

Amen, Matthias; Pütz, Markus

Working Paper

Befragung zum Steuercontrolling von in Deutschland ansässigen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

Working Papers in Economics and Management, No. 07-2025

Provided in Cooperation with:

Faculty of Business Administration and Economics, Bielefeld University

Suggested Citation: Amen, Matthias; Pütz, Markus (2025) : Befragung zum Steuercontrolling von in Deutschland ansässigen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), Working Papers in Economics and Management, No. 07-2025, Bielefeld University, Faculty of Business Administration and Economics, Bielefeld,
<https://doi.org/10.4119/unibi/3007578>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/333579>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



No. 07-2025
Oct. 2025

**Befragung zum Steuercontrolling von in
Deutschland ansässigen kleinen und mittleren
Unternehmen (KMU)**

**Survey on tax management accounting of small
and medium-sized enterprises (SMEs) based in
Germany**

Prof. Dr. Matthias Amen Prof. Dr. Markus Pütz

Befragung zum Steuercontrolling von in Deutschland ansässigen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

Survey on tax management accounting of small and medium-sized enterprises (SMEs) based in Germany

Von Univ.-Prof. Dr. Matthias Amen, Universität Bielefeld*) und Prof. Dr. Markus Pütz, Technische Hochschule Köln)**

Das Steuercontrolling in Deutschland ist ein noch relativ junges Forschungsfeld im Controlling. Die Berücksichtigung von Steuereffekten ist für die wertorientierte Unternehmensführung sowohl für Großunternehmen als auch für KMU relevant. Empirische Forschung auf dem Gebiet des Steuercontrollings, insbesondere bezüglich deutscher KMU, fehlt weitgehend. In diesem Beitrag werden die Ergebnisse einer ersten Umfrage zum Steuercontrolling im Jahr 2016 über in Deutschland ansässige KMU vorgestellt. Zunächst wird der Forschungsstand des deutschen Steuercontrollings mit seinen Funktionen und der Online-Fragebogen der Umfrage besprochen. Danach werden die verwendete Forschungsdatenbank, die realisierte Feldarbeit und die wichtigsten Befragungsergebnisse vorgestellt. Final werden Implikationen zur Unterstützung operativer Planungsansätze unter Einbezug von Steuereffekten aufgezeigt.

Tax management accounting in Germany is still a relatively new field of research in Management Accounting. Taking into account tax effects is relevant for value-based management for both, large enterprises and SMEs. Empirical research in this area, especially referring to German SMEs, is largely lacking. This paper presents the results of an initial survey on tax management accounting in 2016 on SMEs located in Germany. First, the state of research of German tax management accounting with its functions and the online questionnaire of the survey are discussed. Then, the research database used, the fieldwork realized and the main results of

*) Univ.-Prof. Dr. Matthias Amen ist Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insb. Unternehmensrechnung und Rechnungslegung, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bielefeld. Zugleich korrespondierender Autor, E-Mail: matthias.amen@uni-bielefeld.de.

***) Prof. Dr. Markus Pütz ist Inhaber der Professur für Produktionscontrolling, Fakultät für Fahrzeugsysteme und Produktion, Technische Hochschule Köln, zugleich Privatdozent an der Bergischen Universität Wuppertal, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Schumpeter School of Business and Economics. E-Mail: markus.puetz@th-koeln.de.

the survey are presented. Finally, implications for supporting operational planning approaches incorporating tax effects are highlighted.

JEL-Kennziffern: H25, M11, M19, M41, M49

Stichworte: Steuercontrolling, KMU, kurz- bis mittelfristige Programmplanung, Befragung.

Keywords: Tax management accounting, SME, short-to-medium term program planning, survey

1 Begriff, Funktionen, Entwicklung und Forschungsstand des Steuercontrollings

1.1 Begriff und Funktionen

Die aus der Anwendung des Controllings auf die Besteuerung von Unternehmen hervorgehende Disziplin Steuercontrolling lässt sich als ein spezielles Bereichs- bzw. Funktionscontrolling charakterisieren.¹ Da die Beachtung von Steuern innerhalb der deutschen Controllingliteratur in Anlehnung an die Literaturanalyse in der Dissertation von *Zimmermann* noch bis in die zweite Hälfte der 1990er Jahre als gering eingestuft werden kann², lässt sich das Steuercontrolling als eine noch eher junge Disziplin kennzeichnen.

Das Steuercontrolling (nachfolgend kurz SC) umfasst im Wesentlichen folgende Grundfunktionen:³

- *Information:* Sie umfasst die Beschaffung, Verarbeitung und Aufbereitung steuerrelevanter externer und interner Informationen. Zu den externen Informationen zählen insbesondere gesetzliche Grundlagen und Wirtschaftsdaten. Die internen Informationen umfassen zuallererst geschäftsvorfallspezifische Aufzeichnungen, Steuererklärungen und Jahresabschlüsse.

1 Vgl. *Herzig/Zimmermann* (1998), S. 1131.

2 Vgl. *Zimmermann* (1997), S. 141 ff.

3 Vgl. *Machtinger* (2012), S. 347 ff.; *Herzig/Zimmermann* (1998); *Schlager* (2005).

- *Koordination*: Diese Abstimmungszwecken dienende Grundfunktion umfasst eine unternehmensübergreifende und eine unternehmensinterne Ebene. Die unternehmensübergreifende Ebene betrifft die Abstimmung zwischen dem das SC anwendenden Unternehmen als Steuerpflichtigem, dem Finanzamt, d.h. der zuständigen Finanzverwaltung und der insbesondere bei KMU zuständigen Steuerberatung bezogen auf steuerrelevante Sachverhalte (z.B. Steuererklärung). Auf der unternehmensinternen Ebene beinhaltet diese Grundfunktion die Abstimmung des SC mit dem Unternehmenscontrolling und/oder anderen Controllingbereichen (z.B. das Produktionscontrolling) und anderen Führungsteilsystemen (insb. Informationssystem, Planungs- und Kontrollsystem und Organisation).
- *Unterstützung von Steuerplanung und -politik*: Gegenstand dieser Grundfunktion ist die Analyse der Steuerwirkungen von Unternehmensentscheidungen sowie die Generierung entsprechender Gestaltungsmöglichkeiten. Diese Unterstützungsleistung erstreckt sich auf kurz- bis mittelfristige Entscheidungen sowie langfristige unternehmenspolitische Entscheidungen bzw. Pläne.
- *Kontrolle*: Diese Grundfunktion umfasst einerseits die Überprüfung der aufgrund der Steuerplanung erwarteten Besteuerung und der zugehörigen Steuerwirkungen mit Hilfe von Soll-Wird-Vergleichen. Andererseits umfasst sie auch die Überprüfung der erfolgten Besteuerung nebst entsprechenden Steuerwirkungen im Vergleich zur erfolgten Steuerplanung mit Hilfe von Soll-Ist-Vergleichen.

Hinsichtlich des Zeitbezugs der vom SC unterstützten Entscheidungen/Pläne entfaltet das SC seine operativen Funktionen in Form der Anwendung der Grundfunktionen auf kurz- bis mittelfristige Entscheidungen/Pläne und seine strategischen Funktionen entsprechend in der Anwendung dieser Grundfunktionen auf langfristige unternehmenspolitische Entscheidungen/Pläne.

1.2 Entwicklung und Forschungsstand

Eine erste inhaltlich umfangreiche Erörterung des SC ist Gegenstand der Dissertation von *Zimmermann*.⁴ Darin wird ausgehend von einem koordinationsorientierten Controlling-Verständnis u.a. ein Steuercontrollingsystem dezidiert beschrieben.⁵ Dies wird auch in einem Journalbeitrag von *Herzig/Zimmermann* behandelt.⁶ Neben zwei weiteren Journalbeiträgen, und zwar einem von *Freidank* zu Ansatzpunkten zur Entwicklung eines „Steuer-Controlling“⁷ sowie einem von *Schiffers* zum SC im Kontext von Teilsystemen einer zukunftsgerichteten Steuerberatung⁸ ist die Disziplin in mehreren Sammelbandbeiträgen thematisiert worden. So behandelt *Schlager* Aspekte des SC, insbesondere in Form der Entwicklung des SC in der Betriebswirtschaftslehre sowie Elemente, Anwendungsbereich, Adressaten und Einzelfragen des SC.⁹ *Machtinger* bespricht ausgehend von Begriff, Historie, Zielen und Aufgaben des SC, Besonderheiten des internationalen SC im Zusammenhang mit der Steuerquote.¹⁰ *Urnik/Fellinger* thematisieren die Notwendigkeit eines SC trotz einer Berücksichtigung von Steuerlatenzen innerhalb der internationalen Rechnungslegung.¹¹ In einem weiteren Sammelbandbeitrag erörtern *Urnik/Fellinger* innerhalb ausgewählter Funktionsbereiche der operativen Planung die Rolle des SC.¹² *Haeseler* behandelt Marginalien zum Steuer-Controlling, wobei er insbesondere auf ein effektives Steuermanagement auf Basis eines zeitgemäßen Tax Controlling eingeht.¹³ *Freidank/Sassen* thematisieren in ihrem Sammelbandbeitrag die Notwendigkeit, die Betriebswirtschaftliche Steuerlehre durch Einsatz des SC weiterzuentwickeln.¹⁴ In ihrem Beitrag wird neben Aspekten der Organisation des SC schwerpunktartig erörtert, wie Steuern kostentheoretisch fundiert in die Kosten- und Leistungsrechnung integriert werden können.¹⁵ *Egner* thematisiert

4 Vgl. *Zimmermann* (1997).

5 Vgl. *Zimmermann* (1997), S. 46 ff. u. S. 149 ff.

6 Vgl. *Zimmermann/Zimmermann* (1998), S. 1144 ff.

7 Vgl. *Freidank* (1996).

8 Vgl. *Schiffers* (1997).

9 Vgl. *Schlager* (2005).

10 Vgl. *Machtinger* (2012).

11 Vgl. *Urnik/Fellinger* (2012a).

12 Vgl. *Urnik/Fellinger* (2012b).

13 Vgl. *Haeseler* (2013).

14 Vgl. *Freidank/Sassen* (2013).

15 Vgl. *Freidank/Sassen* (2013), S. 96 ff.

den Gegenstand des SC in der Unternehmenspraxis.¹⁶ Ausgehend von der Feststellung, dass das SC nicht regelmäßig in der Unternehmenspraxis und lediglich bei Großkonzernen als Bestandteil des Tax Managements als etabliert gilt und bei KMU zumeist auf den jeweils zuständigen Steuerberater verlagert ist¹⁷, geht er auf die Aufgaben des SC ein, die er als Entscheidungscontrolling, Prozesscontrolling und Kennzahlencontrolling kennzeichnet.¹⁸

Neben einem Stichwortbeitrag zum SC von *Freidank*¹⁹ wird in der Lehrbuchliteratur zum Controlling das SC explizit von *Horváth et al.* behandelt, und zwar im Kontext (der Abstimmung) der Steuerplanung und -kontrolle.²⁰ Veröffentlichungen zu empirischen Untersuchungen über das SC in deutschen Unternehmen lagen im Vorfeld dieses Forschungsbeitrags nicht vor.

Die Notwendigkeit des Einbezugs von Steuerwirkungen in unternehmenspolitische Entscheidungen im Allgemeinen ist unbestritten²¹, da eine nicht unternehmenszieladäquate Berücksichtigung oder gar Ausklammerung dieser Steuerwirkungen zu Fehlentscheidungen führt.²² Bei einer Betrachtung von Steuerwirkungen auf unternehmenspolitische Entscheidungen aus der Perspektive eines für diesen Forschungsbeitrag zugrunde gelegten, weitgehend auf einer koordinationsorientierten Controlling-Konzeption basierenden Controllingverständnisses²³ im Speziellen ergeben sich vielfältige Abstimmungsbedarfe. Diese Bedarfe entstehen sowohl innerhalb und zwischen den Teilsystemen des unternehmensspezifischen Führungssystems (Informations-, Planungs-, Kontroll- und Personalführungssystem sowie Controlling und Organisation) als auch innerhalb und zwischen Controlling-Anwendungen auf andere spezielle Funktions- oder Teilbereiche von Unternehmen (u.a. Investitionscontrolling, Produktionscontrolling, Absatz-/ Marketingcontrolling).

