten}_{p;c} + \text{Erweiterungskosten}_p + \text{Ertragsteuern}_p$$

fortzuentwickeln, wobei unter $\text{Erweiterungskosten}_p$ der Absolutbetrag aller erwarteten Kosten der Erweiterung, unter Berücksichtigung der Eintrittswahrscheinlichkeit der notwendigen Erweiterungsmaßnahmen, zu erfassen ist.

Der Grund für die gesonderte Betrachtung des Erwartungswertes der Ertragsteuerbelastung liegt in der Abhängigkeit dieser Kostenart von der kausalen Größe Gewinn und

365 Gehalt und Sozialversicherungsbeiträge.

366 Hierbei sind nur sofort gewinnwirksame Erweiterungskosten einzubeziehen, somit nicht Investitionen, die sich nur über Abschreibungen auf den Gewinn auswirken. Zur Berücksichtigung dieser Erweiterungsinvestitionen vgl. nachfolgend Kapitel 4.1.2.1.

367 Zu berücksichtigen sind hierbei insbesondere sämtliche Risiken die den personellen Auslastungsgrad beeinflussen (vgl. hierzu nachfolgend die Ausführungen zur fristgerechten Fertigstellung in Kapitel 3.3.3.1).

der Existenz eines mathematischen Zusammenhangs in Form von gesetzlich vorgegebenen Tarifvorschriften³⁶⁸. Somit lässt sich der Erwartungswert der Ertragsteuerbelastung zuverlässig aus:

$$28. \quad \text{Ertragsteuern}_p = f\left(\text{Umsatzerlöse}_p \angle \sum_{c=1}^n \text{Kostenarten}_{p;c} \angle \text{Erweiterungskosten}_p\right); \text{Tarif}_p]$$

ermitteln. Die Prognose durch Trendextrapolation ist insoweit nicht erforderlich und insbesondere bei schwankenden Gewinnen nicht zielführend.

Das Risiko, Kosten kurzfristig nicht abbauen zu können, ist nur relevant, wenn tatsächlich, bedingt durch einen Rückgang des nachgefragten Leistungspotentials, eine Kapazitätsminderung möglich und notwendig ist. Solange eine Kapazitätsminderung nicht möglich ist, ergeben sich Auswirkungen auf das Gewinnziel, da den zum Abbau vorgesehenen Leerkosten keine entsprechenden Umsatzerlöse gegenüberstehen. Der Wert dieses Risikos ermittelt sich demnach aus den voraussichtlichen Leerkosten und dem Zeitraum, in dem diese nicht abgebaut werden können. Das Leerkostenrisiko ist durch

$$\sum_{c=1}^n \text{Kostenarten}_{p;c}$$

bereits in Gleichung 27 berücksichtigt und nur bei der Untersuchung möglicher Risikosteuerungsmaßnahmen gesondert zu ermitteln.

Ein aus der Ausweitung der zivilrechtlichen allgemeinen Vertragspflichten resultierendes Risiko, wird als nicht relevant eingeschätzt, da eine umfangreiche Erweiterung dieser Vertragspflichten relativ unwahrscheinlich ist. Darüber hinaus hat der Steuerberater für alle seine Tätigkeiten eine angemessene Gebühr zu verlangen,³⁶⁹ so dass die aus einer Pflichterweiterung resultierenden Kosten durch entsprechende Umsatzerlöse kompensiert werden könnten.

368 Vgl. § 32a EStG.

369 Vgl. *Kuhls/ Meurers/ Maxl/ Schäfer/ Goetz/ Willerscheid* (2004), zu §9, Rdnr.4

3.3.2 Bewertung der Risiken, die die geordneten wirtschaftlichen Verhältnisse beeinflussen

3.3.2.1 Bewertung der Risiken, die die Aufrechterhaltung der Zahlungsbereitschaft beeinflussen (Liquiditätsrisiken)

Die Zahlungsbereitschaft eines Unternehmens kann als Bestand der liquiden Mittel, die zur Erfüllung aller fälligen Zahlungsverpflichtungen des Unternehmens zur Verfügung stehen, definiert werden. Liquiditätsrisiken müssen entsprechend als Gefahr der Minderung des Bestandes der liquiden Mittel verstanden werden, was einen Verlust der Zahlungsbereitschaft nach sich ziehen kann. Die Quantifizierung dieser Risiken erfolgt, indem aus dem voraussichtlichen Betrag der Minderung der liquiden Mittel und der Wahrscheinlichkeit, mit der die Minderung eintritt, der Abweichungserwartungswert bestimmt wird.

Der dem Steuerberatungsunternehmen in einer Periode zur Verfügung stehende Bestand an liquiden Mitteln setzt sich aus dem Zahlungsmittelbestand am Beginn der Periode sowie der Differenz der laufenden Ein- und Auszahlungen in der betrachteten Periode zusammen, wobei die Differenz der laufenden Ein- und Auszahlungen den Zahlungsmittelbestand zu Beginn der nachfolgenden Periode erhöht bzw. mindert. Die laufenden Ein- und Auszahlungen ergeben sich aus:

1. dem zahlungswirksamen Gewinn,
2. der Investitionstätigkeit und
3. der Finanzierungstätigkeit.

Risiken, die aus dem zahlungswirksamen Gewinn der Periode resultieren:

Die Höhe der gewinnwirksamen Ein- und Auszahlungen verändert direkt den Bestand der liquiden Mittel. Insoweit wirken alle Risiken, die das Gewinnziel beeinflussen, mit Ausnahme der zahlungsunwirksamen Abschreibungen, auch auf das Liquiditätsziel. Zur Ermittlung der Höhe der Abweichungserwartungswerte dieser Risiken wird auf Kapitel 3.3.1 verwiesen.

Darüber hinaus bestimmt auch der Zeitpunkt, in dem die gewinnwirksamen Ein- und Auszahlungen zu- bzw. abfließen, den Liquiditätsbestand in der betrachteten Periode. Das Risiko besteht in der zeitlich vorgelagerten Fälligkeit von Zahlungsverpflichtun-

gen und der zeitlich hinausgeschobenen Vereinnahmung von Zahlungsansprüchen. Relevanz entfaltet dieses Risiko jedoch nur, wenn die Liquiditätsminderung nicht über Zahlungsmittelbestände oder kurzfristig generierbares Fremdfinanzierungspotential überbrückt werden kann.³⁷⁰

Risiken aus Investitionstätigkeit:

Der Leistungserstellungsprozess bei Steuerberatungsunternehmen ist im Wesentlichen vom Vorhandensein personeller Kapazitäten abhängig. Der Einsatz sachlicher Betriebsmittel tritt demgegenüber in den Hintergrund. Dennoch kann bei zeitlicher Zusammenballung mehrerer ungeplanter aber notwendiger Investitionen eine relevante Einflussnahme auf die liquiden Mittel des Steuerberatungsunternehmens festgestellt werden. Die Unsicherheit bezüglich zukünftiger Mittelabflüsse in Investitionsgüter besteht insbesondere für Ersatzinvestitionen³⁷¹ in technisch unbrauchbares Anlagevermögen, welches für die Leistungserstellung zwingend benötigt wird.³⁷² Der Abweichungsbetrag für das Risiko eines Mittelabflusses aufgrund notwendiger Ersatzinvestitionen (*EIR*) ermittelt sich aus den geplanten Wiederbeschaffungskosten für diese Investitionen.

$$29. \quad AWB_{EIR} = \text{Wiederbeschaffungskosten}_p$$

wobei *Wiederbeschaffungskosten_p* vereinfachungshalber aus den ursprünglichen Anschaffungskosten der vorhandenen Investitionsgüter (Anlagevermögen) abgeleitet werden kann.

$$30. \quad AWB_{EIR} = \text{Wiederbeschaffungskosten}_p = \text{Anschaffungskosten}_p \cdot \angle t$$

Die Eintrittswahrscheinlichkeit für den Verfall der technischen Betriebsmittel kann durch univariate Regression in Abhängigkeit des Anlagenabnutzungsgrades³⁷³ ermit-

370 Dies wird nachfolgend bei den Risiken aus Finanzierungstätigkeit in diesem Kapitel und in Kapitel 4.1.2.1 betrachtet.

371 Die Durchführung von Erweiterungsinvestitionen fällt grundsätzlich in den Entscheidungsbereich der Unternehmensleitung und stellt somit kein relevantes Risiko dar. Da geplante Erweiterungsinvestitionen dennoch einen Einfluss auf die gesamte Liquiditätslage des Unternehmens haben können, werden diese auch nachfolgend (vgl. Kapitel 4.1.2.1) in die Prognoserechnungen einbezogen.

372 Insbesondere die für die Leistungserstellung notwendigen technischen Betriebsmittel (EDV) sind durch eine hohe Schadensanfälligkeit gekennzeichnet.

373 $\text{Anlagenabnutzungsgrad} = 1 \cdot \frac{\text{Restbuchwert}}{\text{Anschaffungskosten}}$

telt werden, da die Wahrscheinlichkeit eines technischen Ausfalls vom Alter des Investitionsgutes abhängig ist.

$$31. \quad W_{EIR} = f(\text{Anlagenabnutzungsgrad}_p)$$

Der Wertebereich dieser Regressionsfunktion gibt das Verhältnis der in vergangenen Perioden getätigten Ersatzinvestitionen zu den am Beginn der jeweiligen Periode gegebenen ursprünglichen Anschaffungskosten aller vorhandenen Investitionsgüter an. Aus diesen Vergangenheitswerten und den zugehörigen Anlagenabnutzungsgraden in den jeweiligen abgelaufenen Perioden lässt sich die Regressionsfunktion $f(\text{Anlagenabnutzungsgrad}_p)$ ermitteln. Durch Schätzung des Anlagenabnutzungsgrades in der betrachteten Planperiode kann mit Hilfe der Regressionsfunktion der prozentuale Anteil der ursprünglichen Anschaffungskosten, die in der Planperiode voraussichtlich zu ersetzen sind, prognostiziert werden.

Der Abweichungserwartungswert für das Ersatzinvestitionsrisiko ermittelt sich dann durch:

$$32. \quad AEW_{EIR} = \text{Anschaffungskosten}_{p \angle t} \times f(\text{Anlagenabnutzungsgrad}_p)$$

Risiken aus Finanzierungstätigkeit:

Dem niedrigen Investitionsbedarf entsprechend, spielt auch der Finanzierungsbedarf bei Steuerberatungsunternehmen eine eher untergeordnete Rolle. Relevanz entfaltet diese Position lediglich bei Liquiditätsengpässen. Hier besteht das Risiko, dass aufgrund der Minderung des Fremdfinanzierungspotentials (*MFFP*) kein zusätzliches Fremdkapital aufgenommen werden kann und somit der Fortbestand des Steuerberatungsunternehmens gefährdet ist. Mangels geeigneter abhängiger Größen kann der Abweichungserwartungswert für die Minderung des Fremdfinanzierungspotentials nur durch individuelle subjektive Schätzung ermittelt werden.

$$33. \quad AEW_{MFFP} = FFP_{p \angle I} \times W_{S;MFFP}$$

wobei $FFP_{p \angle I}$ das am Ende der Vorperiode vorhandene Fremdfinanzierungspotential widerspiegelt und $W_{S;MFFP}$ die subjektive Wahrscheinlichkeit der Minderung und den prozentualen Anteil der Minderung dieses Fremdfinanzierungspotentials angibt.

3.3.2.2 Risiken, die den angemessenen Verschuldungsgrad beeinflussen

Ein angemessener Verschuldungsgrad ist gegeben, wenn für das Steuerberatungsunternehmen spätestens im Liquidationszeitpunkt

$$34. \quad m_p \times \text{Umsatzerlöse}_p + \text{Substanzwert}_p \geq \text{Verbindlichkeiten}_p$$

gilt,³⁷⁴ da dies bedeutet, dass im Liquidationszeitpunkt sämtliche Verbindlichkeiten durch die vorhandenen Vermögenswerte, insbesondere durch den erzielbaren Veräußerungspreis gedeckt sind. Folglich sind diejenigen Risiken zu bewerten, die zu einer Minderung der Umsatzerlöse und des Substanzwertes führen bzw. eine Erhöhung der Verbindlichkeiten nach sich ziehen.

Die zukünftige Entwicklung des Multiplikators m_p verläuft mit zunehmenden Alter des Steuerberatungsunternehmens steigend. Insoweit kann der Wert des Multiplikators durch Trendextrapolation ermittelt werden.

$$35. \quad m_p = f(m_p \angle t)$$

Zur Ermittlung der Abweichungserwartungswerte der Risiken, die auf die zukünftig erzielbaren Umsatzerlöse_p wirken, kann auf die Ausführungen in den Kapiteln 3.3.1.1 bis 3.3.1.6 verwiesen werden.

Aufgrund des relativ geringen Anteils des Substanzwertes - gemessen an den Umsatzerlösen - sind die zu einer Minderung des Substanzwertes führenden Risiken als nur geringfügig relevant einzustufen. Eine Minderung des Substanzwertes resultiert im Wesentlichen aus der technischen Abnutzung der Vermögensgegenstände über den Zeitverlauf, wenn diese nicht durch entsprechende Ersatzinvestitionen kompensiert wird. Insoweit bietet es sich an, die zukünftige Höhe der Substanzwerte (Substanzwert_p) per Trendextrapolation aus den Restbuchwerten des Anlagevermögens zu prognostizieren.

$$36. \quad \text{Substanzwert}_p = \text{Restbuchwert}_p = f(\text{Restbuchwert}_p \angle t)$$

Die Höhe der Verbindlichkeiten im Liquidationszeitpunkt ist abhängig von sämtlichen während der Restlebenszeit des Steuerberatungsunternehmens getätigten Ein- bzw. Auszahlungen. Aufgrund der Vielzahl möglicher Transaktionen ist eine isolierte Bewertung der einzelnen Risiken nicht sinnvoll. Insofern kann die zukünftige Höhe der

374 Vgl. Kapitel 3.2.3.

Verbindlichkeiten (*Verbindlichkeiten_p*) nur durch subjektive Schätzung ermittelt werden. Als Schätzverfahren bietet sich dabei ein individueller langfristiger Finanzplan an, der sämtliche finanzielle Transaktionen aus der laufenden Geschäftstätigkeit beinhaltet.³⁷⁵

3.3.3 Bewertung der Risiken, die das Qualitätsziel beeinflussen

Das Ziel der Erbringung qualitativ hochwertiger Leistungen stellt für Steuerberatungsunternehmen das strategische Erfolgspotential dar, da dies die Grundlage für die Sicherung bestehender Mandate und die Gewinnung neuer Mandate bildet. Die Verfehlung des Qualitätsziels führt somit langfristig auch zu einer Verfehlung quantitativer, insbesondere finanzwirtschaftlicher Ziele. Hieraus folgt, dass die Quantifizierung der Risiken, die zu einer Verfehlung des Qualitätsziels führen, auch aus finanzwirtschaftlicher Sicht, d.h. durch Angabe quantitativer, in Geldeinheiten ausgedrückter Abweichungserwartungswerte erfolgen muss.

Die finanzwirtschaftlichen Folgen der Qualitätszielverfehlung bestehen beispielsweise in Schadensersatzzahlungen, Umsatzeinbußen aufgrund von Mandatsverlusten, Rückgang von Empfehlungen neuer Mandate sowie jeder möglichen Kombination der genannten Beispiele. Diese nach Art und Höhe unbestimmten und teilweise langfristigen Auswirkungen lassen jedoch eine aussagekräftige finanzwirtschaftliche Risikoquantifizierung nicht zu. Um dennoch eine für die Risikosteuerung erforderliche Risikobewertung der Qualitätsrisiken durchführen zu können, muss die Quantifizierung die Frage beantworten, in welchem Umfang die Erreichung des Qualitätsziels gefährdet ist. Aufgabe der anschließenden Risikosteuerung ist dann die Beseitigung der Gefährdung, so dass das Qualitätsziel erfüllt wird und auch die aus den Qualitätsrisiken resultierenden finanzwirtschaftlichen Folgen keine Relevanz mehr ausüben.

Bei der Untersuchung des Umfangs der Gefährdung des Qualitätsziels wird entsprechend der Determinanten für eine qualitativ hochwertige Dienstleistungserstellung zwischen fristgerechter und dem SOLL-Zustand entsprechender Dienstleistungserstellung differenziert.

³⁷⁵ Die isolierte Bewertung der einzelnen Risiken, die den Verschuldungsgrad beeinflussen, ist an dieser Stelle nicht sinnvoll, da das Risiko eines unangemessenen Verschuldungsgrades im Wesentlichen aus den bereits dargestellten Umsatzerlösrisiken resultiert. Darüber hinaus besteht zwischen den aus dem Substanzwert und den Verbindlichkeiten resultierenden Risiken ein Zusammenhang, so dass auf die übergreifende Betrachtung in Kapitel 4.1.2.2 verwiesen wird.

3.3.3.1 Risiken der fristgerechten Fertigstellung

Das Ziel einer fristgerechten Dienstleistungserstellung wird verfehlt, wenn der extern vom Mandanten bzw. Gesetz vorgegebene Zeitrahmen innerhalb dem die steuerberaterliche Dienstleistung fertigzustellen ist, vom Steuerberatungsunternehmen nicht eingehalten werden kann, da intern nur ein geringerer Zeitrahmen vorgehalten wird.

Um die Zielverfehlung zu vermeiden, muss demnach für die Gesamtheit der vom Steuerberatungsunternehmen in der Planungsperiode zu erbringenden Leistungen:

$$37. \quad \text{interner Zeitrahmen}_p \geq \text{externer Zeitrahmen}_p$$

gelten.

Die fristgerechte Fertigstellung ist somit durch diejenigen Risiken gefährdet, die in ihrer Ausprägung entweder zu einer Erhöhung des extern nachgefragten Zeitrahmen oder zu einer Minderung des intern vorgehaltenen Zeitrahmen führen.

Für die im Anschluss an die Risikobewertung durchzuführende Risikosteuerung ist der Betrag relevant, um den der prognostizierte extern nachgefragte Zeitrahmen den prognostizierten intern vorgehaltenen Zeitrahmen übersteigt. Dieser Betrag entspricht dem Abweichungserwartungswert³⁷⁶ aller Risiken der fristgerechten Fertigstellung (R_{fF}) und ermittelt sich durch:

$$38. \quad AEW_{R_{fF}} = \text{externer Zeitrahmen}_p \angle \text{interner Zeitrahmen}_p$$

3.3.3.1.1 Risiken, die zu einer Erhöhung des extern vorgegebenen Zeitrahmen führen (nachgefragtes quantitatives Leistungspotential)

Der extern vorgegebene Zeitrahmen stellt das in Zeiteinheiten ausgedrückte nachgefragte quantitative Leistungspotential dar, welches aufgrund der Regelmäßigkeit der steuerberaterlichen Leistungen auf Basis von Vergangenheitsdaten gut geschätzt werden kann. Formal lässt sich das nachgefragte quantitative Leistungspotential wie folgt darstellen:

376 Hierbei wird unterstellt, dass der extern vorgegebene Zeitrahmen und der intern vorgehaltene Zeitrahmen, die Risiken der fristgerechten Fertigstellung nach Höhe und Eintrittswahrscheinlichkeit beinhalten.

$$39. \quad \text{externer Zeitrahmen}_p = \sum_{\text{Auftrag}=1}^l \text{Auftragszeit}_{p;\text{Auftrag}}$$

wobei $\text{Auftragszeit}_{p;\text{Auftrag}}$, durch den voraussichtlich benötigten Zeitrahmen für die Fertigstellung des Auftrages definiert ist.

Die relevanten Risiken einer Ausweitung des extern nachgefragten Zeitrahmens zur Dienstleistungserstellung resultieren aus der Erhöhung der Anzahl der Aufträge (beispielsweise durch neue Mandate oder durch zusätzliche Aufträge bestehender Mandate) und der Erhöhung des zeitlichen Bearbeitungsumfanges für die bestehenden Aufträge. Zur Ermittlung des Abweichungserwartungswertes der fristgerechten Dienstleistungserstellung sind die zeitlichen Konsequenzen dieser Ausweitungsmöglichkeiten des Auftragsvolumens zu berücksichtigen und Gleichung 39 entsprechend zu erweitern.

Der Zeitaufwand für die Dienstleistungserstellung neu hinzukommender Aufträge kann mangels Vergangenheitsdaten nur subjektiv anhand vergleichbarer Aufträge geschätzt werden. Der *externe Zeitrahmen*_p ist entsprechend um den Term

$$\sum_{\text{AuftragNeu}=1}^q \text{neue Auftragszeit}_{p;\text{AuftragNeu}}$$

zu erweitern.

Die Erhöhung des zeitlichen Bearbeitungsaufwandes für bestehende Aufträge resultiert im Wesentlichen aus der Ausweitung der Geschäftstätigkeit der einzelnen Mandate, die in der Regel mit einer entsprechenden Entwicklung der Gegenstandswerte für diese Aufträge einhergeht. Aufgrund dieses kausalen Zusammenhangs kann der zeitliche Bearbeitungsaufwand der bestehenden Mandate für die betrachtete Planperiode in Abhängigkeit der Entwicklung der Gegenstandswerte durch univariate Regression prognostiziert werden.

$$40. \quad \text{Auftragszeit}_p = f(\text{Gegenstandswert}_{p;\text{Auftrag}})$$

Unter Berücksichtigung des Zeitaufwandes für neu hinzukommende Aufträge und der zukünftigen Entwicklung des Zeitaufwandes für bestehende Aufträge ist Gleichung 39 wie folgt fortzuentwickeln:

$$41. \quad \text{externer Zeitrahmen}_p = \sum_{\text{Auftrag}=1}^l f(\text{Gegenstandswert}_{p;\text{Auftrag}}) \\ + \sum_{\text{AuftragNeu}=1}^q \text{neue Auftragszeit}_{p;\text{AuftragNeu}}$$

wobei das Ergebnis der Funktion $f(\text{Gegenstandswert}_{p;\text{Auftrag}})$ den voraussichtlichen Zeitaufwand für einen bestehenden Auftrag in der Planungsperiode, in Abhängigkeit des durch Trendextrapolation³⁷⁷ ermittelten $\text{Gegenstandswert}_{p;\text{Auftrag}}$ dieses Auftrages angibt.

