



Deike Pottebaum (Autor)

**Betriebswirtschaftliche und steuerliche Beratung von Start-ups  
durch Steuerberater**

*Eine empirische Untersuchung als Beitrag zur  
Steuerberatungswissenschaft und Entrepreneurship-Forschung*



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/8515>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentzsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany  
Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: [info@cuvillier.de](mailto:info@cuvillier.de), Website: <https://cuvillier.de>

## Kapitel 1: Einleitung

### 1.1 Gegenstand der Untersuchung

Start-ups<sup>1</sup> haben eine große Bedeutung für die Volkswirtschaft. Als neu gegründete Unternehmen mit einer innovativen Geschäftsidee tragen sie zur Modernisierung der Wirtschaftsstruktur bei, indem sie technologischen, wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt ermöglichen. Dadurch erhöhen sie die Wettbewerbsfähigkeit<sup>2</sup> eines Landes. Sie schaffen Arbeitsplätze, fördern Wohlstand und verhelfen zu einem besseren Lebensstandard.<sup>3</sup> Im Sinne von *Schumpeter* sorgen Start-ups für schöpferische Zerstörung, weshalb sie im Vergleich zu traditionellen Gründungen als „die volkswirtschaftlich bedeutsamere Gründergruppe“<sup>4</sup> angesehen werden.<sup>5</sup>

Charakteristisch für Start-ups ist ein großes Chancenpotenzial.<sup>6</sup> Gleichzeitig sind sie jedoch vielfältigen Risiken ausgesetzt, die sich in einem hohen Maß an Unsicherheit widerspiegeln.<sup>7</sup> Diese Unsicherheit resultiert aus Erfahrungs-, Kompetenz- und Informationsdefiziten.<sup>8</sup> Aufgrund der Innovativität von Start-ups fehlen Vergleichsmöglichkeiten. Gründer müssen somit häufig Entscheidungen treffen, bei denen sie die Folgen nur schwer einschätzen und absehen können.<sup>9</sup> Auch wenn das Scheitern von Start-ups zu einem Prozess der natürlichen Selektion gehört, stellt es gleichzeitig einen volks-

---

<sup>1</sup> Zur genauen Definition des Begriffs Start-up im Rahmen dieser Untersuchung siehe die Ausführungen in Kapitel 2.

<sup>2</sup> Das Auftreten von neuen Unternehmen am Markt oder sogar an einem neu geschaffenen Markt führt regelmäßig auch zu Reaktionen von etablierten Unternehmen in Form von Kostenreduktionen und Produktveränderungen. Dies verbessert auch die Wettbewerbsfähigkeit etablierter Unternehmen und wirkt sich insgesamt positiv auf die Wirtschaft aus; vgl. *Fritsch* (2019): *Entrepreneurship*, S. 15.

<sup>3</sup> Vgl. *Franke/Lüthje* (2004): *Entrepreneurship and Innovation*, in: *Jahrbuch Entrepreneurship 2003/04*, S. 38 f.; *Breitschopf u. a.* (2005): *Bedeutung von Innovationen für die Wettbewerbsfähigkeit*, in: *Handbuch Technologie und Innovationsmanagement*, S. 42, 59; *Icks u. a.* (2015): *Wirtschaftspolitische Implikationen der Gründungsforschung*, IfM-Materialien Nr. 237, S. 11; *Jackson u. a.* (2015): *Identifying mechanisms influencing the emergence and success of innovation within national economies*, in: *Pol Sci*, S. 235; *Richter u. a.* (2018): *Entrepreneurial Behaviour and Startups*, in: *Entrepreneurial Innovation and Leadership*, S. 2; *Kollmann u. a. online* (2020): *Deutscher Startup Monitor 2020*, S. 25. – *Williams* und *McGuire* konnten einen positiven Zusammenhang zwischen der Innovationstätigkeit und dem Wohlstand eines Landes nachweisen; vgl. *Williams/McGuire* (2010): *Economic creativity and innovation implementation*, in: *SBEJ*, S. 409. Zur Thematik der Schaffung von Arbeitsplätzen siehe auch die in der Literatur viel zitierte Studie von *Birch* (1979): *The Job Generation Process*, MIT Program on Neighborhood and Regional Change.

<sup>4</sup> *Scheidgen* (2018): *Gründen als Modus des Innovierens*, in: *Innovationsphänomene*, S. 126.

<sup>5</sup> Vgl. *Metzger online* (2016): *KfW-Gründungsmonitor 2016*, S. 6.

<sup>6</sup> Vgl. *Volkman/Tokarski* (2006): *Entrepreneurship*, S. 459.

<sup>7</sup> Siehe hierzu auch die Erläuterungen in Abschnitt 2.2.2.

<sup>8</sup> Vgl. *Schulte/Kraus* (2009): *Unternehmensberatung für Gründungsunternehmen*, in: *Gründungsberatung*, S. 51.