Die Unterstützungsmöglichkeiten unternehmenspolitischer Entscheidungen durch das SC reichen von der Erörterung von Steuerwirkungen und der Generierung von Gestaltungsempfeh-

16 Vgl. *Egner* (2016).

17 Vgl. *Egner* (2016), S.304.

18 Vgl. *Egner* (2016), S. 306 ff.

19 Vgl. *Freidank* (2007).

20 Vgl. *Horváth et al.* (2015), S. 146 ff.

21 Vgl. *Eisenach* (1974), S. 16 ff.; *Scheffler* (2013), S. 175 ff.

22 Vgl. *Freidank/Sassen* (2013), S. 91.

23 Vgl. zu koordinationsorientierten Controlling-Konzeptionen *Küpper et al.* (2013), S. 30 ff.; ferner *Horváth et al.* (2015), S. 33 ff.

lungen bei kurz- bis mittelfristigen Entscheidungen (insbesondere bzgl. der Investitions-, Produktions- und Absatzprogrammplanung), als Gegenstand des operativen SC, bis hin zu langfristigen unternehmenspolitischen Entscheidungen (insbesondere Standortwahl, Unternehmensbeteiligungen, -akquisitionen oder -zusammenschlüsse (Merger & Acquisitions) sowie Geschäftsfeldgestaltung), entsprechend als Gegenstand des strategischen SC. Wenngleich insofern die Bedeutung des SC für die Realisierung unternehmenspolitischer Entscheidungen als hoch eingestuft werden kann, scheint hinsichtlich der Ausgestaltung des SC im Kontext der Betriebswirtschaftlichen Steuerlehre und einer entsprechenden Implementation in praxi Handlungsbedarf zu bestehen. So merken denn Freidank/Sassen an, dass es nur „durch eine vollständige Integration der Betriebswirtschaftlichen Steuerlehre durch das SC in das System der strategischen und operativen wertorientierten Unternehmenssteuerung gelingt, [dass die Betriebswirtschaftliche Steuerlehre] ihrem Auftrag als Steuerwirkungs-, Steuergestaltungs- und steuerliche Rechnungswesenlehre“ vollumfänglich gerecht wird.²⁴

2 Grundlegende Hinweise zur durchgeführten Befragung

2.1 Ausrichtung der Befragung auf KMU

In Ermangelung an Veröffentlichungen über empirische Untersuchungen zum SC im Allgemeinen ließen sich bisher im Speziellen zum Stand der Anwendung des SC in deutschen Unternehmen ersatzweise lediglich Plausibilitätsüberlegungen tätigen. So dürfte die Anwendung des SC oder zumindest einzelner Funktionen desselben tendenziell zuvorderst in großen Unternehmen eine gewisse Verbreitung gefunden haben. Da die Anwendung des Controllings im Allgemeinen in KMU gegenüber großen Unternehmen erheblich geringer ausgeprägt ist²⁵, wird dies vermutlich auch mit einer deutlich geringeren Verbreitung des SC bei KMU im Vergleich zu großen Unternehmen einhergehen. Bei KMU kann jedoch davon ausgegangen werden, dass zumindest einzelne Funktionen des SC durch (beauftragte) Steuerberatungen abgedeckt werden.²⁶

²⁴ Freidank/Sassen (2013), S. 111; vgl. dazu auch Freidank (2016), S. 339 f.

²⁵ Vgl. Mäder/Hirsch (2009), S. 4; Keuper et al. (2009), S. 60 ff.

²⁶ Vgl. Horváth (2011), S. 255 f.; Egner (2016), S. 304.

Angesichts der großen Bedeutung die KMU dahingehend in Deutschland zukommt, dass sie über 99% der in Deutschland ansässigen Unternehmen repräsentieren, über 60 % der Beschäftigten im KMU-Bereich tätig sind und nahezu 1/3 des Gesamtumsatzes aller Unternehmen in Deutschland erwirtschaften²⁷, wurden für die Befragung KMU ausgewählt. Dadurch, dass die Steuervorschriften und -gesetze traditionell eine starke nationale und kommunale Prägung aufweisen, wurde die Befragung konkret auf deutschsprachige KMU ausgerichtet. Die Befragung dient dazu, den aktuellen Stand der Verbreitung und Nutzung von Funktionen des SC sowie entsprechender Nutzungsbedarfe zu ermitteln, und zwar in Form einer deskriptiven Untersuchung zuvorderst ausgerichtet auf den Bereich des operativen SC.

2.2 Aufbau des Fragebogens

Anknüpfend an Empfehlungen zum Fragebogaufbau aus der einschlägigen Literatur zur Umfrageforschung²⁸ setzt sich der für die vorliegende Umfrage verwendete Fragebogen im Wesentlichen aus Frageblöcken zu folgenden drei Teilen zusammen: (1.) Nutzung von Funktionen des operativen SC, (2.) Bedarf an Funktionen des operativen SC, (3.) Demographie der befragten Unternehmen. Der erste Teil beinhaltet 17 geschlossene Fragen zur (aktuellen) Nutzung von Funktionen des operativen SC. Zunächst wurden die Respondenten mit der Antwortmöglichkeit Ja oder Nein befragt, ob in ihrem Unternehmen die Informationsfunktion genutzt wird. Im Falle einer Ja-Antwort wurden die Respondenten nach der Organisationsform der Nutzung der Informationsfunktion befragt, und zwar mit den ausschließlichen Antwortmöglichkeiten „direkt durch eine unternehmensinterne Stelle“, „durch eine Steuerberatung“ und „durch eine unternehmensinterne Stelle bzw. Steuerabteilung in Abstimmung mit einer Steuerberatung“. Danach wurden die Respondenten nach den Zwecken der Nutzung der Informationsfunktion befragt, wobei als zugehörige Antwortmöglichkeiten mit mehrfacher Auswahlmöglichkeit die Zwecke „zur Erstellung von Jahresabschluss und Steuererklärung“, „zur Unterstützung kurz- bis mittelfristiger Unternehmensentscheidungen und -pläne (insbesondere in den Bereichen Investitions-, Beschaffungs- und/oder Absatzprogramm)“ angeboten wurden. Im Falle der Nein-Antwort bezüglich der Nutzung der Informationsfunktion wurden die zuvor erwähnten Fragen gefiltert und die Respondenten zum Fragenblock hinsichtlich der Nutzung der Koordinationsfunktion des SC weitergeleitet. In diesem Fragenblock wurden die Befragten initial mit der

27 Vgl. *Statistisches Bundesamt* (2019), und zwar die Unternehmensstrukturstatistiken zu KMU im Jahr 2017.

28 Vgl. *Jacob et al.* (2013), S. 275 ff.

Antwortmöglichkeit Ja oder Nein befragt, ob diese Koordinationsfunktion in ihrem Unternehmen genutzt wird. Nach Auswahl der Ja-Antwort wurden die Respondenten nach den Zwecken der Nutzung der Koordinationsfunktion des SC befragt. Als zugehörige Antwortoptionen mit mehrfacher Auswahlmöglichkeit wurden den Respondenten offeriert: (zur Koordination) „zwischen dem Unternehmen als Steuerpflichtigem, der zuständigen Steuerberatung und dem Finanzamt/der Finanzverwaltung“, (zur Koordination) zwischen der Steuerberatung und den Führungsteilsystemen des Unternehmens“ sowie (zur Koordination) zwischen der Steuerberatung, dem Unternehmenscontrolling und anderen Controllingbereichen (u.a. Produktions- und Logistikcontrolling). Im Falle der Nein-Antwort hinsichtlich der Nutzung der Koordinationsfunktion des SC wurden die zuvor erwähnten (koordinationsfunktionsbezogenen) Fragen gefiltert. Im Anschluss an die Fragen zur Koordinationsfunktion des SC wurden die Respondenten befragt, ob in ihrem Unternehmen die Unterstützungsfunktion des SC im Bereich der Steuerplanung und -politik genutzt wird. Im Falle einer Bejahung dieser Frage wurden die Respondenten anschließend nach der Organisationsform der Nutzung dieser speziellen Unterstützungsfunktion befragt, und zwar mit denselben ausschließlichen Antwortmöglichkeiten wie bezüglich der Frage nach der Organisationsform der Nutzung der Informationsfunktion des SC. Im Anschluss daran wurden die Respondenten nach den Zwecken der Nutzung der (speziellen) Unterstützungsfunktion des SC befragt, und zwar in Form der Analyse von Steuerwirkungen bei Unternehmensentscheidungen und/oder -plänen der nachfolgend erwähnten Arten. Als zugehörige Antwortoptionen mit mehrfacher Auswahlmöglichkeit wurden den Respondenten offeriert: „Investitionsentscheidungen und/oder Pläne“, „kurz- bis mittelfristige Programmplanung (in den Bereichen Beschaffung, Produktion und/oder Absatz)“, „Entscheidungen im Bereich der Preiskalkulation“, „Entscheidungen im Bereich der Verrechnungspreisgestaltung“ und „Entscheidungen im Bereich steuerlich möglicher wirtschaftsfördernder Maßnahmen (z.B. Investitionsfördermaßnahmen). Im Falle der Verneinung der Nutzung der speziellen Unterstützungsfunktion des SC wurden die zuvor erwähnten organisations- und zweckbezogenen Fragen zu dieser Funktion des SC gefiltert. Im Anschluss an die Fragen zur speziellen Unterstützungsfunktion des SC wurden die Respondenten befragt, ob in ihrem Unternehmen die Kontrollfunktion des SC genutzt wird. Im Falle einer Bejahung dieser Frage wurden die Respondenten anschließend nach der Organisationsform der Nutzung dieser Kontrollfunktion befragt, und zwar erneut mit denselben ausschließlichen Antwortmöglichkeiten wie bezüglich der Frage nach der Organisationsform der Nutzung der Informationsfunktion des SC. Anschließend wurden die

Respondenten schrittweise nach einzelnen Nutzungszwecken der Kontrollfunktion befragt, und zwar den Nutzungszwecken der Kontrolle von Jahresabschlüssen, von Steuererklärungen, von Investitionsentscheidungen und/oder -plänen sowie der Kontrolle der kurz- bis mittelfristigen Programmplanung (in den Bereichen Beschaffung, Produktion und/oder Absatz). Im Falle der Bejahung des jeweiligen Nutzungszweckes wurden die Respondenten nach den dabei angewendeten Vergleichsarten befragt, und zwar mit den ausschließlichen Antwortmöglichkeiten „Plan-/Soll-Ist-Vergleiche“, „Plan-/Soll-Ist-Vergleiche und Plan-/Soll-Wird-Vergleiche“ und „Plan-/Soll-Ist-Vergleiche, Plan-/Soll-Wird-Vergleiche und Wird-Ist-Vergleiche“. Im Falle der Verneinung eines Nutzungszwecks wurden die zugehörigen vergleichsartbezogenen Fragen gefiltert und sie wurden zur Frage der Nutzung des nächsten Anwendungszecks weitergeleitet.

Der zweite Teil der Befragung beinhaltet 18 geschlossene Fragen bezüglich zukünftigen Bedarfs an Funktionen des operativen SC. Diese Fragen sind nahezu identisch mit den Fragen zur Nutzung der Funktionen des operativen SC im ersten Teil der Befragung. Anstelle der Nutzung sind sie lediglich ausgerichtet auf den zukünftigen (Nutzungs-) Bedarf der betreffenden Funktionen. Zusätzlich zum ersten Fragenteil wurden die Respondenten jeweils abschließend zu den Fragen nach den einzelnen Funktionen des operativen SC befragt, wie sie jeweils insgesamt die Bedeutung der Nutzung der betreffenden Funktion bewerten. Als zugehörige Antwortmöglichkeiten konnten die Respondenten aus einer vierstufigen Likert-Skala jeweils eine der ausschließlichen Antwortmöglichkeiten „sehr wichtig“, „wichtig“, „weniger wichtig“ und „unwichtig“ auswählen.

