

2 Zentrale Begriffsbestimmungen und Abgrenzung der Arbeit

*»It's not the strongest of the species
that survive, nor the most intelligent,
but the ones most responsive to change.«*

CHARLES DARWIN

2.1 Zum allgemeinen Begriff der freien Berufe

Freie Berufe lassen sich in die Gruppe des Dienstleistungssektors einordnen.⁶² Grundsätzlich unterscheidet man die freiberufliche Tätigkeit von gewerblichen Tätigkeiten, wie sie beispielsweise Unternehmer ausüben.⁶³ Diese Differenzierung ist nicht nur von steuerrechtlicher Bedeutung, vielmehr kommt dadurch entscheidend die besondere Art der Berufsausübung zum Ausdruck. Auch die Charakteristika freiberuflicher Tätigkeit unterscheiden sich von anderen Dienstleistungs- und Industriezweigen.⁶⁴ Eine allgemein anerkannte Definition freier Berufe gibt es indes nicht, allerdings hat der Bundesverband der Freien Berufe (BFB) den Versuch einer Abgrenzung unternommen:

»Angehörige Freier Berufe erbringen auf Grund besonderer beruflicher Qualifikation persönlich, eigenverantwortlich und fachlich unabhängig geistig-ideelle Leistungen im gemeinsamen Interesse ihrer Auftraggeber und der Allgemeinheit. Ihre Berufsausübung unterliegt in der Regel spezifischen berufsrechtlichen Bindungen nach Maßgabe der staatlichen Gesetzgebung oder des von der jeweiligen Berufsvertretung autonom gesetzten Rechts, welches die Professionalität, Qualität⁶⁵ und das zum Auftraggeber bestehende Vertrauensverhältnis gewährleistet und fortentwickelt.«⁶⁶

⁶² Vgl. dazu ergänzend auch die Einordnung Gottmanns, auf die in Abschnitt 5.1 hingewiesen wird.

⁶³ § 1 Abs. 2 WPO.

⁶⁴ Vgl. KEPPEL (1997), S. 17.

⁶⁵ Vgl. auch Abschnitt 5.3.3.2 dieser Arbeit zum Qualitätsbegriff, der berufsständisch grob in Produkt-, Servicequalität und Organisationsqualität aufgeteilt wird (vgl. BSRBK, DSRV & DATEV (2008), S. 1 f. des Abschnitts 1.1-1); umfänglich dazu FISCHER (2004), S. 55 ff.

⁶⁶ Vgl. BUNDESVERBAND DER FREIEN BERUFE (2011). Des Weiteren hat die zweite Kammer des EuGH anlässlich eines Urteils aus dem Jahre 2001 eine Definition zugrunde gelegt, die der des Bundesverbandes Freier Berufe nahekommt: Danach sind für freie Berufe v. a. solche Tätigkeiten

Dabei scheint es zunächst paradox, dass gerade diejenigen Tätigkeiten, die vglw. strengen Vorgaben unterstehen, als »Freie Berufe« bezeichnet werden.⁶⁷ Tatsächlich fasst die Berufsbezeichnung Tätigkeiten ein, die einer freien Person würdig seien. Freie Berufe grenzen sich ferner dadurch ab, dass bei ihnen nicht das Gewinnstreben, sondern höhere Werte die Berufsausübung motivieren (sollen). Der Gesetzgeber hat eine Abgrenzung der freien Berufe auch unter (steuer-)rechtlichen Gesichtspunkten vorgenommen.⁶⁸ Danach erbringen die Angehörigen der freien Berufe »persönliche, eigenverantwortliche und fachlich unabhängige [...] Dienstleistungen höherer Art im Interesse der Auftraggeber und der Allgemeinheit« (§ 1 Abs. 2 PartGG) auf der Grundlage besonderer beruflicher Qualifikation oder schöpferischer Begabung. Im internationalen Kontext, insbes. im angelsächsischen Sprachraum, wird anstatt freier Berufe i. d. R. der Begriff sog. »Professional Service Firms« gebraucht.⁶⁹ Gemein ist allen Begriffsbestimmungen, dass es sich um wissensintensive Berufe des tertiären Sektors handelt, und zwar in Kreation, Heilwesen, Beratung oder Prüfung.