3.3.3.1.2 Risiken, die zu einer Minderung des intern vorgehaltenen Zeitrahmens führen (quantitative Leistungsbereitschaft)

Der intern vorgehaltene Zeitrahmen für die Planungsperiode ergibt sich aus der Summe der für die Dienstleistungserstellung vorhandenen Arbeitszeiten (Erstellzeiten) von allen in der betrachteten Planperiode im Steuerberatungsunternehmen tätigen Mitarbeitern, somit aus:

$$42. \quad \text{interner Zeitrahmen}_p = \sum_{\text{Mitarbeiter}=1}^v \text{Erstellzeit}_{p;\text{Mitarbeiter}}$$

Das Risiko einer Minderung des intern vorgehaltenen Zeitrahmens zur Dienstleistungserstellung besteht somit in einem Rückgang der Mitarbeiterzahl bzw. in einem Rückgang der von den Mitarbeitern für die Dienstleistungserstellung abrufbaren Arbeitszeit.

Erstellzeitriskiken:

Die für den Leistungsprozess vorgehaltene $\text{Erstellzeit}_{p;\text{Mitarbeiter}}$ ist eine Residualgröße, die verbleibt, wenn von der voraussichtlichen Gesamtarbeitszeit jedes einzelnen Mitarbeiters ($\text{Arbeitszeit}_{p;\text{Mitarbeiter}}$) die Zeiten abgezogen werden, die nicht direkt mit der Leistungserstellung verbunden sind. In Frage kommen hierfür Zeiten für allgemeine Aus- und Fortbildung, Fehlzeiten aufgrund von Krankheit sowie sonstige unpro-

377 Vgl. Gleichung 19.

duktive Zeiten.³⁷⁸ Somit ermittelt sich die zur Leistungserstellung verbleibende Arbeitszeit für jeden im Steuerberatungsunternehmen tätigen Mitarbeiter aus:

$$43. \quad \text{Erstellzeit}_{p;\text{Mitarbeiter}} = \text{Arbeitszeit}_{p;\text{Mitarbeiter}} \angle \text{Krankzeit}_{p;\text{Mitarbeiter}} \\ \angle \text{Bildungszeit}_{p;\text{Mitarbeiter}} \angle \text{unproduktive Zeit}_{p;\text{Mitarbeiter}}$$

Die im Rahmen der Risikoidentifikation erarbeiteten Risiken der Dynamisierung des Steuerrechts und Minderung der zur Leistungserstellung zur Verfügung stehenden Arbeitszeit wegen Krankheit des Mitarbeiters lassen sich durch Trendextrapolation quantifizieren. Hierzu wird auf Basis der Vergangenheitsdaten die voraussichtliche Verkürzung der Erstellzeit_p wegen Krankheit bzw. notwendiger Aus- und Fortbildungsmaßnahmen für die zu betrachtende Planperiode ermittelt.

$$44. \quad \text{Krankzeit}_{p;\text{Mitarbeiter}} = f(\text{Krankzeit}_{p \angle t;\text{Mitarbeiter}})$$

$$45. \quad \text{Bildungszeit}_{p;\text{Mitarbeiter}} = f(\text{Bildungszeit}_{p \angle t;\text{Mitarbeiter}})$$

Die unproduktiven Zeiträume umfassen die Arbeitszeit der Mitarbeiter, für die mangels Leistungserstellung keine Vergütung vom Mandanten erzielt werden kann. Hierunter sind insbesondere die Zeiten zu berücksichtigen, in denen wegen der Wartung oder des Ausfalls der zur Leistungserstellung benötigten Betriebsmittel keine Leistungen erbracht werden können bzw. Zeiten, in denen aufgrund von Datenverlust Leistungen wiederholt erbracht werden müssen. Der Eintritt derartiger Risiken hat existenzbedrohende Auswirkungen auf das Steuerberatungsunternehmen, da der Leistungserstellungsprozess wesentlich von funktionstüchtigen Betriebsmitteln abhängig ist. Da die Kosten für die Aufrechterhaltung der Leistungsbereitschaft der Betriebsmittel und die Datensicherung als verhältnismäßig gering im Vergleich zu den Auswirkungen dieser Risiken einzuschätzen sind, kann davon ausgegangen werden, dass jedes Steuerberatungsunternehmen zumindest über eine Grundsicherung für diese Risiken verfügt. Der immense Nutzen und die geringen Kosten für diese Grundsicherung können eine Risikobewertung ohne Einbezug dieser grundlegenden Steuerungsmaßnahmen nicht rechtfertigen. Insoweit ist lediglich das nach den Grundsicherungsmaßnahmen verbleibende Restrisiko zu bewerten, was mangels kausaler Größen ebenfalls nur durch Trendextrapolation der Vergangenheitsdaten möglich ist. Eine Zusammen-

378 Eine Minderung der Arbeitszeit wird nicht als relevantes Risiko eingestuft, da dies grundsätzlich eine Änderung des Arbeitsvertrages zur Folge hat, was von der Unternehmensleitung beeinflusst werden kann. Da die $\text{Arbeitszeit}_{p;\text{Mitarbeiter}}$ dennoch einen Einfluss auf die fristgerechte Fertigstellung haben kann, wird diese auch nachfolgend (vgl. Kapitel 4.1.3) in die Prognoserechnungen einbezogen.

fassung des Betriebsmittelausfallrisikos und Datenverlustrisikos ist dabei unproblematisch, da die Ursachen dieser Risiken in technischen Unzulänglichkeiten liegen, was jeweils zu einer Minderung der tatsächlich zur Verfügung stehenden Erstellzeit führt.

$$46. \quad \text{unproduktive Zeit}_{p;\text{Mitarbeiter}} = f(\text{unproduktive Zeit}_{p \angle t;\text{Mitarbeiter}})$$

Funktional lässt sich die in der Planperiode zur Verfügung stehende *Erstellzeit_p* für jeden im Steuerberatungsunternehmen tätigen Mitarbeiter wie folgt quantifizieren:

$$47. \quad \text{Erstellzeit}_{p;\text{Mitarbeiter}} = \text{Arbeitszeit}_{p;\text{Mitarbeiter}} \angle f(\text{Krankzeit}_{p \angle t;\text{Mitarbeiter}}) \\ \angle f(\text{Bildungszeit}_{p \angle t;\text{Mitarbeiter}}) \\ \angle f(\text{unproduktive Zeit}_{p \angle t;\text{Mitarbeiter}})$$

Mitarbeiteranzahlrisiken:

Die Risiken, die zu einer Minderung der Mitarbeiteranzahl führen, ergeben sich aus der Möglichkeit des Ausscheidens der Mitarbeiter aufgrund von Kündigung oder wegen Erreichens des Rentenalters des Mitarbeiters. Während das Rentenrisiko des Mitarbeiters (*ARMA*) anhand des Alters des Mitarbeiters relativ gut schätzbar ist, kann die Möglichkeit einer arbeitnehmerseitigen Kündigung (*KRMA*) nur schwer prognostiziert werden. Zur Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeit dieser beiden Risiken kann jedoch nur auf die individuelle subjektive Schätzung zurückgegriffen werden, da sowohl für die Regressionsanalyse als auch für die Trendextrapolation keine ausreichende Datenbasis³⁷⁹ zur Verfügung steht. Die Eintrittswahrscheinlichkeit für das Altersrentenrisiko und das Kündigungsrisiko bei den Mitarbeitern wird nachfolgend durch:

$$48. \quad W_{S;ARMA;\text{Mitarbeiter}} \quad \text{bzw.} \quad W_{S;KRMA;\text{Mitarbeiter}}$$

beschrieben.

Der Abweichungserwartungswert für die Verfehlung des Partialziels der fristgerechten Fertigstellung der steuerberaterlichen Dienstleistung ergibt sich somit aus:

379 Dies ergibt sich aus der für kleine und mittlere Steuerberatungsunternehmen typischen geringen Mitarbeiteranzahl und geringen Fluktuationsrate. Vgl. Klug, A. (1996), S.119 sowie S.148.

$$\begin{aligned}
 49. \quad AEW_{RfF} &= \sum_{\text{Auftrag}=1}^l f(\text{Gegenstandswert}_{p;\text{Auftrag}}) \\
 &+ \sum_{\text{AuftragNeu}=1}^q \text{neue Auftragszeit}_{p;\text{AuftragNeu}} \\
 &\leq \sum_{\text{Mitarbeiter}=1}^v \{ (1 \leq W_{SARMAMitarbeiter}) \times (1 \leq W_{SKRMAMitarbeiter}) \times \\
 &\quad [\text{Arbeitszeit}_{pMitarbeiter} \leq f(\text{Krankzeit}_{p \leq t;Mitarbeiter}) \\
 &\quad \leq f(\text{Bildungszeit}_{p \leq tMitarbeiter}) \\
 &\quad \leq f(\text{unproduktive Zeit}_{p \leq t;Mitarbeiter})] \}
 \end{aligned}$$

Ein positiver Abweichungserwartungswert gibt an, um wieviele Zeiteinheiten das Steuerberatungsunternehmen den intern vorgehaltenen Zeitrahmen zur Leistungserstellung für die Planungsperiode ausweiten muss, um alle nachgefragten Leistungen fristgerecht zu erfüllen.

Der Umfang der Gefährdung des Ziels der fristgerechten Leistungserstellung ist darüber hinaus abhängig von den Möglichkeiten der Erweiterung der quantitativen Leistungsbereitschaft.³⁸⁰ Diese Betrachtung fällt jedoch in den Bereich der Risikosteuerung, wobei die Notwendigkeit dieser Betrachtung vom Umfang und der Häufigkeit des Vorliegens positiver Abweichungserwartungswerte abhängig ist.

3.3.3.2 Risiken der Verfehlung des SOLL-Zustandes

Die in Tabelle 12 aufgeführten Risiken Informationsverlust, fehlerhafte Informationstransformation und mangelndes Fachwissen können für die Risikobewertung zu einer neuen Risikoposition (Ausbildungsrisiken) zusammengefasst werden, da die Ursache dieser Risiken jeweils in einem unzureichenden Ausbildungsstand besteht und hierdurch zwangsläufig ein vom SOLL-Zustand abweichendes Dienstleistungsergebnis produziert wird.

Das Ziel einer dem SOLL-Zustand entsprechenden Dienstleistungserstellung wird erreicht, wenn der Ausbildungsstand der im Steuerberatungsunternehmen tätigen Mitar-

380 Möglichkeiten hierfür sind die Beschäftigung von freien Mitarbeitern und die Vereinbarung der Erbringung von Überstunden durch die Arbeitnehmer.

beiter, die vom Mandanten in der Planungsperiode nachgefragten Auftragsarten abdeckt und somit:

$$50. \quad \sum \text{Auftragsarten}_p \subset \text{Ausbildungsstand}_p$$

gilt.

Problematisch ist, dass das Risiko einer solchen Zielverfehlung betragsmäßig nicht quantifizierbar ist. Dennoch muss die Risikobewertung Aussagen darüber liefern, ob mit dem Eintritt derartiger Risiken zu rechnen ist und mit welcher Intensität diese Risiken auftreten werden.

Die für die Risikosteuerung maßgebliche Intensität der Zielverfehlung ergibt sich hierbei aus der inhaltlichen und mengenmäßigen Differenz zwischen nachgefragten Auftragsarten und vorgehaltenen Ausbildungsstand. Aufgabe der Risikobewertung in diesem Bereich ist somit die permanente Identifikation und Kommunikation der nicht durch den Ausbildungsstand abgedeckten nachgefragten Auftragsarten.

Die Wahrscheinlichkeit, mit der tatsächlich eine entsprechende Abweichung vom Qualitätsziel eintritt, ist ebenfalls nicht quantifizierbar. Dies ist insbesondere davon abhängig, ob das vom SOLL-Zustand abweichende Dienstleistungsergebnis auch als solches vom Mandanten wahrgenommen wird³⁸¹ und dieser entsprechende Konsequenzen zieht.

3.3.3.3 Aggregation der Qualitätsrisiken

Der im Steuerberatungsunternehmen vorgehaltene interne Zeitrahmen zur Dienstleistungserstellung und der vorhandene Ausbildungsstand sind mitarbeiterspezifische Determinanten und somit nicht beliebig teilbar. Insoweit müssen die in den Kapiteln 3.3.3.1 und 3.3.3.2 genannten Bedingungen für eine fristgerechte und dem SOLL-Zustand entsprechende Dienstleistungserstellung nicht nur mitarbeiterübergreifend, sondern in der Person jedes einzelnen Mitarbeiters erfüllt werden. An eine das Qualitätsziel erfüllende Dienstleistungserstellung sind somit folgende Anforderungen zu stellen:

381 Vgl. Weiland, DStR 2004, S. 1147.

1. Die zur Verfügung stehende Erstellzeit jedes Mitarbeiters muss mindestens der Summe der geplanten Auftragszeiten der von diesem Mitarbeiter in der Planungsperiode abzuarbeitenden Aufträge entsprechen und gleichzeitig
2. müssen die Auftragsarten dieser Aufträge Teilmenge des geplanten Ausbildungsstandes dieses mit der Bearbeitung beauftragten Mitarbeiters sein.

Hieraus folgt, dass der in Gleichung 49 ermittelte AEW_{RfF} für die Verfehlung des Partialziels einer fristgerechten Fertigstellung aus der Summe der positiven mitarbeiter-spezifischen Abweichungserwartungswerte für die fristgerechte Fertigstellung zu ermitteln ist.

$$51. \quad AEW_{RfF} = \sum_{Mitarbeiter=1}^v AEW_{RfF;Mitarbeiter}; \quad (\text{für alle } AEW_{RfF;Mitarbeiter} > 0)$$

wobei

$$52. \quad AEW_{RfF;Mitarbeiter} = \sum_{Auftrag=1}^r f(\text{Gegenstandswert}_{p;Auftrag;Mitarbeiter}) \\ + \sum_{AuftragNeu=1}^s \text{neue Auftragszeit}_{p;AuftragNeu;Mitarbeiter} \\ \leq \{ (1 \leq W_{SARMAMitarbeiter}) \times (1 \leq W_{SKRMAMitarbeiter}) \times \\ [Arbeitszeit_{pMitarbeiter} \leq f(\text{Krankzeit}_{p \leq t;Mitarbeiter}) \\ \leq f(\text{Bildungszeit}_{p \leq t;Mitarbeiter}) \\ \leq f(\text{unproduktive Zeit}_{p \leq t;Mitarbeiter})] \}$$

gilt, was eine Zuordnung sämtlicher Aufträge des Steuerberatungsunternehmens auf die einzelnen Mitarbeiter erfordert.

Gleichzeitig muss das Risiko der Verfehlung des SOLL-Zustands (RSZ) mitarbeiter-bezogen identifiziert und abgebildet werden, d.h. der Umfang der Abweichung zwischen dem Ausbildungsstand des Mitarbeiters und dem von diesem zu bearbeitenden nachgefragten Auftragsarten ist permanent zu ermitteln und zu kommunizieren. Formal lässt sich der Umfang der Abweichung durch die Differenzmenge³⁸² darstellen, welche die Menge der Auftragsarten angibt, die nicht durch den Ausbildungsstand des Mitarbeiters abgedeckt sind. Der Abweichungserwartungswert einer vom SOLL-Zustand abweichenden Dienstleistungserstellung ermittelt sich wieder aus der Summe der mitarbeiterspezifischen Abweichungserwartungswerte:

382 Vgl. Leupold/ Conrad/ Najuch/ Hösel/ Fucke/ Nickel/ Mende (1968), S. 14.

$$53. \quad AEW_{RSZ} = \sum_{Mitarbeiter=1}^v AEW_{RSZ;Mitarbeiter}$$

wobei:

$$54. \quad AEW_{RSZ;Mitarbeiter} = \sum \text{Auftragsarten}_{p;Mitarbeiter} \cdot \text{Ausbildungsstand}_{p;Mitarbeiter}$$

$\sum \text{Auftragsarten}_{p;Mitarbeiter}$ umfasst dabei alle Auftragsarten der dem jeweiligen Mitarbeiter in der Planungsperiode zugeordneten Aufträge.

3.3.4 Fortentwicklung des Risikoinventars

Nach Zusammenfassung und Bewertung der identifizierten Einzelrisiken verbleiben die in den folgenden Tabellen 13 bis 15 aufgeführten Risikopositionen, die für das Steuerberatungsunternehmen als der Höhe nach relevant zu klassifizieren sind.

Tabelle 13: Inventar über Risiken, die das Erfolgsziel beeinflussen

Determinanten des Gewinns	Risikopositionen	quantifiziert über...
1. Umsatzerlöse	Forderungsausfallrisiko	$Auftragsumsatz_p \cdot f(\text{Forderungsausfallquote}_p \angle t; \text{RisikoklasseIR})$
1.1. Anzahl der Aufträge	Risiko von Vereinfachungen im Steuerrecht	$Auftragsumsatz_p \cdot W_{S;VStR;Auftragsart}$
	Substitutionsrisiko	$Auftragsumsatz_p \cdot f(\text{Auftragsumsatz}_p; \text{Komplexitätsgrad}_{\text{Auftrag}})$
1.1.1. Anzahl der Mandanten	Altersrisiko	$Mandantenumsatz_p \cdot f(\text{Alter}_p; \text{Mandant})$
	Insolvenzrisiko	$Mandantenumsatz_p \cdot f(\text{Insolvenzquote}_p \angle t; \text{RisikoklasseIR})$
	Wettbewerbsrisiko	$Mandantenumsatz_p \cdot f(\text{Abwanderungsquote}_p \angle t; \text{RisikoklasseWR})$
	Risiko steuerunehrlicher Mandate	$Mandantenumsatz_p \cdot W_{S;RSuM;Mandant}$
	sonstige Mandatsrisiken	$Mandantenumsatz_p \cdot W_{S;sR;Mandant}$
1.2. Gegenstandswerte der Aufträge	Gegenstandswertersisiko	$f(\text{Gegenstandswert}_p \angle t; \text{Auftrag})$
1.3. Gebührensätze	Gebührensatzersisiko	$\text{Gebührensatz}_p \angle I; \text{Auftrag} \cdot (1 \angle W_{S;GSR;Auftrag})$
2. Kosten	Preisniveau- und allgemeines Kostenrisiko	$f(\text{Kostenart}_p \angle t)$
	Erweiterungskostenrisiko	$\text{Erweiterungskosten}_p$ (subjektive Schätzung)
	Ertragsteuerersisiko	$f[(\text{Umsatzerlöse}_p \angle \sum_{c=1}^n \text{Kostenarten}_{px} \angle \text{Erweiterungskosten}_p); \dots \dots \text{Tarif}_p]$

Tabelle 14: Inventar über Risiken, die die geordneten wirtschaftlichen Verhältnisse beeinflussen

Determinanten geordneter wirtschaftlicher Verhältnisse	Risikopositionen	quantifiziert über...
1. Aufrechterhaltung der Zahlungsbereitschaft		
1.1. Cash flow der Periode aus Investitionstätigkeit	Ersatzinvestitionsrisiko	$Anschaffungskosten_p \angle t \cdot f(\text{Anlagenabnutzungsgrad}_p)$
1.2. Cash flow der Periode aus Finanzierungstätigkeit	Risiko der Minderung des Fremdfinanzierungspotentials	$FFP_p \angle t \cdot W_{S;MFFP}$
1.3. zahlungswirksamer Gewinn der Periode	Risiken, die das Erfolgsziel beeinflussen	vgl. Tabelle 13
2. Angemessener Verschuldungsgrad		
2.1. Höhe der Verbindlichkeiten	Verbindlichkeitsrisiko	$Verbindlichkeiten_p$ (subjektive Schätzung)
2.2. Höhe der Vermögensgegenstände		
2.2.1. Buchwerte der Vermögensgegenstände	Substanzwert- risiko	$f(\text{Restbuchwert}_p \angle t)$
2.2.2. Umsatzerlöse	Umsatzerlösrisiken	vgl. Tabelle 13

Tabelle 15: Inventar über Risiken, die das Qualitätsziel beeinflussen

Determinanten qualitativ hochwertiger Leistungen	Risikopositionen	quantifiziert über...
1. fristgerechte Fertigstellung		
1.1. nachgefragtes quantitatives Leistungspotential		
1.1.1. Anzahl der Aufträge	Risiko neu hinzukommender Aufträge	$neue\ Auftragszeit_{pAuftragNeu}$ (subjektive Schätzung)
1.1.2. Zeitrahmen bis Fertigstellung	Risiko der Erhöhung des Bearbeitungsaufwandes für bestehende Aufträge	$f(Gegenstandswert_{p;Auftrag})$
1.2. quantitative Leistungsbereitschaft		
1.2.1. Anzahl der Mitarbeiter	Altersrentenrisiko Kündigungsrisiko	$W_{S;ARMA;Mitarbeiter}$ $W_{S;KRMA;Mitarbeiter}$
1.2.2. Arbeitszeit je Mitarbeiter zur Dienstleistungserstellung	Krankheitsrisiko Risiko der Dynamisierung des Steuerrechts Risiko der Ausweitung unproduktiver Zeiträume	$f(Krankzeit_p \angle t;Mitarbeiter)$ $f(Bildungszeit_p \angle t;Mitarbeiter)$ $f(unproduktive\ Zeit_p \angle t;Mitarbeiter)$
2. Erstellung des SOLL-Zustandes	Risiko der Verfehlung des SOLL-Zustandes	$\sum Auftragsarten_{p;Mitarbeiter} \ddot{E} Ausbildungsstand_{p;Mitarbeiter}$

3.4 Steuerung der Risiken

Gegenstand der Risikosteuerung ist die gezielte Beeinflussung der identifizierten und als relevant klassifizierten Risiken. Hierfür stehen grundsätzlich die Risikostrategiealternativen:

1. Risikovermeidung, durch Verzicht auf risikobehaftete Aktivitäten,
2. Risikoüberwälzung, durch Übertragung der Risiken auf Dritte,
3. Risikoverminderung, durch Absenkung der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder des Abweichungsbetrages der Risiken sowie
4. Risikoselbstbehalt, durch Akzeptanz der Risiken

zur Verfügung.³⁸³

3.4.1 Anwendbarkeit der allgemeinen Risikostrategiealternativen bei Steuerberatungsunternehmen

Bevor Instrumente und Methoden zur Risikosteuerung entwickelt werden können, ist zunächst zu untersuchen, inwieweit die vier Risikostrategiealternativen grundsätzlich bei Steuerberatungsunternehmen anwendbar sind.