Der letzte Teil des Online-Fragebogens besteht aus 6 geschlossenen demographischen Fragen. Zunächst wurde die Anzahl der im jeweiligen Unternehmen tätigen Mitarbeiter (MA) abgefragt, wobei die Respondenten eine aus den folgenden Antwortmöglichkeiten „ $MA \leq 10$ “, „ $10 < MA \leq 50$ “, „ $50 < MA \leq 250$ “, „ $250 < MA \leq 500$ “, „ $500 < MA \leq 1000$ “, „ $1000 < MA \leq 2000$ “ und „ $MA > 2000$ “ auswählen konnten. Im Anschluss daran wurden die Respondenten zur Höhe der Bilanzsumme (BS) ihres Unternehmens im zuletzt verfügbaren Jahresabschlusses befragt. Diesbezüglich konnten die Respondenten aus einer der folgenden Antwortmöglichkeiten auswählen: „ $BS \leq 0.35 \text{ Mio. €}$ “, „ $0.35 \text{ Mio. €} < BS \leq 6 \text{ Mio. €}$ “, „ $6 \text{ Mio. €} < BS \leq 20 \text{ Mio. €}$ “, „ $20 \text{ Mio. €} < BS \leq 43 \text{ Mio. €}$ “, und „ $BS > 43 \text{ Mio. €}$ “. Danach wurden die Respondenten nach der Höhe der Umsatzerlöse (UE) ihres Unternehmens im zuletzt verfügbaren Jahresabschluss befragt mit den zugehörigen ausschließlichen Auswahlmöglichkeiten: „ $UE \leq 0.7 \text{ Mio. €}$ “, „ $0.7 \text{ Mio. €} < UE \leq 12 \text{ Mio. €}$ “, „ $12 \text{ Mio. €} < UE \leq 40 \text{ Mio. €}$ “, „ $40 \text{ Mio. €} < UE \leq 50 \text{ Mio. €}$ “ und

“UE > 50 Mio. €”. Daraufhin wurden die Respondenten nach der Rechtsform ihres Unternehmens befragt, wobei sie eine aus 10 verschiedenen Rechtsformen auswählen konnten. Anschließend wurden die Respondenten nach dem Wirtschaftsbereich befragt, dem das betreffende Unternehmen angehört, wobei aus sechs alternativen Wirtschaftsbereichen jeweils einer auszuwählen war. Schließlich wurden die Respondenten nach dem Bundesland befragt, indem sich der Firmensitz ihres Unternehmens befindet, wobei jeweils eines der 16 Bundesländer Deutschlands auszuwählen war.

2.3 Unternehmensdatenbasis und Instrumentarium zur Durchführung der Befragung

Als Unternehmensdatenbasis zur Ermittlung von E-Mailadressen von KMU in Deutschland wurde die Unternehmensdatenbank Dafne verwendet. Im Vorfeld der erforderlichen Datenbankabfragen wurden Unternehmensgrößenklassen definiert, die für die Befragung im Fragenblock zur Demographie verwendet wurden. Um auch eine Auswertung kleinster, kleiner und mittelgroßer Kapitalgesellschaften im Einklang mit den Größenklassen für Kapitalgesellschaften nach dem Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz (BilRUG) gemäß der §§ 267, 293 HGB zu ermöglichen, wurden die Größenklassen in der Befragung ausgehend von den BilRUG-Größenklassen definiert. Da darin die Obergrenze der Mitarbeiterzahlen je Klasse wegen des Zeichens „≤“ entsprechend als einschließlich definiert sind, wurde dies aus Kontinuitätsgründen für die definierten höheren Klassen für die Befragung beibehalten. Dadurch weichen die verwendeten Obergrenzen der Mitarbeiterzahlen für KMU entsprechend einerseits (geringfügig) von denen der Empfehlung der Kommission der Europäischen Gemeinschaften bezüglich der Definition der Kleinstunternehmen und kleinen sowie mittleren Unternehmen²⁹ und andererseits von den KMU-Größenklassen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn ab³⁰.

Um eine Auswertung der zu befragenden KMU auf Bundeslandebene zu ermöglichen, wurden die E-Mailadressen der für die Befragung aufzurufenden Unternehmen für jedes Bundesland

29 Vgl. hierzu die Empfehlung 2003/361/EG vom 6. Mai 2003 der *Kommission der Europäischen Gemeinschaften* (EG).

30 Vgl. *IfM Bonn* (2019). Dort lauten die Obergrenzen der Beschäftigten gemäß der KMU-Definition des *IfM Bonn* seit 01.01.2016: für Kleinstunternehmen bis (einschließlich) 9, für Kleinunternehmen bis (einschließlich) 49, für mittlere Unternehmen bis (einschließlich) 499. Dort wird ferner die Zahl der Beschäftigten für KMU (zusammen) als unter 500 ausgewiesen.

separat selektiert. Am 10.05.2016 wurden die für die Einladung an der Online-Befragung erforderlichen E-Mailadressen von KMU in der Unternehmensdatenbank Dafne ermittelt. Von den insgesamt 17.469 (=100%) aus der Datenbank DAFNE selektierten unternehmensspezifischen Datensätzen entfielen 2.007 (11,48 %) auf Baden-Württemberg, 2.175 (12,44 %) auf Bayern, 774 (4,43 %) auf Berlin, 585 (3,35 %) auf Brandenburg, 122 (0,7 %) auf Bremen, 502 (2,87 %) auf Hamburg, 1.517 (8,86 %) auf Hessen, 351 (2,01 %) auf Mecklenburg-Vorpommern, 1.480 (8,47 %) auf Niedersachsen, 4.041 (23,12 %) auf Nordrhein-Westfalen, 587 (3,36 %) auf Rheinland-Pfalz, 270 (1,54 %) auf das Saarland, 1.275 (7,29 %) Sachsen, 586 (7,29 %) Sachsen-Anhalt, 512 (2,93 %) Schleswig-Holstein und 691 (3,96 %) auf Thüringen.

Zur Erstellung des Online-Fragebogens und zur Durchführung der entsprechenden Befragung wurde eine kommerzielle Lizenz des webbasierten Softwaresystems EFS-Survey der Firma Questback GmbH verwendet.

2.4 Angaben zur Feldarbeit

Nachdem der Fragebogen hinsichtlich des Aufbaus, der Zusammenstellung sowie der Verständlichkeit der Fragen und der voraussichtlichen Befragungsdauer nach mehreren Abstimmungsrunden von den Autoren dieses Beitrags Mitte April 2016 die Einstufung als befragungsreif erhielt, wurde er anschließend bis Mitte Juni 2016 zwei Pretests unterzogen. Der erste Pretest wurde im Rahmen einer Online-Befragung durchgeführt, an der 4 Teammitglieder des Lehrstuhls für BWL, insb. Unternehmensrechnung und Rechnungslegung teilnahmen. Im Ergebnis wurden die Fragen als gut verständlich und die Befragungsdauer, die zwischen etwa 10 bis 15 Minuten lag, als angemessen erachtet.

Der zweite Pretest wurde im Rahmen einer Online-Befragung durchgeführt, an der 17 Studierende des oben genannten Lehrstuhls freiwillig teilnahmen. Die Besprechung der Erfahrungen der Studierenden im Nachgang ihrer Teilnahme an dem Pretest bestätigte im Wesentlichen die Ergebnisse des ersten Pretests. Denn auch die Studierenden empfanden die Fragen als weitgehend gut verständlich. Zudem gaben sie an, dass sie die Befragungsdauer, die wie beim ersten Pretest zwischen etwa 10 und 15 Minuten Dauer lag, auch als angemessen hielten.

Die Ankündigung der Online-Befragung erfolgte per E-Mail am 23.06.2016. Die Online-Befragung wurde in der Zeit vom 29.06.2016 (Feldbeginn) bis einschließlich dem 23.07.2016

(Feldende) durchgeführt. Am Tag des Feldbeginns wurde den Unternehmen der Link zum Online-Fragebogen per E-Mail zugesandt. Da mehrere E-Mailempfänger nach dem Erhalt der E-Mail zur Ankündigung der Online-Befragung mitteilten, nicht an der Befragung teilnehmen zu wollen, und mehrere E-Mailempfänger mitteilten, mehrfach angemailt worden zu sein, wurden insgesamt 54 E-Mailadressen aus dem Versand eliminiert. Daher wurden beim Teilnahmeaufruf insgesamt 17.425 E-Mails versandt. Um die Ausschöpfungsquote zu erhöhen, wurde den Unternehmen am 13.07.2016 per E-Mail ein Schreiben mit einer Dankesbekundung und für den Fall der noch nicht erfolgten Teilnahme eine Erinnerung zur Teilnahme an der Online-Befragung zugesandt.

3 Darstellung der Befragungsergebnisse

3.1 Befragungsergebnisse im Überblick

Mit dem Softwaresystem EFS-Survey wurden grundlegende Angaben zu den Befragungsergebnissen ermittelt: Das Gesamtsample der Online-Befragung umfasst 1012 Teilnehmer, die den Link zur Online-Befragung geöffnet haben und zur Begrüßungsseite der Online-Befragung weitergeleitet wurden. Diese Teilnehmeranzahl wird nachfolgend als Bruttobeteiligung ausgewiesen. Ausgehend von den 17.425 versendeten E-Mails entspricht dies einer Bruttobeteiligungsquote von 5,81%.

Von dem Gesamtsample haben 691 Teilnehmer zumindest den „Weiter“-Button zur ersten Frage der Online-Befragung geklickt. Diese Teilnehmeranzahl wird von dem verwendeten Softwaresystem EFS-Survey als Nettobeteiligung ausgewiesen. Bezogen auf das Gesamtsample beträgt die Nettobeteiligungsquote 68,28%. Die Umfrage beendet haben 248 Teilnehmer. Bezogen auf das Gesamtsample entspricht das einer Bruttobeendigungsquote in Höhe von 24,51%. Ausgehend von den 691 Teilnehmern der Nettobeteiligung beträgt die zugehörige (Netto-) Beendigungsquote 35,89%. Die zuvor angeführten grundlegenden Angaben zu den Befragungsergebnissen werden in der nachfolgenden Tabelle aufgelistet.

Tabelle 1: Grundlegende Angaben zu den Ergebnissen der Online-Befragung

<i>Art der Angabe</i>	<i>Wert</i>
Anzahl versendeter E-Mails (Teilnahmeaufruf, Link)	17.425
Beginn der Umfrage	29.06.2016 (00:00 Uhr)
Ende Umfrage	23.07.2016 (00:00 Uhr)
Gesamtsample (Brutto-Beteiligung)	1.012 Teilnehmer
Brutto-Beteiligungsquote	5,81 %
Netto-Beteiligung	691 Teilnehmer
Netto-Beteiligungsquote	68,28 %
Umfrage beendet	248 Teilnehmer
(Netto-) Beendigungsquote	35,89 %

Da es sich bei der durchgeführten Online-Befragung um eine deskriptive Untersuchung handelt, wurden die Befragungsergebnisse zuvorderst in Form deskriptiver Statistiken ausgewertet. Dazu wurde das Softwaresystem IBM SPSS Statistics verwendet. Für sämtliche, von den Teilnehmern beantwortete Fragen wurden die einzelnen Fragen in dreifacher Hinsicht ausgewertet, und zwar (i.) bezogen auf alle Teilnehmer, die die Umfrage beendet haben (nachfolgend als Sample „Umfrage beendet“ gekennzeichnet); (ii.) alle Unternehmen, die in dieser Arbeit zu den KMU gezählt werden (nachfolgend gekennzeichnet als Sample „KMU“) und (iii.) alle Unternehmen, die als Kapitalgesellschaften nach BilRUG-Definition als KMU (nachfolgend gekennzeichnet als Sample „BilRUG KMU“) gelten. Das Sample KMU beinhaltet alle befragten Unternehmen, die jeweils angegeben haben, dass für die Anzahl der Mitarbeiter gilt $MA \leq 500$, für die Bilanzsumme des letzten verfügbaren Jahresabschlusses $BS \leq 43$ Mio. € und für die diesbezüglich vorhandenen Umsatzerlöse $UE \leq 50$ Mio. €. Das Sample BilRUG KMU beinhaltet alle befragten Unternehmen, die angegeben haben, dass ihre Rechtsform eine Kapitalgesellschaft ist und ferner jeweils folgende Angaben gelten: $MA \leq 500$, für die Bilanzsumme des letzten verfügbaren Jahresabschlusses $BS \leq 20$ Mio. € und für die diesbezüglich vorhandenen Umsatzerlöse $UE \leq 40$ Mio. €.

3.2 Wesentliche Ergebnisse ausgehend von differenzierten Frageblöcken

Die im Folgenden dargestellten wesentlichen Ergebnisse für die zuvor differenzierten drei Samples werden separat ausgewiesen bezüglich der Frageblöcke (1.) zur aktuellen Nutzung

von Funktionen des (operativen) SC in Abschnitt 3.2.1, (2.) zum zukünftigen Bedarf an der Nutzung von Funktionen des SC im Vergleich zur aktuellen Nutzung und der Bedeutung dieser Funktionen in Abschnitt 3.2.2 sowie (3.) zur Demographie der befragten Unternehmen in Kapitel 3.2.3. Für den Vergleich in Abschnitt 3.2.2 werden auch Kreuztabellen angeführt. Hinweise zu weiteren Kreuztabellen werden in Abschnitt 3.2.4 gegeben.