2.2 Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung

Steuerberatende Tätigkeiten lassen sich bis ins Altertum zurückverfolgen. Im Römischen Reich führten sog. *oratores* für die vertretene Partei auch in Steuerstreitigkeiten vor Gericht das Wort. Seit 1975 gibt es den Steuerberater in der heute geltenden Ausprägung, wobei sich die Bezeichnung selbst inhaltlich im Wesentlichen durch Analyse der zusammengesetzten Begriffe »Steuer(n)« und »Beratung« erschließt. Unter der Steuerberatung im Sinne dieser Arbeit ist damit die Summe aller Tätigkeiten und/oder Funktionen zu verstehen, die sich auf die Rat-Erteilung, Vertretung oder Hilfeleistung in Steuer- und angegliederten Wirtschaftsfragen beziehen. Die Stellung der Wirtschaftsprüfer begründet sich v. a. aus § 316 HGB. Der Wirtschaftsprüfer überprüft – als eine seiner Kernaufgaben – die Konformität der Jahresabschlüsse

prägend, die »ausgesprochen intellektuellen Charakter haben, eine hohe Qualifikation verlangen und gewöhnlich einer genauen und strengen berufsständischen Regelung unterliegen. Hinzu kommt, dass bei der Ausübung einer solchen Tätigkeit das persönlichen Element besondere Bedeutung hat und diese Ausübung auf jeden Fall eine große Selbständigkeit bei der Vornahme der beruflichen Handlungen voraussetzt.« (EuGH-Urteil vom 11.10.2001, Rs. C-267/99, Slg. 2001, S. I-7467, DB 2001, S. 2280). Damit geht der EuGH insofern einen Schritt weiter, als er indirekt eine Aufsicht der Regelung voraussetzt.

⁶⁷ Vgl. auch MONOPOLKOMMISSION (2006), S. 443.

⁶⁸ §§ 18 Abs. 1 EStG und 1 Abs. 2 PartGG.

⁶⁹ Vgl. RINGLSTETTER, BÜRGER & KAISER (2004), S. 42.

wirtschaftlicher Unternehmen mit den geltenden Gesetzen und Richtlinien und erteilt oder versagt als Ergebnis solcher Prüfungen einen sog. Bestätigungsvermerk.⁷⁰ Nach der Begriffsbestimmung bedeutet dabei »Prüfen«, den Abgleich eines vorgestellten Sollzustandes mit einem vorgefundenen Ist-Zustand vorzunehmen. Prüfungen weisen dabei konstitutive Merkmale auf und werden stets an einem Prüfungsgegenstand (*Prüfungsobjekt*) anhand eines Prüfungsmaßstabs (*Prüfungsnorm*) durchgeführt. Unter funktionellen Gesichtspunkten bezeichnet Wirtschaftsprüfung demnach alle Prüfungen des wirtschaftlichen Bereichs durch externe Prüfungsorgane.

Sowohl der Begriff des Steuerberaters als auch der des Wirtschaftsprüfers bestimmen sich jedoch nicht allein mit Blick auf die ausgeübten Tätigkeiten, sondern müssen anhand der formalgesetzlichen Begriffsbestimmung definiert werden. Danach resultiert die Begriffsbestimmung im Wesentlichen aus dem Erfordernis einer umfangreichen fachlichen Prüfung und förmlichen Bestellung, um die Tätigkeiten ausüben zu dürfen, die zugelassenen Berufsträgern vorbehalten sind (sog. *Vorbehaltsaufgaben*). Beschränkung und Regelungszugang sind daher konstitutiv für beide Berufsstände.⁷¹ Für den weiteren Untersuchungsgang wird daher die restriktivere formalgesetzliche Definition im Hinblick auf eine kanzleübergreifende Zusammenarbeit zugrunde gelegt.

