

# Geleitwort 1

Die Dissertation von Stephan Wollgarten strebt ein tieferes Verständnis von Unternehmenskooperationen innerhalb der freien Berufe an und leistet damit einen Beitrag zur Kooperationsforschung. Die Ergebnisse geben sowohl Aufschluss über die Attraktivität und Potentialität von Kanzleikooperationen als auch über die Gestalt vorhandener Zusammenarbeitsformen und ihrer Wirkungsmechanismen. Insofern schlägt die Arbeit als eine der ersten deutschsprachigen Untersuchungen eine Brücke zwischen der Betriebswirtschaftslehre und der wissenschaftlichen Erforschung von Professional Service Firms, insbes. Unternehmen der Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung.

Konzeptionell verfolgt die Untersuchung eine Zweiteilung aus Bewertungs- und Wirkungshypothesen: Nach einer sachverständigen Erörterung der relevanten Theorien werden zunächst Anreize und Risiken eines kooperativen Unternehmenszusammenschlusses präzise herausgearbeitet, typologisiert und Zusammenhangsvermutungen aufgestellt. Im weiteren Fortlauf werden dann Hypothesen zu der Wirkung ausgewählter Einflussfaktoren auf die Struktur und den Erfolg von Kanzleikooperationen abgeleitet. Beide Teile durchlaufen schließlich jeweils eine Operationalisierung und empirisch-situative Auswertung. Der Autor differenziert die Ergebnisse ferner anhand von Kanzlei- und Kooperationsmerkmalen und bespricht Gründe sowie sich ergebende Konsequenzen. Damit entstehen erstmalig Einblicke in Kanzleikooperationen und ihre Funktionsweise.

Für diese größtenteils konfirmatorisch-hypothesengeleitete Vorgehensweise greift Stephan Wollgarten auf seine eigene umfangreiche empirische Erhebung zurück. Er stellt u.a. fest, dass eine Vielzahl der Kooperationsvorkommnisse bis dato mit losen Kopplungen arbeitet und oftmals explorativ geprägt ist. Insbesondere die strategische Bedeutung fördert jedoch den Kooperationserfolg, begleitet von Strukturierungs- und Governanceaspekten. Weichen Faktoren erkennen die Daten hingegen kaum signifikanten Erfolgsbeitrag zu. Die Ergebnisse legen darüber hinaus einen deutlichen Größeneffekt offen: Wie auch in anderen Bereichen, sind kleine Unternehmen am meisten von strategischer Trägheit gekennzeichnet.

In methodischer Hinsicht zeigt das Forschungskonzept seine Eignung und überzeugt durch das sehr sorgfältige Vorgehen. Die Arbeit berücksichtigt die Forderungen der eingesetzten statistischen Verfahren und verfolgt mit dem im Wirkungsteil angewendeten Strukturgleichungsmodell zudem einen prognostischen Ansatz. Letzterer versucht das Ergebnis eines komplexen Prozesses wie dem einer Zusammenarbeit von Wettbewerben partiell zu erklären.

Dabei operationalisiert der Autor die Mehrzahl der Konstrukte mittels branchenspezifischer Anpassungen und entwickelt z. T. neue Messmodelle. Sowohl reflektive Messmodelle als auch formative Messmodelle finden dabei Anwendung.

Eingebettet in die Kooperationsforschung und das strategischen Management vermittelt Stephan Wollgarten verantwortlichen Führungskräften differenzierte Erkenntnisse. Mit der plastischen Herangehensweise werden Kooperationsaspekte greifbar gemacht und Praktiker im bislang noch weitgehend unsicheren Umgang mit kooperativen Unternehmenszusammenschlüssen von Beratungs- und Prüfungskanzleien sensibilisiert. Dem vorwiegend wissenschaftlich interessierten Leser gibt der Autor einen Überblick zu den relevanten Kooperationstheorien einerseits sowie zur Anwendung von Strukturgleichungsmodellen und der sorgfältigen Validierung der in Literatur und Forschung geforderten Gütekriterien andererseits. Stephan Wollgarten gelingt in kompetenter Weise eine Synthese zwischen Theorie und Anwendungsbezug in einem bislang wenig beachteten Segment des tertiären Sektors. Deshalb wünsche ich der Arbeit Aufmerksamkeit sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis.