3.2.1 Aktuelle Nutzung von Funktionen des (operativen) SC

Rund die Hälfte der Respondenten aller drei Samples gaben an, die Informationsfunktion des SC zu nutzen (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Häufigkeitstabelle zur Nutzung der Informationsfunktion des SC

	<i>Ja (Fälle)</i>	<i>Ja (%)</i>	<i>Nein (Fälle)</i>	<i>Nein (%)</i>	<i>n</i>
<i>Umfrage beendet</i>	129	52,0	119	48,0	248
<i>KMU</i>	109	49,8	110	50,2	219
<i>BilRUG KMU</i>	91	49,5	93	50,5	184

Insgesamt gut 85 % dieser Fälle gaben an, dass die Informationsfunktion durch eine Steuerberatung oder durch eine unternehmensinterne Stelle bzw. Steuerabteilung in Abstimmung mit einer Steuerberatung genutzt wird (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Häufigkeitstabelle zur Art der Nutzung der Informationsfunktion des SC

	<i>(1) Häufigkeit</i>	<i>(1) in %</i>	<i>(2) Häufigkeit</i>	<i>(2) in %</i>	<i>(3) Häufigkeit</i>	<i>(3) in %</i>	<i>n</i>
<i>Umfrage beendet</i>	20	15,50	51	39,53	58	45,96	129
<i>KMU</i>	15	13,76	50	45,87	44	40,37	109
<i>BilRUG KMU</i>	12	13,19	43	47,25	36	39,56	91
<i>Legende:</i> (1) durch eine unternehmensinterne Stelle oder Steuerabteilung (2) durch eine Steuerberatung (3) durch eine unternehmensinterne Stelle bzw. Steuerabteilung in Abstimmung mit einer Steuerberatung							

Hinsichtlich der Zwecke, die mit der Nutzung der Informationsfunktion des SC verfolgt werden, gab mit Werten von knapp 86 % bis gut 87 % ein Großteil der Respondenten an, diese Funktion zum Zweck der Erstellung von Jahresabschluss und Steuererklärung zu nutzen (siehe

dazu (a) in Tabelle 4). Dies konnte angesichts der entsprechenden in praxi sehr bedeutenden Dienstleistung von Steuerberatungen für KMU erwartet werden.

Tabelle 4: Häufigkeitstabelle zu Nutzungszwecken der Informationsfunktion des SC

	(a) Häufigkeit	(a) in %	(b) Häufigkeit	(b) in %	(c) Häufigkeit	(c) in %	n
<i>Umfrage beendet</i>	112	86,8	82	63,6	55	42,6	129
<i>KMU</i>	95	87,2	67	61,5	49	45,0	109
<i>BilRUG KMU</i>	78	85,7	58	63,7	43	47,3	91

Legende:
 (a) zur Erstellung von Jahresabschluss und Steuererklärung
 (b) zur Unterstützung kurz- bis mittelfristiger Unternehmensentscheidungen und -pläne (insbesondere in den Bereichen Investitions-, Beschaffungs-, Produktions- und/oder Absatzprogramm)
 (c) zur Unterstützung langfristiger Entscheidungen (betreffend Standort- und/oder Rechtsformwahl Unternehmensnachfolge, Unternehmensbeteiligungen, -akquisitionen oder -zusammenschlüsse Geschäftsfeldplanung)

Darüber hinaus gaben mehr als 61 % bzw. mehr als 63 % der die Informationsfunktion nutzenden Respondenten an, die Informationsfunktion des SC zur Unterstützung kurz- bis mittelfristiger Unternehmensentscheidungen und -pläne zu nutzen (siehe dazu (b) in Tabelle 4). Im Vorfeld dieser Befragung hatten die Autoren dieses Beitrags derart hohe Werte nicht erwartet. Schließlich gaben von 42,6 % (Sample „Umfrage beendet“) bis hin zu 47,3 % (Sample „BilRUG KMU“) der entsprechenden, die Informationsfunktionen des SC nutzenden Unternehmen an, diese Funktion zur Unterstützung langfristiger Entscheidungen zu nutzen (siehe dazu (c) in Tabelle 4).

Nahezu zwei Drittel (Sample „KMU“) bzw. gut zwei Drittel (Sample „Umfrage beendet“) der Respondenten gaben an, dass ihr Unternehmen die Koordinationsfunktion des SC nutzt (siehe dazu Tabelle 5).

Tabelle 5: Häufigkeitstabelle zur Nutzung der Koordinationsfunktion des SC

	Ja (Fälle)	Ja (%)	Nein (Fälle)	Nein (%)	n
<i>Umfrage beendet</i>	166	66,9	82	33,1	248
<i>KMU</i>	141	64,4	78	35,6	219
<i>BilRUG KMU</i>	121	65,8	63	34,2	184

Hinsichtlich der mit der Nutzung der Koordinationsfunktion verfolgten Zwecke gaben in allen drei Samples weit über 80 % der diese Funktion nutzenden Respondenten an, dass diese Funktion zur Abstimmung zwischen ihrem Unternehmen als Steuerpflichtigem, ihrer Steuerberatung und dem Finanzamt/der Finanzverwaltung verwendet wird (siehe dazu (a) in Tabelle 6). Zudem gaben rund ein Drittel der betreffenden Respondenten an, dass die Koordinationsfunktion des SC zur Abstimmung zwischen Führungsteilsystemen ihres Unternehmens und ihrer Steuerberatung genutzt wird (siehe (b) in Tabelle 6). Des Weiteren gaben von 31,2 % (Sample „KMU“) bis 34,4 % (Sample „Umfrage beendet“) der die Koordinationsfunktion des SC nutzenden Respondenten an, diese Funktion zur Abstimmung zwischen ihrer Steuerberatung, dem Unternehmenscontrolling und weiteren Controllingbereichen einzusetzen (siehe (c) in Tabelle 6).

Tabelle 6: Häufigkeitstabelle zu Nutzungszwecken der Koordinationsfunktion des SC

	<i>(a) Häufigkeit</i>	<i>(a) in %</i>	<i>(b) Häufigkeit</i>	<i>(b) in %</i>	<i>(c) Häufigkeit</i>	<i>(c) in %</i>	<i>n</i>
<i>Umfrage beendet</i>	140	84,3	53	31,9	57	34,3	166
<i>KMU</i>	122	86,5	47	33,3	44	31,2	141
<i>BilRUG KMU</i>	103	85,1	41	33,9	38	31,4	121

Legende:
(a) zur Abstimmung zwischen ihrem Unternehmen als Steuerpflichtigem, ihrer Steuerberatung und dem Finanzamt/der Finanzverwaltung
(b) zur Abstimmung zwischen den Führungsteilsystemen ihres Unternehmens und ihrer Steuerberatung
(c) zur Abstimmung zwischen ihrer Steuerberatung, dem Unternehmenscontrolling und weiteren Controllingbereichen

In jedem der drei Samples hat gut ein Drittel der Respondenten angegeben, dass in den betreffenden Unternehmen jeweils die Unterstützungsfunktion des SC im Bereich der Steuerplanung und -politik angewendet wird (siehe Tabelle 7).

Tabelle 7: Häufigkeitstabelle zur Nutzung der der Unterstützungsfunktion des SC im Bereich der Steuerplanung und -politik

	<i>Ja (Fälle)</i>	<i>Ja (%)</i>	<i>Nein (Fälle)</i>	<i>Nein (%)</i>	<i>n</i>
<i>Umfrage beendet</i>	86	34,7	162	65,3	248
<i>KMU</i>	74	33,8	145	66,2	219
<i>BilRUG KMU</i>	63	34,2	121	65,8	184

Wie bereits hinsichtlich der Informationsfunktion des SC erfolgt, gaben von mehr als 83,7 % (Sample „Umfrage beendet“) bis zu 87,3 % (Sample „BilRUG KMU“) der Respondenten, in deren Unternehmen diese spezielle Unterstützungsfunktion des SC angewendet wird, jeweils an, dass diese Funktion durch eine Steuerberatung oder durch eine unternehmensinterne Stelle bzw. Steuerabteilung in Abstimmung mit einer Steuerberatung genutzt wird.

Bezogen auf die mit der Nutzung der speziellen Unterstützungsfunktion des SC verfolgten Zwecke gaben rund 80 % der betreffenden Respondenten an, diese Funktion für Investitionsentscheidungen und/oder -pläne zu nutzen (siehe dazu (a) in Tabelle 8). Dies konnte tendenziell erwartet werden, da dies ebenfalls eine weitere bedeutende Dienstleistung von Steuerberatungen für KMU betrifft. Zudem gaben 36 % (Fälle des Samples „Umfrage beendet“) bis hin zu 39,2 % (Fälle des Samples „KMU“) der betreffenden Respondenten an, dass in ihren Unternehmen die spezielle Unterstützungsfunktion des SC für die kurz- bis mittelfristige Programmplanung (in den Bereichen Beschaffung, Produktion und oder Absatz) genutzt wird. Bezogen auf die absolute Anzahl der Fälle der zugehörigen Samples bedeutet dies, dass etwa 12,5 % der Respondenten des Samples „Umfrage beendet“ und jeweils 13 % der Respondenten des Samples „KMU“ wie auch des Samples „BilRUG KMU“ diese spezielle Unterstützungsfunktion des SC für die kurz- bis mittelfristige Programmplanung (kurz KMPP) nutzen. Die Autoren dieses Beitrags zeigen sich überrascht über das deutliche Ausmaß dieser Werte, da bisher lediglich eine rudimentäre Nutzung des SC in KMU vermutet wurde.³¹ Rund 19 % der Befragten (Sample „KMU“ und „BilRUG KMU“) bis zu fast 20 % (Sample „Umfrage beendet“) gaben an, die besondere Unterstützungsfunktion des SC zu nutzen, um Steuereffekte bei Entscheidungen zur Preiskalkulation zu analysieren, siehe (c) in Tabelle 8).

31 Vgl. Schlager (2012), S. 343; Egner (2016), S. 304.

Tabelle 8: Häufigkeitstabelle zur Nutzung der Analyse von Steuerwirkungen bei Unternehmensentscheidungen und/oder -plänen (Teil 1 von 2)

	<i>(a) Häufigkeit</i>	<i>(a) in %</i>	<i>(b) Häufigkeit</i>	<i>(b) in %</i>	<i>(c) Häufigkeit</i>	<i>(c) in %</i>	<i>n</i>
<i>Umfrage beendet</i>	69	80,2	31	36,0	17	19,8	86
<i>KMU</i>	59	79,7	29	39,2	14	18,9	74
<i>BilRUG KMU</i>	49	77,8	24	38,1	12	19,0	63

Legende:
(a) Investitionsentscheidungen und/oder -pläne
(b) kurz- bis mittelfristige Programmplanung (in den Bereichen Beschaffung, Produktion und/oder Absatz)
(c) Entscheidungen im Bereich der Preiskalkulation

15,9% (Sample „BilRUG KMU“) bzw. 24,4% (Sample „Umfrage beendet“) der Befragten gaben an, die besondere Unterstützungsfunktion des SC zu nutzen, um Steuereffekte im Hinblick auf Entscheidungen über Verrechnungspreise zu analysieren (siehe (d) in Tabelle 9). Schließlich gaben nahezu zwei Drittel der Befragten an, dass in ihrem Unternehmen die spezielle Unterstützungsfunktion des SC für die Analyse von Steuereffekten bei Entscheidungen im Bereich der steuerrechtlich wirtschaftsfördernden Maßnahmen genutzt wird (siehe (e) in Tabelle 9).

Tabelle 9: Häufigkeitstabelle zur Nutzung der Analyse von Steuerwirkungen bei Unternehmensentscheidungen und/oder -plänen (Teil 2 von 2)

	<i>(d) Häufigkeit</i>	<i>(d) in %</i>	<i>(e) Häufigkeit</i>	<i>(e) in %</i>	<i>n</i>
<i>Umfrage beendet</i>	21	24,4	53	61,6	86
<i>KMU</i>	15	20,3	48	64,9	74
<i>BilRUG KMU</i>	10	15,9	43	68,3	63

Legende:
(d) Entscheidungen im Bereich der Verrechnungspreisgestaltung
(e) Entscheidungen im Bereich steuerrechtlich wirtschaftsfördernder Maßnahmen (z.B. Investitionsfördermaßnahmen)

Bezüglich der Kontrollfunktion des SC gaben mehr als 40 % der Befragten jedes Samples an, diese Funktion (siehe Tabelle 10) in Form von mindestens einem der in Abschnitt 2.2 erläuterten Datenvergleiche zu nutzen. Die damit verbundenen Werte von annähernd 60 % der befragten Unternehmen in allen drei Samples, in denen die Kontrollfunktion nicht genutzt wurde

(siehe "Nein (Fälle)" in Tabelle 10), geben Hinweise darauf, dass Anstrengungen zur Verbreitung der wertorientierten Unternehmensführung in den betreffenden KMU erforderlich sind.