Die Strategie der Risikovermeidung zielt auf einen vollständigen Verzicht risikobehafteter Aktivitäten und beinhaltet somit ein ursachenbezogenes Ausweichen vor Risikoquellen und risikoerzeugenden Faktoren. Diese Strategie schränkt unternehmerisches Handeln ein und kann insofern nur eine auf Einzelfälle bezogene Steuerungsmaßnahme darstellen.³⁸⁴ Bei Steuerberatungsunternehmen kann die Strategie der Risikovermeidung keine Anwendung finden,³⁸⁵ da die aufgeführten relevanten Risikopositionen dem Leistungsprozess immanent sind und eine vollständige Vermeidung einzelner Risikopositionen zwangsläufig die Einstellung der Unternehmenstätigkeit zur Folge hätte.

383 Vgl. *Reichmann* (2006), S. 632f..

384 Vgl. *Diederichs, M.* (2004), S.189.

385 Unter Risikovermeidung ist grundsätzlich ein Verzicht auf Handlungen zu verstehen, wodurch eine gesamte Risikoposition für das Unternehmen irrelevant wird. Demgegenüber ist die Vermeidung einzelner Aktivitäten, die nicht die vollständige Irrelevanz der gesamten Risikoposition zur Folge haben (z.B. durch Ablehnung einzelner Mandate oder Aufträge) der Strategie der Risikoverminderung zuzuordnen.

Durch Risikoüberwälzungsstrategien werden Risiken nicht eliminiert, sondern nur auf einen anderen Risikoträger übertragen. Insoweit findet keine Minderung der Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Risiken, sondern nur eine Minderung des Abweichungsbetrages mittels Schadensübernahme durch den neuen Risikoträger statt.³⁸⁶ Mit Ausnahme der gesetzlich vorgeschriebenen Verpflichtung zum Abschluss einer Berufshaftpflichtversicherung gem. § 67 StBerG ist auch diese Risikosteuerungsstrategie für Steuerberatungsunternehmen nicht anwendbar.³⁸⁷ Der Grund hierfür liegt im Wesentlichen darin, dass die aufgeführten Risikopositionen, mit Ausnahme des Forderungsausfallrisikos, für derartige Maßnahmen nicht geeignet sind, da hierfür kein Markt³⁸⁸ besteht und auch keine geeigneten Vertragspartner für die Übertragung solcher Risiken existieren.³⁸⁹ Die Möglichkeit der Übertragung des Forderungsausfallrisikos scheidet am Berufsrecht der Steuerberater, welches in § 64 Abs. 2 StBerG die Forderungsabtretung derart reglementiert, dass diese für die Praxis bedeutungslos wird.³⁹⁰

Strategien der Risikoverminderung zielen auf eine Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder des Abweichungsbetrages einer bestimmten Risikoposition ohne eine vollständige Reduzierung des Abweichungserwartungswertes zu erreichen. Die den Risiken zugrunde liegenden Aktivitäten werden somit vom Unternehmen bewußt ausgeführt, allerdings nur unter Beachtung bestimmter Prämissen oder bei gleichzeitigen oder zeitlich vorgelagerten Einsatz teilweise kompensatorischer Maßnahmen.³⁹¹ Die Anwendung dieser Risikostrategie setzt voraus, dass die den Risiken zugrunde liegenden Aktivitäten direkt vom Risikoträger beeinflussbar sind oder sofern kein direkter Einfluss ausgeübt werden kann, die Höhe der Abweichungserwartungswerte der Risiken von Variablen abhängig ist, die vom Risikoträger gesteuert werden können (indirekte Einflussnahme). Bei Steuerberatungsunternehmen sind die Voraus-

386 Vgl. *Diederichs, M.* (2004), S.192f..

387 Durch die zwingende gesetzliche Vorschrift erübrigt sich eine gesonderte Betrachtung der Steuerung von Risikopositionen, die durch die Berufshaftpflichtversicherung abgedeckt werden.

388 Insbesondere kein Versicherungsmarkt.

389 Typische Risiken, die durch Überwälzung auf Kunden und Lieferanten gesteuert werden, sind Transport-, Liefer- und Beschaffungsrisiken, die jedoch für Steuerberatungsunternehmen keine Bedeutung haben. Lediglich beim Erwerb eines Steuerberatungsunternehmens besteht die Möglichkeit, Mandatsverlustrisiken durch sogenannte Rückrechnungsklauseln oder Springerklauseln auf den Veräußerer überzuwälzen. Vgl. hierzu *Platz, DStR* 1997, S.1467f..

390 Vgl. *Kuhls/ Meurers/ Maxl/ Schäfer/ Goetz/ Willerscheid* (2004), zu §64, Rdnr.52 sowie *Gilgan, StB* 2004, S. 193.

391 Vgl. *Mensch* (1991), S. 13 sowie *Reichmann* (2006), S. 634.

setzungen für die Anwendung dieser Risikostrategie erfüllt. Sowohl die direkte Einflussnahme, bspw. bei der Auswahl der Mandanten³⁹², Mitarbeiter und eingesetzten Betriebsmittel, als auch die indirekte Einflussnahme durch entsprechende Maßnahmen im Bereich der Vorkombination sind möglich.

Aufgrund der Nichtanwendbarkeit der Strategien Risikovermeidung und Risikoüberwälzung sowie der Tatsache, dass die Strategie der Risikoverminderung Risiken nicht vollständig ausschließen kann, verbleiben für das Steuerberatungsunternehmen Restrisiken, die von diesem selbst getragen werden müssen. Dies bedeutet gleichfalls, dass diese Risiken zu akzeptieren sind, da ansonsten die unternehmerische Betätigung nicht möglich ist. Die Steuerung dieser selbst behaltenen und akzeptierten Risiken erfolgt, indem im Vorfeld ausreichendes Risikodeckungspotential bereitgestellt wird, womit bei Eintritt eines Ereignisses mit negativen Auswirkungen auf die Unternehmensziele ein hieraus resultierender Schaden abgefangen werden kann.³⁹³ In welcher Art und in welchem Umfang das Risikodeckungspotential bereitgestellt wird, fällt grundsätzlich in den Entscheidungsbereich des Unternehmers und kann von diesem beeinflusst werden. Für Steuerberatungsunternehmen sind keine hiervon abweichenden Aspekte ersichtlich, so dass die Strategie des Risikoselbstbehalts und der Risikoakzeptanz auch bei Steuerberatungsunternehmen anwendbar ist.

Im Ergebnis beschränken sich die für Steuerberatungsunternehmen anwendbaren Risikosteuerungsstrategien auf Risikoverminderung und Risikoselbstbehalt. Entsprechend muss die allgemeine Risikosteuerungsstrategie für Steuerberatungsunternehmen wie folgt definiert werden:

Die Summe der Abweichungserwartungswerte der Risiken muss zu jedem Zeitpunkt kleiner oder gleich der Summe aus der Minderung der Abweichungserwartungswerte durch Maßnahmen der Risikoverminderung und des vorhandenen Risikodeckungspotentials sein. D.h. durch die direkte und indirekte Beeinflussung risikobehafteter Aktivitäten muss das gesamte Risikopotential des Steuerberatungsunternehmens mindestens auf den Betrag des vorhandenen und noch generierbaren Risikominderungs- und Risikodeckungspotentials abgesenkt werden.

392 Für Steuerberater besteht kein Kontrahierungszwang. Vgl. *Kuhls/Meurers/Maxl/Schäfer/Goez/Willerscheid* (2004), zu §63, Rdnr.1.

393 Vgl. *Diederichs, M.* (2004), S.193.

3.4.2 Risikosteuerungsinstrumente bei Steuerberatungsunternehmen

Die Vielfalt und Komplexität der unternehmerischen Risiken erfordern ein je nach Charakter des betreffenden Risikos individuelles, risikosteuerndes Instrumentarium.³⁹⁴ Das Risikosteuerungsinstrumentarium umfasst die Gesamtheit der Maßnahmen und Werkzeuge, die direkt oder indirekt der Umsetzung der Risikosteuerungsstrategien dienen. Die Zielsetzung besteht in der Beeinflussung der steuerungswürdigen Risiken unternehmerischer Aktivitäten.³⁹⁵

Die Vielzahl unternehmerischer Risikosteuerungsinstrumente und die spezifische Gesamtrisikosituation und Risikopräferenz des Unternehmens lassen eine vollständige Aufzählung und eindeutige Zuordnung von Risikosteuerungsinstrumenten zu bestimmten Risikopositionen nicht zu. Der Umfang und die Art der jeweils einzusetzenden Steuerungsinstrumente kann somit nicht allgemeingültig festgelegt werden. Die nachfolgenden Aufzählungen können daher auch nur einen Ausschnitt über diverse Risikosteuerungsinstrumente für Steuerberatungsunternehmen geben, die jedoch verdeutlichen, dass eine Risikosteuerung möglich ist.

Steuerungsinstrumente für die finanzwirtschaftlichen Risiken sind bspw. Diversifikationsstrategien bei der Mandantenauswahl, angebotenen Tätigkeitsgebieten³⁹⁶ und Serviceleistungen³⁹⁷, Honoraroptimierungsstrategien³⁹⁸, vertragliche Vereinbarungen³⁹⁹, Bereitstellung von Liquiditätsreserven⁴⁰⁰, etc..

394 Vgl. *Hornung/ Reichmann/ Form*, Controlling 2000, S. 158.

395 Vgl. *Diederichs, M.* (2004), S.197.

396 Die Durchführung von Unternehmensnachfolgeberatungen kann bspw. den aus dem Altersrisiko der Mandanten resultierenden Abweichungsbetrag durch neue Auftragsarten reduzieren oder bei Gewinnung des Betriebsübernehmers den Mandatsverlust vollständig kompensieren. Die Eintrittswahrscheinlichkeit des Insolvenzrisikos kann durch betriebswirtschaftliche Beratungen verringert werden.

397 Zur Minderung des Wettbewerbsrisikos.

398 Z.B. kann durch die Vereinbarung von Vorschüssen das Forderungsausfallrisiko vermindert werden.

399 Dies dient insbesondere zur Steuerung einzelner Kostenrisiken. Durch langfristige Verträge kann bspw. das Preisniveaurisiko vermindert werden, was aber gleichzeitig das Risiko von Leerkosten mit sich bringt. Flexible Strukturen durch kurzfristige Verträge mindern das Leerkostenrisiko, beinhalten aber gleichzeitig eine Erhöhung des Preisniveaurisikos.

400 Bspw. durch Rücklagenbildung oder Sicherung von Fremdfinanzierungspotential durch Vereinbarung von Kontokorrentlinien.

Instrumente zur Steuerung der Qualitätsrisiken sind Planungs- und Kontrollsysteme, die im Wesentlichen auf technischer⁴⁰¹, organisatorischer⁴⁰² und personeller⁴⁰³ Ebene wirken.

Die Auswahl und der Einsatz der Risikosteuerungsinstrumente bedürfen einer gezielten Koordination, da die Instrumente selbst wechselseitigen Beziehungen unterliegen. Der Einsatz einer Maßnahme kann die Wirkung einer weiteren Maßnahme mindern oder gar neutralisieren. Folglich muss das Ziel der Risikosteuerung darin bestehen, diejenige Kombination von Risikosteuerungsinstrumenten einzusetzen, die den Zielerreichungsgrad maximiert.⁴⁰⁴

401 Z.B. Datensicherungssysteme, Reservehaltung von Betriebsmitteln, etc..

402 Z.B. Optimierungsmodelle, Checklisten, etc..

403 Z.B. durch persönliche Verantwortlichkeiten, Aus- und Fortbildungsmaßnahmen, etc..

404 Vgl. *Diederichs, M.* (2004), S.198f..

4 Entwicklung eines Risikoprognosemodells für Steuerberatungsunternehmen

Für die gezielte Risikovorsorge sind das Risikopotential und die Risikosteuerungsmaßnahmen aufeinander abzustimmen. Dies erfordert die Kenntnis über Art und Umfang der bestehenden Risiken. Zur Steuerung der Risiken ist somit ein System zu entwickeln, welches es ermöglicht, die Auswirkungen der Risiken auf die Zielverfehlung frühzeitig zu erkennen, um den Abweichungen rechtzeitig gegensteuern zu können. Das hierfür notwendige System muss somit Prognoserechnungen enthalten, die den zukünftigen Grad der Erreichung der Unternehmensziele ermitteln und Abweichungen signalisieren. Die Gesamtheit der Prognoserechnungen bildet das zu konzipierende Risikoprognosemodell und kann aufgrund des geordneten Aufbaus als Prognosesystem bezeichnet werden.

Die Installation eines Prognosesystems vollzieht sich grundsätzlich in drei Schritten:⁴⁰⁵

1. Zunächst werden die Gegenwartsdaten unverändert in die Zukunft übertragen. Der Einfluss zukünftig auftretender Ereignisse bleibt dabei völlig unberücksichtigt.
2. Im nächsten Schritt werden die vorgetragenen Daten um Ereignisse bzw. Veränderungen, die zukünftig mit Sicherheit eintreten, ergänzt bzw. modifiziert.
3. Abschließend werden alle unsicheren zukünftigen Ereignisse, in Höhe der prognostizierten Auswirkungen, in dieses Prognosesystem eingearbeitet.

Im Ergebnis liegt ein Prognosesystem vor, welches den Grad der Erreichung der Unternehmensziele unter Berücksichtigung aller Unternehmensrisiken abbildet.

Da Chancen und zukünftige Steuerungsmaßnahmen in diesen Prognoserechnungen nicht berücksichtigt werden, wird jedoch ein in der Regel zu negatives Bild der Zukunftserwartungen des Unternehmens gezeichnet. Dennoch können aus diesem worst-case-Szenario wichtige Informationen gewonnen werden. So lässt sich aus den ermittelten Ergebnissen der Prognoserechnungen der zukünftige Stand des Unternehmens ableiten, der sich ohne interne Änderungsmaßnahmen im schlechtesten Fall ergeben kann. Hierdurch wird die Notwendigkeit von Umstrukturierungsmaßnahmen belegt und gleichzeitig die Bereitschaft zu ihrer Durchsetzung und Durchführung erhöht. Andererseits lässt eine derartige Betrachtung auch Aussagen darüber zu, inwieweit Risi-

405 Vgl. *Siedler* (1986), S. 19.

ken subjektiv überschätzt werden und ob überhaupt eine Bedrohung des Unternehmens vorliegt.⁴⁰⁶

Nachfolgend werden derartige Prognoserechnungen für die einzelnen Unternehmensziele des Steuerberatungsunternehmens aus den Determinanten dieser Ziele und den erarbeiteten Risikopotentialen entwickelt. Die oben dargestellten Grundsätze für die Installation eines Prognosesystems werden inhaltlich entsprechend umgesetzt; die schrittweise Abfolge ist jedoch nicht erforderlich, so dass sämtliche Gegenwartsdaten, zukünftig sichere Ereignisse und Risiken in einem Zug in die Prognoserechnungen eingebracht werden.

4.1 Entwicklung der Prognoserechnungen

4.1.1 Prognose des angemessenen Gewinns

Das Erfolgsziel von Steuerberatungsunternehmen „Erzielung eines angemessenen Gewinns“ kann im Rahmen einer Prognoserechnung für jede Planungsperiode, wie folgt festgelegt werden:

$$55. \quad \text{Umsatzerlöse}_p \angle \text{Kosten}_p \geq \text{angemessener Gewinn}_p$$

Der angemessene Gewinn der Planungsperiode ist dabei individuell festzulegen und muss mindestens einen kalkulatorischen Unternehmerlohn umfassen, der geordnete wirtschaftliche Verhältnisse im privaten Bereich garantiert.

Aus Gleichung 55 kann unter Einbeziehung des für die Planungsperiode kalkulierten Unternehmerlohns⁴⁰⁷ die Zielfunktion für das Erfolgsziel abgeleitet werden, die dann:

$$56. \quad \text{Umsatzerlöse}_p \angle \text{Kosten}_p \angle \text{kalkulatorischer Unternehmerlohn}_p \geq 0$$

lauten muss.

406 Vgl. Siedler (1986), S. 20.

407 Da private Verhältnisse des Unternehmers in dieser Arbeit weitgehend unberücksichtigt geblieben sind, kann der für die Prognoserechnung anzusetzende *kalkulatorische Unternehmerlohn*_p nur durch individuelle subjektive Schätzung eingebracht werden.

Der Umsatz der Planungsperiode ergibt sich aus den geplanten kumulierten Umsätzen der einzelnen Mandanten:

$$57. \quad \text{Umsatzerlöse}_p = \sum_{\text{Mandant}=1}^j \text{Mandantenumsatz}_p$$

Der einzelne Mandantenumsatz_p der Planungsperiode ermittelt sich aus den geplanten kumulierten Umsätzen der einzelnen Aufträge jedes Mandanten abzüglich der mandantenspezifischen Risiken:

$$58. \quad \text{Mandantenumsatz}_p = \sum_{\text{Auftrag}=1}^k \text{Auftragsumsatz}_{p;\text{Mandant}} \\ \quad \quad \quad \angle AEW_{AR;\text{Mandant}} \quad \angle AEW_{IR;\text{Mandant}} \quad \angle AEW_{WR;\text{Mandant}} \\ \quad \quad \quad \angle AEW_{RsuM;\text{Mandant}} \quad \angle AEW_{sR;\text{Mandant}}$$

Der in Gleichung 58 enthaltene Term

$$59. \quad \angle AEW_{AR;\text{Mandant}} \quad \angle AEW_{IR;\text{Mandant}} \quad \angle AEW_{WR;\text{Mandant}} \\ \quad \quad \quad \angle AEW_{RsuM;\text{Mandant}} \quad \angle AEW_{sR;\text{Mandant}}$$

gibt das kumulierte Risiko einer Minderung des Mandantenumsatz_p aufgrund eines Mandatsverlustes an.

Die den mandantenspezifischen Risiken zugrunde liegenden einzelnen Eintrittswahrscheinlichkeiten (W_{AR} , W_{IR} , W_{WR} , W_{RsuM} und W_{sR}) wurden in Kapitel 3.3.1.1 jeweils ohne Berücksichtigung (unabhängig) aller anderen mandantenspezifischen Eintrittswahrscheinlichkeiten ermittelt. Tatsächlich sind die einzelnen mandantenspezifischen Eintrittswahrscheinlichkeiten jedoch dergestalt voneinander abhängig, dass bei Eintritt eines dieser mandantenspezifischen Risiken kein anderes mandantenspezifisches Risiko mehr eintreten kann.⁴⁰⁸ Diese Abhängigkeiten sind bei der Prognose des Mandatsverlustes zu berücksichtigen und die durch Regressionsrechnung bzw. subjektiv gebildeten Eintrittswahrscheinlichkeiten W_{AR} , W_{IR} , W_{WR} , W_{RsuM} und W_{sR} sowie die Abweichungserwartungswerte AEW_{AR} , AEW_{IR} , AEW_{WR} , AEW_{RsuM} und AEW_{sR} sind entsprechend zu modifizieren.⁴⁰⁹

408 Z.B. reduziert sich das Insolvenzrisiko eines Mandanten auf Null, wenn dieser in der Planungsperiode in Altersrente geht.

409 Ohne Berücksichtigung dieser Abhängigkeit ergibt die Prognoserechnung für einem Mandanten M, dessen $W_{AR} = 0,4$ / $W_{IR} = 0,35$ / $W_{WR} = 0,25$ / $W_{RsuM} = 0,15$ und $W_{sR} = 0,2$ ist, ein voraussichtliches kumuliertes Risiko der Minderung des Mandantenumsatz_p i.H.v. 135% des geplanten Mandantenumsatz_p ($0,4 + 0,35 + 0,25 + 0,15 + 0,2 = 1,35$), obwohl der Maximalverlust aus den mandantenspezifischen Risiken auf 100% von Mandantenumsatz_p begrenzt ist.

Die modifizierten Eintrittswahrscheinlichkeiten und Abweichungserwartungswerte werden nachfolgend durch W'_{AR} , W'_{IR} , W'_{WR} , W'_{RsuM} und W'_{sR} sowie AEW'_{AR} , AEW'_{IR} , AEW'_{WR} , AEW'_{RsuM} und AEW'_{sR} bezeichnet.

Die Vorgehensweise zur Modifizierung der Eintrittswahrscheinlichkeiten sei exemplarisch auch für die in den nachfolgenden Prognoserechnungen auftretenden abhängigen Wahrscheinlichkeiten in einem Beispiel dargestellt:

Beispiel:

Da die mandantenspezifischen Risiken nicht kumuliert eintreten können, ist zunächst die Wahrscheinlichkeit für den Fall zu ermitteln, dass irgendeines (egal welches) der mandantenspezifischen Risiken eintritt ($= W_{negativ}$). Diese Wahrscheinlichkeit ergibt sich aus:

$$W_{negativ} = 1 \angle W_{positiv}$$

wobei $W_{positiv}$ die Wahrscheinlichkeit für den Fall angibt, dass keines der mandantenspezifischen Risiken eintritt. Die Wahrscheinlichkeiten für das Nicht-Eintreten der mandantenspezifischen Risiken lassen sich durch:

$$1 \angle W_{AR}$$

$$1 \angle W_{IR}$$

$$1 \angle W_{WR}$$

$$1 \angle W_{RsuM}$$

$$1 \angle W_{sR}$$

beschreiben.

Da diese Ereignisse (Nicht-Eintreten) voneinander unabhängig sind, lässt sich die Wahrscheinlichkeit für das Nicht-Eintreten aller dieser Ereignisse ($= W_{positiv}$) durch:

$$W_{positiv} = (1 \angle W_{AR}) \times (1 \angle W_{IR}) \times (1 \angle W_{WR}) \times (1 \angle W_{RsuM}) \times (1 \angle W_{sR})$$

ermitteln.⁴¹⁰

Für den in Fußnote 409 beispielhaft aufgeführten Mandanten M ergibt sich somit ein

$$I_{positiv} = (1 \angle 0,4) \times (1 \angle 0,35) \times (1 \angle 0,25) \times (1 \angle 0,15) \times (1 \angle 0,2) = 0,$$

und ein

$$W_{negativ} = 1 \angle W_{positiv} = 0,8$$

d.h. mit einer Wahrscheinlichkeit von 80% tritt irgendeines der mandantenspezifischen Risiken ein.