<sup>9</sup> Vgl. *Gruber* (2003): *Research on marketing in emerging firms*, in: *IJTM*, S. 602. Ders. bezeichnet junge Unternehmen als Experimente, die zwangsläufig mit einem gewissen Risiko behaftet sind. Vgl. zudem *Kirzner* (1978): *Wettbewerb und Unternehmertum*, S. 7 f.; *Werner* (2000): *Junge Technologieunternehmen*, S. 15; *Schefczyk/Pankotsch* (2003): *Betriebswirtschaftslehre junger Unternehmen*, S. 18; *Kessell* (2007): *Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor junger Unternehmen*, S. 49.

wirtschaftlichen Verlust dar,<sup>10</sup> sodass dem nachhaltigen Gründungserfolg ein hoher Stellenwert zukommt.<sup>11</sup>

Zahlreiche Untersuchungen haben sich in den vergangenen Jahren mit den Ursachen für das Scheitern von Start-ups beschäftigt.<sup>12</sup> Die Gründe für das Scheitern sind vielfältiger Natur. Oftmals ist nicht nur ein einzelner Aspekt ausschlaggebend.<sup>13</sup> Die Krisenursachen sind jedoch hauptsächlich auf Versäumnisse im Start-up selbst zurückzuführen.<sup>14</sup> Auffällig ist, dass immer wieder eine Managementlücke konstatiert wird.<sup>15</sup> *Ooghe* und *De Prijcker* haben in ihrer Untersuchung fehlende Managementenerfahrung sowie nicht vorhandene Branchenerfahrung als Gründe ausgemacht. Diese führen zu falschen Einschätzungen der Gründer, die letztlich in Liquiditätsproblemen münden.<sup>16</sup> *Crutzen* und *Van Caillie* geben als Scheiterursachen fehlende betriebswirtschaftliche Kenntnisse der Gründer und daraus resultierende Fehlentscheidungen an. Zudem wird ein mangelndes Interesse, sich mit betriebswirtschaftlichen und managementspezifischen Fragestellungen auseinanderzusetzen, genannt.<sup>17</sup> *Neumann* ermittelte als Risikofaktoren neben kaufmännischen Wissensdefiziten ebenfalls fehlendes Start-up-spezifisches Know-how. Auch die Übertragung von theoretisch vorhandenem Fachwissen in die Praxis stellt für Start-up-Gründer eine Herausforderung dar.<sup>18</sup> Aber selbst hoch qualifizierte und erfahrene Start-up-Gründer haben Informationsdefizite und sind mit Problemen konfrontiert, die sich bspw. aus der Komplexität und Intransparenz des Steuerrechts ergeben.<sup>19</sup> Die Inanspruchnahme von externer Beratung kann daher hel-

<sup>10</sup> Vgl. *Baldwin u. a.* (1997): Failing Concerns: Business Bankruptcy in Canada, S. 11; *Langenberg online* (2009): Controlling in jungen, innovativen Wachstumsunternehmen, S. 1.

<sup>11</sup> Hierzu merkt *Fritsch* an, dass Start-ups durch das Erzeugen von wettbewerblichen Impulsen auch dann einen Beitrag zur wirtschaftlichen Weiterentwicklung leisten, wenn sie nach einiger Zeit wieder aus dem Markt ausscheiden; vgl. *Fritsch* (2019): Entrepreneurship, S. 16. Außerdem kann es bei einem Missverhältnis zwischen Unsicherheit und Ressourcenverteilung besser sein, ein Start-up aufzugeben. Die daraus entstehenden Erfahrungswerte können wiederum für die Umsetzung neuer Geschäftsideen hilfreich sein; vgl. *Sarasvathy* (2009): Effectuation, S. 61; *Liening* (2017): Komplexität und Entrepreneurship, S. 460 f.

<sup>12</sup> Siehe hierzu bspw. den Literaturüberblick bei *Neumann* (2017): Wie Start-ups scheitern, S. 49-51, 398.

<sup>13</sup> Vgl. *Triebel/Schikora* (2016): Scheitern bei Unternehmensgründungen, in: *Failure Management*, S. 238; *Triebel u. a.* (2017): Alle machen es, aber keiner weiß wie es geht. Aspekte erfolgreicher Gründungsberatung, in: *Handbuch Gründungsmanagement*, S. 57.

<sup>14</sup> Vgl. *Neumann* (2017): Wie Start-ups scheitern, S. 305.

<sup>15</sup> Vgl. *Nobre* (1995): Die Rolle der Unternehmensberatung bei Unternehmen in der Nachgründungs- und Vorentwicklungsphase, in: *IGA*, S. 101; *Fischer* (2004): Finanzierung und Beratung junger Start-up-Unternehmen, S. 15; *Schulte/Kraus* (2009): Unternehmensberatung für Gründungsunternehmen, in: *Gründungsberatung*, S. 51 f.; *Neumann* (2017): Warum Start-ups scheitern, S. 48; *Triebel u. a.* (2017): Alle machen es, aber keiner weiß wie es geht. Aspekte erfolgreicher Gründungsberatung, in: *Handbuch Gründungsmanagement*, S. 56.