Aachen

**Univ.-Prof. Dr. rer. pol. Rüdiger von Nitzsch**  
**Lehr- und Forschungsgebiet**  
**für Betriebswirtschaftslehre,**  
**insbes. Entscheidungsforschung**  
**und Finanzdienstleistungen**  
**RWTH Aachen**

## Geleitwort 2

Professional Service Firms, insbes. Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsunternehmen sind in Deutschland bisher wissenschaftlich wenig beachtet worden. Dies erstaunt nicht nur angesichts der Bedeutung, die ihnen im Wirtschaftskreislauf zukommt, sondern auch, weil es sich um Organisationen handelt, deren Prägungen sich von denen anderer Unternehmen und Branchen durchaus unterscheiden. Gleichwohl sind die Kanzleien, wie viele andere Wirtschaftsunternehmen auch, einem zunehmend starken Wettbewerb ausgesetzt und die Veränderung des Anforderungsprofils ihrer Mandanten sowie neue gesetzliche Vorgaben führen zu starken Veränderungen des Berufsbildes.

Bei der vorliegenden Studie von Stephan Wollgarten handelt es sich aufgrund mehrerer Aspekte um eine Pionierarbeit: Die Arbeit analysiert erstmals in großer Zahl wissenschaftlich (inter-)disziplinäre Unternehmenskooperationen der steuerberatenden und wirtschaftsprüfenden Berufe in Deutschland. Dabei wird ersichtlich, welche Erscheinungsformen von Kanzleikooperationen am Markt existieren, welche Daten hierüber vorliegen und was die jeweiligen Zusammenarbeitsformen in besonderer Weise kennzeichnet. Des Weiteren bietet die Studie Antworten auf die bisher unerforschte Frage, welche konkreten Anreiz- und Risikofaktoren einer Kanzleikooperation innewohnen und welche Einflussfaktoren in welcher Form auf Struktur und Erfolg einer solchen Zusammenarbeit wirken. Dabei bestätigt die Arbeit auch den Transfer von Kooperationserfolg und Kanzleierfolg. Zugleich wird verdeutlicht, welche Kritik an Theorie wie Praxis zu adressieren ist und welche Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können.

Die DATEV zählt zu den größten Informationsdienstleistern und Softwarehäusern in Europa. Als IT-Dienstleister für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte, aber auch für deren Mandanten, Kommunen und Institutionen, hat unser Haus ein veritables Interesse an der Entwicklung dieses Teils der freien Berufe und ist somit sehr an Forschung in diesem Bereich interessiert.

Aus diesem Grunde hat die DATEV die **Dissertation von Stephan Wollgarten mit einem Forschungsstipendium gefördert**. Mit seiner Analyse trägt der Autor nicht nur zum wissenschaftlichen Forschungsstand von Unternehmenskooperationen und Professional Service Firms bei, sondern geht über den bisherigen Stand hinaus.

Während Beratungs- und Prüfungsunternehmen üblicherweise als ein Lieferant von Fachwissen gesehen werden, liefern die nun vorliegenden Ergebnisse wertvolle Rückschlüsse für das Management sowie für die Stakeholder von Kanzleien. Der Autor versteht es, dem Insider wie auch dem außenstehenden Leser die Thematik eindrücklich zu vermitteln, sodass ich der Arbeit eine weite Verbreitung in Forschung und Praxis wünsche.

**Nürnberg**

**Professor Dieter Kempf  
Vorstandsvorsitzender DATEV eG  
Vizepräsident Bundesverband  
der Deutschen Industrie (BDI)**

## Geleitwort 3

Vor dem Hintergrund tiefgreifender Veränderungen innerhalb der freien Berufe sind strategische Fragestellungen für Beratungs- und Prüfungsunternehmen relevanter denn je. Die Dissertation von Stephan Wollgarten zur Frage von Unternehmenskooperationen in Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung trifft daher einen Nerv, da gerade dieser Bereich durch die aktuelle Regulierungsdebatte besonders betroffen ist. Angesichts von Zusammenschlüssen vieler größerer Kanzleien, der Markterwartungen und einer immer noch großen Mehrheit kleinerer und mittlerer Kanzleien stellen kooperative Unternehmenszusammenschlüsse einen spannenden Forschungsgegenstand dar.

Stephan Wollgarten beschränkt sich dabei nicht darauf, das Thema theoretisch anzugehen. Vielmehr gelangt er mittels einer umfangreichen empirischen Untersuchung zu erstmaligen Erkenntnissen in Bezug auf kooperative Kanzleizusammenschlüsse und schärft die Ergebnisdiskussion entlang strukturbeschreibender Merkmale. Auf diese Weise arbeitet der Autor nicht nur Anreize und Risiken einer Kanzleikooperation heraus, sondern geht auch auf Struktur und Erfolg einer solchen Zusammenarbeit ein und überprüft Kausalitäten.

Aus eigener Erfahrung, sowohl als Berater als auch als Partner einer mittelgroßen Berufsgesellschaft, weiß ich sehr gut, mit welchen Überlegungen sich die verantwortlichen Manager tragen und welche Anstrengungen vonnöten sind, um einen Unternehmenszusammenschluss zum Erfolg zu führen. Dies gilt sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene, da der deutsche Mittelstand internationaler orientiert ist als viele Berufsangehörige. Ein Unternehmenszusammenschluss soll zwar in erster Linie synergetische Vorteile realisieren, doch spielen strategische Ausrichtung und Marktwahrnehmung eine zunehmend größere Rolle.