Tabelle 10: Häufigkeitstabelle zur Nutzung der Kontrollfunktion des SC

	<i>Ja (Fälle)</i>	<i>Ja (%)</i>	<i>Nein (Fälle)</i>	<i>Nein (%)</i>	<i>n</i>
<i>Umfrage beendet</i>	105	42,3	143	57,7	248
<i>KMU</i>	90	41,1	129	58,9	219
<i>BilRUG KMU</i>	75	40,8	109	59,2	184

Nahezu 85 % aller Fälle nutzen die Kontrollfunktion des SC durch eine Steuerberatung oder eine unternehmensinterne Stelle bzw. Steuerabteilung in Abstimmung mit einer Steuerberatung (siehe Tabelle 11).

Tabelle 11: Häufigkeitstabelle zur Art der Nutzung der Kontrollfunktion des SC

	<i>(1) Häufigkeit</i>	<i>(1) in %</i>	<i>(2) Häufigkeit</i>	<i>(2) in %</i>	<i>(3) Häufigkeit</i>	<i>(3) in %</i>	<i>n</i>
<i>Umfrage beendet</i>	26	24,8	33	31,4	46	43,8	105
<i>KMU</i>	23	25,6	31	34,4	36	40,0	90
<i>BilRUG KMU</i>	18	24,0	27	36,0	30	40,0	75

Legende:

(1) durch eine unternehmensinterne Stelle oder Steuerabteilung

(2) durch eine Steuerberatung

(3) durch eine unternehmensinterne Stelle bzw. Steuerabteilung in Abstimmung mit einer Steuerberatung

Wie zu erwarten war, fiel der Anteil der KMU, die eine Nutzung der Kontrollfunktion des SC im Anwendungsbereich des Jahresabschlusses angaben, hoch aus. Von 86,7 % (Fälle des Sample "BilRUG KMU") bis 88,9 % (Fälle des Sample "KMU") gaben die Verwendung für diesen Zweck an (siehe Tabelle 12).

Tabelle 12: Häufigkeitstabelle zur Anwendung der Kontrollfunktion des SC auf den Jahresabschluss

	<i>Ja (Fälle)</i>	<i>Ja (%)</i>	<i>Nein (Fälle)</i>	<i>Nein (%)</i>	<i>n</i>
<i>Umfrage beendet</i>	92	87,6	13	12,4	105
<i>KMU</i>	80	88,9	10	11,1	90
<i>BilRUG KMU</i>	65	86,7	10	13,3	75

70,7 % (Fälle des Sample „Umfrage beendet“) bzw. 75,4 % (Fälle des Sample „BilRUG KMU“) der KMU gaben an, Plan-Ist-Vergleiche für die Kontrolle von Jahresabschlüssen zu verwenden (siehe Tabelle 13).

Tabelle 13: Häufigkeitstabelle zu den genutzten Vergleichsarten bei der Kontrolle von Jahresabschlüssen

	(1) Häufigkeit	(1) in %	(2) Häufigkeit	(2) in %	(3) Häufigkeit	(3) in %	n
<i>Umfrage beendet</i>	65	70,7	13	14,1	14	15,2	92
<i>KMU</i>	59	73,8	13	16,3	8	10,0	80
<i>BilRUG KMU</i>	49	75,4	10	15,4	6	9,2	65
<i>Legende:</i> (1) Plan-/Soll-Ist-Vergleiche (2) Plan-/Soll-Ist-Vergleiche und Plan-/Soll-Wird-Vergleiche (3) Plan-/Soll-Ist-Vergleiche, Plan-/Soll-Wird-Vergleiche und Wird-Ist-Vergleiche							

Auch die Anzahl der KMU, die eine Nutzung der Kontrollfunktion des SC im Anwendungsbereich der Steuererklärung angaben, war relativ hoch. Denn 60,0 % (Fälle der Samples „BilRUG KMU“ und „KMU“) bzw. 63,8 % (Fälle des Sample "Umfrage beendet") gaben die Verwendung zu diesem Zweck an (siehe Tabelle 14).

Tabelle 14: Häufigkeitstabelle zur Anwendung der Kontrollfunktion des SC auf die Steuererklärung

	<i>Ja (Fälle)</i>	<i>Ja (%)</i>	<i>Nein (Fälle)</i>	<i>Nein (%)</i>	<i>n</i>
<i>Umfrage beendet</i>	67	63,8	38	36,2	105
<i>KMU</i>	54	60,0	36	40,0	90
<i>BilRUG KMU</i>	45	60,0	30	40,0	75

Von 77,6 % (Fälle des Samples „Umfrage beendet“) bis 80,0 % (Fälle Samples „BilRUG KMU“) der KMU gaben an, Plan-Ist-Vergleiche für die Kontrolle der Steuererklärung zu verwenden (siehe Tabelle 15).

Tabelle 15: Häufigkeitstabelle zu den genutzten Vergleichsarten bei der Kontrolle von Steuererklärungen

	<i>(1) Häufigkeit</i>	<i>(1) in %</i>	<i>(2) Häufigkeit</i>	<i>(2) in %</i>	<i>(3) Häufigkeit</i>	<i>(3) in %</i>	<i>n</i>
<i>Umfrage beendet</i>	52	77,6	9	13,4	6	9,0	67
<i>KMU</i>	42	77,8	9	16,7	3	5,6	54
<i>BilRUG KMU</i>	36	80,0	6	13,3	3	6,7	45
<i>Legende:</i> <i>(1) Plan-/Soll-Ist-Vergleiche</i> <i>(2) Plan-/Soll-Ist-Vergleiche und Plan-/Soll-Wird-Vergleiche</i> <i>(3) Plan-/Soll-Ist-Vergleiche, Plan-/Soll-Wird-Vergleiche und Wird-Ist-Vergleiche</i>							

60,0 % (Fälle des Sample „BilRUG KMU“) bis 65,7 % (Fälle des Sample „Umfrage beendet“) gaben an, die Kontrollfunktion des SC im Anwendungsbereich von Investitionsentscheidungen und/oder -plänen zu nutzen (siehe Tabelle 16).

Tabelle 16: Häufigkeitstabelle zur Anwendung der Kontrollfunktion des SC auf Investitionsentscheidungen und/oder -pläne

	<i>Ja (Fälle)</i>	<i>Ja (%)</i>	<i>Nein (Fälle)</i>	<i>Nein (%)</i>	<i>n</i>
<i>Umfrage beendet</i>	69	65,7	36	34,3	105
<i>KMU</i>	59	65,6	39	34,4	90
<i>BilRUG KMU</i>	45	60,0	30	40,0	75

Rund 62 % der Befragten aller drei Samples gaben an, Plan-Ist-Vergleiche zur Kontrolle von Investitionsentscheidungen und/oder -plänen zu verwendet (siehe Tabelle 17). Zudem gaben 20,3 % (Fälle des Sample „Umfrage beendet“ bis zu 22,2 % (Fälle des Sample „BilRUG KMU“) an, Plan-/Soll-Ist-Vergleiche und Plan-/Soll-Wird-Vergleiche für den vorgenannten Anwendungsbereich der Kontrollfunktion zu nutzen (siehe (2) in Tabelle 17).

Tabelle 17: Häufigkeitstabelle zu den genutzten Vergleichsarten bei der Kontrolle von Investitionsentscheidungen und/oder -pläne

	(1) Häufigkeit	(1) in %	(2) Häufigkeit	(2) in %	(3) Häufigkeit	(3) in %	n
<i>Umfrage beendet</i>	43	62,3	14	20,3	12	17,4	69
<i>KMU</i>	37	62,7	13	22,0	9	15,3	59
<i>BilRUG KMU</i>	28	62,2	10	22,2	7	15,6	45
<i>Legende:</i> (1) Plan-/Soll-Ist-Vergleiche (2) Plan-/Soll-Ist-Vergleiche und Plan-/Soll-Wird-Vergleiche (3) Plan-/Soll-Ist-Vergleiche, Plan-/Soll-Wird-Vergleiche und Wird-Ist-Vergleiche							

43,8 % (Fälle des Sample „Umfrage beendet“) bis 46,7 % (Fälle des Sample „KMU“) der Befragten gaben an, dass sie Kontrollfunktion im Anwendungsbereich der kurz- bis mittelfristigen Programmplanung (KMPP) einsetzen (siehe Tabelle 18).

Tabelle 18: Häufigkeitstabelle zur Anwendung der Kontrollfunktion des SC im Anwendungsbereich der KMPP

	<i>Ja (Fälle)</i>	<i>Ja (%)</i>	<i>Nein (Fälle)</i>	<i>Nein (%)</i>	<i>n</i>
<i>Umfrage beendet</i>	46	43,8	59	56,2	105
<i>KMU</i>	42	46,7	48	53,3	90
<i>BilRUG KMU</i>	34	45,3	41	54,7	75

Bezogen auf die absolute Fallzahl der entsprechenden Samples ergibt sich daraus, dass etwa 18,5 % der Befragten des Sample „Umfrage beendet“, 19 % der Befragten des Sample „KMU“ und 18,4 % des Sample „BilRUG KMU“ die Nutzung der Kontrollfunktion des SC im Anwendungsbereich der KMPP nutzen. Über diese Befragungsergebnisse sind die Autoren dieses Beitrags sehr positiv überrascht. Denn wie bereits erwähnt, erwarteten die deutschen Steuerexperten nur einen rudimentären Einsatz von SC in KMU überhaupt.

Rund 65 % der Befragten aller drei Samples gaben an, dass sie Plan-/ Soll-Ist-Vergleiche für die Kontrolle im Bereich KMPP verwenden (siehe Tabelle 19). Daneben gaben sogar 19,6 % (Fälle des Sample „Umfrage beendet“) bis zu 21,4 % (Fälle des Sample „KMU“) der Befragten

die Nutzung von Plan-/Soll-Ist-Vergleichen und Plan-/Soll-Wird-Vergleiche für den vorge-
nannten Kontrollzweck an (siehe (2) in Tabelle 19).

*Tabelle 19: Häufigkeitstabelle zu den genutzten Vergleichsarten bei der Kontrolle
im Bereich KMPP*

	(1) Häufigkeit	(1) in %	(2) Häufigkeit	(2) in %	(3) Häufigkeit	(3) in %	n
<i>Umfrage beendet</i>	30	65,2	9	19,6	7	15,2	46
<i>KMU</i>	27	64,3	9	21,4	6	14,3	42
<i>BilRUG KMU</i>	22	64,7	7	20,6	5	14,7	34
<i>Legende:</i> (1) Plan-/Soll-Ist-Vergleiche (2) Plan-/Soll-Ist-Vergleiche und Plan-/Soll-Wird-Vergleiche (3) Plan-/Soll-Ist-Vergleiche, Plan-/Soll-Wird-Vergleiche und Wird-Ist-Vergleiche							

3.2.2 Zukünftiger Bedarf im Vergleich zur aktuellen Nutzung von Funktionen des SC und deren Bedeutung

Im Vergleich zu den Daten über die Nutzung der SC-Funktionen (siehe Tabelle 20) gaben die Befragten an, dass der zukünftige Bedarf an grundlegenden operativen Funktionen des SC deutlich geringer ist (siehe Tabelle 21).

Tabelle 20: Nutzung der SC-Funktionen in den befragten Unternehmen

<i>Nutzung Funktionen</i>	<i>Umfrage beendet</i>		<i>KMU</i>		<i>BilRUG KMU</i>	
	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>
Information	129	52.0	109	49.8	91	49.5
Koordination	166	66.9	141	64.4	121	65.8
USteuerPlanPol	86	34.7	74	33.8	63	34.2
Kontrolle	105	42.3	90	41.1	75	40.8
<i>Gesamt</i>	<i>248</i>	<i>100.0</i>	<i>219</i>	<i>100.0</i>	<i>184</i>	<i>100.0</i>
<i>Legende:</i> USteuerPlanPol: Unterstützung des SC im Bereich der Steuerplanung und -politik						

Was die Nutzung der Informationsfunktion betrifft, so gaben 16,3 % weniger Befragte des Sample „Umfrage beendet“, 18,3 % weniger Befragte des Sample „KMU“ und 19,8 % weniger

Befragte des Sample „BilRUG KMU“ den zukünftigen Bedarf an der entsprechenden SC-Funktion an (siehe Tabelle 21).