Die Aufteilung von $W_{negativ}$ auf die einzelnen mandatenspezifischen Risiken ergibt die gesuchten modifizierten Eintrittswahrscheinlichkeiten W' und erfolgt durch:⁴¹¹

$$W'_{AR} = W_{AR} \times \frac{W_{negativ}}{W_{AR} + W_{IR} + W_{WR} + W_{RsuM} + W_{sR}} = 0,24$$

$$W'_{IR} = W_{IR} \times \frac{W_{negativ}}{W_{AR} + W_{IR} + W_{WR} + W_{RsuM} + W_{sR}} = 0,21$$

$$W'_{WR} = W_{WR} \times \frac{W_{negativ}}{W_{AR} + W_{IR} + W_{WR} + W_{RsuM} + W_{sR}} = 0,15$$

$$W'_{RsuM} = W_{RsuM} \times \frac{W_{negativ}}{W_{AR} + W_{IR} + W_{WR} + W_{RsuM} + W_{sR}} = 0,09$$

$$W'_{sR} = W_{sR} \times \frac{W_{negativ}}{W_{AR} + W_{IR} + W_{WR} + W_{RsuM} + W_{sR}} = 0,11$$

410 Vgl. Bamberg/ Baur (1993), S. 89.

411 Die Ermittlung der modifizierten Eintrittswahrscheinlichkeiten W' erfolgt nach dem Satz von Bayes. Vgl. Bamberg/ Baur (1993), S. 87f.

Unter Berücksichtigung der modifizierten Eintrittswahrscheinlichkeiten der mandantenspezifischen Risiken ist Gleichung 58 wie folgt fortzuentwickeln:

$$60. \quad \text{Mandantenumsatz}_{z,p} = \sum_{\text{Auftrag}=1}^k \text{Auftragsumsatz}_{z,p;\text{Mandant}} \\ \angle AEW'_{AR;\text{Mandant}} \angle AEW'_{IR;\text{Mandant}} \angle AEW'_{WR;\text{Mandant}} \\ \angle AEW'_{RsuM;\text{Mandant}} \angle AEW'_{sR;\text{Mandant}}$$

Der für Gleichung 60 erforderliche $\text{Auftragsumsatz}_{z,p}$ einer Planungsperiode lässt sich entsprechend Gleichung 20 als Funktion in Abhängigkeit des für die Planungsperiode prognostizierten Gegenstandswertes, der anzuwendenden Gebührentabelle und des prognostizierten anzuwendenden Gebührensatzes für den entsprechenden Auftrag darstellen. Der sich danach ergebende Wert beinhaltet bereits Risiken der Minderung des Gegenstandswertes und des Gebührensatzes. Zusätzlich sind für die Ermittlung der einzelnen geplanten Auftragsumsätze_p noch die auftragsspezifischen Risiken Substitutionsrisiko, Risiko von Vereinfachungen im Steuerrecht und das Forderungsausfallrisiko zu berücksichtigen, so dass sich die einzelnen Auftragsumsätze_p durch:

$$61. \quad \text{Auftragsumsatz}_p = f(\text{Gegenstandswert}_{p;\text{Auftrag}}; \text{Gebührentabelle}; \dots \\ \dots \text{Gebührensatz}_{p;\text{Auftrag}}) \\ \angle AEW_{SubR;\text{Auftrag}} \angle AEW_{VStR;\text{Auftrag}} \angle AEW_{FAR;\text{Auftrag}}$$

quantifizieren lassen.

Auch die Eintrittswahrscheinlichkeiten für das Substitutionsrisiko, Risiko von Vereinfachungen im Steuerrecht und das Forderungsausfallrisiko, wurden im Rahmen der Risikoquantifizierung unabhängig voneinander ermittelt. Tatsächlich besteht hier jedoch wieder eine Abhängigkeit dergestalt, dass durch Eintritt eines dieser auftragsspezifischen Risiken der Eintritt eines anderen dieser auftragsspezifischen Risiken ausgeschlossen ist. Insoweit sind die voneinander abhängigen Eintrittswahrscheinlichkeiten wieder zu modifizieren⁴¹² und Gleichung 61 zu

$$62. \quad \text{Auftragsumsatz}_p = f(\text{Gegenstandswert}_{p;\text{Auftrag}}; \text{Gebührentabelle}; \dots \\ \dots \text{Gebührensatz}_{p;\text{Auftrag}}) \\ \angle AEW'_{SubR;\text{Auftrag}} \angle AEW'_{VStR;\text{Auftrag}} \angle AEW'_{FAR;\text{Auftrag}}$$

fortzuentwickeln.

412 Entsprechend der Vorgehensweise bei den mandantenspezifischen Risiken in diesem Kapitel.

Durch Einbeziehung der in Gleichung 27 quantifizierten $Kosten_p$ ergibt sich folgende Zielfunktion für das Erfolgsziel bei Steuerberatungsunternehmen unter Berücksichtigung aller Risiken, die das Erfolgsziel beeinflussen:

$$\begin{aligned}
 63. \quad & \sum_{Mandant=1}^j \left\{ \sum_{Auftrag=1}^k [f(\text{Gegenstandswert}_p; \text{Gebührentabelle}; \text{Gebührensatz}_p) \right. \\
 & \quad \angle AEW'_{SubR} \angle AEW'_{VStR} \angle AEW'_{FAR} \cdot \\
 & \quad \angle AEW'_{AR} \angle AEW'_{IR} \angle AEW'_{WR} \angle AEW'_{RsuM} \angle AEW'_{sR} \\
 & \quad \angle \sum_{c=1}^n \text{Kostenarten}_{p;c} \angle \text{Erweiterungskosten}_p \angle \text{Ertragsteuern}_1 \\
 & \quad \left. \angle \text{kalkulatorischer Unternehmerlohn}_p \geq 0 \right\}
 \end{aligned}$$

Das Ergebnis dieser Zielfunktion kann zunächst nur über das Erreichen bzw. Nichterreichen des Erfolgszieles informieren; eine Aussage über den Grad der Zielerreichung bzw. Zielverfehlung kann aus dieser Ungleichung nicht abgeleitet werden. Insoweit ist in einem zweiten Schritt der Wert der linken Seite der Ungleichung 63 zu ermitteln, der den Betrag des für die betrachtete Planungsperiode prognostizierten Unternehmenserfolges widerspiegelt. Ein negativer Wert stellt dabei den Betrag der Zielverfehlung dar, aus einem positiven Wert kann der Grad der Erfüllung des Erfolgszieles abgeleitet werden.

4.1.2 Prognose des Vorliegens geordneter wirtschaftlicher Verhältnisse

4.1.2.1 Prognose der Aufrechterhaltung der Zahlungsbereitschaft

Das Liquiditätsziel „Aufrechterhaltung der Zahlungsbereitschaft“ kann im Rahmen einer Prognoserechnung für jede Planungsperiode wie folgt festgelegt werden:

$$64. \quad \text{Zahlungsmittelbestand}_{p-1} + \text{Einzahlungen}_p \geq \text{Auszahlungen}_p$$

d.h. die verfügbaren finanziellen Mittel am Ende der Vorperiode zuzüglich der Einzahlungen in der betrachteten Planungsperiode müssen mindestens den Auszahlungen in der Planungsperiode entsprechen. Neben den tatsächlich vorhandenen finanziellen Mitteln aus der Vorperiode und den laufenden Einzahlungen in der Planungsperiode

kann die Verfehlung des Liquiditätsziels aufgrund von Auszahlungsüberschüssen auch durch kurzfristig generierbares Fremdkapital (Fremdfinanzierungspotential)⁴¹³ vermieden werden.⁴¹⁴ Unter Berücksichtigung dieses Fremdfinanzierungspotentials (FFP_p) und durch Umstellen der Gleichung 64 ergibt sich für die Zielgröße der Aufrechterhaltung der Zahlungsbereitschaft die Zielfunktion:

$$65. \quad \text{Zahlungsmittelbestand}_{p-1} + FFP_p + \text{Einzahlungen}_p \angle \text{Auszahlungen}_p \geq 0$$

Der *Zahlungsmittelbestand*_{p-1} ist durch Übertrag aus der Vorperiode unmittelbar in die Prognoserechnung für die Planungsperiode zu übernehmen.

Das in der Planungsperiode voraussichtlich zur Verfügung stehende Fremdfinanzierungspotential ermittelt sich aus dem am Ende der Vorperiode vorhandenen Fremdfinanzierungspotential abzüglich des Abweichungserwartungswertes für das Risiko der Minderung des Fremdfinanzierungspotentials⁴¹⁵ in der Planungsperiode, somit aus:

$$66. \quad FFP_p = FFP_{p-1} \angle AEW_{MFFP}$$

Der Term *Einzahlungen*_p - *Auszahlungen*_p setzt sich aus dem zahlungswirksamen Gewinn, dem Cash flow aus Investitionstätigkeit und dem Cash flow aus Finanzierungstätigkeit der Planungsperiode zusammen.

Der zahlungswirksame Gewinn der Planungsperiode kann unter Bereinigung der zahlungsunwirksamen Abschreibungen aus dem prognostizierten Erfolg für die Planungsperiode, entsprechend Gleichung 63, übernommen werden. Dieser ermittelt sich somit aus:

$$67. \quad \sum_{\text{Mandant}=1}^j \left\{ \sum_{\text{Auftrag}=1}^k [f(\text{Gegenstandswert}_p; \text{Gebührentabelle}; \text{Gebührensatz}_p) \right. \\ \angle AEW'_{\text{SubR}} \angle AEW'_{\text{VStR}} \angle AEW'_{\text{FAR}} \\ \angle AEW'_{\text{AR}} \angle AEW'_{\text{IR}} \angle AEW'_{\text{WR}} \angle AEW'_{\text{RsuM}} \angle AEW'_{\text{sR}} \\ \left. \angle \sum_{c=1}^n \text{Kostenarten}_{p;c} + \text{Abschreibungen}_p \angle \text{Erweiterungskosten}_p \angle \text{Ertragsteuern} \right. \\ \left. \angle \text{kalkulatorischer Unternehmerlohn}_p \right.$$

413 Z.B. bisher nicht in Anspruch genommene Kontokorrentkreditlinien.

414 Vgl. Dethlefs, L. (1997), S.128.

415 Vgl. Gleichung 33.

Die Notwendigkeit der Sicherstellung geordneter wirtschaftlicher Verhältnisse im privaten Bereich erfordert auch eine Berücksichtigung des kalkulatorischen Unternehmerlohns bei der Prognose der Zahlungsfähigkeit.

Der Cash flow aus Investitionstätigkeit setzt sich aus den Auszahlungen⁴¹⁶ für Erweiterungs- und Ersatzinvestitionen in der betrachteten Planperiode zusammen. Der Betrag der geplanten Erweiterungsinvestitionen kann ebenso wie der Betrag der geplanten Ersatzinvestitionen aus den individuellen Investitionsplanungen des Steuerberatungsunternehmens übernommen werden. Zur Berücksichtigung des Ersatzinvestitionsrisikos entsprechend Gleichung 32 ist allerdings ein Vergleich der Höhe der individuellen Planungswerte für Ersatzinvestitionen mit dem aus dem Ersatzinvestitionsrisiko resultierenden Abweichungserwartungswert notwendig, so dass der geplante Cash flow aus Investitionstätigkeit für die Prognoserechnung durch:

$$68. \quad \angle \text{Erweiterungsinvestitionen}_p \angle \max(\text{Ersatzinvestitionen}_p; AEW_{EIR})$$

zu ermitteln ist.

Der Cash flow aus Finanzierungstätigkeit ergibt sich aus der Differenz der Einzahlungen durch Darlehensaufnahme und der Tilgungen für aufgenommene Darlehen in der betrachteten Planungsperiode, die aus den individuellen Finanzierungsplänen und bestehenden Darlehensverträgen abzuleiten sind.⁴¹⁷ Formal lässt sich der Cash flow aus Finanzierungstätigkeit für die Prognoserechnung durch:

$$69. \quad \text{Darlehensaufnahme}_p \angle \text{Darlehenstilgung}_p$$

beschreiben.

Die Zielfunktion für das Liquiditätsziel der Aufrechterhaltung der Zahlungsbereitschaft muss somit:

416 Einzahlungen, die bspw. aus dem Verkauf von Anlagevermögen resultieren, können aufgrund ihrer untergeordneten Bedeutung bei Steuerberatungsunternehmen vereinfachungs halber außer Betracht bleiben.

417 Die Inanspruchnahme von Kontokorrentkrediten und deren Rückführung ist hierbei nicht einzubeziehen, da diese Zahlungsströme bereits im Rahmen des Fremdfinanzierungspotentials FFP_p berücksichtigt sind (vgl. Gleichung 66 und die entsprechenden Erläuterungen).

$$\begin{aligned}
 70. \quad & \text{Zahlungsmittelbestand}_p \angle 1 + \text{FFP}_p \angle 1 \angle \text{AEW}_{\text{MFFP}} \\
 & + \sum_{\text{Mandant}=1}^j \left\{ \sum_{\text{Auftrag}=1}^k [f(\text{Gegenstandswert}_p; \text{Gebührentabelle}; \text{Gebührensatz}_p) \right. \\
 & \quad \angle \text{AEW}'_{\text{SubR}} \angle \text{AEW}'_{\text{VStR}} \angle \text{AEW}'_{\text{FAR}} \\
 & \quad \left. \angle \text{AEW}'_{\text{AR}} \angle \text{AEW}'_{\text{IR}} \angle \text{AEW}'_{\text{WR}} \angle \text{AEW}'_{\text{RsuM}} \angle \text{AEW}'_{\text{sR}} \right. \\
 & \quad \left. \angle \sum_{c=1}^n \text{Kostenarten}_p + \text{Abschreibungen}_p \angle \text{Erweiterungskosten}_p \angle \text{Ertragsteuern}_t \right. \\
 & \quad \left. \angle \text{kalkulatorischer Unternehmerlohn}_p \right. \\
 & \quad \left. \angle \text{Erweiterungsinvestitionen}_p \angle \max(\text{Ersatzinvestitionen}_p; \text{AEW}_{\text{EIR}}) \right. \\
 & \quad \left. + \text{Darlehensaufnahme}_p \angle \text{Darlehenstilgung}_p \geq 0 \right.
 \end{aligned}$$

lauten und gibt Auskunft darüber, ob für die betrachtete Planungsperiode mit einer Aufrechterhaltung der Zahlungsbereitschaft zu rechnen ist oder nicht. Der Grad der Zielerreichung bzw. Zielverfehlung ist wiederum durch Bestimmung des Wertes der linken Seite der Ungleichung 70 zu ermitteln.

4.1.2.2 Prognose des Verschuldungsgrades

Der Verschuldungsgrad des Steuerberatungsunternehmens lässt sich aus dem Verhältnis der Vermögensgegenstände und Schulden ableiten, wobei auf Seite der Vermögensgegenstände der erzielbare Veräußerungspreis eine erhebliche Rolle spielt. In Kapitel 3.3.2.2 wurde ein angemessener Verschuldungsgrad in Gleichung 34 definiert, woraus sich auch die Zielfunktion in Form von:

$$71. \quad m_p \times \text{Umsatzerlöse}_p + \text{Substanzwert}_p \angle \text{Verbindlichkeiten}_p \geq 0$$

ableiten lässt.

Der Multiplikator m_p ergibt sich unmittelbar aus dem Alter des Steuerberatungsunternehmens und kann somit durch Trendextrapolation

$$72. \quad m_p = f(m_p \angle t)$$

ermittelt werden.

Die zur Prognose des Verschuldungsgrades erforderlichen *Umsatzerlöse_p* einer Planungsperiode sind identisch mit den im Rahmen der Erfolgsprognose ermittelten prognostizierten *Umsatzerlöse_p*.⁴¹⁸ Insoweit kann dieser Wert aus:

$$73. \sum_{Mandant=1}^j \left\{ \sum_{Auftrag=1}^k [f(\text{Gegenstandswert}_p; \text{Gebührentabelle}; \text{Gebührensatz}_p) \right. \\ \left. \angle AEW'_{SubR} \angle AEW'_{VStR} \angle AEW'_{FAR} \right. \\ \left. \angle AEW'_{AR} \angle AEW'_{IR} \angle AEW'_{WR} \angle AEW'_{RsuM} \angle AEW'_{sR} \right.$$

ermittelt werden.

Entsprechend den Ausführungen in Kapitel 3.3.2.2 sind der in der betrachtenden Planungsperiode vorhandene *Substanzwert_p* durch Trendextrapolation der Restbuchwerte des Anlagevermögens und die bestehenden *Verbindlichkeiten_p* durch einen langfristigen Finanzplan zu schätzen. Durch Einsetzen lässt sich die Zielfunktion zur Prognose des Verschuldungsgrades wie folgt detailliert darstellen:

$$74. f(m_p \angle_t) \times \sum_{Mandant=1}^j \left\{ \sum_{Auftrag=1}^k [f(\text{Gegenstandswert}_p; \text{Gebührentabelle}; \text{Gebührensatz}_p) \right. \\ \left. \angle AEW'_{SubR} \angle AEW'_{VStR} \angle AEW'_{FAR} \right. \\ \left. \angle AEW'_{AR} \angle AEW'_{IR} \angle AEW'_{WR} \angle AEW'_{RsuM} \angle AEW'_{sR} \right. \\ \left. + f(\text{Restbuchwert}_p \angle_t) \angle \text{Verbindlichkeiten}_p \geq 0 \right.$$

Der Grad der Zielverfehlung bzw. -erfüllung, ausgedrückt durch einen Verbindlichkeitsüberschuss bzw. Vermögensüberschuss, lässt sich wiederum aus der linken Seite der Zielfunktion 74 berechnen.

418 Vgl. Kapitel 4.1.1.

4.1.3 Prognose der qualitativ hochwertigen Leistungserstellung

Aus den in Kapitel 3.3.3.3 erarbeiteten Anforderungen für eine qualitativ hochwertige Dienstleistungserstellung bei Steuerberatungsunternehmen lässt sich folgende Zielfunktion ableiten:

Für jeden Mitarbeiter des Steuerberatungsunternehmens gilt:

$$75. \quad AEW_{RfMitarbeiter} \leq 0$$

d.h.

$$76. \quad \sum_{\text{Auftrag}=1}^r f(\text{Gegenstandswert}_{p;\text{Auftrag};\text{Mitarbeiter}}) \\ + \sum_{\text{AuftragNeu}=1}^s \text{neue Auftragszeit}_{p;\text{AuftragNeu};\text{Mitarbeiter}} \\ \leq \{ (1 \leq W_{SARMAMitarbeiter}) \times (1 \leq W_{SKRMAMitarbeiter}) \times \\ [\text{Arbeitszeit}_{p;\text{Mitarbeiter}} \leq f(\text{Krankzeit}_{p \leq t;\text{Mitarbeiter}}) \\ \leq f(\text{Bildungszeit}_{p \leq t;\text{Mitarbeiter}}) \leq f(\text{unproduktive Zeit}_{p \leq t;\text{Mitarbeiter}})] \} \leq C$$

unter der Nebenbedingung, dass:

$$77. \quad \sum \text{Auftragsarten}_{p;\text{Mitarbeiter}} \subset \text{Ausbildungsstand}_{p;\text{Mitarbeiter}}$$

ist.

Da die Eintrittswahrscheinlichkeiten für das Altersrenten- und Kündigungsrisiko eines Mitarbeiters im Rahmen der Risikoquantifizierung unabhängig voneinander ermittelt wurden, diese sich jedoch gegenseitig ausschließen, ist wieder eine entsprechende Modifizierung dieser Eintrittswahrscheinlichkeiten vorzunehmen.⁴¹⁹

Nach der Modifizierung der Eintrittswahrscheinlichkeiten für das Altersrenten- und Kündigungsrisiko eines Mitarbeiters ist Gleichung 76 wie folgt darzustellen:

419 Die Modifizierung erfolgt wie bei den mandantenspezifischen und auftragspezifischen Risiken. Vgl. Kapitel 4.1.1.

$$\begin{aligned}
 78. \quad & \sum_{\text{Auftrag}=1}^r f(\text{Gegenstandswert}_{p;\text{Auftrag};\text{Mitarbeiter}}) \\
 & + \sum_{\text{AuftragNeu}=1}^s \text{neue Auftragszeit}_{p;\text{AuftragNeu};\text{Mitarbeiter}} \\
 & \leq \{ (1 \leq W'_{S;ARMAMitarbeiter}) \times (1 \leq W'_{S;KRMAMitarbeiter}) \times \\
 & \quad [\text{Arbeitszeit}_{p;\text{Mitarbeiter}} \leq f(\text{Krankzeit}_{p \leq t;\text{Mitarbeiter}}) \\
 & \quad \leq f(\text{Bildungszeit}_{p \leq t;\text{Mitarbeiter}}) \leq f(\text{unproduktive Zeit}_{p \leq t;\text{Mitarbeiter}})] \} \leq C
 \end{aligned}$$

Der prognostizierte Betrag der Zielerreichung bzw. Zielverfehlung ergibt sich durch Berechnung der linken Seite von Ungleichung 78 für jeden Mitarbeiter und gibt den Puffer bzw. Fehlbetrag für eine fristgerechte Fertigstellung der steuerberaterlichen Dienstleistung in Zeiteinheiten je Mitarbeiter an.

Die in Gleichung 77 formulierte Nebenbedingung ist zwingend zu erfüllen, da auch die fristgerechte Fertigstellung einer vom SOLL-Zustand abweichenden Dienstleistung zur Verfehlung des Qualitätsziels führt. Die hierdurch vorausgesetzte Zuordnung der einzelnen Auftragsarten an entsprechend qualifizierte Mitarbeiter ist darüber hinaus notwendig, um den Zielverfehlungsgrad der fristgerechten Fertigstellung mitarbeiter-spezifisch, d.h. unter Berücksichtigung des jeweiligen Ausbildungsstandes, ermitteln zu können.

