



Die drei Hürden der Steuerplanung

– wie
Geschäftsumfeld,
Zielsetzung der Steuerplanung und
Macht der Steuermanager
den Steueraufwand beeinflussen

Anna Feller | Deborah Schanz

Schmalenbach-Gesellschaft | 68. Dt. Betriebswirtschafter-Tag
Düsseldorf, den 25. September 2014



Situation: Steuervermeidung erfährt steigende Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit und der Wissenschaft

Öffentlichkeit

BUSINESS INSIDER
Tech Finance Politics Strategy Life Entertainment
POLITICS
More: Politics Senate Apple
Apple Avoids Paying \$17 Million In Taxes Every Day

BBC NEWS MAGAZINE
Home UK Africa Asia Europe Latin America Mid East US & Canada Business Health
Magazines
In Pictures: "ABUSE OF THE NEWS"
21 May 2013 Last updated at 11:15 GMT

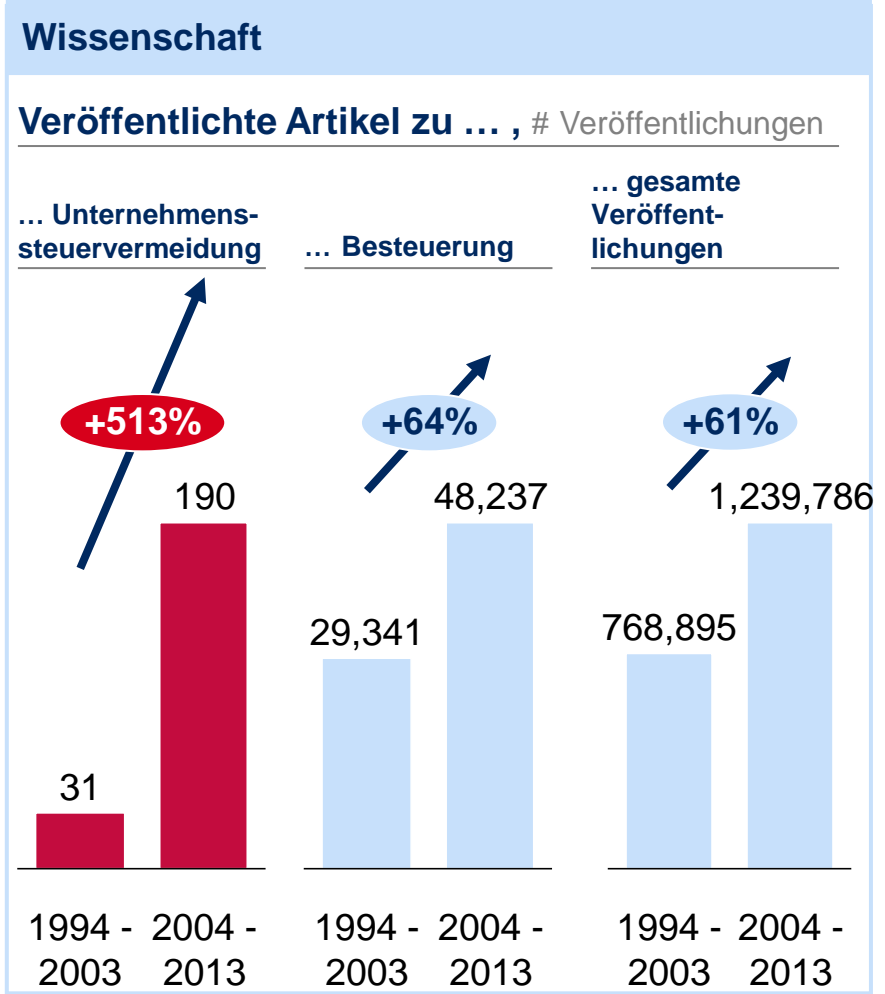
the guardian
Amazon: £7bn sales, no UK corporation tax

Google, Amazon, Starbucks: The rise of "tax shaming"

THE WALL STREET JOURNAL. BUSINESS
EUROPEAN BUSINESS NEWS
Pfizer's AstraZeneca Bid Puts Tax Strategies in Spotlight
U.K. Has Been at Center of Efforts to Rein in Tax Avoidance
By TOM FAIRLESS in Brussels and CHARLES FORELLE in London CORRECT

OECD
BETTER POLICIES FOR BETTER LIVES

European Commission



Offene Frage: Warum variieren die Steuerquoten von Unternehmen?