Tabelle 21: Zukünftige Bedarfe der SC-Funktionen in den befragten Unternehmen

<i>Bedarf Funktionen</i>	<i>Umfrage beendet</i>		<i>KMU</i>		<i>BilRUG KMU</i>	
	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>
Information	108	43,5	89	40,6	73	39,7
Koordination	88	35,5	70	32,0	58	31,5
USteuerPlanPol	76	30,6	61	27,9	50	27,2
Kontrolle	85	34,3	70	32,0	57	31,0
<i>Gesamt</i>	<i>248</i>	<i>100,0</i>	<i>219</i>	<i>100,0</i>	<i>184</i>	<i>100,0</i>
<i>Legende:</i>						
USteuerPlanPol: Unterstützung des SC im Bereich der Steuerplanung und -politik						

In Bezug auf die Nutzung der Koordinationsfunktion gaben die Befragten aller drei Samples extrem wenig zukünftigen Bedarf für diese Funktion an, 49,8 % im Durchschnitt weniger als die angegebenen Nutzungswerte (47 % weniger Befragte der Stichprobe „Umfrage beendet“, 50,4% weniger Befragte der Stichprobe „KMU“ und 52,1 % weniger Befragte der Stichprobe „BilRUG KMU“). Hinsichtlich der Nutzung der speziellen Unterstützungsfunktion im Bereiche der Steuerplanung und Steuerpolitik gaben 11,6 % weniger Befragte des Sample „Umfrage beendet“, 17,6 % weniger Befragte des Sample „KMU“ und 20,6 % weniger Befragte des Sample „BilRUG KMU“ den zukünftigen Bedarf an der zugehörigen SC-Funktion an. Was die Nutzung der Kontrollfunktion betrifft, so gaben 19,1 % weniger Befragte des Sample "Umfrage beendet", 22,2 % weniger Befragte des Sample „KMU“ und 24 % weniger Befragte des Sample „BilRUG KMU“ den zukünftigen Bedarf an der entsprechenden SC-Funktion an.

Mögliche Gründe für den geringeren zukünftigen Bedarf des SC sind Nutzungseinschränkungen oder von einzelnen Befragten angegebene, exklusiv auf die Zukunft ausgerichtete Anwendungsbedarfe. Die Forschungsergebnisse der Kontingenztabellen für jede Funktion des SC, die die deklarierte Nutzung einer Funktion in Bezug auf den angegebenen zukünftigen Bedarf dieser Funktion enthalten, deuten darauf hin. Um dies zu veranschaulichen, werden im Folgenden die Kreuztabellen für das Sample „KMU“ beschrieben. 37,6 % der Befragten, die die Nutzung der Informationsfunktion des SC angeben, gaben an, dass diese Funktion in Zukunft nicht mehr

benötigt wird (siehe Tabelle 22), aber 19,1 % der Befragten, die keine Nutzung der Informationsfunktion des SC angegeben haben, gaben an, dass sie in Zukunft diese Funktion benötigen.

Tabelle 22: Kreuztabelle des Sample „KMU“, die die Nutzung und den Bedarf an der Informationsfunktion des SC kombiniert

<i>Sample „KMU“</i>			<i>Bedarfan der Informationsfunktion</i>		<i>Gesamt</i>
			<i>Ja</i>	<i>Nein</i>	
<i>Nutzung der Informationsfunktion</i>	<i>Ja</i>	<i>Anzahl</i>	68	41	109
		<i>% Nutzung der Informationsfunktion</i>	62,4 %	37,6 %	100,0 %
	<i>Nein</i>	<i>Anzahl</i>	21	89	110
		<i>% keine Nutzung der Informationsfunktion</i>	19,1 %	80,9 %	100,0 %
<i>Gesamt</i>		<i>Anzahl</i>	89	130	219
		<i>% des Samples „KMU“</i>	40,6 %	59,4 %	100,0 %

Tabelle 23: Kreuztabelle des Sample „KMU“, die die Nutzung und den Bedarf an der Koordinationsfunktion des SC kombiniert

<i>Sample „KMU“</i>			<i>Bedarfan der Koordinationsfunktion</i>		<i>Gesamt</i>
			<i>Ja</i>	<i>Nein</i>	
<i>Nutzung der Koordinationsfunktion</i>	<i>Ja</i>	<i>Anzahl</i>	63	78	141
		<i>% Nutzung der Koordinationsfunktion</i>	44,7 %	55,3 %	100,0 %
	<i>Nein</i>	<i>Anzahl</i>	7	71	78
		<i>% keine Nutzung der Koordinationsfunktion</i>	9,0 %	91,0 %	100,0 %
<i>Gesamt</i>		<i>Anzahl</i>	70	149	219
		<i>% des Samples „KMU“</i>	32,0 %	68,0 %	100,0 %

55,3 % der Befragten, die die Nutzung der Koordinationsfunktion des SC angeben, gaben an, dass diese Funktion in Zukunft nicht mehr benötigt wird (siehe Tabelle 23). Nur 9,0 % der

assoziierten Befragten, die keine Nutzung der Koordinationsfunktion des SC angaben, gaben an, dass sie in Zukunft Bedarf an dieser Funktion haben.

43,2 % der Befragten, die die Nutzung der speziellen Unterstützungsfunktion des SC für die Steuerplanung und -politik angeben, gaben an, dass diese Funktion künftig nicht mehr benötigt wird (siehe Tabelle 24).

Tabelle 24: Kreuztabelle des Sample „KMU“, die die Nutzung und den Bedarf an der speziellen Unterstützungsfunktion (USteuerPlanPol) des SC kombiniert

Sample „KMU“			Bedarfan der Funktion USteuerPlanPol		Gesamt
			Ja	Nein	
Nutzung der Funktion USteuerPlanPol	Ja	Anzahl	42	32	74
		% Nutzung der Funktion USteuerPlanPol	56,8 %	43,2 %	100,0 %
	Nein	Anzahl	19	126	145
		% keine Nutzung der Funktion USteuerPlanPol	13,1 %	86,9 %	100 0%
Gesamt		Anzahl	61	158	219
		% des Samples „KMU“	27,9 %	72,1 %	100,0 %
<i>Legende:</i> USteuerPlanPol: Unterstützung des SC im Bereich der Steuerplanung und -politik					

Schließlich gaben 13,1 % der Befragten an, die die spezielle Unterstützungsfunktion des SC nicht nutzen, dass sie zukünftig Bedarf an dieser Funktion haben (siehe Tabelle 24).

Nach den überraschenden Prozentsätzen der Befragten aller drei Samples, die die Nutzung der speziellen Unterstützungsfunktion zur Analyse der Steuereffekte bei Entscheidungen über SMPP KMPP (wie weiter oben beschrieben und in Tab. 8 dargestellt) angeben, waren auch die von den Befragten genannten zukünftigen Bedarfe überraschend. Von 47,4 % (Fälle des Samples „Umfrage beendet“) bis 50,0 % (Fälle des Samples „BilRUG KMU“) gaben den zukünftigen Bedarf für die Nutzung der speziellen Unterstützungsfunktion des SC zur Analyse von Steuereffekten im Zusammenhang mit Entscheidungen der KMPP an (siehe Tabelle 25).

Tabelle 25: Nutzung und Bedarf an der speziellen Unterstützungsfunktion des SC zur Analyse der Steuerwirkungen von Entscheidungen im Bereich der KMPP

<i>Nutzung der speziellen Unterstützungsfunktion zur Analyse von Steuerwirkungen bei Entscheidungen</i>						
	<i>Umfrage beendet</i>		<i>KMU</i>		<i>BilRUG KMU</i>	
	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>
der KMPP	31	36,0	29	39,2	24	38,1
<i>Gesamt</i>	<i>86</i>	<i>100,0</i>	<i>74</i>	<i>100,0</i>	<i>63</i>	<i>100,0</i>
<i>Bedarf an der speziellen Unterstützungsfunktion zur Analyse von Steuerwirkungen bei Entscheidungen</i>						
	<i>Umfrage beendet</i>		<i>KMU</i>		<i>BilRUG KMU</i>	
	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>
der KMPP	36	47,4	30	49,2	25	50,0
<i>Gesamt</i>	<i>76</i>	<i>100,0</i>	<i>61</i>	<i>100,0</i>	<i>50</i>	<i>100,0</i>
<i>Legende:</i>						
KMPP: Kurz- bis mittelfristige Programmplanung (in den Bereichen Beschaffung, Produktion und/oder Absatz)						

Bezogen auf die absolute Fallzahl der entsprechenden Samples ergibt sich daraus, dass etwa 14,52 % der Befragten des Samples „Umfrage beendet“, 13,7 % der Befragten des Samples „KMU“ und 13,6 % des Samples „BilRUG KMU“ einen zukünftigen Bedarf an der Nutzung der speziellen Unterstützungsfunktion des SC zur Analyse der Steuerwirkungen von Entscheidungen im Bereich der KMPP haben.

47,8 % der Befragten, die die Nutzung der Kontrollfunktion des SC angeben, gaben an, dass diese Funktion in Zukunft nicht mehr benötigt wird (siehe Tabelle 26), während 17,8 % der assoziierten Befragten, die keine Nutzung der Kontrollfunktion des SC angegeben haben, angaben, dass sie in zukünftig Bedarf an dieser Funktion haben.

Tabelle 26: Kreuztabelle des Samples „KMU“, die die Nutzung und den Bedarf an der Kontrollfunktion des SC kombiniert

<i>Sample „KMU“</i>			<i>Bedarfan der Kontrollfunktion</i>		Gesamt
			<i>Ja</i>	<i>Nein</i>	
Nutzung der Kontrollfunktion	<i>Ja</i>	<i>Anzahl</i>	47	43	90
		<i>% Nutzung der Kontrollfunktion</i>	52,2 %	47,8 %	100,0 %
	<i>Nein</i>	<i>Anzahl</i>	23	106	129
		<i>% keine Nutzung der Kontrollfunktion</i>	17,8 %	82,2 %	100,0 %
Gesamt		<i>Anzahl</i>	70	149	219
		<i>% des Samples „KMU“</i>	32,0 %	68,0 %	100,0 %

Insbesondere im Hinblick auf den extrem geringen zukünftigen Bedarf an der Koordinationsfunktion des SC in allen drei Samples dieser Befragung sollte eine zusätzliche empirische Erhebung vorgenommen werden, um mögliche Ursachen dafür zu ermitteln.

Die Bewertung der Bedeutung der Funktionen des SC zählt zu den wichtigsten Ergebnissen der Studie. Was die Informationsfunktion betrifft, so bewerteten mehr als die Hälfte der Befragten aller drei Samples diese Funktion als wichtig oder sehr wichtig (fast 55 % der Stichprobe „Umfrage beendet“, 56,5 % des Samples „KMU“ und fast 53,4 % des Samples „BilRUG KMU“; siehe Tabelle 27).

Tabelle 27: Bewertung der Bedeutung der Informationsfunktion des SC

	<i>Umfrage beendet</i>		<i>KMU</i>		<i>BilRUG KMU</i>	
	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>
sehr wichtig	29	11,7	26	11,9	19	10,3
wichtig	107	43,1	91	41,6	78	42,4
weniger wichtig	77	31,0	71	32,4	64	34,8
unwichtig	35	14,1	31	14,2	23	12,5
<i>Gesamt</i>	<i>248</i>	<i>100,0</i>	<i>219</i>	<i>100,0</i>	<i>184</i>	<i>100,0</i>

In Bezug auf die Koordinationsfunktion des SC bewerteten rund 45 % der Befragten aller drei Stichproben diese Funktion als wichtig oder sehr wichtig (46,4 % des Samples „Umfrage beendet“, 43,7 % des Samples „KMU und fast 43,5 % des Samples „BilRUG KMU“; siehe Tabelle 28).

Tabelle 28: Bewertung der Bedeutung der Koordinationsfunktion des SC

	<i>Umfrage beendet</i>		<i>KMU</i>		<i>BilRUG KMU</i>	
	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>
sehr wichtig	24	9,7	20	9,1	14	7,6
wichtig	91	36,7	78	35,6	66	35,9
weniger wichtig	93	37,5	85	38,8	76	41,3
unwichtig	40	16,1	36	16,4	28	15,2
<i>Gesamt</i>	<i>248</i>	<i>100,0</i>	<i>219</i>	<i>100,0</i>	<i>184</i>	<i>100,0</i>

Im Hinblick auf die besondere Unterstützungsfunktion des SC für den Bereich der Steuerplanung und -politik bewerteten rund 40 % bis 44 % der Befragten aller drei Samples diese Funktion als wichtig oder sehr wichtig (44 % des Samples „Umfrage beendet“, 42,9% des Samples „KMU“ und fast 41,9 % des Samples „BilRUG KMUE; siehe Tabelle 29).