<sup>16</sup> Vgl. *Ooghe/De Prijker* (2007): Failure processes and causes of company bankruptcy, in: *MD*, S. 228.

<sup>17</sup> Vgl. *Crutzen/Van Caillie* (2010): Towards a Taxonomy of Explanatory Failure Patterns for Small Firms, in: *ReBEL*, S. 453.

<sup>18</sup> Vgl. *Neumann* (2017): Warum Start-ups scheitern, S. 330 f.

<sup>19</sup> Vgl. *Schulte/Kraus* (2009): Unternehmensberatung für Gründungsunternehmen, in: *Gründungsberatung*, S. 52.

fen, eine Managementlücke zu verringern und Fehlentwicklungen rechtzeitig entgegenzuwirken.<sup>20</sup>

In einer Studie über Berliner Internet-Start-ups konnte die Inanspruchnahme externer Berater bereits als ein entwicklungsfördernder Faktor identifiziert werden.<sup>21</sup> Als externe Berater können prinzipiell verschiedene Personen oder Institutionen fungieren, wie bspw. Steuerberater, Unternehmensberater, die kommunale Wirtschaftsförderung oder Hochschulen.

Im Jahr 2014 veröffentlichte die *Bundessteuerberaterkammer*<sup>22</sup> eine Studie zur Zukunftsentwicklung des Berufsstandes der Steuerberater und zur Zukunftsfähigkeit von Steuerberatungskanzleien in Deutschland. Um sich für die Zukunft erfolgreich aufzustellen, wird Steuerberatern in der Studie empfohlen, ihr Dienstleistungsportfolio um weitere Beratungstätigkeiten zu erweitern. Damit würden Steuerberater nicht nur klassische Steuerberatungstätigkeiten erbringen, sondern eine umfassende Beratung aus einer Hand anbieten. Als zusätzliche Beratungsfelder werden in der Studie unter anderem die betriebswirtschaftliche Beratung sowie speziell die Gründungsberatung genannt. Zudem rät die Studie Steuerberatern zu einer „Spezialisierung auf neue Formen wirtschaftlicher Tätigkeit“<sup>23</sup> und zu einer „Lebenszyklusberatung“<sup>24</sup>.

Mit der Gründungsberatung von Start-ups bietet sich für den Steuerberater daher die Möglichkeit, sein Dienstleistungsangebot auszuweiten und gleichzeitig Mandanten zu gewinnen, die mit ihren innovativen Geschäftsmodellen für die in der Studie der *Bundessteuerberaterkammer* genannten neuen Formen wirtschaftlicher Tätigkeit stehen. Auch über die eigentliche Gründung hinaus kann die Zusammenarbeit fortgesetzt werden, sodass für den Steuerberater ebenfalls die Chance besteht, eine auf das jeweilige Entwicklungsstadium des Start-ups abgestimmte (lebenszyklusabhängige) betriebswirtschaftliche und steuerliche Beratung anzubieten.

---

<sup>20</sup> Vgl. *Fischer* (2004): Finanzierung und Beratung junger Start-up-Unternehmen, S. 18; *Hebig* (2004): Existenzgründungsberatung, S. 17; *Schulte/Kraus* (2009): Unternehmensberatung für Gründungsunternehmen, in: Gründungsberatung, S. 52.

<sup>21</sup> Vgl. *Richter u. a.* (2018): What Drives Internet Startups in Berlin?, in: *Entrepreneurial Innovation and Leadership*, S. 21. Ähnlich auch *Frank u. a.*, die in ihrer Untersuchung eine positive Wirkung von Gründungsberatung feststellen konnten; vgl. *Frank u. a.* (1999): Fördernde und hemmende Faktoren im Gründungsprozess, S. 157-159. Zu vergleichbaren Ergebnissen kommen auch *Tödt* (2001): Wirkung und Gestaltung von Beratung und Weiterbildung im Prozess der Existenzgründung, S. 256 und *Siegel* (2014): Einfluss von Beratung in der Vor-Gründungsphase und Gründungsphase auf den Erfolg von Existenzgründern, S. 163.

<sup>22</sup> Vgl. *BStBK online* (2014): Steuerberatung 2020, insbesondere S. 42-46, 95-97.

<sup>23</sup> *BStBK online* (2014): Steuerberatung 2020, S. 96. Als neue Form wirtschaftlicher Tätigkeit wird in der Studie der Onlinehandel genannt.