2.2.1 Leitbild und Konstitutive Merkmale

Das Leitbild des steuerberatenden und wirtschaftsprüfenden Berufes gibt das kollektive Selbstverständnis der deutschen Steuerberater und Wirtschaftsprüfer wieder.⁷² Ein allgemeingültiges Leitbild entzieht sich indes weitgehend der öffentlichen Wahrnehmung. Ein prägendes Merkmal der Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung ist es, dass ihre Tätigkeiten i. d. R. ein hochwertiges Erfahrungs- und Vertrauensgut⁷³ darstellen. Eine Qualitätsbeurteilung ist oftmals komplex und regelmäßig erst im

⁷⁰ Vgl. KOECKE (2006), S. 13, die ergänzend zu rechtlichen auch ökonomische Nachfragemotive anhand der Agenturtheorie kontrastiert. Neben den sog. Pflichtprüfungen gem. §§ 316 ff. HGB – ohne die der Jahres- bzw. Konzernabschluss nicht festgestellt werden kann – bilden sog. freiwillige Abschlussprüfungen einen weiteren Kernteil der Arbeit eines Wirtschaftsprüfers. Dies ist im Wesentlichen gesellschaftsvertraglichen oder satzungsgemäßen Bestimmungen, Anweisungen der Obergesellschaft oder dem Verlangen von Kreditgebern geschuldet, entsteht aber auch bei beabsichtigten Unternehmensverkäufen. Grundsätzlich können Prüfungsgegenstand und -umfang zwischen Abschlussprüfer und Unternehmensleitung frei vereinbart werden, soll der Abschluss der Prüfung jedoch mit einem Bestätigungsvermerk erfolgen, so müssen hinsichtlich Gegenstand und Umfang der Prüfung die §§ 316 ff. HGB beachtet werden.

⁷¹ Vgl. HENZE (1999), S. 4. So ist Wirtschaftsprüfer (Steuerberater) derjenige, der als solcher gem. § 15 WPO (§ 40 StBerG) öffentlich bestellt ist.

⁷² Vgl. BUNDESSTEUERBERATERKAMMER (2006); WIRTSCHAFTSPRÜFERKAMMER (2010a), S. 16–24.

⁷³ Vgl. RINGLSTETTER, KAISER & BÜRGER (2005), S. 6.

zeitlichen Verlauf beobachtbar. Dabei ist ein Kernstück die Anwendung vorhandenen (Fach-)Wissens und die Generierung von Wissen, die Leistung ist also immateriell, personal- und wissensintensiv.⁷⁴ Dies geschieht mittels der Kombination unterschiedlicher Produktionsfaktoren, von denen das Humankapital entscheidend ist.⁷⁵ Neben der Möglichkeit des planvollen systematischen Vorgehens kann neues Wissen jedoch auch auf dem Wege des sog. *Serendipitätsprinzips* beiläufig als Ergebnis ungerichteten Geschehens entstehen.⁷⁶ In jedem Fall geschieht der Einsatz wirtschaftsprüfenden und steuerberatenden Fach- und Anwendungswissens i. V. m. einem hohen Professionalisierungsgrad, der sich in die Tätigkeitsprozesse der Abnehmer (Mandanten) als externer Faktor einfügt.⁷⁷ Ein weiteres Merkmal ist das hohe Genauigkeitserfordernis an Personen, die mit den Leistungen befasst sind.⁷⁸ Deshalb kommt den psychisch-intellektuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter eine besondere Bedeutung zu und ist eine wesentliche und unmittelbare Kernkompetenz.⁷⁹ Die Produkte und Leistungen sind ferner nicht zu bevorraten und nur vglw. eingeschränkt standardisierbar. Abbildung 2.1 fasst Merkmale dieses Dienstleistungsbegriffs zusammen.

Die allgemeinen Berufspflichten der rechts-, wirtschafts- und steuerberatenden Berufe sind den entsprechenden Vorschriften des Berufsrechts zu entnehmen. Danach haben Wirtschaftsprüfer, vereidigte Buchprüfer, Steuerberater und Steuerbevollmächtigte⁸⁰ ihren Beruf unabhängig, eigenverantwortlich, gewissenhaft und verschwiegen auszuüben.⁸¹ Die Angehörigen dieser Berufsgruppen haben sich außerdem jeder Tätigkeit zu enthalten, die dem Ansehen schadet.⁸² Gem. §§ 72 StBerG und 56 WPO sind die Vorgaben sinngemäß auf Berufsausübungsgesellschaften zu übertragen.⁸³

⁷⁴ Vgl. TENHAGEN (1992), S. 52.