Quelle: Schlagzeilen internationaler Zeitschriften, OECD, und EU Kommission Presseveröffentlichungen, EBSCO Suche nach veröffentlichten Artikeln zu Steuervermeidung, Steuern und allgemeine Veröffentlichungen

Agenda

Einführung

Methodik: Qualitative Studie

Ergebnisse | Modell

Fallstudien

Fazit

Ziel des heutigen Vortrags:

- **Wissenschaftliche Erkenntnisse zeigen**
- **Feedback aus Wissenschaft & Praxis**



Situation: Als Konsequenz untersuchen Forscher das Phänomen „Steuervermeidung“ ausführlich

“There is widespread interest and concern over the **magnitude**, **determinants**, and **consequences** of corporate tax avoidance and aggressiveness”

(Hanlon & Heitzman, 2010, p.137)

„Ausmaß“

- Heckemeyer, Spengel (2008)
- Overesch, Wamser (2010)
- Dinkel, Keller, Schanz (2013)
- Büttner, Ruf (2013)
- Bach (2013)
- Finanzministerium NRW (2013)
- Watrin, Ebert (2013)

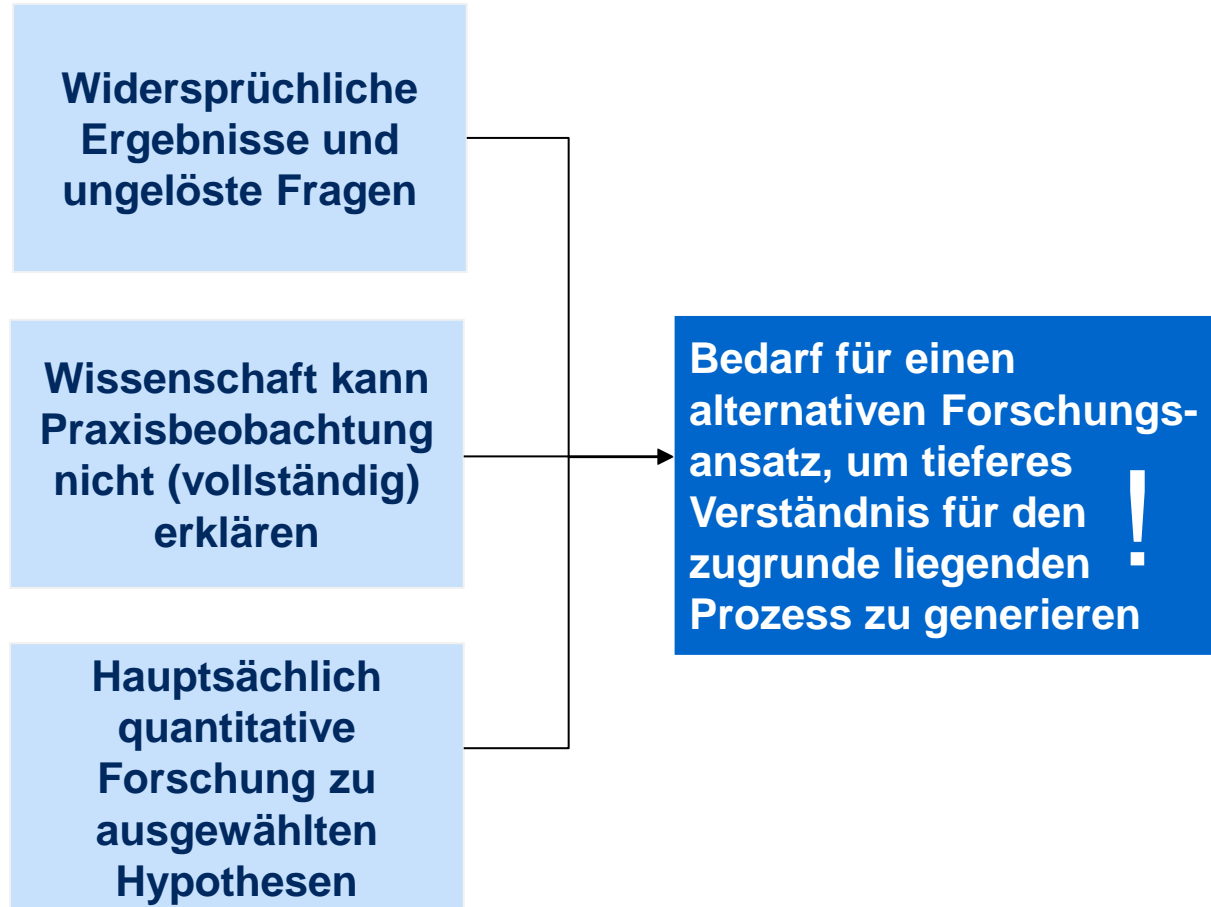
„Faktoren“

- Gupta, Newberry (1997)
- Philips (2003)
- Rego (2003)
- Desai, Dharmapala (2006)
- Frank, Lynch, Rego (2009)
- Chen, Chen, Cheng, Shevlin (2010)