<sup>24</sup> *BStBK online* (2014): Steuerberatung 2020, S. 96. Der Begriff der Lebenszyklusberatung wird in der Studie nur genannt und nicht erläutert. Er wird hier im Sinne einer lebenszyklusabhängigen Beratung verstanden, die sich an den verschiedenen Lebenszyklusphasen eines Unternehmens ausrichtet.

## 1.2 Übersicht der bisherigen Forschung

Bislang wurde die betriebswirtschaftliche und steuerliche Beratung durch Steuerberater nur wenig empirisch untersucht. Auch die Beratung von Unternehmensgründern durch Steuerberater fand in der empirischen Forschung kaum Beachtung. Eine empirische Untersuchung zur Beratung von Start-ups durch Steuerberater erfolgte bisher noch nie.

Tabelle 1 zeigt eine Übersicht bereits bestehender – insbesondere – empirischer Arbeiten,<sup>25</sup> die für die vorliegende Untersuchung von Bedeutung sind. Die empirischen Arbeiten werden durch den auf einer Inhaltsanalyse basierenden Beitrag von *Hirsch* sowie den theoretischen Beitrag von *Weitz* ergänzt, da diese beiden Untersuchungen ebenfalls wichtig für die Darstellung der bisherigen Forschungstätigkeit sind.

### Hirsch (1986)

Die ältesten Arbeiten stammen aus dem Jahr 1986. *Hirsch* untersuchte die betriebswirtschaftliche Beratung von 36 kleinen Unternehmen, indem er die von den betriebswirtschaftlichen Beratern erstellten Beratungsberichte analysierte. Durchgeführt wurden die Beratungen von Beratern mit betriebswirtschaftlichem oder volkswirtschaftlichem Hintergrund, wie z. B. Diplom-Kaufleute, Diplom-Betriebswirte oder Diplom-Volkswirte, von Beratern mit technischem Hintergrund, wie z. B. Diplom-Ingenieure, oder von Beratern ohne berufsspezifische Ausbildung. Bei den beratenen Unternehmen handelte es sich vor allem um Handwerksbetriebe, wie Friseure, Schlosser und Heizungsbauer. *Hirsch* kam zu dem Ergebnis, dass die Qualität der Beratungsleistungen verbesserungsfähig ist. Insbesondere kritisierte er die teilweise unzureichende betriebswirtschaftliche Qualifikation der Berater und die mangelhafte Transparenz des Beratungsmarktes aufgrund fehlender Qualitätskontrollen durch externe Stellen. Zudem sah er eine Problematik darin, dass die Berater zwar allgemeine betriebswirtschaftliche Lösungsstrategien auf kleine Unternehmen übertragen, aber nicht an deren spezielle Bedürfnisse anpassen.<sup>26</sup> Die bereits über 30 Jahre alte Untersuchung von *Hirsch* liefert wertvolle Hinweise dahingehend, dass ein Bedarf an individualisierter Beratung besteht, die am jeweiligen Mandanten ausgerichtet werden sollte. Allerdings beschränkt sich die Analyse allein auf die betriebswirtschaftliche Beratung. Steuerliche Beratungsleistungen spielen keine Rolle. Zudem fokussiert sich die Untersuchung auf kleine Unternehmen und nicht speziell auf Unternehmensgründungen oder gar innovative Gründungen.

---

<sup>25</sup> Eine Analyse der weiteren Literatur, wie bspw. allgemeiner Gründungsratgeber, erfolgt in Kapitel 4.

<sup>26</sup> Vgl. *Hirsch* (1986): Betriebswirtschaftliche Beratung kleiner Unternehmen, S. 14 f., 357-360, 533 f., 544.

### Jany (1986)

Mithilfe einer schriftlichen Befragung von 320 kleinen und mittelgroßen Gewerbebetrieben im Bezirk der Industrie- und Handelskammer zu Köln untersuchte *Jany*, für welche Aufgaben externe Berater in Anspruch genommen werden. Dabei lag der Fokus insbesondere auf der Identifikation des steuerlichen Beratungsbedarfs und deren Befriedigung durch die steuerberatenden Berufe (Steuerberater, Steuerbevollmächtigte) sowie anderer steuerlicher Berater (Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer). *Jany* stellte fest, dass jedes der befragten Unternehmen einen steuerlichen Berater in Anspruch nimmt, wobei die Unternehmen als wichtigstes Entscheidungskriterium für die Auswahl des Beraters dessen Qualifikation nannten. Nachgefragt wurde insbesondere die Hilfestellung zur Bewältigung gesetzlich vorgeschriebener Aufgaben, wie bspw. Jahresabschlussarbeiten und die Erstellung von Steuererklärungen. Beratungspotenzial sah *Jany* insbesondere im Bereich der betriebswirtschaftlichen Beratung, vor allem in der Wirtschaftsberatung unter Berücksichtigung steuerlicher Wirkungen.<sup>27</sup> Die Arbeit von *Jany* verdeutlicht den Bedarf an steuerlicher Beratung für Unternehmen. Zudem zeigt sie die enge Verzahnung zwischen betriebswirtschaftlicher und steuerlicher Beratung auf. Wie bereits *Hirsch* nahm auch *Jany* keine Differenzierung zwischen traditionellen und innovativen Unternehmen vor.