⁷⁵ Vgl. KEPPEL (1997), S. 27; TENHAGEN (1992), S. 136.

⁷⁶ Vgl. VON SENGER (2001), S. 175; KONTOS (2004), S. 64.

⁷⁷ Vgl. TENHAGEN (1992), S. 52 u. 133 sowie KUDERT (1999), S. 147 ff. und 198 ff., der die Stellung des Mandanten daher als »Prosumer« bezeichnet.

⁷⁸ Vgl. BROCKHOFF (1994), S. 36.

⁷⁹ Vgl. SCHRÖDER (1999), S. 990; KERN, SCHRÖDER & KERN-SCHRÖDER (1977), S. 16 ff.

⁸⁰ Auf die Schließung des Berufszuganges zum Steuerbevollmächtigten und vereidigten Buchprüfer (vBP) wird verwiesen. Es wird im Weiteren keine Unterscheidung vorgenommen, auch wenn hinsichtlich des vBP letztlich eine Größenbeschränkung vorhanden ist.

⁸¹ §§ 57 Abs. 1 StBerG; 43 Abs. 1 S. 1 WPO.

⁸² §§ 57 Abs. 2 StBerG; 43 Abs. 2 WPO.

⁸³ Der Aspekt der Unabhängigkeit wird i. V. m. dem Netzwerkbegriff, der insbes. für die Kooperation unter Mitwirkung von Wirtschaftsprüfern von Bedeutung ist, nachstehend noch näher betrachtet.

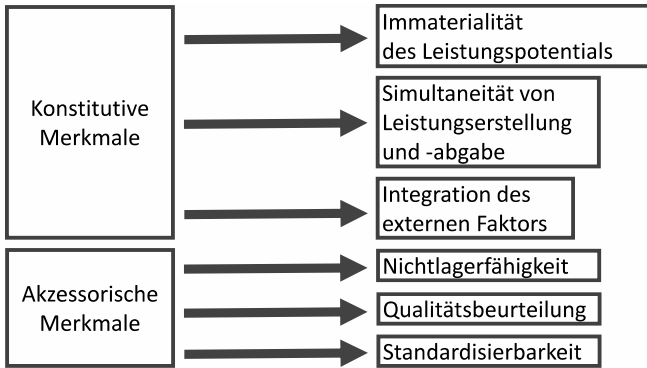


Abbildung 2.1: Konstitutive und akzessorische Merkmale
Quelle: Eigene Darstellung i. A. a STEPHAN & WEGNER (03.07.2001)

2.2.2 Überblick über die Tätigkeitsgebiete

Inhaltlich besteht das Dienstleistungsgeschäft der Steuerberatung sowie das der Wirtschaftsprüfung neben den sog. Vorbehaltsaufgaben i. S. d. § 33 StBerG sowie § 2 WPO v. a. aus sog. vereinbarten Tätigkeiten i. S. v. § 57 Abs. 3 StBerG und § 43a Abs. 4 WPO. Zu den Aufgabengebieten beider Berufsgruppen gehört dabei ein weites Feld möglicher Tätigkeiten, deren Grenzen fließend sind⁸⁴ und die hier nur grob skizziert werden können.

Die Tätigkeiten der Steuerberatung⁸⁵ beinhalten im Allgemeinen (1) die **Deklarationsberatung**, (2) die **Gestaltungsberatung** sowie (3) die **Durchsetzungs- und Abwehrberatung**. Diese Tätigkeiten kennzeichnen das Berufsbild des Steuerberaters hinsichtlich der unbeschränkten (geschäftsmäßigen) Hilfeleistung in Steuersachen maßgeblich und stehen dem Wirtschaftsprüfer gem. § 2 Abs. 2 WPO i. V. m. § 3 Abs. 1 StBerG ebenso offen. Die gemessen an der branchenweiten Gesamtarbeitszeit wesentlichen Tätigkeitsfelder sind v. a. die Lohn- und Finanzbuchhaltung, Jahresabschlusserstellung sowie Gewinnermittlung gem. § 4 Abs. 3 EstG. Weitere »klassische« Steuerberatungsleistungen sind neben der Steuerdeklaration die Bescheidprüfung sowie die Begleitung von Betriebsprüfungen und Rechtsbehelfsverfahren.