- Dyreng, Hanlon, Maydew (2010)
- Brown (2011)
- Armstrong, Blouin, Larcker (2012)
- Cheng, Huang, Li, Stanfield (2012)
- Boone, Khurana, Raman (2013)

„Konsequenzen“

- Graham, Tucker (2006)
- Dyreng, Hanlon, Maydew (2008)
- Hanlon, Slemrod (2009)
- Wilson (2009)
- Graham, Hanlon, Shevlin, Shroff (2014)
- Gallemore, Maydew, Thornock (2014)

Problem: Ergebnisse sind oft inkonsistent und hinterlassen offene Fragen für zukünftige Forschung



Forschungsprojekt: Wir machen eine umfangreiche Untersuchung des Steuerplanungsprozesses und der Interpretation seiner Resultate

Ziel unserer Forschung

- Einsicht in die „Black Box“ von Steuerabteilungen in Unternehmen
- Verständnis der bestimmenden Faktoren in verschiedenen Schritten des Steuerplanungsprozesses
- Verknüpfung dieser Unterschiede im Prozess mit Unterschieden in den Steuerplanungsergebnissen



Forschungsfragen

- A Welche internen und externen Faktoren beeinflussen die Arbeit der Steuerabteilungen?
- B Wie sind Unterschiede entlang des Steuerplanungsprozesses mit Abweichungen bei Steuerplanungsergebnissen verknüpft?