So müssen sich Kanzleien zunehmend deutlich am Markt positionieren, wozu neben einer klaren fachlichen Profilierung und stetigen Weiterentwicklung des Leistungsspektrums auch eine (nationale und ggf. internationale) Markenbildung gehört. Dies ist insbesondere auch zur Gewinnung entsprechend qualifizierten Nachwuchses unverzichtbar. Ferner wird sich der Berufsstand aufgrund von EU-Vorgaben einer weiteren Regulierungsdebatte zu stellen haben.

Es wird immer deutlicher, dass nur wenige Professional Service Firms für sich genommen über die Ressourcen verfügen, den anstehenden Herausforderungen des Marktes umfassend zu begegnen, organisch hinreichend zu wachsen oder nennenswert akquisitorisch tätig zu werden.

Die Dissertation gibt Denkanstöße und fordert auf, sich stärker mit der Unternehmensentwicklung innerhalb der Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung zu beschäftigen. Es geht dabei um die entscheidende Frage, wie Kanzleien als Anbieter hochqualifizierter Dienstleistungen ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten oder verbessern können. Verantwortlichen Führungskräften vermittelt Stephan Wollgarten dazu fundierte Impulse zur Entscheidung für oder gegen eine horizontale Kooperation als Teil der Unternehmensstrategie. Diese überzeugende Analyse ist neben ihrer methodischen Gründlichkeit durch eine hohe Praxisorientierung gekennzeichnet, um Entscheidern bei der Bewältigung ihrer strategischen und organisatorischen Probleme wertvolle Hinweise zu liefern. Ich wünsche der Arbeit daher eine weite Verbreitung innerhalb wie außerhalb des Berufsstandes.

**Berlin**

**Professor Dr. Jens Poll  
Wirtschaftsprüfer  
Rechtsanwalt  
Steuerberater**

# Vorwort und Danksagung

»Die Aufgabe ist nicht, zu sehen, was noch niemand gesehen hat, sondern zu denken, was noch niemand gedacht hat über das, was alle sehen.« – ARTHUR SCHOPENHAUER

Die autobiographische Motivforschung offenbart, dass mich die Verknüpfung des strategischen Managements mit dem Finanz- und Rechnungswesen schon im Studium gereizt hat. Nach dem Abschluss eines internationalen Managementstudiums begann ich meine Laufbahn im Consulting an der Schnittstelle von (Steuer-)Beratung, Wirtschaftsprüfung und Transaktionsprojekten. Dabei fiel mir bald auf, dass es der Beraterbranche in etwa wie dem Schuster mit den schlechten Schuhen geht: Professional Service Firms oder, klassischer gesagt, Kanzleien, stehen ihren Mandanten mit Rat und Tat zur Seite, werden bei Unternehmensübernahmen, Gestaltungsfragen oder Nachfolgeregelungen aktiv. Sie beraten Firmen in allen erdenklichen Fragen der unternehmerischen Planung und beschäftigen sich teils erschreckend wenig mit ihrer eigenen Strategie und Wettbewerbsfähigkeit. Als Reaktion auf die Feststellung, wie selten Kanzleien als Unternehmen betrachtet, geschweige denn empirisch untersucht werden, ist die vorliegende Dissertationsschrift am *Lehrstuhl für Entscheidungsforschung und Finanzdienstleistungen der RWTH Aachen* entstanden und wurde mit einem *Forschungsstipendium der DATEV eG* gefördert.

In der Praxis ist vielen Kanzleien, obwohl ihre Entscheidungsträger nicht selten eine betriebswirtschaftliche Ausbildung haben, mangelnde strategische Ausrichtung zu attestieren. Diese Feststellung bedeutet für die Kanzleiführung zugleich ein erhebliches Optimierungspotential. Die Arbeit will deshalb in theoretischer und v. a. in praktischer Hinsicht einen Beitrag zur Lösung der strategischen und organisatorischen Probleme von Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungskanzleien leisten. Im Mittelpunkt steht die Identifikation und differenzierte Analyse potentieller Vor- und Nachteile von horizontalen Kooperationen und der Frage wie Struktur und Erfolg derartiger Zusammenarbeitsformen zu beeinflussen sind. Kooperationen sind zentrale Elemente des menschlichen und wirtschaftlichen Handelns. Kooperative Verbindungen sind auch Gegenstand zahlreicher Forschungsarbeiten aus unterschiedlichen Disziplinen; auch die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich seit geraumer Zeit damit. Die Kooperation von Wettbewerbern stellt dabei ein empirisches Phänomen von besonderem Reiz dar. Obwohl Konkurrenz und Kooperation einander scheinbar ausschließen, gibt es diese horizontalen Zusammenarbeitsformen. Doch die Forschungslage ist unzureichend und viele Branchen werden von der Managementforschung beinahe vollständig ignoriert.