### Bensch (1992)

Die quantitative Untersuchung von *Bensch* zielte darauf ab, einen funktionalen Zusammenhang zwischen Problempерzeption von Unternehmensgründern und induzierter Beratungsnachfrage empirisch zu überprüfen. Dazu führte er eine schriftliche Befragung mit 386 österreichischen Jungunternehmern durch. Die Studie zeigt, dass das Erkennen von Problemen ein Prädiktor für die Inanspruchnahme von Beratung ist. Je mehr Probleme durch Unternehmensgründer wahrgenommen werden, desto mehr Beratungsleistungen fragen sie nach.<sup>28</sup> Die Untersuchung von *Bensch* liefert Hinweise darauf, dass Beratungsbedarf bei Unternehmensgründern besteht. Aussagen darüber, welche Beratungsleistungen konkret nachgefragt wurden, unterbleiben. Nicht untersucht wurde, welche Berater beauftragt wurden.

### Scharl (1992)

*Scharl* analysierte in seiner Untersuchung die Faktoren, die ausschlaggebend für den Erfolg des Angebots von betriebswirtschaftlicher Beratung durch Steuerberater, Steuerbevollmächtigte, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer sind. Dazu führte er eine schriftliche Befragung von 301 mittelständischen Unternehmen im

<sup>27</sup> Vgl. *Jany* (1986): Die Bedeutung der steuerlichen Berater, S. 20, 56, 365-373.

<sup>28</sup> Vgl. *Bensch* (1992): Problempерzeption und Beratungsbedarf bei der Unternehmensgründung, S. 3, 53, 200.

Bezirk der Industrie- und Handelskammer für Niederbayern durch. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, dass Unternehmen grundsätzlich an betriebswirtschaftlicher Beratung interessiert sind, wobei die Beratungsfrequenz mit wachsender Unternehmensgröße zunimmt. Als betriebswirtschaftlicher Berater dominiert der Unternehmensberater, obwohl den Unternehmen der Steuerberater als Beraterperson am geeignetsten erscheint. Fast die Hälfte der befragten Unternehmen sehen große oder sehr große Möglichkeiten für Steuerberater, ihnen betriebswirtschaftlich weiterhelfen zu können. Bei Unternehmen, die auf der Schwelle vom kleinen zum mittelgroßen Unternehmen stehen, erkannte *Scharl* hohen betriebswirtschaftlichen Beratungsbedarf.<sup>29</sup> *Scharl* untersuchte jedoch nicht die Inanspruchnahme von betriebswirtschaftlicher Beratung bei Gründung der Unternehmen, sodass sich für die vorliegende Arbeit diesbezüglich keine hilfreichen Erkenntnisse aus der Untersuchung ergeben.

#### Schütte (1996)

Mithilfe einer theoretischen, empirischen und konzeptionellen Analyse entwickelte *Schütte* ein Verfahren zur Verbesserung von Unternehmensberatung im Allgemeinen sowie von Gründungsberatung im Speziellen. Dazu betrachtete sie im theoretischen Teil die interaktionsbezogenen Aspekte eines Beratungssystems, zudem das Leistungsspektrum der Unternehmensberatung sowie die Ziele, Aufgaben und den Prozess der Gründungsberatung. Im empirischen Teil erfolgte eine fragebogenbasierte Befragung von 101 Beratungsunternehmen. Aus den Ergebnissen der Befragung wurde im konzeptionellen Teil ein Verfahren entworfen und dargestellt, welches helfen soll, Probleme im Beratungsprozess zu bewerkstelligen und den Beratungserfolg zu gewährleisten. Auch wenn sich die Studie von *Schütte* auf die Gründungsberatung durch Unternehmensberater beschränkt, liefert sie wichtige Anhaltspunkte für die vorliegende Arbeit. So kommt *Schütte* zu dem Ergebnis, dass es eines ganzheitlichen Beratungsansatzes im Bereich der Gründungsberatung bedarf, in der Praxis aber oftmals lediglich eine Aneinanderreihung von Beratungsleistungen erfolgt.<sup>30</sup>

#### Staudt, Bestel und Lewandowitz (1996)

*Staudt u. a.* beschäftigten sich in ihrer Forschungsarbeit mit öffentlicher Gründungsberatung. Um Anreize und Barrieren für potenzielle Gründer aufzudecken, die sich aus der Inanspruchnahme öffentlicher Gründungsberater ergeben, untersuchten sie, wie sich der Zugang zur Erstberatung gestaltet und wie potenzielle Gründer öffentliche Beratungsleistungen bewerten. Dazu nahmen *Staudt u. a.* telefonischen Kontakt zu 16 öffentlichen Beratungsanbietern auf und gaben sich jeweils als „orientierungslosen po-

<sup>29</sup> Vgl. *Scharl* (1992): Erfolgsfaktoren der betriebswirtschaftlichen Beratung mittelständischer Unternehmen durch die steuerberatenden Berufe, S. 3 f., 7, 83, 129 f., 165-168, 188.