⁸⁴ Vgl. KEPPEL (1997), S. 46.

⁸⁵ Vgl. KUDERT (1999), S. 242–264; RÖMERMANN (2006b), S. 52.

Die wesentliche Tätigkeit der Wirtschaftsprüfung sind gem. § 2 Abs. 1 WPO **betriebswirtschaftliche Prüfungen**, insbes. solche von Jahresabschlüssen wirtschaftlicher Unternehmen.

Beide Berufsgruppen sind ferner als Prozessbevollmächtigte vor Finanzbehörden (§ 80 AO), den Finanzgerichten (§ 62 Abs. 2 FGO) sowie dem Bundesfinanzhof (§ 62 Abs. 4 FGO) – und ausnahmsweise vor den Verwaltungsgerichten – zugelassen.⁸⁶

Daneben gewinnen die vereinbarten Tätigkeiten eine wachsende Bedeutung. Dazu zählen u. a. Organisation des Rechnungswesens, Controlling, Liquiditätsanalyse sowie Unterstützung bei Investitions- und Finanzierungsentscheidungen, Vermögens- und Finanzplanung oder das »Rating Advisory«. Weitere Tätigkeitsfelder sind Unternehmensbewertung, Transaktions- und Restrukturierungsberatung und Unternehmensnachfolge sowie – v. a. beim Wirtschaftsprüfer – Tätigkeiten als Treuhänder sowie Sachverständigen- und Gutachtertätigkeiten. Zu den Aufgaben des Wirtschaftsprüfers gehören zudem die Gründungsprüfung (§ 33 AktG), Sonderprüfungen (§ 142 AktG) und sonstige betriebswirtschaftliche Prüfungen.⁸⁷

Die in begrenztem Umfang bestehende Befugnis zur Rechtsbesorgung/-beratung ist zwar nicht ausdrücklich in § 2 Abs. 3 WPO aufgeführt, hat für die tägliche Berufsarbeit aber erhebliche Bedeutung. Der Wirtschaftsprüfer darf – wie auch der Steuerberater – nur insoweit auch die rechtliche Bearbeitung übernehmen, als dies mit seinen Aufgaben »in unmittelbarem Zusammenhang steht und die Aufgaben ohne die Rechtsberatung nicht sachgemäß erledigt werden können.«⁸⁸ Entscheidend ist dabei die Abgrenzung einer zulässigen von einer unzulässigen Rechtsberatung, die wesentlich durch den Schwerpunkt wirtschaftlicher bzw. rechtlicher Belange unterschieden wird.⁸⁹ Dies verdeutlicht, dass die Rechtsbesorgungsbefugnis nur akzessorischer Natur und von erheblichen Unsicherheiten geprägt ist.

⁸⁶ Letzteres trifft nur insoweit zu, als die Überprüfung steuerrechtlich relevanter Verwaltungsakte Gegenstand des Verfahrens ist. Neben den genannten Berufsgruppen sind Prozessagenten nach § 157 Abs. 1 StBerG sowie Lohnsteuerhilfvereine beschränkt zur Dienstleistung in Steuersachen befugt. Insbesondere Buchhalter- und Bilanzbuchhalterverbände fordern jedoch wiederkehrend, Ihnen bestimmte Vorbehaltsaufgaben zuzugestehen.

⁸⁷ Hierzu zählen bspw. Unterschlagungsprüfungen, Prüfung von Finanzdienstleistern (nach WpHG und KWG), MaBV-Prüfungen sowie die Bucheinsicht nach § 166 HGB. Andere rechnen auch das Öko- bzw. Umwelt-Audit hinzu, soweit es die betriebswirtschaftliche Seite betrifft (vgl. FÖRSCHLE (1994), S. 1 ff.).

⁸⁸ Art. 1 § 5 Abs. 2 RBERG.

⁸⁹ BGH-Urteil vom 18.5.1995, NJW, S. 3122 m. w. N.