4.2 Erkenntnismöglichkeiten der Prognoserechnungen für die Risikosteuerung

Die erarbeiteten Zielfunktionen:

$$79. \text{Umsatzerlöse}_p \angle \text{Kosten}_p \angle \text{kalkulatorischer Unternehmerlohn}_p \geq 0$$

$$80. \text{Zahlungsmittelbestand}_p \angle 1 + \text{FFP}_p + \text{Einzahlungen}_p \angle \text{Auszahlungen}_p \geq 0$$

$$81. m_p \times \text{Umsatzerlöse}_p + \text{Substanzwert}_p \angle \text{Verbindlichkeiten}_p \geq 0$$

$$82. AEW_{RfFMitarbeiter} \leq 0$$

$$83. \sum \text{Auftragsarten}_{p;\text{Mitarbeiter}} \subset \text{Ausbildungsstand}_{p;\text{Mitarbeiter}}$$

geben den PLAN-Zustand der Unternehmensziele vor, die von dem Steuerberatungsunternehmen für jede Planungsperiode angestrebt werden und den gewünschten zukünftigen Zustand der Realität beschreiben.⁴²⁰

Die betragsmäßig bestimmten Ergebnisse der Zielfunktionen stellen Prognoserechnungen dar, die den voraussichtlichen IST-Zustand des Steuerberatungsunternehmens abbilden, welcher unter Berücksichtigung der IST-Daten, der mit Sicherheit zukünftig eintretenden Ereignisse und der unsicheren zukünftigen Ereignisse mit negativen Auswirkungen voraussichtlich zu erwarten ist. Dieser Zustand ist das Ergebnis der Vorwegnahme aller bekannten bzw. erwarteten zukünftigen internen und externen auf das Steuerberatungsunternehmen wirkenden Aktionen. Beschrieben werden kann dieser Zustand durch jede denkbare Kombination der vier nachfolgend aufgeführten Zielerreichungsgrade:

1. den in Geldeinheiten ausgedrückten Betrag der Erreichung bzw. Verfehlung des Erfolgsziels in der betrachteten Planungsperiode (prognostizierter Gewinn bzw. Verlust),
2. den in Geldeinheiten ausgedrückten Betrag der Erreichung bzw. Verfehlung des Liquiditätsziels in der betrachteten Planungsperiode (prognostizierter Betrag der überschüssigen bzw. fehlenden finanziellen Mittel),

420 Vgl. Huch/ Behme/ Ohlendorf(1997), S. 301.

3. den in Geldeinheiten ausgedrückten Betrag der Erreichung bzw. Verfehlung des Ziels eines angemessenen Verschuldungsgrades in der betrachteten Planungsperiode (prognostizierter Überschuss der Vermögensgegenstände über die Verbindlichkeiten bzw. prognostizierter Betrag der Verbindlichkeiten, der nicht durch Vermögensgegenstände gedeckt ist) und
4. den in Zeiteinheiten ausgedrückten Betrag der Erreichung bzw. Verfehlung des Ziels der fristgerechten Fertigstellung in der betrachteten Planungsperiode (prognostizierter Betrag der überschüssigen bzw. fehlenden Zeiteinheiten) unter der Bedingung, dass eine dem SOLL-Zustand entsprechende Dienstleistungserstellung durch entsprechende Verteilung der Auftragsarten auf qualifizierte Mitarbeiter gegeben ist.

Differenzen⁴²¹ zwischen dem gewünschten PLAN-Zustand und dem voraussichtlichen IST-Zustand sind auf Risiken zurückzuführen, die vom Steuerberatungsunternehmen identifiziert, bewertet und gesteuert werden müssen. Ziel der Risikosteuerungsmaßnahmen ist die Beseitigung der Risiken und damit der Differenzen zwischen dem PLAN-Zustand und dem voraussichtlichen IST-Zustand durch Maßnahmen der Risikoverminderung bzw. sofern hierdurch keine vollständige Übereinstimmung der Zustände erreichbar ist, durch die Bereitstellung von Risikodeckungspotential, um die Zielverfehlung zu kompensieren.

Der voraussichtliche IST-Zustand als Ergebnis der Prognoserechnungen ist für die Auswahl wirksamer Risikosteuerungsmaßnahmen jedoch ungeeignet, da hieraus nur die aus allen Risiken resultierende Gesamtabweichung von den Unternehmenszielen ersichtlich ist. Die Intensität und vor allem die Art der Steuerungsmaßnahmen kann aus dieser Gesamtabweichung nicht geschlussfolgert werden, da dies von der Ausprägung der einzelnen Risiken abhängig ist, die diese Gesamtabweichung verursachen. Zur zielgerichteten Risikosteuerung ist daher eine Aufspaltung der Gesamtabweichung in Einzelabweichungen notwendig, woraus geschlussfolgert werden kann, welche einzelnen Risiken die Gesamtabweichung in welchem Umfang bewirken. Zur Diagnose dieser Einzelabweichungen müssen Abweichungsanalysemethoden⁴²² herangezogen werden.⁴²³

421 Aufgrund der Formulierung der Zielfunktionen als Ungleichungen kann nur bei Nicht-Erreichen der Unternehmensziele eine Differenz vorliegen.

422 Zu einer umfassenden Systematisierung von Abweichungsanalysemethoden vgl. *Wilms, S.* (1988), 8ff..

423 Vgl. *Felscher* (1987), S.290.

Die Notwendigkeit zur Aufspaltung der Gesamtabweichung in Einzelabweichungen ergibt sich auch in Fällen einer nur geringfügigen Gesamtabweichung des voraussichtlichen IST-Zustandes vom PLAN-Zustand, die den Eindruck einer Zielerfüllung vermittelt. Dies trifft aber gerade dann nicht zu, wenn sich erhebliche positive und negative Einzelabweichungen im Endergebnis ausgleichen. Um auch diese negativen Einzelabweichungen identifizieren zu können, sollten die Determinanten, aus denen die Einzelabweichungen errechnet werden, möglichst differenziert und unsaldiert ermittelt werden.⁴²⁴

4.2.1 Aufspaltung der Zielverfehlungen mittels Abweichungsanalyse

Das Ziel von Abweichungsanalysen ist das Erkennen von Störgrößen und ihrer Wirkungsweise.⁴²⁵ Die Analyse erfolgt durch Aufspaltung der Gesamtabweichung zwischen zwei Zuständen, in die Einzelabweichungen, die auf die Determinanten dieser Zustände zurückzuführen sind. Für die Durchführung einer Abweichungsanalyse sind daher zunächst die Zustände zu definieren, deren Gesamtabweichung analysiert werden soll.

In der vorliegenden Untersuchung ist die Abweichung des voraussichtlichen IST-Zustandes von den Unternehmenszielen (PLAN-Zustand) und deren Ursachen von vorrangigen Interesse. Die Abweichungsanalyse für diese beiden Zustände ist allerdings auf der Grundlage des bisherigen Bearbeitungsstandes unmöglich, da nur für den voraussichtlichen IST-Zustand, als Ergebnis der Prognoserechnungen, sowohl die Determinanten als auch das Ergebnis des Zustandes betragsmäßig konkret definiert sind. Für den PLAN-Zustand ist bisher lediglich ein Ergebnisintervall im Bereich $0 \leq \text{PLAN-Zustand} \leq \infty$ für die finanzwirtschaftlichen Zielfunktionen und ein Ergebnisintervall von $-\infty \leq \text{PLAN-Zustand} \leq 0$ für die qualitative Zielfunktion der fristgerechten Fertigstellung festgelegt worden.

Die Determinanten, die zu diesen PLAN-Ergebnissen führen können, sind betragsmäßig unbestimmt und können in unendlich vielen Ausprägungen vorliegen, wodurch der Ergebnisraum einer Abweichungsanalyse ebenfalls unendlich und damit unbrauchbar werden würde. Insoweit ist eine konkrete betragsmäßige Definition der Ergebnisse des

424 Vgl. Peemöller, V. (2002), S. 255.

425 Vgl. Peemöller, V. (2002), S. 263.

PLAN-Zustandes und seiner Determinanten erforderlich, die dann als Vergleichsmaßstab für den voraussichtlichen IST-Zustand und dessen Determinanten im Rahmen der durchzuführenden Abweichungsanalyse dienen können.⁴²⁶

Als Vergleichsmaßstab für den voraussichtlichen IST-Zustand können grundsätzlich folgende Zustände herangezogen werden:

1. die objektiv zur Fortführung des Unternehmens mindestens notwendige Zielerfüllung (Minimalziele),
2. die subjektiv vom Unternehmen gewünschte Zielerfüllung (Maximalziele),
3. die Zielerfüllung entsprechend der abgeschlossenen Vorperiode (tatsächlicher IST-Zustand).

Die objektiv zur Unternehmensfortführung mindestens notwendige Zielerfüllung kann durch Null setzen der Zielfunktionen definiert werden. Die Heranziehung dieses Minimalziels als Vergleichsmaßstab ermöglicht die Ermittlung eines Gesamtabweichungsbetrages. Allerdings ist eine Aufspaltung der Gesamtabweichung in Einzelabweichungen wiederum nicht möglich, da unendlich viele Kombinationen von Determinantenausprägungen zu diesem Zustand führen können. Auch die Zugrundelegung einer bestimmten Kombination von Determinantenausprägungen erscheint nicht sinnvoll, da die bestimmenden Faktoren der Unternehmensziele zum Großteil⁴²⁷ extern vorgegeben werden und durch das Steuerberatungsunternehmen nicht beeinflussbar sind.

Der Zustand der subjektiv vom Unternehmen gewünschten Zielerfüllung ist durch Gleichsetzen der Zielfunktionen mit den entsprechenden geplanten Beträgen zu ermitteln. Im Unterschied zu dem prognostizierten voraussichtlichen IST-Zustand beinhalten diese Beträge auch Chancen, was einen entsprechenden höheren Grad der Zielerfüllung nach sich zieht. Dieser Vergleichsmaßstab ermöglicht ebenfalls nur die Ermittlung eines Gesamtabweichungsbetrages, der durch unendliche viele Kombinationen von Determinantenausprägungen erreichbar ist. Insoweit ist auch dieser Zustand für eine Abweichungsanalyse nicht geeignet.

Der Zustand der Zielerfüllung in der abgeschlossenen Vorperiode ist sowohl hinsichtlich des Ergebnisses als auch hinsichtlich der das Ergebnis bildenden Determinanten betragsmäßig bestimmt und eignet sich entsprechend für eine Abweichungsanalyse.

426 Zur Generierung von PLAN-Daten vgl. *Michel, R.* (1991), S. 68ff..

427 Insbesondere sind hier die Determinanten aufzuführen, die durch Einbeziehung des externen Faktors auf das Steuerberatungsunternehmen wirken.

Der tatsächliche IST-Zustand der Vorperiode kann jedoch nur dann als PLAN-Zustand bezeichnet werden, wenn das Planungsziel durch „Erreichung des Zustandes der Vorperiode“ definiert wird. Für Steuerberatungsunternehmen ist dieses Unternehmensziel aufgrund des sich in der Regel periodisch nach Art und Umfang wiederholenden Prozesses der Leistungserstellung durchaus akzeptabel, da es Kontinuität und damit die Fortführung des Unternehmens gewährleistet. Darüber hinaus weist die Abweichungsanalyse zwischen dem voraussichtlichen IST-Zustand in der Planungsperiode und dem tatsächlichen IST-Zustand in einer abgelaufenen Periode folgende Vorteile auf:

1. Das Ergebnis und die Determinanten der abgelaufenen Periode sind frei von Unsicherheiten.
2. Es werden konkrete Veränderungen gegenüber einem bekannten Zustand aufgezeigt.
3. Durch Heranziehen mehrerer abgelaufener Perioden können Tendenzen aufgezeigt werden, d.h. es ist ersichtlich, in welche Richtung und in welchem Ausmaß sich die Determinanten verändern.

Die Feststellung, inwieweit das Unternehmen vom Minimalziel bzw. dem subjektiv gewünschten Unternehmensziel entfernt ist, ist weiterhin über den Vergleich der Gesamtabweichungsbeträge möglich und notwendig. Dieser Vergleich ist vor der Abweichungsanalyse zwischen voraussichtlichen und tatsächlichen IST-Zustand durchzuführen, um eine mögliche Gefährdung des Fortbestandes des Unternehmens zu identifizieren (durch Ermittlung der Gesamtabweichung des voraussichtlichen IST-Zustandes von den Minimalzielen) und um den Grad der subjektiv gewünschten Zielerfüllung feststellen zu können (durch Ermittlung der Gesamtabweichung des voraussichtlichen IST-Zustandes von den Maximalzielen). Zur Aufdeckung der Ursachen der Differenzen zum Minimal- bzw. Maximalziele können dann die Ergebnisse der im Anschluss durchzuführenden Abweichungsanalyse zwischen voraussichtlichen und tatsächlichen IST-Zustand herangezogen werden.

Die typische Vorgehensweise bei der Durchführung einer Abweichungsanalyse lässt sich in zwei Hauptabschnitte gliedern:⁴²⁸

1. die Errechnung der Einzelabweichungen durch Gegenüberstellung der absoluten Beträge der Determinanten des voraussichtlichen und tatsächlichen IST-Zustandes und

428 Vgl. Coenenberg, A. (1999), S. 372.

2. die Auswertung der festgestellten Abweichungen bezüglich ihrer Ursachen und Verantwortlichkeiten, um angemessene Steuerungsmaßnahmen einleiten zu können.

Die Errechnung der Einzelabweichungen zeigt im Ergebnis, welche Determinanten der Unternehmensziele sich in welchem Umfang in der Planungsperiode gegenüber der Vorperiode voraussichtlich ändern werden und auf welche Risiken diese Änderungen zurückzuführen sind. Die Abweichungsanalyse kann somit als Instrument zur Risikoidentifikation und Risikobewertung bezeichnet werden.

Bei der Ermittlung der Einzelabweichungen ergeben sich keine Probleme, wenn die betrachteten Determinanten eines bestimmten Zustandes additiv verknüpft sind. In diesen Fällen ermitteln sich die Einzelabweichungen durch einfache Addition bzw. Subtraktion.

Beispiel:

G_p sei der prognostizierte Gewinn der betrachteten Planungsperiode, der durch die Determinanten prognostizierter Umsatz (U_p) und prognostizierte Kosten (K_p) für die Planungsperiode durch:

$$G_p = U_p \text{ } \angle \text{ } K_p$$

bestimmt wird.

Der tatsächliche Gewinn der abgelaufenen Vorperiode (G_i) ermittelt sich ebenfalls durch Abzug der tatsächlich angefallenen Kosten (K_i) von den tatsächlich erzielten Umsatzerlösen (U_i), somit aus:

$$G_i = U_i \text{ } \angle \text{ } K_i$$

Die in Einzelabweichungen aufzuspaltende Gesamtabweichung des Gewinns (ΔG) ist durch:

$$\Delta G = G_p \text{ } \angle \text{ } G_i = (U_p \text{ } \angle \text{ } K_p) \text{ } \angle \text{ } (U_i \text{ } \angle \text{ } K_i)$$

zu berechnen.

Nach Umstellen der rechten Seite der Gleichung wird ersichtlich, dass (ΔG) auch durch:

$$G = U_p \angle K_p \angle U_i + K_i = (U_p \angle U_i) \angle (K_p \angle K_i) = \Delta U \angle \Delta$$

bestimmt werden kann.

Die Gesamtabweichung des Gewinns setzt sich bei additiver Verknüpfung der Determinanten somit aus den Einzelabweichungen von Umsatz- und Kostendeterminante zusammen.

Problematisch ist die Bestimmung der Einzelabweichungen jedoch, wenn die Determinanten multiplikativ verknüpft sind, da sich in diesen Fällen Abweichungsüberschneidungen⁴²⁹ ergeben.⁴³⁰ Diesen Abweichungsüberschneidungen kann eine bestimmte Abweichungsursache nicht eindeutig zugewiesen werden.

Beispiel:

Angenommen, der aus einem Auftrag erzielbare Umsatz (U) sei nur durch die Determinanten Gegenstandswert (GW) und Gebührensatz (GS) bestimmt und ermittelt sich aus:⁴³¹

$$U = GW \times GS$$

Ergibt die Prognoserechnung für die betrachtete Planperiode einen gegenüber der abgelaufenen Vorperiode veränderten Gegenstandswert und einen veränderten Gebührensatz, so ermittelt sich die Gesamtabweichung aus dem Auftragsumsatz (ΔU) durch(I):

$$\Delta U = (GW_p \times GS_p) \angle (GW_i \times GS_i)$$

Die Gegenstandswertänderung (ΔGW) und die Gebührensatzänderung (ΔGS) lassen sich isoliert durch (II):

$$\Delta GW = GW_p \angle GW_i \quad \text{bzw.} \quad GW_p = \Delta GW + GW_i$$

und

429 Diese Abweichungsüberschneidungen werden auch als Abweichungen höheren (zweiten, dritten, ..., n-ten) Grades bzw. höherer Ordnung bezeichnet, je nach Anzahl der multiplikativ verknüpften Determinanten.

430 Vgl. Coenenberg, A. (1999), S. 374.

431 Der Algorithmus zur Ermittlung der Gebühr (Auftragsumsatz) ist tatsächlich viel komplexer. Aus Vereinfachungsgründen sei er aber hier auf diese Form reduziert.

$$\Delta GS = GS_p \angle GS_i \quad \text{bzw.} \quad GS_p = \Delta GS + GS_i$$

darstellen.

Die Gesamtabweichung ΔU lässt sich mit (I) und (II) durch:

$$\Delta U = (\Delta GW + GW_i) \times (\Delta GS + GS_i) \angle (GW_i \times GS_i)$$

ermitteln und zu:

$$\Delta U = \Delta GW \times GS_i + \Delta GS \times GW_i + \Delta GW \times \Delta GS$$

umstellen.

Hieraus ist ersichtlich, dass sich die Gesamtabweichung aus der Abweichung des Gegenstandswertes ($\Delta GW \times GS_i$), der Abweichung des Gebührensatzes ($\Delta GS \times GW_i$) und der durch multiplikative Verknüpfung der Gegenstandswert- und Gebührensatzänderung entstandenen Abweichung zweiten Grades ($\Delta GW \times \Delta GS$) zusammensetzt.⁴³² Letztere lässt sich eindeutig weder der Änderung des Gegenstandswertes noch der Änderung des Gebührensatzes zuordnen.

Zur Erklärung der Gesamtabweichung ist jedoch eine Zurechnung der Abweichungsüberschneidung zu den Einzelabweichungen notwendig. In der Literatur werden hierfür verschiedene Konzepte zur Verrechnung der Abweichungsüberschneidung auf die Einzelabweichungen diskutiert, von denen die

1. proportionale,
2. symmetrische und
3. kumulative

Verrechnung der Abweichungsüberschneidungen nachfolgend kurz erläutert werden sollen.⁴³³

Bei dem Konzept der *proportionalen* Abweichungsverrechnung wird die Abweichungsüberschneidung proportional zur Höhe der Einzelabweichungen auf diese Abweichungen erster Ordnung verteilt. Die *symmetrische* Abweichungsverrechnung

432 Vgl. Coenenberg, A. (1999), S. 375.

433 Zu weiteren Konzepten der Verrechnung von Abweichungsüberschneidungen vgl. Huch/Behme/Ohlendorf (1997), S. 320ff., Wilms, S. (1988), 56ff. sowie Coenenberg, A. (1999), S. 376ff..

ordnet die Abweichungsüberschneidung jeweils zu gleichen Teilen den Einzelabweichungen erster Ordnung zu. Diese beiden Methoden sind zwar einfach durchzuführen, beruhen aber im Wesentlichen auf einer willkürlichen Zuordnung.⁴³⁴ Die Anwendung dieser Methoden ist daher lediglich bei geringfügigen Abweichungsüberschneidungen und weniger aussagefähigen bzw. weniger relevanten Einzelabweichungen zu empfehlen.

Das Konzept der *kumulativen* Abweichungsverrechnung beruht auf einer sukzessiven Berechnung der Einzelabweichungen. Die Abweichungsüberschneidung, die sich aus der multiplikativen Verknüpfung von Determinanten ergibt, wird dabei in voller Höhe nur einer Determinate zugeordnet. Zweckmäßig erscheint dabei, die Abweichungsüberschneidung der am wenigsten aussagefähigsten bzw. der am wenigsten relevanten Determinate zuzuordnen. Diese Methode eignet sich bei multiplikativ verknüpften Determinanten, die hinsichtlich ihrer Relevanz geordnet werden können.⁴³⁵

Für die bei den betrachteten Steuerberatungsunternehmen durchzuführenden Abweichungsanalysen sind die oben aufgeführten Konzepte grundsätzlich anwendbar.⁴³⁶ Welches Konzept letztendlich zur Anwendung kommt, ist von den Determinanten abhängig, die multiplikativ verknüpft sind. Lassen sich diese hinsichtlich ihrer Relevanz bzw. Aussagefähigkeit ordnen, ist die kumulative Abweichungsverrechnung anzuwenden. Ist eine Ordnung der Determinanten nicht möglich oder nicht sinnvoll, kann auf die proportionale bzw. symmetrische Abweichungsverrechnung zurückgegriffen werden.

Nachfolgend werden die Gesamtabweichungen des voraussichtlichen IST-Zustandes vom tatsächlichen IST-Zustand in ihre Einzelabweichungen aufgespalten. Für dabei auftretende Abweichungsüberschneidungen werden mögliche Konzepte zur Verrechnung dieser Überschneidungen ermittelt.

434 Vgl. Coenenberg, A. (1999), S.377.

435 Vgl. Coenenberg, A. (1999), S.387.

436 Auf eine Darstellung weiterer Konzepte, wie bspw. der alternativen, differenzierten oder differenziert-alternativen Abweichungsverrechnung wird an dieser Stelle verzichtet, da hierbei entweder die Summe der Einzelabweichungen ungleich der Gesamtabweichung ist oder die Ergebnisse auf Grund zu starker Differenzierung unübersichtlich werden. Vgl. Coenenberg, A. (1999), S.377ff..