<sup>30</sup> Vgl. *Schütte* (1996): Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland, S. 1-3, 107, 176-193.

tenziellen Gründer“<sup>31</sup> aus. Diese Beratungsgespräche wurden hinsichtlich der zur Verfügung gestellten Informationen ausgewertet. Zudem evaluierten sie Gründungsberatungsveranstaltungen in Nordrhein-Westfalen, indem sie die Teilnehmenden der Veranstaltungen zu ihrer Zufriedenheit befragten. Die Autoren kamen zu dem Ergebnis, dass zwar ein umfassendes Angebot an Erstberatungsmöglichkeiten durch öffentliche Anbieter zur Verfügung steht, die Erwartungshaltungen von Beratern und potenziellen Gründern jedoch divergieren. So erhoffen sich Gründer bspw. konkrete Steuerspartipps, während sich die Berater auf eine neutrale Darstellung der Steuergesetzgebung beschränken.<sup>32</sup> Dieser Aspekt zeigt, dass steuerlicher Beratungsbedarf auf Seiten potenzieller Gründer besteht, der offensichtlich von öffentlichen Beratungsanbietern nicht ausreichend bedient wird. In diesem Bereich bestehen somit Beratungsmöglichkeiten für Steuerberater, deren empirischer Überprüfung es bedarf.

#### Gries, May-Strobl und Paulini (1997)

Im Mittelpunkt der Studie von Gries u. a. stand die Untersuchung des Informations- und Beratungsbedarfs von Gründern und Gründungsinteressierten. Hochschulabsolventen, Frauen, Ausländer und Arbeitslose wurden dabei als spezielle Gründergruppen besonders berücksichtigt. Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung von 650 Personen zeigen, dass insbesondere ein hoher Informationsbedarf in den Bereichen Finanzierung, Steuern, Rechtsfragen und Marketing besteht. Eine wichtige Funktion als erste Anlaufstelle für Informationen und Beratung haben öffentliche Beratungsanbieter. Hinsichtlich der vorhandenen Fachkompetenz werden jedoch Steuerberater am besten bewertet. Nach Gries u. a. „bemühen“<sup>33</sup> sich Steuerberater zwar neben der steuerlichen Beratung auch betriebswirtschaftliche Beratung anzubieten, allerdings kann das gesamte betriebswirtschaftliche Beratungsfeld nicht abgedeckt werden, sodass Kooperationen mit anderen Beratern notwendig sind.<sup>34</sup> Weitere Angaben zur Gründungsberatung durch Steuerberater werden nicht gemacht. Fraglich ist daher, welche betriebswirtschaftlichen Bereiche von Steuerberatern selbst bedient werden können und in welchen Bereichen tatsächlich Kooperationen notwendig sind.

#### Weitz (1998)

Weitz beschäftigte sich in seiner Arbeit mit der steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Beratung von Existenzgründern durch Steuerberater. Die theoretische Betrachtung beschränkt sich auf die Unternehmensgründungsphase – unterteilt in Vorgrün-

---

<sup>31</sup> Staudt u. a. (1996): Existenzgründungsberatung, S. 6.

<sup>32</sup> Vgl. Staudt u. a. (1996): Existenzgründungsberatung, S. 6 f., 15, 22.

<sup>33</sup> Gries u. a. (1997): Die Bedeutung der Beratung für die Gründung von Unternehmen, S. 30.

<sup>34</sup> Vgl. Gries u. a. (1997): Die Bedeutung der Beratung für die Gründung von Unternehmen, S. 1 f.; 19, 25, 30 f.



dungs- und Gründungsphase – und endet bereits mit der Aufnahme der Tätigkeit durch den Gründer.<sup>35</sup> *Weitz* listete unterschiedliche – sowohl steuerliche als auch betriebswirtschaftliche – Themen auf, die bei einer Gründung relevant sein könnten. Eine Differenzierung von traditionellen und innovativen Gründungen fand nicht statt. Eine empirische Analyse unterblieb.