Unvereinbare Tätigkeiten sind abschließend all jene Tätigkeiten, welche die Einhaltung der Berufspflichten gefährden können. Infolgedessen dürfen keine Tätigkeiten übernommen werden, die gewerblichen Charakter haben, mit unzulässigen Anstellungsverhältnissen einhergehen oder als öffentlich-rechtliche Dienst- oder Amtsverhältnisse einzustufen sind.

2.3 Zum Begriff der (Unternehmens-)Kooperation

In Anbetracht der Heterogenität des in der (betriebswirtschaftlichen) Literatur verwendeten Kooperationsbegriffs soll das für die vorliegende Untersuchung relevante Begriffsverständnis erarbeitet werden. Der Begriff der »*Kooperation*« ist zunächst einmal ein übergeordneter Gattungs- und Sammelbegriff, der als solcher entsprechend weit gefasst ist und die Bandbreite möglicher Kooperationsformen subsumiert. Der Begriff selbst entstammt etymologisch dem Lateinischen (»*cooperare* = *zusammenarbeiten*«). Zwischenbetriebliche Kooperation bezeichnet demnach zunächst jede Form von Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Unternehmungen, bei der es sich um »organisatorische Lösungen zur Verwirklichung der Marktaufgaben der betreffenden autonomen Unternehmen«⁹⁰ handelt. Gegenüber dem jeweils individuellen Vorgehen wird dabei regelmäßig ein gemeinschaftlich höherer Grad der Zielerfüllung einer Aufgabe angestrebt »to reach comparative advantages with respect to competitors«.⁹¹

Im betriebswirtschaftlichen Schrifttum besteht jedoch kein terminologischer Konsens zur Kooperation.⁹² Ein weiterhin gültiges zeitgenössisches Begriffsverständnis beschreibt Kooperation als »Zusammenarbeit wirtschaftlich selbständiger Betriebe, bei welcher durch Ausgliederung und kollektive Ausübung bestimmter Funktionen die Wirtschaftssituation der beteiligten Betriebe verbessert werden soll«.⁹³ Diese Merkmale finden auch Eingang in Wöhes Definition von Kooperation, der Kooperation ebenfalls als »[...] freiwillige Zusammenarbeit von Unternehmen [...]« definiert,⁹⁴ die rechtlich selbständig sind und es jenseits der involvierten Bereiche einer Zusammenarbeit ferner auch wirtschaftlich bleiben.

⁹⁰ KEPPEL (1997), S. 116.

⁹¹ LENZ, S. 8 m. w. N.

⁹² Vgl. BALLING (1997), S. 12; FRIESE (1998), S. 58 sowie SJURTS (2000), S. 7, die in ihrer Arbeit einen Hang zu modischen Begriffskreationen statt zu konzeptionellen Weiterentwicklungen feststellt.

⁹³ BLOHM (1973), S. 1112 sowie ergänzend dazu HÜLSMANN (2008), S. 33 f.; OBERSOJER (2009), S. 6.

⁹⁴ WÖHE (2008), S. 321.

Dieses Verständnis einer Kooperation findet sich vielfach im Schrifttum wieder.⁹⁵ Es ist letztlich dieser Kern des Kooperationsbegriffes, der sich in der Literatur beinahe durchgehend findet, wenn auch unterschiedlich akzentuiert. Die Betonung der Fakultativität ist in der Praxis jedoch zweifelhaft, da auch wettbewerbliche Gründe zu Kooperationen führen, die mit Einschränkungen einhergehen, die völlig freiwillig wohl nicht hingenommen würden. Es ist somit zuzustimmen, wenn der »Freiwilligkeitsbegriff unzweckmäßig für [die] Definition von Kooperation« genannt wird.⁹⁶