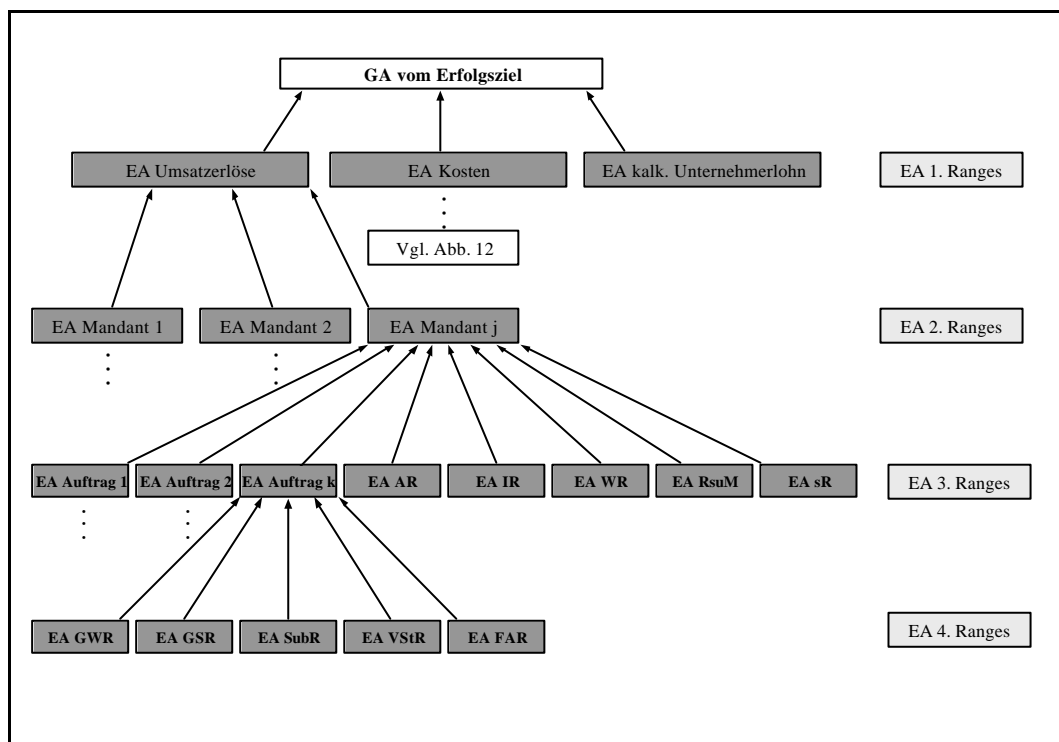
4.2.1.1 Ermittlung der Einzelabweichungen beim Erfolgsziel

Die zukünftige Auswirkung der Summe aller das Erfolgsziel beeinflussenden Risiken ist als Gesamtabweichung des prognostizierten Gewinns vom Gewinn der abgelaufenen Periode zu definieren.

Die Aufspaltung dieser Gesamtabweichung in Einzelabweichungen gibt Auskunft über die Ursachen (Risiken) der Veränderungen der Ertragslage des Steuerberatungsunternehmens.⁴³⁷

Diese Gesamtabweichung (GA) lässt sich wie folgt in Einzelabweichungen (EA) aufspalten:

Abbildung 11: Einzelabweichungen vom Erfolgsziel I



437 Aus der Gesamtabweichung und den Einzelabweichungen ist nicht ersichtlich, ob in der Prognoseperiode voraussichtlich ein angemessener Gewinn erzielt wird. Dies ist nur aus der Zielfunktion für das Minimalziel ersichtlich (vgl. Kapitel 4.2 und 4.2.1). Die hier durchgeführte Abweichungsanalyse ist jedoch erforderlich, um eine eventuelle zukünftige Verfehlung des Minimalziels zu erklären und entsprechend Risikosteuerungsmaßnahmen zur Erreichung des Erfolgsziels ableiten zu können.

Entsprechend Gleichung 79 ermittelt sich die Gesamtabweichung vom Erfolgsziel aus der Summe der Einzelabweichungen der Determinanten des Erfolgsziels, somit aus den Einzelabweichungen der Umsatzerlöse, Kosten und des kalkulatorischen Unternehmerlohnes. Da diese Determinanten additiv verknüpft sind, führt die Ermittlung der jeweiligen Einzelabweichungen nicht zu Abweichungsüberschneidungen.⁴³⁸

Die Einzelabweichungen, bei den Umsatzerlösen und Kosten, stellen wiederum Gesamtabweichungen dar, welche sich aus den kumulierten Einzelabweichungen des 2.Ranges zusammensetzen, die teilweise wiederum durch Einzelabweichungen 3.Ranges erklärt werden, u.s.w..⁴³⁹

Die Gesamtabweichung der Umsatzerlöse ermittelt sich aus der Summe der Einzelabweichungen bei den Umsatzerlösen der einzelnen Mandanten. Abweichungsüberschneidungen können hierbei nicht entstehen, da die Determinanten (Umsatzerlöse je Mandant) additiv verknüpft sind.

Die Einzelabweichungen der erzielbaren Umsatzerlöse aus den einzelnen Mandatsverhältnissen sind von den Einzelabweichungen 3. Ranges abhängig, die aus betragsmäßigen Änderungen bei den einzelnen Auftragsumsätzen der Mandanten und aus den mandantenspezifischen Risiken resultieren. Die Addition der einzelnen Auftragsumsätze führt nicht zu Abweichungsüberschneidungen. Die ermittelte Summe der Einzelabweichungen aus den Auftragsumsätzen ist jedoch mit jedem einzelnen mandantenspezifischen Risiko multiplikativ verbunden, da die mandantenspezifischen Risiken jeweils aus dem Produkt der Summe der erzielbaren Auftragsumsätze je Mandant und den Eintrittswahrscheinlichkeiten der mandantenspezifischen Risiken ermittelt werden. Die hieraus resultierenden Abweichungsüberschneidungen sind durch kumulative Abweichungsverrechnung auf die Einzelabweichungen 3. Ranges zu verteilen, wobei zuerst die Summe der Einzelabweichungen aus den Auftragsumsätzen, ohne Berücksichtigung der Abweichungen bei den mandantenspezifischen Risiken ermittelt wird. Diese Vorgehensweise ergibt sich aus der Abhängigkeit der mandantenspezifischen Risiken von der Summe der erzielbaren Auftragsumsätze und hat zur Folge, dass sämtliche Abweichungsüberschneidungen den mandantenspezifischen Risiken zugeordnet werden.

438 Zum Einfluss der Ertragsteuern, die multiplikativ mit den Umsatzerlösen und den Kosten verknüpft sind, vgl. nachfolgend die Ausführungen zu den Einzelabweichungen bei den Kosten.

439 Die Einzelabweichung aus den Kosten wird zum Zweck einer übersichtlichen Darstellung in Abbildung 12 auf Seite 172 aufgespalten.

Darüber hinaus ist zu beachten, dass sich die mandantenspezifischen Risiken gegenseitig ausschließen, da die Wirkungen dieser Risiken jeweils im Verlust des gesamten Mandantenumsatzes bestehen; die Ursache hierfür jedoch immer nur auf den Eintritt eines Risikos begrenzt sein kann. Insoweit liegen auch zwischen den mandantenspezifischen Risiken multiplikative Verknüpfungen vor, da die isoliert gebildeten Eintrittswahrscheinlichkeiten der einzelnen Mandantenrisiken nach der Formel von Bayes zu modifizieren sind, um die Abhängigkeiten der Eintrittswahrscheinlichkeiten untereinander zu berücksichtigen.⁴⁴⁰ Die hieraus resultierenden Abweichungsüberschneidungen sind durch proportionale Abweichungsverrechnung auf die einzelnen mandantenspezifischen Risiken zu verteilen.⁴⁴¹

Die Einzelabweichungen aus den einzelnen Auftragsumsätzen bei jedem Mandanten sind durch die Summe der Einzelabweichungen 4. Ranges in Abbildung 11 erklärt und umfassen die betragsmäßigen Auswirkungen der Auftragsrisiken. Sämtliche Determinanten, die zur Ermittlung der Höhe eines einzelnen Auftragsumsatzes erforderlich sind, sind multiplikativ verknüpft. Für die Zuordnung der hieraus resultierenden Abweichungsüberschneidungen wird, analog zur Vorgehensweise bei den Einzelabweichungen des 3. Ranges, eine zweistufige Ermittlung der Einzelabweichungen vorgenommen. Auf der ersten Stufe werden die durch Änderung des Gegenstandswertes und des Gebührensatzes veranlassten Einzelabweichungen ermittelt. Die sich hierbei ergebende Abweichungsüberschneidung wird durch proportionale Verrechnung auf die Gegenstandswert- und Gebührensatzabweichung verteilt, da eine sinnvolle Ordnung dieser Determinanten hinsichtlich Aussagefähigkeit bzw. Relevanz nicht möglich ist.

Die Summe aus Gegenstandswert- und Gebührensatzabweichung bildet die Berechnungsgrundlage für die Einzelabweichungen, die aus dem Substitutionsrisiko, dem Risiko von Vereinfachungen im Steuerrecht und dem Forderungsausfallrisiko resultieren (2.Stufe). Die Abweichungsüberschneidung durch die multiplikative Verknüpfung der gegebenen Berechnungsgrundlage mit den weiteren drei auftragspezifischen Risiken wird somit vollständig, durch kumulative Verrechnung, den weiteren auftragspezifischen Risiken zugeordnet. Diese Vorgehensweise ist der Abhängigkeit der

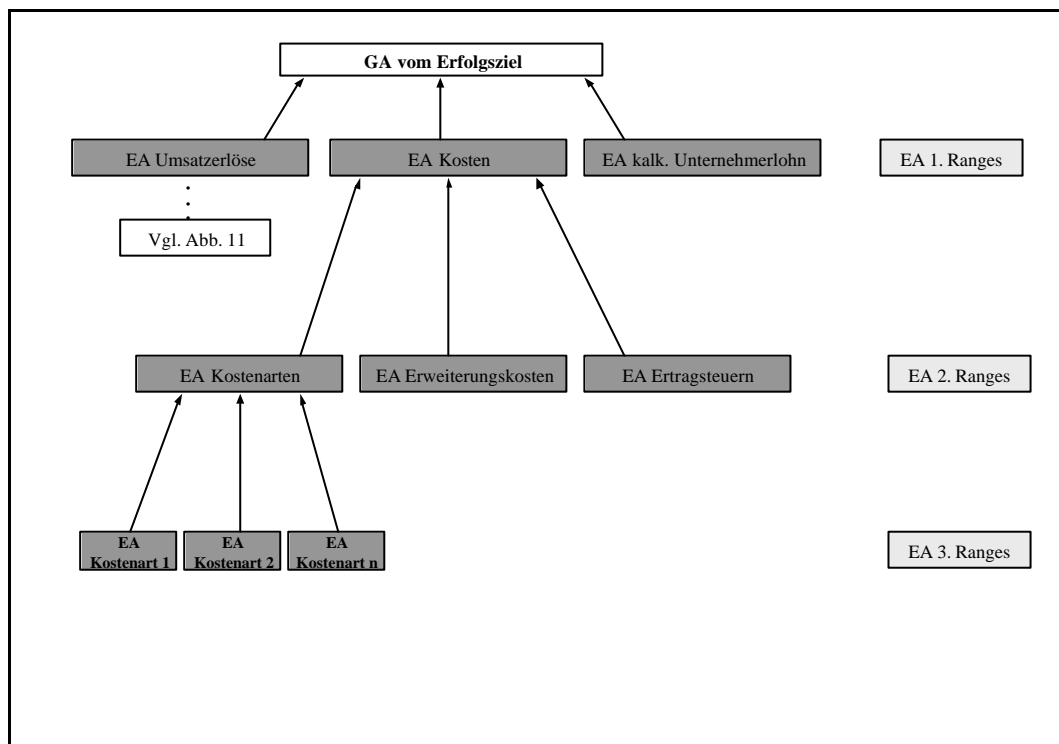
440 Vgl. *Bamberg/Baur* (1993), S. 87f. sowie die Ausführungen in Kapitel 4.1.1.

441 Da die aus den mandantenspezifischen Risiken resultierenden Einzelabweichungen sich betragsmäßig stark unterscheiden können (z.B. bei einer Eintrittswahrscheinlichkeit des Altersrisikos von 50% und einer Eintrittswahrscheinlichkeit des Insolvenzrisikos von 1% oder umgekehrt) würden sowohl die symmetrische als auch die kumulative Abweichungsverrechnung zu verzerrenden Ergebnissen führen.

weiteren auftragsspezifischen Risiken von der Höhe des einzelnen Auftragsumsatzes ohne Berücksichtigung dieser Risiken geschuldet.

Die multiplikative Verknüpfung zwischen den weiteren auftragsspezifischen Risiken ergibt sich aus der Abhängigkeit der einzelnen Eintrittswahrscheinlichkeiten dieser Risiken untereinander, die entsprechend der Formel von Bayes zu modifizieren sind. Auftretende Abweichungsüberschneidungen werden zwischen diesen weiteren auftragsspezifischen Risiken wieder proportional aufgeteilt, da die symmetrische und die kumulative Abweichungsverrechnung bei weit auseinanderfallenden Eintrittswahrscheinlichkeiten zu verzerrenden Ergebnissen führen würde.

Abbildung 12: Einzelabweichungen vom Erfolgsziel II



Die Einzelabweichungen der Kosten 2. und 3. Ranges sind additiv verknüpft. Lediglich die Ertragsteuerbelastung ist multiplikativ mit allen anderen Kostenarten und den Umsatzerlösen verbunden. Die hierdurch verursachten Abweichungsüberschneidungen sind durch kumulative Abweichungsverrechnung in vollem Umfang der Ertragsteuerabweichung zuzuordnen, da diese von Kostenänderungen und von Umsatzänderungen abhängig ist. Darüber hinaus ist für die Risikosteuerung der Betrag

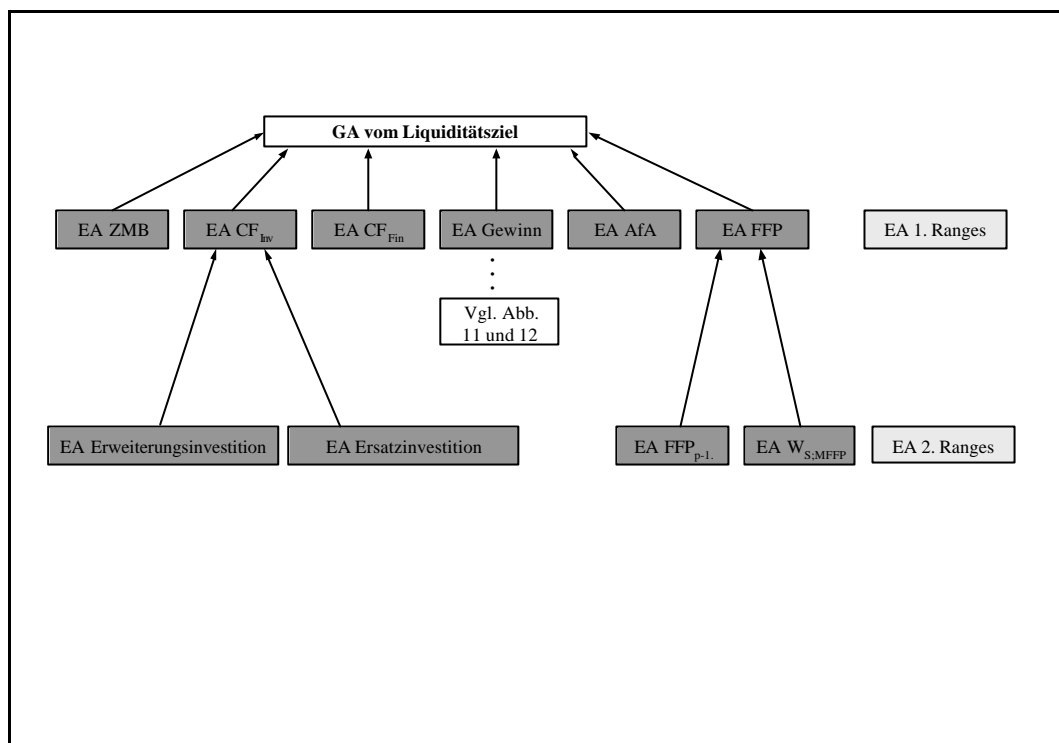
der Kosten und Umsatzerlöse vor Ertragsteuern relevant, da nur hierfür Vergleichsmaßstäbe am Markt und im Unternehmen bestehen.

4.2.1.2 Ermittlung der Einzelabweichungen vom Ziel der geordneten wirtschaftlichen Verhältnisse

4.2.1.2.1 Ermittlung der Einzelabweichungen vom Liquiditätsziel

Die zukünftige Auswirkung der Summe aller Risiken, die das Liquiditätsziel beeinflussen, ist als Gesamtabweichung des prognostizierten Zahlungsmittelüberschusses vom Zahlungsmittelüberschuss der abgelaufenen Periode zu definieren, wobei sich die Zahlungsmittelüberschüsse jeweils aus den tatsächlichen Zahlungsflüssen und dem Fremdfinanzierungspotential zusammensetzen. Aus dieser Gesamtabweichung ist ersichtlich, in welcher Höhe der Zahlungsmittelüberschuss in der betrachteten Periode vom Zahlungsmittelüberschuss in der abgelaufenen Periode abweicht. Die Aufspaltung dieser Gesamtabweichung in Einzelabweichungen gibt Auskunft über die Ursachen (Risiken) der Veränderungen der Liquiditätslage des Steuerberatungsunternehmens.⁴⁴²

442 Aus der Gesamtabweichung und den Einzelabweichungen kann nicht abgeleitet werden, ob die in der Prognoseperiode vorhandenen und zufließenden finanziellen Mittel zuzüglich Fremdfinanzierungspotential ausreichen, um sämtliche Auszahlungen abdecken zu können. Dies ist nur aus der Zielfunktion für das Minimalziel ersichtlich (vgl. Kapitel 4.2 und 4.2.1). Die hier durchgeführte Abweichungsanalyse ist jedoch erforderlich, um eine eventuelle zukünftige Verfehlung des Minimalziels zu erklären und entsprechend Risikosteuerungsmaßnahmen ableiten zu können.

Abbildung 13: Einzelabweichungen vom Liquiditätsziel

Entsprechend Gleichung 80 ermittelt sich die Gesamtabweichung vom Liquiditätsziel aus der Summe der Einzelabweichungen der Determinanten des Liquiditätsziels, folglich aus den Einzelabweichungen des Zahlungsmittelbestandes zu Beginn der Periode, der Cash flows aus Investitions- und Finanzierungstätigkeit, des um die Abschreibungen bereinigten Gewinns und des kurzfristig generierbaren Fremdkapitals (Fremdfinanzierungspotential). Da diese Determinanten additiv verknüpft sind, kann die Ermittlung der jeweiligen Einzelabweichungen auf Ebene des 1. Ranges nicht zu Abweichungsüberschneidungen führen.

Auch die den Cash flow aus der Investitionstätigkeit bestimmenden Determinanten, Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen, sind additiv verknüpft, so dass die Aufspaltung in diese Einzelabweichungen nicht zu Abweichungsüberschneidungen führt.

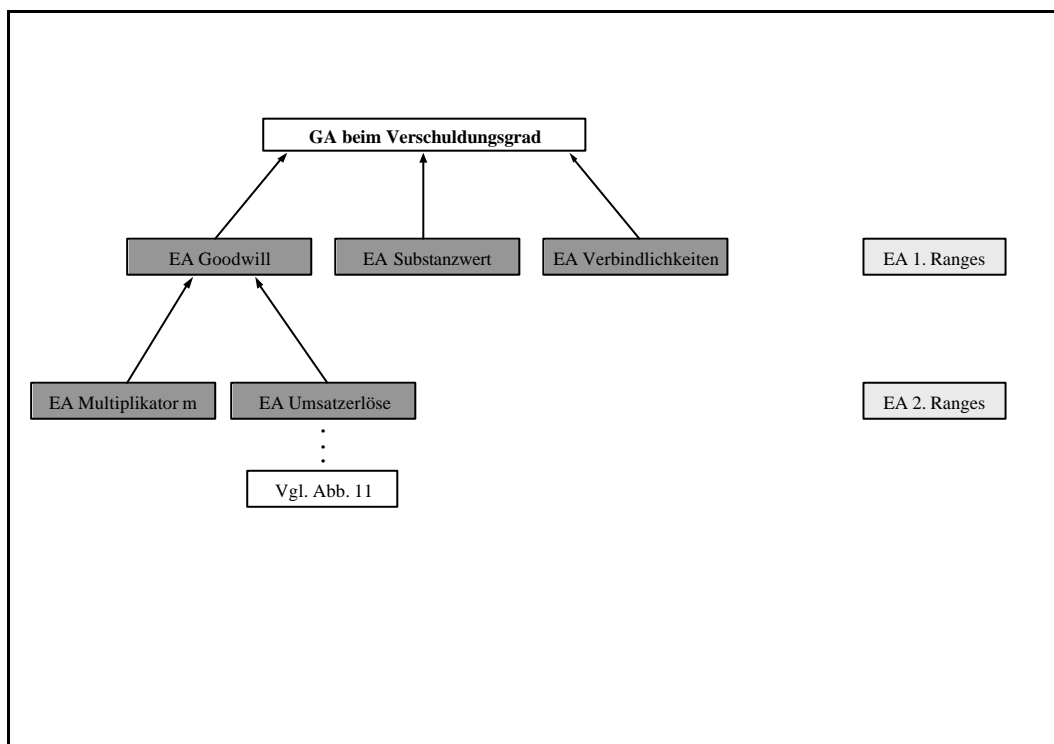
Änderungen in der Höhe des Fremdfinanzierungspotentials können zum einen aus der betragsmäßigen Änderung des zur Verfügung stehenden Potentials und zum anderen aus der Änderung der Wahrscheinlichkeit, mit der dieser Betrag in der betrachteten Planungsperiode zur Verfügung steht, resultieren. Insoweit besteht zwischen diesen Determinanten eine multiplikative Verknüpfung. Bei der Aufspaltung auftretende Abweichungsüberschneidungen sind durch kumulative Abweichungsverrechnung voll-

ständig der Einzelabweichung zuzuordnen, die durch die Änderung der Wahrscheinlichkeit bedingt ist, da der Aussagefähigkeit eines noch vorhandenen Finanzierungsrahmens mehr Bedeutung beizumessen ist, als der subjektiv gebildeten Wahrscheinlichkeit der Minderung dieses Rahmens.

4.2.1.2.2 Ermittlung der Einzelabweichungen vom Ziel eines angemessenen Verschuldungsgrades

Die Summe aller Risiken, die das Ziel eines angemessenen Verschuldungsgrades beeinflussen, ist als Gesamtabweichung des prognostizierten Unternehmenswertes des Steuerberatungsunternehmens vom Unternehmenswert in der abgelaufenen Periode zu definieren.