Wer zum Thema »Kooperation« promoviert, weiß, dass dies nur durch vielfältige Unterstützung möglich wird. Daher möchte ich verschiedenen Partnern meinen Dank aussprechen: Auf wissenschaftlicher Ebene steht an erster Stelle mein Doktorvater, Professor Dr. Rüdiger von Nitzsch, der mich im fachlichen und persönlichen Austausch gefördert und mir zahlreiche Freiräume zugestanden hat. Es war mir möglich, am Lehrstuhl angestellt zu sein und die Arbeit danach als externer Doktorand fertigzustellen. Dabei gab er an zentralen Stellen entscheidende Impulse und ermunterte mich, Dinge stets vom Ende her zu denken.

Des Weiteren möchte ich Professor Dr. Christian Huber für die Übernahme des Zweitgutachtens herzlich danken. Verbunden bin ich auch meinen (z. T. ehemaligen) Kollegen an der RWTH, von denen ich v. a. der guten Seele des Lehrstuhls danke – nicht zuletzt für so manches gute Gespräch bei einer Tasse Kaffee. Erwähnen möchte ich auch die Unternehmensvertreter, mit denen ich vor und während der Erstellung der Arbeit in Kontakt gestanden habe und die zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben. Denjenigen von ihnen, die für Expertengespräche und die dabei vorgenommenen Konkretisierungen und Bestimmungen zur Verfügung standen, bin ich besonders zu Dank verpflichtet. Die zahlreichen Diskussionen und Einblicke in die unternehmerische Praxis ganz unterschiedlicher Kanzleitypen waren wertvolle Zutaten dieser Arbeit. Da die Arbeit in weiten Teilen neben einer vollberuflichen Tätigkeit als externe Promotion entstanden ist, gilt besonderer Dank meinem Arbeitgeber, der WOTAX-Beratergruppe. Die Flexibilität und zeitweilige Freistellung, die mir ermöglicht wurden, sind nicht selbstverständlich. Die Vereinbarkeit beruflicher und wissenschaftlicher Arbeit war oftmals eine Herausforderung, hat mich aber zugleich in einer besonderen Form des Projektmanagements Erfahrungen sammeln lassen und mir Fertigkeiten vermittelt, die mir noch lange von Nutzen sein werden. Dank gilt auch dem Deutschen Steuerberaterverband sowie der DATEV, die die Befragung mit Teasern und Ankündigungen in ihren Medien gefördert haben und deren Präsenz mit ihrem Logo zur Teilnahmebereitschaft beigetragen hat. Der DATEV danke ich darüber hinaus herzlich für das mir zuerkannte Forschungsstipendium. Bedanken möchte ich mich auch bei allen Kanzleien, die an der Erhebung teilgenommen haben und deren Führungskräfte trotz beruflicher Belastung die Zeit zur Teilnahme aufgebracht haben. Ohne ihre Bereitschaft, detaillierte Auskünfte über ihre Kanzlei und ihre Kooperationsaktivität zu geben, wäre die vorliegende Untersuchung nicht möglich gewesen.



Eine herausgehobene Stellung hat mein privates Umfeld. Die Höhen und Tiefen haben in erster Linie meine Eltern und meine Freundin begleitet. Meine Freundin Simone war mir in der Fertigstellungsphase eine große Unterstützung und hat aus nächster Nähe die Entbehrungen miterlebt, die eine solche Arbeit mit sich bringt. Zusammen mit meinem Lektor ist sie zudem der Grund, dass sich die Rechtschreibfehler in Grenzen halten mögen. Einen signifikanten Einfluss haben meine Eltern, Renate und Horst Wollgarten, auf die Arbeit genommen. Sie sind meine langjährigsten Gesprächspartner und haben mich auf meinem bisherigen Werdegang stets aktiv gefördert, motiviert und mir meine Ausbildung erst ermöglicht. In seiner Doppelrolle als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sowie leidenschaftlicher Unternehmer hat mein Vater mir Anregungen gegeben, nicht nur zur Dissertation. In diesem Sinne widme ich diese Arbeit meinen Eltern.

**Stephan Wollgarten**

Kanzleikooperationen in Steuerberatung und  
Wirtschaftsprüfung

Eine empirische Analyse von Coopetition-Modellen als  
strategische Gestaltungsoption des  
Kanzleimanagements

Wollgarten, S.

2015, XLVI, 510 S. 95 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-08173-7