Des Weiteren ist insbes. denjenigen Stimmen Gewicht zu verleihen, die wirtschaftliche Autonomie nicht als notwendige Bedingung von Kooperation postulieren. Tröndle betont indes sogar, dass es sich bei dieser Forderung um einen extensiv diffundierten Irrtum handle, da einer unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit nun einmal eine gegenseitige Abhängigkeit innewohne.⁹⁷ Eine wirtschaftliche Autonomie der Kooperationspartner i. e. S. sei danach keinesfalls ein konstitutives Merkmal von Kooperation, sehr wohl aber wiederum die Freiwilligkeit einer Kooperationsbeteiligung.⁹⁸ Einige Autoren sehen Kooperationen zudem als tendenziell befristete Zusammenarbeit, dem jedoch als Allgemeinaussage nicht weiter zu folgen ist. Ziel sei indes stets »die gemeinsame Erfüllung betrieblicher Funktionen oder Teilaufgaben [...], mit dem allgemeinen Ziel einer Leistungsverbesserung der beteiligten Unternehmen«, was durch Koordination oder Ausgliederung geschehen kann.⁹⁹ Eine Ergänzung erfährt der Kooperationsbegriff bspw. bei Autoren wie Hess oder Hirschmann, die Kooperation auch auf innerbetriebliche Bereiche und Konzernunternehmen ausdehnen.¹⁰⁰ Jedoch kommt hierbei wiederum die Problematik einer Prämisse wirtschaftlicher Autonomie ins Spiel, die bei verbundenen Unternehmen i. d. R. gerade nicht vorhanden ist. Insgesamt kennt das Schrifttum somit einen Nukleus des Kooperationsbegriffs, wenn auch ergänzende Charakteristika durchaus divergieren.

⁹⁵ Vgl. zu den Ausführungen JAHN (2005), S. 11 f. und HÜLSMANN (2008), S. 21 sowie ergänzend die stellvertretende Zusammenstellung bei OBERSOJER (2009), S. 6. Blohms Auffassung, nach der auch »[a]uf stillschweigenden [...] Vereinbarungen beruhende Zusammenarbeit« (BLOHM (1973), S. 1112) als Kooperation anzuerkennen ist, scheint isoliert.

⁹⁶ Vgl. ENGER et al. (2009), S. 2.

⁹⁷ Vgl. TRÖNDLE (1987), S. 25.

⁹⁸ Vgl. ebenda, S. 25.

⁹⁹ HOPFENBECK (1998), S. 150.

¹⁰⁰ Vgl. HESS (1998), S. 4; HIRSCHMANN (1998), S. 16.

2.3.1 Formen kooperativer Zusammenschlüsse

Neben dieser Summierung einer grundstammigen Begriffsbeschreibung existieren in der Literatur nahezu ungezählte weitere Begriffsabgrenzungen, deren vollständige Darstellung ein eigenes Thema wäre. Beispielfür die z. T. geringe Trennschärfe des Kooperationsbegriffs sind die benachbarten Termini Koalition,¹⁰¹ strategische Netzwerke und Allianzen,¹⁰² strategische Partnerschaft¹⁰³ oder strategische Gruppe¹⁰⁴. Problematisch ist dabei auch, dass das Begriffsverständnis von den jeweiligen Autoren auch sehr unterschiedlich breit ausgelegt wird, ein einheitlicher Kanon betriebswirtschaftlicher Begriffe also weitgehend fehlt. Dies resultiert aus unterschiedlichen Blickwinkeln verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen und Konzepte.

Versucht man nichtsdestotrotz Schnittpunkte einzelner Kooperationsformen abzuleiten, verfolgen **strategische Allianzen** i. d. R. eine horizontale Kooperationsrichtung, während vertikale Unternehmensverbindungen oder solche zu branchenfremden Unternehmen v. a. **strategische Netzwerke** kennzeichnen.¹⁰⁵ Allerdings ist die Kooperationsrichtung bei der Begriffsfassung von Unternehmenszusammenschlüssen zumeist gar nicht explizit bestimmt.¹⁰⁶ Im Querschnitt werden strategische Netzwerke ferner als langfristig angelegte Zusammenarbeit betrachtet, die einer asymmetrischen Machtverteilung der Partner unterliegt und regelmäßig von einem fokalen Unternehmung gesteuert wird (sog. »dominated network«). Beispiele hierfür sind Franchisesysteme, Lieferantennetzwerke oder die japanischen Keiretsu wie bspw. das von Mitsubishi.¹⁰⁷ Weitläufiger fällt da Sydows Netzwerkdefinition aus, als »eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten [...], die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet.«¹⁰⁸ In Ergänzung dazu verwenden andere Autoren den Begriff »competitive collaboration« synonym zur **strategischen Allianz**.¹⁰⁹

¹⁰¹ Vgl. PORTER (1980), S. 295.