Tabelle 29: Bewertung der Bedeutung der speziellen Unterstützungsfunktion des SC für den Bereich der Steuerplanung und -politik

	<i>Umfrage beendet</i>		<i>KMU</i>		<i>BilRUG KMU</i>	
	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>
sehr wichtig	20	8,1	16	7,3	11	6,0
wichtig	89	35,9	78	35,6	66	35,9
weniger wichtig	98	39,5	87	39,7	77	41,8
unwichtig	41	16,5	38	17,4	30	16,3
<i>Gesamt</i>	<i>248</i>	<i>100,0</i>	<i>219</i>	<i>100,0</i>	<i>184</i>	<i>100,0</i>

Was die Kontrollfunktion des SC betrifft, so bewerteten mehr als 40 % der Befragten aller drei Samples diese Funktion als wichtig oder sehr wichtig (42,8 % des Samples „Umfrage beendet“, 42,0 % des Samples „KMU“ und fast 40,3 % des Samples „BilRUG KMU“; siehe Tabelle 30).

Tabelle 30: Bewertung der Bedeutung der Kontrollfunktion des SC

	<i>Umfrage beendet</i>		<i>KMU</i>		<i>BilRUG KMU</i>	
	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>
sehr wichtig	21	8,5	17	7,8	13	7,1
wichtig	85	34,3	75	34,2	61	33,2
weniger wichtig	101	40,7	91	41,6	82	44,6
unwichtig	41	16,5	36	16,4	28	15,2
<i>Gesamt</i>	<i>248</i>	<i>100,0</i>	<i>219</i>	<i>100,0</i>	<i>184</i>	<i>100,0</i>

3.2.3 Demographische Fragen der Online-Befragung

Bezogen auf die angegebene Anzahl der in den befragten Unternehmen tätigen Mitarbeiter (MA) umfasst das Sample „Umfrage beendet“ 12 Fälle mit einer Anzahl von MA > 500 (siehe Tabelle 31). Die damit verbundenen Fälle betreffen große Unternehmen. Kleinstunternehmen (mit der Anzahl MA ≤ 10) haben die niedrigste Rate in allen drei Samples (20,6 % der Fälle im Sample „Umfrage beendet“, 23,3 % der Fälle im Sample „KMU“ und 25,0 % der Fälle des Samples „BilRUG KMU“. Mehr als zwei Drittel der Fälle in allen drei Stichproben sind kleine und mittlere Unternehmen.

Tabelle 31: Anzahl der Mitarbeiter in den befragten Unternehmen

	<i>Umfrage beendet</i>		<i>KMU</i>		<i>BilRUG KMU</i>	
	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>
MA ≤ 10	51	20,6	51	23,3	46	25,0
10 < MA ≤ 50	84	33,9	81	37,0	74	40,2
50 < MA ≤ 250	88	35,5	82	37,4	64	34,8
250 < MA ≤ 500	13	5,2	5	2,3	-	-
500 < MA ≤ 1000	3	1,2	-	-	-	-
1000 < MA ≤ 2000	5	2,0	-	-	-	-
MA > 2000	4	1,6	-	-	-	-
<i>Gesamt</i>	<i>248</i>	<i>100,0</i>	<i>219</i>	<i>100,0</i>	<i>184</i>	<i>100,0</i>
<i>Legende:</i>						
MA = Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter						

Bezogen auf die im letzten verfügbaren Jahresabschluss der Befragten angegebene Höhe der Bilanzsumme (BS) umfasst das Sample „Umfrage beendet“ 16 Fälle mit einem Betrag von BS > 43 Mio. € (siehe Tabelle 32). Diese Fälle stellen große Unternehmen dar. Alle drei Samples beinhalten die höchste Quote in der Klasse „0,35 Mio. € < BS ≤ 6 Mio. €“ (44,8 % der Fälle des Samples „Umfrage beendet“ bis 56,5 % der Fälle des Samples „BilRUG KMU“).

Tabelle 32: Bilanzsumme der befragten Unternehmen im letzten verfügbaren Jahresabschluss

	<i>Umfrage beendet</i>		<i>KMU</i>		<i>BilRUG KMU</i>	
	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>
BS ≤ 0,35 Mio. €	15	6,0	15	6,8	13	7,1
0,35 Mio. € < BS ≤ 6 Mio. €	111	44,8	110	50,2	104	56,5
6 Mio. € < BS ≤ 20 Mio. €	76	30,6	72	32,9	67	36,4
20 Mio. € < BS ≤ 43 Mio. €	30	12,1	22	10,0	-	-
BS > 43 Mio. €	16	6,5	-	-	-	-
<i>Gesamt</i>	<i>248</i>	<i>100,0</i>	<i>219</i>	<i>100,0</i>	<i>184</i>	<i>100,0</i>
<i>Legende:</i>						
BS = Bilanzsumme						

Bezüglich der Höhe der Umsatzerlöse (UE), die im letzten verfügbaren Jahresabschluss der Befragten angegeben sind, umfasst das Sample „Umfrage beendet“ 24 Fälle mit einem Betrag von UE > 50 Mio. EUR (siehe Tab. 33). Solche Fälle stellen große Unternehmen dar. Alle drei Samples weisen die höchste Quote in der Klasse „0,7 Mio. € < UE ≤ 12 Mio. €“ auf (und zwar

in Höhe von 49,2 % der Fälle des Samples „Umfrage beendet“ bis 62,0 % der Fälle des Sample „BilRUG KMU“).

Tabelle 33: Umsatzerlöse der befragten Unternehmen im letzten verfügbaren Jahresabschluss

	<i>Umfrage beendet</i>		<i>KMU</i>		<i>BilRUG KMU</i>	
	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>
UE ≤ 0,7 Mio. €	31	12,5	31	14,2	28	15,2
0,7 Mio. € < UE ≤ 12 Mio. €	122	49,2	121	55,3	114	62,0
12 Mio. € < UE ≤ 40 Mio. €	61	24,6	57	26,0	42	22,8
40 Mio. € < UE ≤ 50 Mio. €	10	4,0	10	4,6	-	-
UE > 50 Mio. €	24	9,7	-	-	-	-
<i>Gesamt</i>	<i>248</i>	<i>100,0</i>	<i>219</i>	<i>100,0</i>	<i>184</i>	<i>100,0</i>
<i>Legende:</i>						
UE = Umsatzerlöse						

Bezüglich der Rechtsform der befragten Unternehmen (siehe Tabelle 34) beinhalten alle drei Samples den weitaus größten Teil der Fälle in Form der Rechtsform GmbH auf (von 71,4% des Sample „Umfrage beendet“ bis 77,7 % des Sample „BilRUG KMU“).

Tabelle 34: Rechtsform der befragten Unternehmen

	<i>Umfrage beendet</i>		<i>KMU</i>		<i>BilRUG KMU</i>	
	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>
GbR	8	3,2	8	3,7	-	-
OHG, GmbH & Co. OHG	3	1,2	3	1,4	3	1,6
KG, GmbH & Co. KG	34	13,7	28	12,8	24	13,0
EWIV	-	-	-	-	-	-
GmbH	177	71,4	159	72,6	143	77,7
UG	5	2,0	5	2,3	3	1,6
AG	18	7,3	14	6,4	11	6,0
KGaA	-	-	-	-	-	-
SE	-	-	-	-	-	-
Einzelunternehmen, e.K.	3	1,2	2	0,9	-	-
<i>Gesamt</i>	<i>248</i>	<i>100,0</i>	<i>219</i>	<i>100,0</i>	<i>184</i>	<i>100,0</i>
<i>Legende:</i> GbR = Gesellschaft bürgerlichen Rechts OHG = Offene Handelsgesellschaft Co. = Company KG = Kommanditgesellschaft EWIV = Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung GmbH = Gesellschaft mit beschränkter Haftung UG = Unternehmergesellschaft, haftungsbeschränkt AG = Aktiengesellschaft SE = Societas Europaea, Europäische Gesellschaft e.K. = eingetragener Kaufmann						

Unter Bezugnahme auf den in den Antworten jeweils genannten Wirtschaftszweig des Unternehmens (siehe Tabelle 35) gaben die Befragten in allen drei Stichproben mit der höchsten Fallzahl den Sektor „produzierendes Gewerbe* ohne Baugewerbe“ an (von 30,1 % der Fälle im Sample „KMU“ bis zu 31,0 % der Fälle im Sample „BilRUG KMU“). Alle drei Samples beinhalten die niedrigste Quote im Sektor „Land- und Forstwirtschaft, Fischerei“ (von 0,5 % der Fälle im Sample „BilRUG KMU“ bis zu 1,4 % der Fälle Samples „KMU“).

Tabelle 35: Wirtschaftszweig der befragten Unternehmen

	<i>Umfrage beendet</i>		<i>KMU</i>		<i>BilRUG KMU</i>	
	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>
Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Fischerei	3	1,2	3	1,4	1	0,5
Produzierendes Gewerbe * ohne Baugewerbe	76	30,6	66	30,1	57	31,0
Baugewerbe	55	22,2	48	21,9	43	23,4
Handel, Gastgewerbe, Verkehr	51	20,6	48	21,9	39	21,2
Finanzierung, Vermietung, Unternehmensdienstleister	32	12,9	30	13,7	25	13,6
Öffentliche und private Dienstleister **	31	12,5	24	11,0	19	10,3
<i>Gesamt</i>	<i>248</i>	<i>100,0</i>	<i>219</i>	<i>100,0</i>	<i>184</i>	<i>100,0</i>
<i>Legende:</i> * = (Verarbeitendes Gewerbe, Bergbau, Steine/Erden, Energie/Wasser) ** = (inklusive Erziehung, Unterricht, Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen, Häusliche Dienste)						

Was das Bundesland mit dem Firmensitz der befragten Unternehmen betrifft (siehe Tabelle 36), so wurde in allen drei Stichproben der höchste Prozentsatz der Fälle für das Bundesland Nordrhein-Westfalen angegeben (von 22, 3% des Samples „BilRUG KMU“ bis zu 24,6 % des Sample „Umfrage beendet“). Im Vergleich zu den Prozentwerten der E-Mail-Adressen deutscher KMU in jedem Bundesland der verwendeten Forschungsdatenbank (wie oben in Unterkapitel 2.1 erläutert) sind die relativen Prozentwerte in den drei Stichproben bei nur vier der sechzehn Bundesländer deutlich niedriger. Die betroffenen Bundesländer sind Brandenburg mit 3,35 % der E-Mail-Adressen der verwendeten Forschungsdatenbank, Hamburg mit 2,87 % der betreffenden E-Mail-Adressen, Hessen mit 8,68 % der betroffenen E-Mail-Adressen und Thüringen mit 3,96 % der betreffenden E-Mail-Adressen.

Abgesehen davon ist die Abweichung der Prozentwerte der Fälle, die KMU mit Firmensitz in den anderen zwölf Bundesländern in allen drei Stichproben darstellen, im Wesentlichen recht gering. Im Vergleich zur verwendeten Forschungsdatenbank scheinen die KMU der meisten Bundesländer in dieser Online-Befragung insofern ausreichend berücksichtigt zu sein.

Tabelle 36: Bundesland des Firmensitzes der befragten Unternehmen

	<i>Umfrage beendet</i>		<i>KMU</i>		<i>BilRUG KMU</i>	
	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>in %</i>
Baden-Württemberg	28	11,3	20	9,1	18	9,8
Bayern	36	14,5	33	15,1	29	15,8
Berlin	13	5,2	11	5,0	11	6,0
Brandenburg	5	2,0	5	2,3	3	1,6
Bremen	2	0,8	2	0,9	2	1,1
Hamburg	2	0,8	2	0,9	2	1,1
Hessen	13	5,2	10	4,6	9	4,9
Mecklenburg-Vorpommern	5	2,0	5	2,3	3	1,6
Niedersachsen	23	9,3	21	9,6	14	7,6
Nordrhein-Westfalen	61	24,6	51	23,3	41	22,3
Rheinland-Pfalz	7	2,8	6	2,7	6	3,3
Saarland	6	2,4	6	2,7	6	3,3
Sachsen	21	8,5	21	9,6	17	9,2
Sachsen-Anhalt	15	6,0	15	6,8	13	7,1
Schleswig-Holstein	5	2,0	5	2,3	5	2,7
Thüringen	6	2,4	6	2,7	5	2,7
<i>Gesamt</i>	<i>248</i>	<i>100,0</i>	<i>219</i>	<i>100,0</i>	<i>184</i>	<i>100,0</i>

3.2.4 Hinweise zu weiteren Kreuztabellen

Weitere Kreuztabellen wurden erstellt, um vermutete Zusammenhänge zwischen der Unternehmensgröße und der Nutzung von Grundfunktionen bzw. zukünftigen Bedürfnissen für die zugehörigen Funktionen zu analysieren. Diese Vorgehensweise schien seitens der Autoren dieses Beitrags geboten, da die Anwendung des Controllings im Allgemeinen bei deutschen KMU im Vergleich zu deutschen Großunternehmen (wie bereits weiter oben in Abschnitt 1.1) deutlich geringer ausfällt. Dies gilt im Speziellen für die Anwendung oder Nutzung des SC oder diesbezüglicher zukünftiger Bedarfe, so dass größere KMU im Vergleich zu kleineren wohl eher dazu neigen, SC-Funktionen zu nutzen oder zukünftige Bedürfnisse für diese Funktionen anzugeben.