Abbildung 14: Einzelabweichungen vom Ziel eines angemessenen Verschuldungsgrades



Entsprechend Gleichung 81 lässt sich der Verschuldungsgrad aus den Determinanten Goodwill, Substanzwert und Verbindlichkeiten bestimmen. Da diese Determinanten

allesamt additiv verknüpft sind, führt die Aufspaltung der Gesamtabweichung in Einzelabweichungen auf Ebene des 1. Ranges nicht zu Abweichungsüberschneidungen.

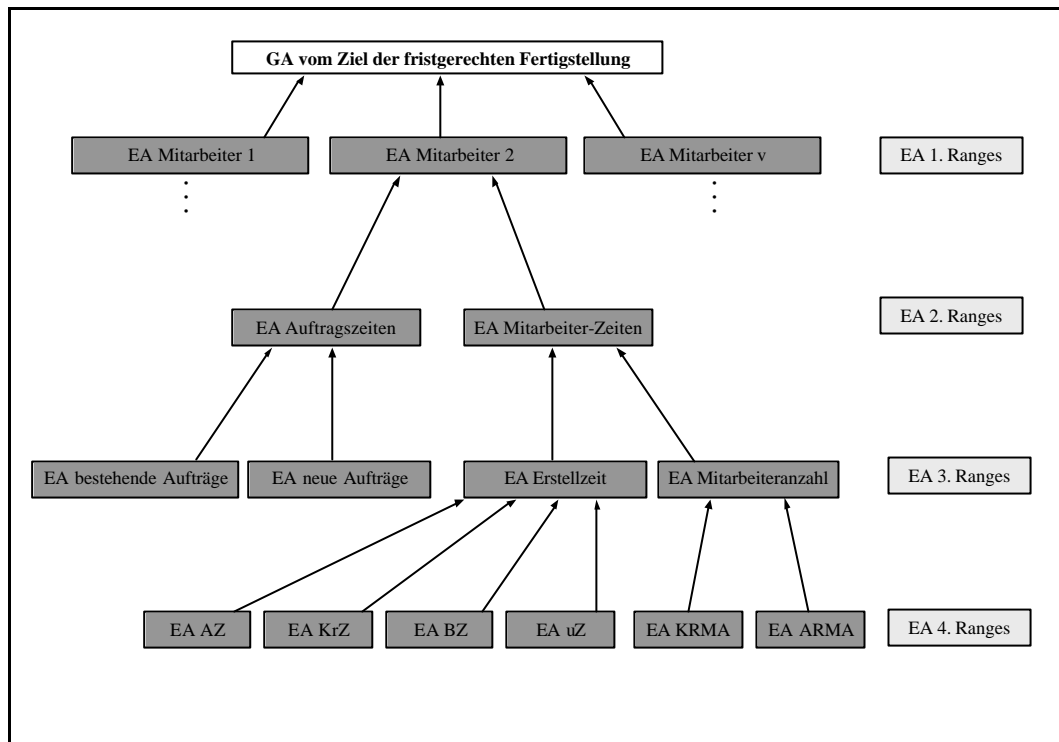
Die Determinanten zur Ermittlung des Goodwills sind jedoch multiplikativ verbunden. Eine sich hieraus ergebende Abweichungsüberschneidung ist im vollem Umfang der aus der Veränderung des Multiplikators resultierenden Einzelabweichung zuzuordnen, da der Aussagekraft zukünftig erzielbarer Umsatzerlöse mehr Bedeutung für die Unternehmenssteuerung beizumessen ist, als einem nicht beeinflussbaren Multiplikator.

4.2.1.3 Ermittlung der Einzelabweichungen vom Qualitätsziel

4.2.1.3.1 Ermittlung der Einzelabweichungen vom Ziel der fristgerechten Fertigstellung

Die Erfüllung des Ziels der fristgerechten Fertigstellung der steuerberaterlichen Dienstleistung ist durch Vergleich des intern vorgehaltenen Zeitrahmens zur Leistungserstellung mit dem extern nachgefragten Zeitrahmen zu ermitteln. Aus der hieraus ermittelten Differenz kann auf den Grad der Zielerfüllung bzw. Zielverfehlung geschlossen werden. Die Gesamtabweichung gibt den Betrag der Veränderung dieser ermittelten Differenz in der Prognoseperiode gegenüber der abgelaufenen Periode an⁴⁴³ und lässt sich wie folgt in Einzelabweichungen aufspalten:

443 Aus dieser Gesamtabweichung und den Einzelabweichungen ist nicht ersichtlich, ob der für die Prognoseperiode vorgehaltene interne Zeitrahmen ausreicht, um den voraussichtlich in der Prognoseperiode extern nachgefragten Zeitrahmen abzudecken. Dies ist nur aus der Zielfunktion für das Minimalziel ersichtlich (vgl. Kapitel 4.2 und 4.2.1). Die hier durchgeführte Abweichungsanalyse ist jedoch erforderlich, um eine eventuelle zukünftige Verfehlung des Minimalziels zu erklären und entsprechende Risikosteuerungsmaßnahmen ableiten zu können.

Abbildung 15: Einzelabweichungen vom Ziel der fristgerechten Fertigstellung

Entsprechend Gleichung 82 sind die Zielerfüllungsgrade der fristgerechten Fertigstellung separat für jeden Mitarbeiter zu ermitteln. Somit ergibt sich auch die unternehmensbezogene Gesamtabweichung aus der Summe der Einzelabweichungen bei den einzelnen Mitarbeitern. Abweichungsüberschneidungen können bei dieser Aufspaltung auf der Ebene des 1. Ranges nicht entstehen.

Auch auf der Ebene des 2. Ranges sind Abweichungsüberschneidungen nicht zu berücksichtigen, da die Determinanten, extern nachgefragter Zeiträume und intern vorgehaltener Zeiträume je Mitarbeiter, additiv verknüpft sind. Gleiches gilt für die den extern nachgefragten Zeiträumen (EA Auftragszeiten) bestimmenden Determinanten, nachgefragter externer Zeiträume für bestehende und für neue Aufträge, auf Ebene des 3. Ranges.

Die Determinanten, die den zur Verfügung stehenden Zeiträumen der Mitarbeiter bestimmen, sind jedoch zum Teil multiplikativ verknüpft und verursachen Abweichungsüberschneidungen. Die aus der multiplikativen Verknüpfung, der Erstzeit des Mitarbeiters mit der Wahrscheinlichkeit des Verbleibens des Mitarbeiters im Steuerberatungsunternehmen, resultierende Abweichungsüberschneidung, ist durch kumulative Verrechnung im vollem Umfang der Wahrscheinlichkeit des Verbleibens

zuzuordnen. Der Aussagefähigkeit von Abweichungen bei der Erstellzeit eines Mitarbeiters ist mehr Bedeutung beizumessen, als den rein subjektiv gebildeten Wahrscheinlichkeiten für das Ausscheiden des Mitarbeiters.

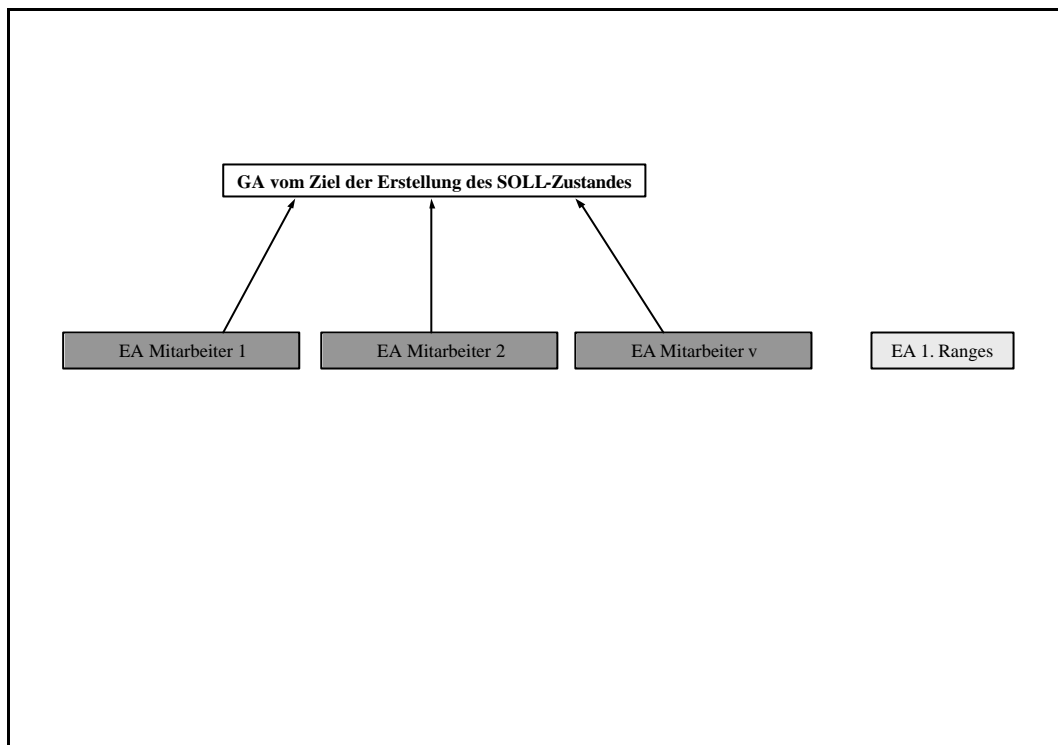
Die Determinanten für die Wahrscheinlichkeit des Verbleibens des Mitarbeiters im Steuerberatungsunternehmen umfassen das Kündigungs- und das Altersrentenrisiko. Da diese beiden Risiken sich gegenseitig ausschließen, sind die subjektiv gebildeten Eintrittswahrscheinlichkeiten wieder nach der Formel von Bayes zu modifizieren, was zu Abweichungsüberschneidungen führt. Diese ist durch proportionale Verrechnung zu verteilen, da für die Determinanten hinsichtlich Aussagefähigkeit bzw. Relevanz keine sinnvolle Reihung ersichtlich ist.

Die die Erstellzeit beeinflussenden Determinanten sind unabhängig voneinander und additiv zusammenzufassen, so dass Abweichungsüberschneidungen nicht zu berücksichtigen sind.

4.2.1.3.2 Ermittlung der Einzelabweichungen vom Ziel der dem SOLL-Zustand entsprechenden Dienstleistungserstellung

Mit Zielverfehlungen im Bereich der dem SOLL-Zustand entsprechenden Dienstleistungserstellung ist zu rechnen, wenn der einem Mitarbeiter zugeordnete Auftrag durch eine Auftragsart definiert ist, die nicht mit dem Ausbildungsstand des entsprechenden Mitarbeiters übereinstimmt. Die Gesamtabweichung für das Steuerberatungsunternehmen ergibt sich dabei aus der Summe der Einzelabweichungen bei den einzelnen Mitarbeitern. Abweichungsüberschneidungen können bei der Aufspaltung in diese Einzelabweichungen nicht entstehen.

Abbildung 16: Einzelabweichungen vom Ziel der dem SOLL-Zustand entsprechenden Dienstleistungserstellung



4.2.2 Auswertung der Ergebnisse der Abweichungsanalyse

Mittels der erarbeiteten Prognoserechnungen für die Unternehmensziele kann der voraussichtliche IST-Zustand des Steuerberatungsunternehmens unter Berücksichtigung von Vergangenheitsdaten, zukünftig sicheren Ereignissen und zukünftig unsicheren Ereignissen mit negativen Auswirkungen ermittelt und somit die voraussichtliche Entwicklung des Steuerberatungsunternehmens projiziert werden.

Aus dem Vergleich des voraussichtlichen IST-Zustandes mit den Minimalzielen des Steuerberatungsunternehmens lassen sich Rückschlüsse auf eine mögliche Gefährdung des Fortbestandes des Steuerberatungsunternehmens ziehen. Der Vergleich des voraussichtlichen IST-Zustandes mit den subjektiven Unternehmenszielen gibt darüber Auskunft, inwieweit das Unternehmen von einem gewünschten Planzustand entfernt ist bzw. zukünftig mit diesem Zustand übereinstimmt.

Negative Differenzen, zwischen dem voraussichtlichen IST-Zustand und dem Minimalziel bzw. dem subjektiv gewünschten Unternehmensziel, sind auf Risiken zurückzuführen, die für eine zielgerichtete Risikosteuerung zunächst identifiziert und

quantifiziert werden müssen. Mangels betragsmäßig definierter Determinanten, die zu den mit dem voraussichtlichen IST-Zustand zu vergleichenden Zielen führen, können diese Risiken jedoch ihrer Art nach nicht identifiziert und entsprechend ihres Umfangs nach auch nicht quantifiziert werden, was folglich eine zielgerichtete Steuerung der Risiken ausschließt. Die Aussagefähigkeit der Vergleiche des voraussichtlichen IST-Zustandes mit dem Minimalziel bzw. dem subjektiv gewünschten Unternehmensziel ist somit auf die voraussichtliche Gesamtabweichung von den Unternehmenszielen beschränkt und kann nur die Notwendigkeit, nicht jedoch die Art und den Umfang, von Risikosteuerungsmaßnahmen aufzeigen.

Erst durch die Einbeziehung des tatsächlichen IST-Zustandes einer abgelaufenen Periode stehen betragsmäßig definierte Determinanten zu Verfügung, so dass neben der Ermittlung einer Gesamtabweichung auch die Ursachen dieser Abweichung ermittelt werden können. Hierfür sind Abweichungsanalysen durchzuführen, wobei der voraussichtliche IST-Zustand mit dem gegebenen, von Unsicherheiten befreiten, IST-Zustand einer abgelaufenen Periode verglichen wird. Die Aufspaltung der ermittelten Gesamtabweichung in Einzelabweichungen zeigt die Veränderungen der die Zustände bestimmenden Determinanten und somit die Ursachen der Gesamtabweichung auf. Jede Einzelabweichung stellt ein der Art nach identifiziertes und dem Umfang nach quantifiziertes Risiko für das Steuerberatungsunternehmen dar, womit auch die Gesamtabweichungen beim Minimalziel und beim subjektiv gewünschten Unternehmensziel erklärt werden können.

Die Aufspaltung der Gesamtabweichungen erfolgt strukturiert nach Rängen, indem Einzelabweichungen eines Ranges schrittweise in die Einzelabweichungen des nächstfolgenden Ranges zerlegt werden.

Diese Vorgehensweise lässt neben der Identifikation und Quantifizierung der einzelnen Risiken folgende für die Risikosteuerung relevante Verwertung der Ergebnisse zu:

1. Die Ursache von Abweichungen kann schrittweise bis zur Quelle verfolgt werden und gibt Auskunft über die Wirkungsweise der Risiken auf die einzelnen, die Unternehmensziele bestimmenden Determinanten.
2. Durch die stufenweise Aufspaltung wird die kumulierte Wirkung gleichgerichteter Risiken eines Ranges auf Determinanten übergeordneter Ränge ersichtlich.
3. Die detaillierte Aufspaltung der Gesamtabweichung ermöglicht eine Klassifizierung der Risiken, so dass sowohl punktuelle⁴⁴⁴ als auch übergreifende⁴⁴⁵ Steuerungsmaßnahmen gezielt eingesetzt werden können.

4. Die Klassifizierung der Risiken ermöglicht wiederum eine Reihung der gebildeten Risikoklassen hinsichtlich der Priorität der vorzunehmenden Steuerungsmaßnahmen.

4.3 Bewertung des Prognosemodells hinsichtlich der gestellten Anforderungen

Die Ausführungen in den vorangegangenen Kapiteln haben gezeigt, dass das konzipierte Prognosemodell zur Identifikation und Bewertung von Risiken geeignet ist und somit notwendige Informationen für eine zielgerichtete Risikosteuerung bei Steuerberatungsunternehmen generieren kann.

Entsprechend der Zielsetzung dieser Arbeit sollte das zu konzipierende Prognosemodell - neben der Identifikation und Bewertung von Risiken bei Steuerberatungsunternehmen - auch als Informationsverarbeitungssystem in bestehende betriebliche Anwendungssysteme eingebunden werden können, um sicherzustellen, dass der aus der pragmatischen Umsetzung des Modells resultierende zusätzliche Zeit- und Kostenaufwand möglichst gering gehalten wird. Darüber hinaus sollten die identifizierten und quantifizierten Risiken frühzeitig kommuniziert werden, um den Reaktionszeitraum für die Durchführung von Risikosteuerungsmaßnahmen zu maximieren.

Das vorliegende Modell verarbeitet im Wesentlichen Informationen, die bereits in bestehenden betrieblichen Anwendungssystemen⁴⁴⁶ von Steuerberatungsunternehmen erfasst sind. Insbesondere betrifft dies sämtliche für die Risikoanalyse notwendigen mitarbeiter-, mandanten- und auftragsspezifischen Informationen, die mittels Regressionsanalyse im Prognosemodell verarbeitet werden. Lediglich für die Risiken, die durch subjektive Schätzverfahren prognostiziert werden, sind die notwendigen Informationen (subjektiv ermittelte Eintrittswahrscheinlichkeiten bzw. subjektive Einordnung in Risikoklassen) zusätzlich einzubringen. Der hieraus resultierende Zeit- und Kostenaufwand ist jedoch aufgrund:

444 Z.B. durch Maßnahmen, die nur Risiken aus einem bestimmten Mandats- oder Mitarbeiterverhältnis steuern sollen.

445 Z.B. Risikosteuerungsmaßnahmen, die Mandats- bzw. Mitarbeiterübergreifend wirken.

446 Als betriebliches Anwendungssystem wird an dieser Stelle die von der DATEV angebotene Steuerberatungssoftware (insbesondere die Module Kanzlei-Rechnungswesen und Eigenorganisation) herangezogen und überprüft, ob die für das Prognosemodell notwendigen Informationen bereits in diesem Informationsverarbeitungssystem erfasst sind.

1. der überschaubaren Anzahl der benötigten zusätzlichen Informationen,
2. der möglichen Standardisierung dieser Informationen und
3. der ihrer Art nach nur sporadisch zu ändernden Daten

als gering einzuschätzen.

Da die wesentlichen Informationen zur Risikoprognose aus bestehenden betrieblichen Anwendungssystemen generiert werden, ist das Prognosemodell zwingend in diesen existierenden Organismus zu integrieren. Hierdurch wird auch die permanente und frühzeitige Risikoanalyse gewährleistet, da jede Änderung der Informationen im bestehenden betrieblichen Anwendungssystem sofort in das Prognosesystem einfließt und entsprechend die aus der Änderung resultierende zukünftige Entwicklung kommuniziert wird.

Somit ist die Einbindung des konzipierten Risikoprognosemodells in die bestehenden betrieblichen Informationsverarbeitungssysteme des Steuerberatungsunternehmens nicht nur Voraussetzung für einen geringen zusätzlichen Kosten- und Zeitaufwand, sondern auch Bedingung für die frühzeitige Kommunikation der zu steuernden Risiken.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Nach Festlegung der Unternehmensziele und der Einteilung des gesamten Umfeldes sowie des Leistungserstellungsprozesses von Steuerberatungsunternehmen in Beobachtungsbereiche wurden zunächst alle bestehenden und potentiellen Risiken identifiziert, die die Unternehmensziele von Steuerberatungsunternehmen negativ beeinflussen können. Hieran anschließend wurden die identifizierten Risiken zusammengefasst und bewertet, so dass nunmehr ein Risikoinventar zur Verfügung steht, in dem sämtliche Risiken nach Art und quantitativer Auswirkung auf die Unternehmensziele verzeichnet sind. Die Bewertung erfolgte durch eine allgemeingültige Darstellung in Form von mathematischen Funktionen, die eine individuelle Quantifizierung der Risiken ermöglicht. Diese Vorgehensweise und das erzielte Ergebnis entspricht den Aufgaben und Zielen bei der erstmaligen Einrichtung eines Risikomanagementsystems. Lediglich die Festlegung von Risikosteuerungsmaßnahmen konnte, aufgrund der vielfältigen Risikoarten und den hiermit korrespondierenden zahlreichen Möglichkeiten für Risikosteuerungsmaßnahmen, nicht allgemeingültig festgelegt werden.

Aufgrund der Spezifika von Steuerberatungsunternehmen⁴⁴⁷ kann davon ausgegangen werden, dass sich die Dynamik der Risikosituation von Steuerberatungsunternehmen auf die Veränderung der quantitativen Auswirkungen der einzelnen identifizierten Risikopositionen beschränkt; der permanente Wegfall bzw. das Auftreten neuer Risikoarten ist dagegen nicht zu beobachten. Entsprechend kann sich auch der Risikomanagementprozess der permanenten Identifikation, Bewertung und Steuerung der Risiken auf die bereits identifizierten Risiken beschränken. Die beiden Phasen Risikoidentifikation und Risikobewertung müssen in diesem Prozess parallel ablaufen, da sich die Aufgabe der Risikoidentifikation nunmehr auf die Entdeckung relevanter Auswirkungen bekannter Risiken reduziert, was eine gleichzeitige Risikobewertung erfordert.

Ziel der beiden Phasen Risikoidentifikation und Risikobewertung ist die Darstellung der Auswirkungen der Risiken auf die Unternehmensziele, um Abweichungen möglichst frühzeitig aufzuzeigen. Zur Umsetzung dieses Zieles wurden aus den die Unternehmensziele bestimmenden Determinanten und den erarbeiteten Risikofunktionen Prognoserechnungen entwickelt, die eine zukünftige Abweichung von den Unternehmenszielen frühzeitig kommunizieren sollen. Da die aus den Prognoserechnungen er-

447 Die Steuerberatungsbranche ist durch ein stark reglementiertes Berufsrecht und einen periodisch wiederkehrenden Leistungsprozess an einen relativ starren Abnehmerkreis gekennzeichnet.

mittelbare Gesamtabweichung von den Unternehmenszielen keine Aussagen über die einzelnen Risikopositionen zulässt, welche für die Gesamtabweichung maßgeblich verantwortlich sind, wurde anschließend das Instrument der Abweichungsanalyse eingeführt, wodurch die Gesamtabweichung in ihre Einzelabweichungen zerlegt wird und hieraus die Ursachen der Zielverfehlung ersichtlich werden.