¹⁰² Vgl. SYDOW (1993), S. 80 ff.; BACKHAUS & MEYER (1993), S. 332.

¹⁰³ Vgl. HAASE (1990), S. 72.

¹⁰⁴ Vgl. OLUSOGA, MOKWA & NOBLE (1995), S. 153 f.

¹⁰⁵ Vgl. BACKHAUS & MEYER (1993), S. 332.

¹⁰⁶ Vgl. CRAVENS, SHIPP & CRAVENS (1993), S. 55 ff.

¹⁰⁷ Vgl. FAULKNER & CAMPBELL (2006), S. 642.

¹⁰⁸ SYDOW (1993), S. 79.

¹⁰⁹ Vgl. HAMEL et al. (1989), S. 133.

Richter stellt in seiner Definition ebenfalls vornehmlich auf die Zusammenarbeit zwischen Wettbewerbern ab. Der Begriff des Netzwerkes unterscheidet sich bei Letzterem lediglich durch die Zahl der Kooperationspartner von der Allianz.¹¹⁰ Der von der Harvard University stammende Terminus der **strategischen Partnerschaft** teilt mit der strategischen Allianz wiederum die Übereinstimmung, dass die Kooperationspartner ebenfalls in derselben Branche tätig sind und die rechtliche sowie in Teilen wirtschaftliche Selbständigkeit erhalten wird.¹¹¹ Demzufolge werden die Begriffe der strategischen Allianz und der strategischen Partnerschaft bisweilen kommutativ verwendet,¹¹² auch wenn im Schrifttum z. T. die Größenunterschiede der Beteiligten als konstitutives Merkmal der strategischen Partnerschaft genannt werden. Unter dem Begriff einer **strategischen Gruppe** werden zumeist diejenigen Wettbewerber subsumiert, die im selben Marktumfeld tätig und ähnlich positioniert sind und daher auch eine vergleichbare Wettbewerbsstrategie verfolgen.¹¹³ Unter **Verbundnetzwerken** und **regionalen Netzwerken** werden dem entgegenstehend polyzentrisch organisierte Zusammenarbeitsformen subsumiert, die v. a. auf Verbindungen in Ballungsräumen abzielen.¹¹⁴ Ein stark auf die Informationstechnologie abgestelltes Zusammenwirken kennzeichnet **dynamische Netzwerke** und **virtuelle Unternehmen**.

Unternehmenszusammenschlüsse werden hingegen ebenso von steuer- und wirtschaftsrechtlichen Bezügen beschrieben. Der Zweck gemeinschaftlicher Aufgabenerfüllung besteht danach in wirtschaftlicher Hinsicht u. a. auch in Form von Arbeitsgemeinschaften, Kartellen, Gemeinschaftsunternehmen (JV), Verbänden, Konzernen oder Fusionen. Ein **Gemeinschaftsunternehmen** – international auch als Joint Venture bezeichnet – ist i. e. S. ein zwischen zwei oder mehreren Kooperationspartnern gegründetes drittes Unternehmen.¹¹⁵ Oft werden Joint Ventures auch zur gemeinsamen Forschung oder einem gemeinsamen Einkauf gegründet, so z. B. die Deutsche Automobilgesellschaft mbH.¹¹⁶

¹¹⁰ Vgl. RICHTER (1995), S. 524 ff.

¹¹¹ Vgl. zum Begriff der strategischen Partnerschaft ursprünglich HUNT (1972); vorliegend WEGMETH (2002), S. 8.

¹¹² Vgl. REISS (1996), S. 12 f.

¹¹³ Vgl. stellvertretend HITT, IRELAND & HOSKISSON (2009), S. 55; VON NITZSCH (2006), S. 75.

¹¹⁴ Als Beispiel dafür können die Filmindustrie in Hollywood oder die IT-Industrie im Silicon Valley herangezogen werden, aber auch die Bemühungen von Hochschulen, sog. »Cluster« zu schaffen.

¹¹⁵ Vgl. stellvertretend für viele VOGEL (2002), S. 16; VORNHUSEN (1994), S. 35.

¹¹⁶ Vgl. SCHNECK (2007).



<http://www.springer.com/978-3-658-08173-7>

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