#### Tödt (2001)

*Tödt* untersuchte die Beratungs- und Weiterbildungsprozesse von ostdeutschen Unternehmensgründern. Dazu führte er eine kombinierte Untersuchung bestehend aus einer schriftlichen Befragung mit anschließenden Tiefeninterviews durch. Befragt wurden sowohl Gründer als auch Berater, Weiterbildungsdozenten und Leiter von Gründungsprojekten. Die Mehrheit der Gründer gab an, dass die in Anspruch genommene Weiterbildung und Beratung einen wesentlichen positiven Einfluss auf die Umsetzung des Gründungsvorhabens hatte.<sup>36</sup> Dieses Ergebnis zeigt, wie wichtig die Beratung von Gründern ist. Allerdings beschränkt sich die Untersuchung von *Tödt* auf ostdeutsche Unternehmensgründer aus traditionellen Branchen (z. B. Handwerk, Einzelhandel, Gastronomie). Eine Betrachtung von Start-ups erfolgte nicht. Auch befand sich kein Steuerberater unter den befragten Beratern.

#### Fischer (2004)

*Fischer* entwickelte auf Grundlage einer theoretischen und einer empirischen Analyse ein Venture-Capital-Scoringmodell, welches Unternehmensgründern bei der Auswahl der geeigneten Finanz- und Beratungspartner helfen soll. Betrachtet wurde die Gründungsphase junger Technologieunternehmen der Internet- und Biotechnologiebranche aus der Perspektive der Unternehmen. Ausgehend von den zentralen ökonomischen Herausforderungen bzw. Hindernissen, mit denen junge Unternehmen in Deutschland konfrontiert werden, analysierte *Fischer* den Beratungs- und Unterstützungsbedarf dieser Unternehmen und leitete auf Grundlage von Sekundärdaten<sup>37</sup> Selektionskriterien für die individuelle Auswahl der adäquaten Finanz- und Beratungspartner ab. Der Steuerberater wird zwar zunächst als ein Anbieter von Gründungsberatung genannt, aber

---

<sup>35</sup> Vgl. *Weitz* (1998): Existenzgründung, S. 1-69.

<sup>36</sup> Vgl. *Tödt* (2001): Wirkung und Gestaltung von Beratung und Weiterbildung im Prozess der Existenzgründung, S. 146, 256, 302.

<sup>37</sup> Bei den Sekundärdaten handelt es sich unter anderem um die Ergebnisse einer Studie von *VDI Nachrichten, Baumgartner & Partner Unternehmensberatung* und *area5F* über Venture Capital-Partnerschaften. Im Rahmen dieser Studie wurden Unternehmensgründer zur Bedeutung bestimmter Informationen bei der Auswahl potenzieller Geldgeber befragt. Für weitere Informationen zur Studie siehe *Krauss u. a.* (2000): Venture Capital Partnerschaft.

im weiteren Verlauf der Untersuchung nicht mehr betrachtet. Auch steuerliche Beratungsaspekte spielen bei *Fischer* keine Rolle.<sup>38</sup>

#### Frank, Kessler, Korunka und Lueger (2007)

*Frank u. a.* beschäftigten sich mit der Gründungsrealisierung und dem Erfolg von jungen Unternehmen in Österreich. Betrachtet wurde auch das Unterstützungsangebot während des Gründungsprozesses. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass der Steuerberater zu den am häufigsten in Anspruch genommenen Gründungsberatern zählt.<sup>39</sup> Eine vertiefende Analyse zur Gründungsberatung durch Steuerberater wurde nicht vorgenommen.

#### Elven und Schwarz (2008)

Mithilfe einer Befragung von 624 Gründungsberatern untersuchten *Elven* und *Schwarz* die Angebotsstrukturen, die Beratungspraxis sowie den biographischen Hintergrund der Berater. Steuerberater wurden bewusst aus der Analyse ausgeschlossen, da sie laut Ansicht der Autoren nur „spezifische Fachberatung offerieren“<sup>40</sup>. Dieses Argument wird von den Autoren in deren Arbeit nicht belegt. Daher wird in der vorliegenden Arbeit untersucht, ob sich Steuerberater als umfassende Gründungsberater eignen.

#### Adam (2010)

*Adam* untersuchte die Zusammenarbeit von Steuerberatern und Unternehmensgründern und führte dazu problemzentrierte Interviews mit 15 Steuerberatern in Österreich durch. Schwerpunkte der Befragung bildeten der Gründungsboom in Österreich und die daraus resultierenden Auswirkungen auf die Nachfrage nach Beratung, die Konkurrenz- und Kooperationssituation mit anderen Beratungsdienstleistern sowie die Qualität und Honorierung der Beratungsleistung. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass im Bereich der Gründungsberatung Beratungspotenzial besteht, da sich die Zunahme an Unternehmensgründungen nicht in einer erhöhten Nachfrage nach Beratung bei den Steuerberatern widerspiegelt. Die befragten Steuerberater führen dies auf die Kosten zurück und sehen im Beraterhonorar eine Hemmschwelle. Gleichzeitig falle es Mandanten schwer, die Qualität der Beratungsleistung im Vorfeld zu beurteilen. Die Außendarstellung der Kanzlei sei deshalb ein wichtiger Faktor bei der Mandantengewinnung – auch, um sich von der Konkurrenz am Markt für Gründungsberatung abzugrenzen.<sup>41</sup> Die Arbeit von *Adam* gibt Aufschlüsse über die Zusammenarbeit von Steu-

---

<sup>38</sup> Vgl. *Fischer* (2004): Finanzierung und Beratung junger Start-up-Unternehmen, S. 63 f., 108-110, 179-182.