Für alle drei Samples haben die Autoren dieses Beitrags entsprechende Kreuztabellen erstellt, wobei die Größe des Unternehmens, gemessen an der klassifizierten Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter (MA als Zeilenvariable), einerseits mit der Nutzung von SC-Funktionen oder zugehörigen Bestandteilen (als Spaltenvariable) kombiniert wurde. Andererseits wurde die Größe

des Unternehmens entsprechend mit den zukünftigen Bedarfen an Funktionen des SC (als Spaltenvariable) kombiniert. Als Schichtungsvariable wurden die Klassen der Umsatzerlöse (UE) verwendet. Aufgrund von erwarteten Häufigkeiten von weniger als fünf Fällen in allen Datenzellen (als starkes Kriterium) der Kreuztabellen sowie erwarteten Häufigkeiten von weniger als fünf in einem Fünftel der zugehörigen Datenzellen (als weiches Kriterium) war die Bedingung für die Anwendung des Chi-Quadrat-Tests leider nicht erfüllt. Bezogen auf den Umfang aller drei Samples war die Anzahl der Fälle innerhalb der geschichteten Kreuztabellen schlicht zu gering. Dies ist indes kein Beleg dafür, dass unternehmensgrößenbezogene Zusammenhänge hinsichtlich der Nutzung der Funktionen des SC in den Ergebnissen unserer Online-Befragung als unwahrscheinlich oder gar falsch zu interpretieren sind. In diesem Zusammenhang sei auf die von Seiten statistischer Forschungsbeiträge kritisierte Fehldeutung von statistischer Signifikanz oder Nicht-Signifikanz auf Basis von p-Werten verwiesen.³²

4 Implikationen zur Unterstützung operativer Planungsansätze durch Berücksichtigung steuerlicher Effekte

Ausgehend von den wesentlichen Ergebnissen der zugrundeliegenden Primärerhebung über die Nutzung der operativen Funktionen des SC in deutschen KMU und den zukünftigen Bedarfen an den entsprechenden Funktionen als Grundlage für Weiterentwicklungen im Bereich des SC kann tendenziell die von den SC-Experten erwartete Nutzung der Funktionen des SC in KMU durch Steuerberatungen bestätigt werden.³³

Entgegen den Annahmen der genannten Experten zeigen die Ergebnisse der analysierten Daten jedoch deutlich, dass die SC-Funktionen mehr als nur rudimentär von deutschen KMU genutzt werden. Bezüglich der Nutzung der speziellen Unterstützungsfunktion des SC im Bereich der Steuerplanung und -politik und den zukünftigen Bedarfen dieser Funktion übersteigen die ermittelten Ergebnisse die eigenen Annahmen der Autoren dieses Beitrags erheblich. Dies gilt insbesondere für die festgestellten Prozentsätze im Bereich Berücksichtigung von Steuereffekte im Bereich der KMPP (13,2% der Fälle des Samples "KMU" und 13% der Fälle des Samples

³² Vgl. *Wasserstein et al.* (2019), S. 2 ff.

³³ Vgl. *Schlager* (2012), S. 343; *Egner* (2016), S. 304.

„BilRUG KMU“) und die Werte der damit verbundenen zukünftigen Bedarfe (13,7% der Fälle des „KMU“-Samples 13,6% der Fälle des „BilRUG KMU“-Samples).

Insbesondere anknüpfend an diese Ergebnisse identifizieren die Autoren dieses Beitrags Implikationen in zweierlei Hinsicht, und zwar im Allgemeinen sowie im Speziellen. Im Allgemeinen ist es wichtig, KMU zu befähigen und zu motivieren, die Unterstützungsfunktionen des SC zu nutzen. Im Speziellen gilt dies für die besondere Unterstützungsfunktion des SC im Bereich der Steuerplanung und -politik, insbesondere um Steuereffekte im Bereich der KMPP zu berücksichtigen. Was kleine KMU in Form von Kleinstunternehmen betrifft, so ist es erforderlich, dies indirekt zu tun, indem Steuerberatungen bei der Erbringung damit zusammenhängender Dienstleistungen für die KMU unterstützt werden. Im Hinblick auf größere KMU sollte dies direkt durch Schulungen für Steuerabteilungen oder Management Accounting-Abteilungen in Kombination mit dem Angebot von IT-Tools für das SC erfolgen. Ein Mangel an solchen Tools erfordert spezielle Implikationen in Form entsprechender Forschungsvorhaben.

Steuereffekte, auch wenn sie für die wertorientierte Unternehmensführung relevant sind, werden in der Regel in den gängigen Ansätzen der KMPP und referenzierenden IT-Tools nicht berücksichtigt. Die Autoren dieses Beitrags haben einen ersten Ansatz für KMPP unter Berücksichtigung unterschiedlicher Gewerbesteuerhebesätze für verschiedene Produktionsstandorte entwickelt.³⁴

Danksagung

Die Autoren danken der „Stiftung Prof. Dr. oec. Westerfelhaus“ für die finanzielle Unterstützung der Befragung.

Literaturverzeichnis

- Commission Recommendation* 2003/361/EC. COMMISSION RECOMMENDATION of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (notified under document number C(2003) 1422). Official Journal of the European Union, L124/36, 20 Mai 2003, in: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF>, abgerufen am 15.12.2019.
- Eisenach, M.* (1974), Entscheidungsorientierte Steuerplanung: Grundlagen, Instrumente und Konzept zur Planung der Steuerbelastung der Unternehmung mittels dynamischer Teilsteuerverrechnung, Wiesbaden.

³⁴ Vgl. Pütz/Amen (2016).

- Egner, T. (2016), Steuercontrolling in der Unternehmenspraxis. In: *Becker, W./Ulrich, P.* (Hrsg.), *Handbuch Controlling*, Wiesbaden, S. 303–325.
- Freidank, C.-Chr. (1996), Ansatzpunkte für die Entwicklung eines Steuer-Controlling, *Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 8. Jg., Nr. 3, S. 148–155.
- Freidank, C.-Chr. (2001), Jahresabschlussoptimierung nach der Steuerreform, *Betriebs-Berater*, 56. Jg., Beilage 9 zu Heft 49, S. 1*-24*.
- Freidank, C.-Chr. (2007), Steuercontrolling. In: *Freidank, C.-Chr./Lachnit, L./Tesch, J.* (Hrsg.), *Vahlens Großes Audition Lexikon*, München, S. 1289–1292.
- Freidank, C.-Chr. (2016), Neue Ansätze im Rahmen der Steuerbilanzplanung von Kapitalgesellschaften, *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 68. Jg., H. 5, S. 439–455.
- Freidank, C.-Chr./Sassen, R. (2013), Weiterentwicklung der Betriebswirtschaftlichen Steuerlehre durch das Steuercontrolling. In: *Lüdicke, J./Mössner, J. M./Hummel, L.* (Hrsg.): *Das Steuerrecht der Unternehmen: Festschrift für Gerrit Frotscher zum 70. Geburtstag*, Freiburg/München, S. 91–113.
- Haeseler, H. R. (2013), Marginalien zum Steuer-Controlling: effektives Steuer-Management mittels eines zeitgemäßen Tax Controlling. In: *Seicht, G.* (Hrsg.): *Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen*, 29. Jg., Wien, S. 651–665.
- Herzig, N./Zimmermann, M. (1998), Steuercontrolling – Überflüssige Begriffsverbindung oder sinnvolle Innovation?, *Der Betrieb*, 51. Jg., S. 1141–1150.
- Horváth, P. (2011), *Controlling*, 12. vollständig überarbeitete Aufl., München.
- Horváth, P./Gleich, R./Seiter, S. (2015), *Controlling*. 13. Aufl., vollständig überarbeitete Auflage, München.
- IfM Bonn (2019), KMU-Definition des IfM Bonn, in: <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn>, abgerufen am 15.12.2019.
- Jacob, R./Heinz, A./Décieux, P. (2013), *Umfrage: Einführung in die Methoden der Umfrageforschung*, 3. Aufl., München.
- Keuper, F./Brösel, G./Albrecht, T. (2009), Controlling in KMU – Identifikation spezifischer Handlungsbedarfe auf Basis aktueller Studien. In: *Müller, D.* (Hrsg.): *Controlling für kleine und mittlere Unternehmen*, München, S. 55–71.
- Küpper, H.-U./Friedl, G./Hofmann, C./Hofmann, Y./Pedell, B. (2013), *Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente*, 6. Aufl., Stuttgart.
- Machtinger, C. (2012), Internationales Steuercontrolling und Konzernsteuerquote. In: *Denk, C./Feldbauer-Durstmüller, B.* (Hrsg.): *Internationale Rechnungslegung und internationales Controlling*, Wien, S. 341–365.
- Mäder, O. B./Hirsch, B. (2009), Rationalitätssicherung als Controllingaufgabe in KMU. In: *Müller, D.* (Hrsg.): *Controlling für kleine und mittlere Unternehmen*, München, S. 3–28.
- Pütz, M./Amen, M. (2016), Tax effects on short-term program planning with several production sites. In: *Kadziński, M.* (Hrsg.): *CONFERENCE HANDBOOK 28th European Conference on Operational Research*, Poznan University of Technology, S. 320–321, in: <https://www.euro-online.org/conf/admin/tmp/program-euro28.pdf>, abgerufen am 15.12.2019.
- Scheffler, W. (2013), *Besteuerung von Unternehmen III: Steuerplanung*, 2. Aufl., Heidelberg u. a.

- Schiffers, J.* (1997), Teilsysteme einer zukunftsgerichteten Steuerberatung. Steuerplanung, steuerliches Informationssystem und Steuercontrolling, *Steuer und Wirtschaft: StuW, Zeitschrift für die gesamten Steuerwissenschaften*, 74. Jg. Nr. 01, S. 42–50.
- Schlager, J.* (2005), Aspekte des Steuercontrolling. In: *Feldbauer-Durstmüller, B./Schwarz, R./Wimmer, B.* (Hrsg.): *Handbuch Controlling und Consulting: Festschrift für Harald Stiegler zum 65. Geburtstag*, Wien, S. 613–659.
- Statistisches Bundesamt* (2019), Kleine und mittlere Unternehmen: Anteile kleiner und mittlerer Unternehmen an ausgewählten Merkmalen 2017 nach Größenklassen in %, in: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/Tabellen/wirtschaftsabschnitte- insgesamt.html?nn=208440>, abgerufen am 15.12.2019.
- Urnik, S./Fellinger, M.* (2012a), Zur Notwendigkeit eines Steuercontrollings trotz der Berücksichtigung von Steuerlatenzen in der internationalen Rechnungslegung. In: *Denk, C./Feldbauer-Durstmüller, B.* (Hrsg.): *Internationale Rechnungslegung und internationales Controlling*, Wien, S. 501–517.
- Urnik, S./Fellinger, M.* (2012b), Die Rolle des Steuer-Controllings in ausgewählten Funktionsbereichen der operativen Planung. In: *Kaltenbrunner, K. A./Urnik, S.* (Hrsg.): *Unternehmensführung: State of the art und Entwicklungsperspektiven*, München, S. 137–158.
- Wagner, Franz W.* 2015. Die Wissenschaft von der Unternehmensbesteuerung – eine ökonomische Disziplin, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 67. Jg., S. 522–548.
- Wasserstein, R. L./Schirm, A. L./Lazar, N. A.* (2019), Moving to a Word Beyond „ $p < 0.05$ “, 73. Jg., Beilage1, S. 1-19, DOI: 10.1080/00031305.2019.1583913.
- Wöhe, G./Döring/U.* (1974), Der Einfluß der Besteuerung auf eine integrierte Produktions-, Investitions- und Finanzierungsplanung. In: *Jacob, H.* (Hrsg.) *Besteuerung und Unternehmensführung. „Schriften zur Unternehmensführung“, Volume 19*, Wiesbaden, S. 31–62.
- Zimmermann, M.* (1997), *Steuercontrolling: Beziehungen zwischen Steuern und Controlling*, Wiesbaden.