Die Ergebnisse der Abweichungsanalyse ermöglichen nun eine gezielte Beeinflussung der Risiken in Form von Risikoverminderungsmaßnahmen bzw. durch Bereitstellung von Risikodeckungspotential, um die zukünftige Zielverfehlung vermeiden zu können.

Der Wert dieser Arbeit besteht im Wesentlichen in der erstmaligen Konzeption⁴⁴⁸ eines pragmatischen Modells, welches zur Unterstützung bei der Auswahl von Risikostrategie bei Steuerberatungsunternehmen herangezogen werden kann. Entsprechend erfolgte die Modellentwicklung auch orientiert an Daten und Informationen, die in den betrachteten Steuerberatungsunternehmen vorliegen bzw. leicht beschaffbar sind sowie durch Anwendung von Methoden, die tatsächlich umsetzbar sind. Eine Implementierung der entwickelten Prognoserechnungen in bestehende Informationsverarbeitungssysteme von Steuerberatungsunternehmen erscheint ohne umfangreiche Modifikationen als möglich. Somit kann die vorliegende Arbeit als Ausgangspunkt für die Entwicklung eines integrierten Anwendungssystems dienen.

Dennoch sind die Ergebnisse dieser Arbeit auch kritisch zu betrachten. Die Zuverlässigkeit, der aus den Prognoserechnungen und der Abweichungsanalyse generierbaren Informationen ist abhängig von der Genauigkeit der Determinanten, die in diese Prognoserechnungen einfließen. Die Ergebnisse der Prognoserechnung werden im Wesentlichen von den unterstellten Risikoindikatoren (Frühwarninformationen) und der angewandten Prognosemethode beeinflusst. Insoweit besteht weiterer Forschungsbedarf für den Nachweis einer tatsächlichen Korrelation zwischen den einzelnen Risiken und den die Risiken erklärenden Indikatoren sowie zum Nachweis der Art der Korrelation, welche die mathematische Beziehung zwischen Frühwarninformation und Risiko beschreibt. Die Zuverlässigkeit und Genauigkeit der sich aus der Abweichungsanalyse ergebenden Informationen wird darüber hinaus durch nicht eindeutig zuordenbare Abweichungen höherer Ordnung weiter vermindert.

448 Nach Kenntnis des Verfassers ist diese Arbeit der erste Ansatz, der eine vollständige Identifikation, Bewertung und Aggregation aller Risiken von Steuerberatungsunternehmen zum Ziel hat.

Literaturverzeichnis

Literaturquellen:

- Assenmacher, Walter*, Deskriptive Statistik, Berlin 1996.
- Baetge, Jörg/ Kirsch, Hans-Jürgen/ Thiele, Stefan*, Bilanzen, 6.Aufl., Düsseldorf 2002.
- Bamberg, Günter/ Baur, Franz*, Statistik, 8. Aufl., München 1993.
- Bamberg, Günter/ Coenenberg, Adolf Gerhard*, Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 9.Aufl., München 1996.
- Bauer, Oliver*, Die Bewertung von Steuerberaterkanzleien, Aachen 2003.
- Baum, Heinz-Georg/ Coenenberg, Adolf Gerhard/ Günther, Thomas*, Strategisches Controlling, 3.Aufl., Stuttgart 2004.
- Bea, Franz Xaver/ Dichtl, Erwin/ Schweitzer, Marcell*, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Grundfragen, 7.Aufl., Stuttgart 1997.
- Berthel, Jürgen*, Personal-Management - Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 6.Aufl., Stuttgart 2000.
- Bosch, Karl*, Großes Lehrbuch der Statistik, München 1996.
- Brebeck, Frank/ Herrmann, Dagmar*, Zur Forderung des KonTraG-Entwurfs nach einem Frühwarnsystem und zu den Konsequenzen für die Jahres- und Konzernabschlussprüfung, WPg 1997, S. 381 - 391.
- Bundessteuerberaterkammer*, Die Entwicklung des steuerberatenden Berufs 2005, DStR 2006, S. 1105 - 1107.
- Chmielewicz, Klaus*, Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, 3. Aufl., Stuttgart 1994.
- Coenenberg, Adolf Gerhard*, Kostenrechnung und Kostenanalyse, 4. Aufl., Landsberg am Lech 1999.
- Corsten, Hans*, Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen, 2.Aufl., München 1990.
- Dethlefs, Lars*, Kennzahlencontrolling in Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU), Frankfurt am Main 1997.
- Dickopf, Judith*, Steuerberatung und steuerstrafrechtliche Risiken, Düsseldorf 1991.
- Diederich, Helmut*, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6.Aufl., Stuttgart 1989.

- Diederichs, Marc*, Risikomanagement und Risikocontrolling, Risikocontrolling - ein integrierter Bestandteil einer modernen Risikomanagement-Konzeption, München 2004.
- Doleczik, Günter/ Drewes, Michael*, Risikomanagement in Sportunternehmen und dessen Prüfung, DB 2003, S. 1005 - 1011.
- Eggemann, Gerd/ Konradt, Thomas*, Risikomanagement nach KonTraG aus dem Blickwinkel des Wirtschaftsprüfers, BB 2000, S. 503 - 509.
- Eller, Roland* (Hrsg.), Handbuch des Risikomanagements, Stuttgart 1998.
- Felscher, Klaus*, Krisenursachen und rechnungsgestützte Früherkennung - Die Eignung ausgewählter Subsysteme des Rechnungswesens zur Diagnose von Gefährdungstatbeständen, Mannheim 1987.
- Fischer, Jochen M.*, Controlling-Konzeption für mittelständische Steuerberatungskanzleien, abgedruckt in Steuerberaterhandbuch Kanzleimanagement 2002, Fach F, Rz. 225-432.
- Fissenewert, Peter*, Zur verspätet abgegebenen Steuererklärung durch steuerliche Berater - Zugleich Anmerkung zum BGH-Urteil vom 17.10.1991, IX ZR 255/90, DStR 1992, S. 443 - 448.
- Fuldner, Ulrike*, Die Haftung des Steuerberaters - Strategien zur Vermeidung der Schadensersatzhaftung, StB 2006, S. 383 - 390.
- Füser, Karsten/ Gleißner, Werner/ Meier, Günter*, Risikomanagement (KonTraG) - Erfahrungen aus der Praxis, DB 1999, S. 753 - 758.
- Gabler Wirtschafts-Lexikon*, 14. Aufl., Wiesbaden 1997.
- Gehre, Horst*, Steuerberatungsgesetz, 3. Aufl., München 1995.
- Gilgan, Hans-Günther*, Honoraroptimierung - Forderungsmanagement minimiert das Risiko von Forderungsausfällen, StB 2004, S. 191 - 193.
- Haas, Christof*, Unsicherheit und Risiko in der Preisbildung, Köln 1965.
- Haberstock, Lothar/ Breithecker, Volker*, Einführung in die Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, 11. Aufl., Bielefeld 2000.
- Hahn, Klaus/ Weber, Stefan C./ Friedrich, Jörg*, Ausgestaltung des Risikomanagementsystems in mittelständischen Unternehmen, BB 2000, S. 2620 - 2628.
- Hain, René*, Werbung im steuerberatenden Beruf aus Sicht der neueren Rechtsprechung, DStR 2007, S. 642 - 644.
- Hammer, Richard M.*, Unternehmensplanung - Lehrbuch der Planung und strategischen Unternehmensführung, 4. Aufl., München 1991.

- Heinen, Edmund*, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, 3.Aufl., Wiesbaden 1976.
- Hippmann, Hans-Dieter*, Statistik - Lehrbuch für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, 3. Aufl., Ulm 2003.
- Hornung, Karlheinz/ Reichmann, Thomas/ Form, Stephan*, Risikomanagement (Teil II) - Wertorientierung und KonTrag als Determinanten des Risikomanagements der metallgesellschaft ag, Controlling 2000, S. 153 - 161.
- Huch, Burkhard/ Behme, Wolfgang/ Ohlendorf, Thomas*, Rechnungswesenorientiertes Controlling: ein Leitfaden für Studium und Praxis, 3.Auflage, Heidelberg 1997.
- IdW (Hrsg.)*, WP-Handbuch 2000, Band I, 12. Aufl., Düsseldorf 2000.
- Janke, Günter*, Risikomanagement - Kann das Risikomanagement halten, was es verspricht?, BuW 2000, S. 941 - 951.
- Jatzke, Harald*, Die Rechtsprechung des VII. BFH-Senats in Steuerberater- und Steuerbevollmächtigten sachen im Jahre 2005, DStR 2006, S. 720 - 724.
- Jorasz, William*, Kosten- und Leistungsrechnung - Einführung mit Aufgaben und Lösungen, 2. Aufl., Stuttgart 2000.
- Kaiser, Karin*, Steuerberatung als Risikomanagement, Köln 1995.
- Klug, Andreas*, Dienstleistungsproduktion in Steuerberatungsbetrieben, Bonn 1996.
- Komschröder, Bernhard/ Lück, Wolfgang*, Grundsätze risikoorientierter Unternehmensüberwachung, DB 1998, S. 1573 - 1576.
- Korpium, Michael*, Erfolgsfaktoren personendominanter Dienstleistungen, Frankfurt am Main 1998.
- Kreikebaum, Hartmut*, Strategische Unternehmensplanung, 6.Aufl., Stuttgart 1997.
- Krystek, Ulrich/ Müller-Stewens, Günter*, Frühaufklärung für Unternehmen: Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen, Stuttgart 1993.
- Kudert, Stephan*, Steuerberatung: betriebswirtschaftliche Grundlagen des Kanzleimanagements von Steuerberatungsunternehmen, Bielefeld 1999.
- Kuhls, C./ Meurers, Th./ Maxl, P./ Schäfer, H./ Goetz, Chr./ Willerscheid, K.*, Steuerberatungsgesetz, 2. Aufl., Herne/ Berlin 2004.
- Kupsch, Peter U.*, Das Risiko im Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1973.
- Lammerding, Jo*, Abgabenordnung, Finanzgerichtsordnung und Nebengesetze, 14.Aufl., Achim bei Bremen 2002.

- Leupold, W./Conrad, R./Najuch, H./Hösel, S./Fucke, R./Nickel, H./Mende, H.*, Analysis für Ingenieur- und Fachschulen, Leipzig 1968.
- Liebl, Franz*, Strategische Frühaufklärung: Trends - Issues - Stakeholders, München 1996.
- Lück, Wolfgang*, Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem - Anforderungen durch das KonTraG und Umsetzung in der betrieblichen Praxis -, DB 1998, S. 1925 - 1930.
- Lück, Wolfgang/ Hunecke, Jörg*, Frühwarnsysteme im Risiko-Managementsystem (Teil IV), Stbg 1998, S. 273 - 275.
- Maleri, Rudolf*, Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 4.Aufl., Berlin 1997.
- Mensch, Gerhard*, Risiko und Unternehmensführung: eine systemorientierte Konzeption zum Risikomanagement, Frankfurt am Main 1991.
- Mensch, Gerhard*, Risikomanagement - Aufgaben und Lösungsansätze im Controlling, BuW 2003, S. 485 - 490.
- Merten, Peter*, Prognoserechnung, 2. Aufl., Würzburg 1976.
- Michel, Reiner M.*, Know-how der Unternehmensplanung - Budgetierung, Controlling, Taktische Planung, Langfristplanung und Strategie, 2.Aufl., Heidelberg 1991.
- Möller, Hans Peter/ Hüfner, Bernd*, Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen - Die Grundlagen von Buchführung und Finanzberichten, München 2004.
- Mutschler, Helge*, Die zivilrechtliche Einordnung des Steuerberatungsvertrags als Dienst- oder Werkvertrag, DStR 2007, S. 550 - 554.
- Oehler, Andreas/ Unser, Matthias*, Finanzwirtschaftliches Risikomanagement, Berlin 2001.
- Peemöller, Volker H.*, Controlling - Grundlagen und Einsatzgebiete, 4.Aufl., Herne 2002.
- Peemöller, Volker H./ Geiger, Thomas/ Beinroth, Jürgen*, Mandatspolitik in der Steuerberaterpraxis unter Berücksichtigung von Aspekten der Qualitätssicherung, DStR 1999, S. 2045-2052.
- Platz, Jürgen*, Veräußerung und Übertragung von Steuerberater- und Wirtschaftsprüferpraxen, DStR 1997, S. 1465 - 1468.
- Pollanz, Manfred*, Konzeptionelle Überlegungen zur Einrichtung und Prüfung eines Risikomanagementsystems - Droht eine Mega-Erwartungslücke?, DB 1999, S. 393 - 399.

- Pommerening, Sylke*, Qualität in Steuerberatungsunternehmen: Qualitätsbezogene Prozeßanalyse und Kostenbetrachtung auf der Grundlage eines steuerberatungsspezifischen Qualitätsverständnisses, Dresden 2000.
- Porter, Michael E.*, Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage), Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 4.Aufl., Frankfurt/Main 1996.
- Porter, Michael E.*, Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10.Aufl., Frankfurt/Main 1999.
- Preußner, Joachim/ Becker, Florian*, Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen durch die Geschäftsleitung - Zur Konkretisierung einer haftungsrelevanten Organisationspflicht, NZG 2002, S. 846 - 851.
- Reiche, Klaus*, Mandanten- und Mitarbeiter-Controlling mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung und der Prozeßkostenrechnung für Steuerberater, DStR 1993, S.1193-1199.
- Reichmann, Thomas*, Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools; Die systemgestützte Controlling-Konzeption, 7. Aufl., München 2006.
- Rieg, Robert*, Architektur und Datenmodell eines koordinationsorientierten Controlling-Informationssystems, Heidelberg 1997.
- Romeike, Frank*, Frühaufklärung als wesentliche Komponente eines proaktiven Risikomanagements, Controlling 2005, S. 271 - 279.
- Römermann, Volker*, Aufrechterhaltung der Bestellung trotz Vermögensverfalls, Stbg2005, S. 329 - 334.
- Scharpf, Paul*, Die Sorgfaltspflichten des Geschäftsführers einer GmbH - Pflicht zur Einrichtung eines Risikomanagement- und Überwachungssystems aufgrund der geplanten Änderung des AktG auch für den GmbH-Geschäftsführer, DB 1997, S.737-743.
- Schmittmann, Jens*, Vermögensverfall und Widerruf der Bestellung bei freien kammergebundenen rechts- und steuerberatenden Berufen, NJW 2002, S. 182 - 185.
- Schneider, Dieter*, Betriebswirtschaftslehre, Band 4: Geschichte und Methoden der Wirtschaftswissenschaft, München 2001.
- Siedler von Schaezler, Christian Frhr.*, Entwicklung eines Modells zur strategischen Unternehmensplanung - unter Einbeziehung der Steuer- und Finanzdaten, Frankfurt am Main 1986.
- Sommer, Ulrich/ Oberle, Christoph*, Optimale Praxisorganisation als Voraussetzung für eine mandantenorientierte Kanzleiführung, DStR 1994, S. 110 - 115.

- Späth, Wolfgang*, Quo vadis Steuerberater? - Freier Beruf oder Gewerbe?, StB 2003 S.301 - 308.
- Spitaler, Armin*, Steuerberater und Finanzverwaltung, Sonderheft Nr. 6 der Finanzrundschau 1949.
- Ueberfeldt, Anne*, Die vereinbaren Tätigkeiten im Überblick, DStR 2006, S. 298 - 300.
- Vogler, Matthias/ Gundert, Martin*, Einführung von Risikomanagementsystemen - Hinweise zur praktischen Ausgestaltung [1], DB 1998, S. 2377 - 2383.
- Weber, Jürgen/ Weißenberger, Barbara E./ Liekweg, Arnim*, Ausgestaltung eines unternehmerischen Chancen- und Risikomanagements nach dem KonTraG, DStR1999, S.1710 - 1716.
- Weiland, Heiner*, Strategisches Marketing und marketingorientierte Kanzleiführung, DStR2004, S. 1141 - 1148.
- Wilms, Stefan*, Abweichungsanalysemethoden der Kostenkontrolle, Bergisch Gladbach 1988.
- Wöhe, Günter*, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21.Aufl., München 2002.
- Wolf, Klaus*, Potenziale derzeitiger Risikomanagementsysteme, DStR 2002, S.1729-1733.
- Wolf, Klaus*, Anmerkungen zur Risikoberichterstattung vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen im Value Reporting, DStR 2003, S.1089-1095.
- Zellmer, Gernot*, Risiko-Management, Berlin 1990.

Sonstige Quellen:

AktG: Aktiengesetz vom 6. September 1965 (BGBl. I S. 1089), zuletzt geändert durch Gesetz zur Neuordnung des gesellschaftsrechtlichen Spruchverfahrens (Spruchverfahrensgesetz) vom 12. Juni 2003 (BGBl. I S. 838).

AO: Abgabenordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 1. Oktober 2002 (BGBl. I S. 3866), zuletzt geändert durch Förderalismusreform-Begleitgesetz vom 5. September 2006 (BGBl. I S. 2098).

Begr. RegE BT-Drucks. 13/9712: Gesetzentwurf der Bundesregierung, Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG).

BGB: Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42), zuletzt geändert durch Drittes Gesetz zur Änderung der Gewerbeordnung und sonstiger gewerberechtlicher Vorschriften vom 24. August 2002 (BGBl. I S. 3412).

BOStB: Satzung über die Rechte und Pflichten bei der Ausübung der Berufe der Steuerberater und der Steuerbevollmächtigten (Berufsordnung) vom 2. Juni 1997 (Beih. hefter zu DStR 26/97), zuletzt geändert durch Beschluss der Satzungsversammlung vom 21. Dezember 2004 (DStR 12/05, S. 536).

Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen: Verlautbarung über Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften der Kreditinstitute vom 23.10.1995, nachzulesen unter <http://www.bafin.de> (23.09.2003).

Bundessteuerberaterkammer (2003): Auswertung der Berufsstatistik 2003, nachzulesen unter <http://www.bstbk.de> (11.09.2003).

DVStB: Verordnung zur Durchführung der Vorschriften über Steuerberater, Steuerbevollmächtigte und Steuerberatungsgesellschaften vom 12. November 1979 (BGBl. I S. 1922), zuletzt geändert durch Steueränderungsgesetz 2003 vom 15. Dezember 2003 (BGBl. I S. 2645).

EStG: Einkommensteuergesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 19. Oktober 2002 (BGBl. I S. 4210), zuletzt geändert durch Förderalismusreform-Begleitgesetz vom 5. September 2006 (BGBl. I S. 2098).

FGO: Finanzgerichtsordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 28. März 2001 (BGBl. I S. 442), zuletzt geändert durch Förderalismusreform-Begleitgesetz vom 5. September 2006 (BGBl. I S. 2098).

GG: Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949 (BGBl. I S. 1) zuletzt geändert durch Gesetz zur Änderung des Grundgesetzes vom 28. August 2006 (BGBl. I S. 2034).

GmbHG: Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung vom 6. September 1965 (BGBl. I S. 1089), zuletzt geändert durch Gesetz zur Neuordnung des gesellschaftsrechtlichen Spruchverfahrens (Spruchverfahrensgesetz) vom 12. Juni 2003 (BGBl. I S. 838).

HGB: Handelsgesetzbuch vom 10. Mai 1897 (RGBl. I S. 219), zuletzt geändert durch Drittes Gesetz zur Änderung der Gewerbeordnung und sonstiger gewerberechtlicher Vorschriften vom 24. August 2002 (BGBl. I S. 3412).

InsO: Insolvenzordnung vom 5. Oktober 1994 (BGBl. I S. 2866), zuletzt geändert durch Gesetz zur Neuregelung des internationalen Insolvenzrechts vom 14. März 2003 (BGBl. I S. 345).

KonTraG: Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom 27. April 1998 (BGBl. I S. 786).

RBerG: Rechtsberatungsgesetz vom 13. Dezember 1935 (RGBl. I S. 1478) zuletzt geändert durch Gesetz zur weiteren Fortentwicklung des Finanzplatzes Deutschland (Viertes Finanzmarktförderungsgesetz) vom 21. Juni 2002 (BGBl. I S. 2010).

StBerG: Steuerberatungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 4. November 1975 (BGBl. I S. 2735), zuletzt geändert durch Gesetz zur Vereinfachung und Vereinheitlichung der Verfahrensvorschriften zur Wahl und Berufung ehrenamtlicher Richter vom 21. Dezember 2004 (BGBl. I S. 3599).

StBGebV: Gebührenverordnung für Steuerberater, Steuerbevollmächtigte und Steuerberatungsgesellschaften vom 17. Dezember 1981 (BGBl. I S. 1442), zuletzt geändert durch Kostenrechtsmodernisierungsgesetz vom 5. Mai 2004 (BGBl. I S. 718).

Rechtsprechungsverzeichnis:

BFH vom 22.09.1992 - VII R 43/92, DStR 1993, S.1044.

BFH vom 04.03.2004 - VII R 21/02, DStR 2004, S.733 - 735.

BGH vom 08.12.1975 - Stb. StR 3/75, StB 1976, S. 219 - 220.

BGH vom 08.10.1981 - III ZR 190/79, DStR 1982, S. 437 - 438.

BGH vom 17.10.1991 - IX ZR 255/90, DStR 1992, S. 410 - 412.

BGH vom 07.05.1992 - IX ZR 151/91, NJW-RR 1992, S. 1110 - 1116.

BVerfG vom 13.02.1964 - 1 BvL 17/61, 1 BvR 494/60, 128/61, BVerfGE 17, S. 239.

BVerfG vom 18.06.1980 - 1 BvR 697/77, BStBl. II 1980, S. 706.

BVerfG vom 26.10.2004 - 1 BvR 981/00, NJW 2004, S.3765-3768.

FG Düsseldorf vom 28.09.1993 - 2 K 6956/92 StB, DStR 1994, S.1630 - 1631.

Niedersächsisches Finanzgericht vom 11.11.2005 - 6 K 179/05, DStR 2006, S.1859 - 1860.

OLG Düsseldorf vom 3. 5. 2002 - 23 U 152/01, NJOZ 2002, S. 1681 - 1704.

OLG Koblenz vom 07.05.1992 - 5 U 1014/91, NJW-RR 1993, S. 714 - 717.

OLG Köln vom 15. 3. 2005 - 8 U 61/04, DStR 2005, S. 621 - 624.

OLG Naumburg vom 12.07.2005 - 1 U 8/05, DStR 2006, S. 383 - 384.