<sup>39</sup> Vgl. *Frank u. a.* (2007): Gründungsrealisierung und Erfolg von jungen Unternehmen in Österreich, S. 72-79.

<sup>40</sup> Vgl. *Elven/Schwarz online* (2008): Gründungsberatung in Deutschland, S. 1.

<sup>41</sup> Vgl. *Adam* (2010): Gründungsberatung durch SteuerberaterInnen, S. 85-99.

erberatern und Gründern in Österreich. Ob diese Ergebnisse so auf Deutschland übertragbar sind, ist aufgrund bestehender länderspezifischer Besonderheiten fraglich. Zudem wurde nur die Perspektive der Steuerberater behandelt, sodass die Betrachtung sehr einseitig ausfällt. Eine Unterscheidung zwischen innovativen und traditionellen Gründern erfolgte nicht.

#### Siegel (2014)

Durch eine Befragung von 119 Existenzgründern versuchte *Siegel* ein positives Abhängigkeitsverhältnis zwischen Inanspruchnahme eines Beraters und Unternehmenserfolg herzuleiten. Als Berater wurden Steuerberater, Rechtsanwälte, Notare, Unternehmensberater, Bankberater, Versicherungsberater, Kammern und Berufsverbände, Finanzämter, private Netzwerke sowie die Arbeitsagenturen berücksichtigt. Auf Grundlage der Ergebnisse der Untersuchung schlussfolgerte *Siegel*, dass eine Existenzgründungsberatung grundsätzlich einen positiven Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens hat. Zudem kam er zu dem Ergebnis, dass der Steuerberater der wichtigste Berater für Existenzgründer ist.<sup>42</sup> Wie genau Erfolg definiert wird und welche Beratungsleistungen in Anspruch genommen werden sollten, bleibt jedoch offen. Außerdem konzentrierte sich die Befragung nur auf traditionelle Gründungen. Eine Abgrenzung zu innovativen Gründungen fand nicht statt.<sup>43</sup>

#### Schulte, Kailer und Kraus (2015)

*Schulte u. a.* geben in ihrer ländervergleichenden Untersuchung einen Überblick über die Gründungsberatung in Deutschland, Österreich, Liechtenstein und der Schweiz. Dazu führten die Autoren elf halbstrukturierte Experteninterviews mit Vertretern verschiedener Institutionen, die Gründungsberatung anbieten (sieben aus Österreich, zwei aus Deutschland und jeweils eine aus Liechtenstein und der Schweiz). Bei den beiden deutschen Institutionen handelte es sich um öffentlich-rechtliche Einrichtungen (Industrie- und Handelskammer und kommunale Wirtschaftsförderung).<sup>44</sup> Eine Befragung von Steuerberatern erfolgte nicht. Zudem verwenden die Autoren eine sehr weite

---

<sup>42</sup> Vgl. *Siegel* (2014): Einfluss von Beratung in der Vor-Gründungsphase und Gründungsphase auf den Erfolg von Existenzgründern, S. 96, 137-149, 163.

<sup>43</sup> Die Begriffe Existenzgründer, Unternehmensgründer, Entrepreneur und Start-up werden zwar zunächst inhaltlich voneinander abgegrenzt, allerdings hat diese Unterscheidung für die eigentliche Untersuchung (quantitative Befragung) keine wesentliche Bedeutung. Dies zeigt sich auch dadurch, dass für das Sample keinerlei Auswahlkriterien festgelegt wurden. Stattdessen wurden nach dem Zufallsprinzip 119 Gründer aus einem Unternehmensregister ausgewählt; vgl. *Siegel* (2014): Einfluss von Beratung in der Vor-Gründungsphase und Gründungsphase auf den Erfolg von Existenzgründern, insbesondere S. 13-19, 96. Um genauer zu prüfen, welche Arten von Unternehmen an der Befragung teilgenommen haben, wurde eine Übersicht der ausgewählten Unternehmen bei *Siegel* erfragt. Aus der von *Siegel* zur Verfügung gestellten Liste lässt sich erkennen, dass insbesondere traditionelle Gründer (z. B. Arzt, Friseur, Florist/Gärtner, Maler, Juwelier) an der Befragung teilgenommen haben.

<sup>44</sup> Vgl. *Schulte u. a.* (2015): Start-up consulting in the German language realm, in: IJEV, S. 128-151.