Methodik

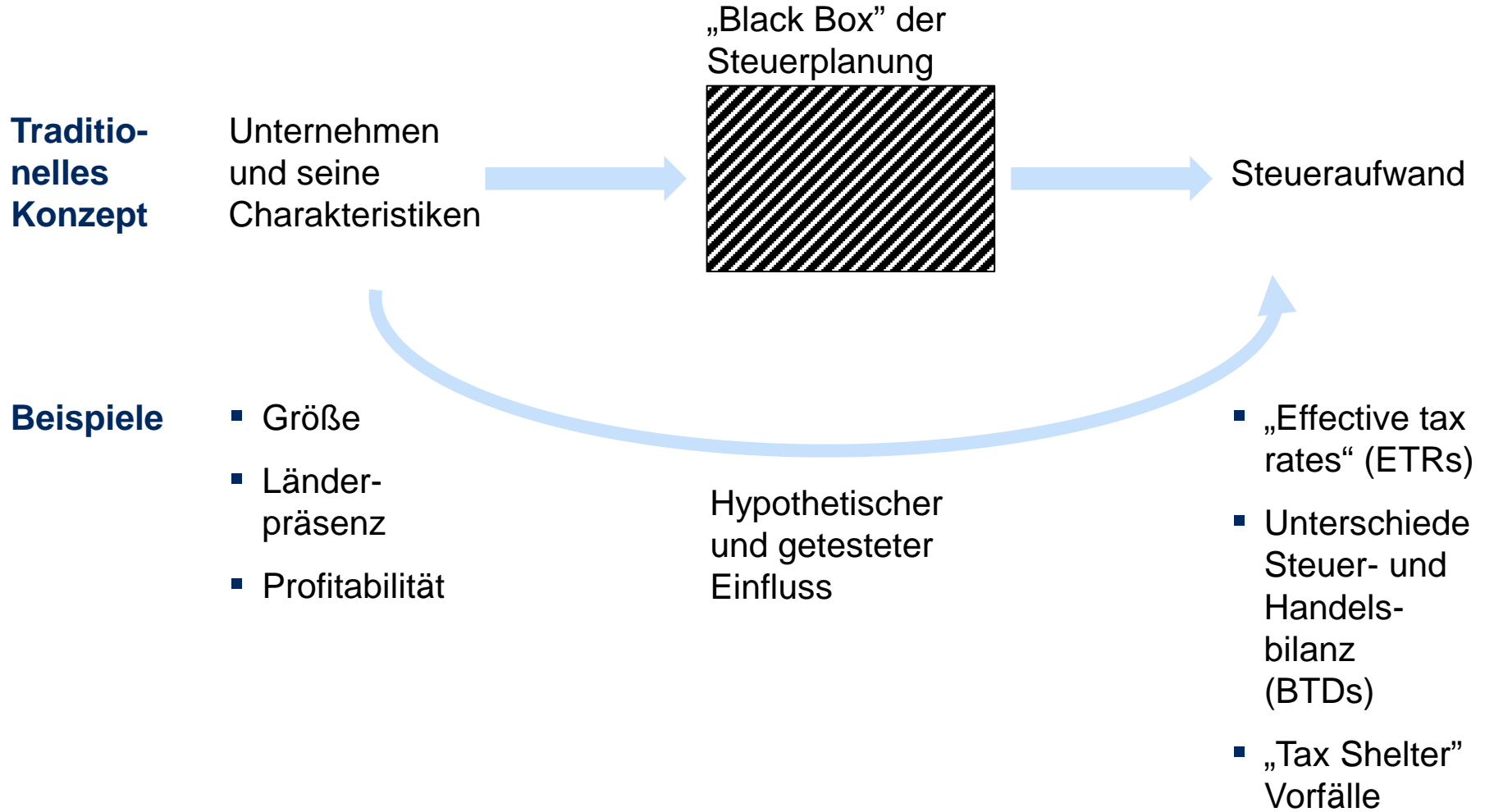
- Grounded-Theory-Approach: Analytic Induction (Glaser & Strauss, 1999)
- Theoretical sampling, non-random (Onwuegbuzie, 2007)
- Transkription und Codierung

Daten

- **19 Interviews** mit deutschen Steuerabteilungsleitern, Beratern und Anwälten, Steuerbehörden, die Steuerplanung in **~ 100 Firmen** abdecken
- **~1.200 Minuten** Interviewaufnahmen
- **~420 Seiten** Mitschrift (einzeilig)
- **213 andere Dokumente** über die untersuchten Unternehmen und ihr Managementteam



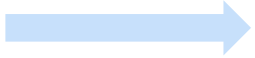
Die traditionelle akademische Sicht der betrieblichen Steuerplanung beinhaltet eine „Black Box“



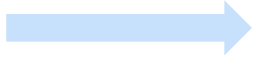
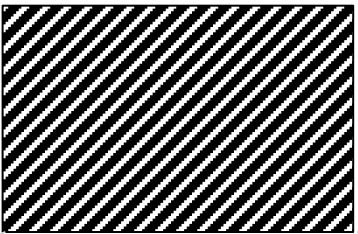
Wir brechen die „Black Box“ des Steuerplanungsprozesses in drei Hürden (Geschäftsumfeld, Zielsetzung, Macht) herunter...

Traditionelles Konzept

Unternehmen und seine Charakteristiken



„Black Box“ der Steuerplanung



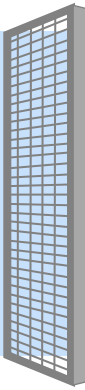
Steueraufwand

Drei-Hürden-Konzept

1 Verfügbar

Geschäftsumfeld

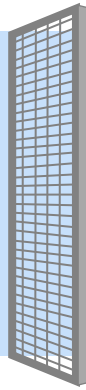
(Unternehmens-eigenschaften und relevante Regulierung)



2 Erstrebenswert

Ziel der Steuerplanung

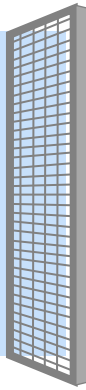
(Unternehmens-werte und Prioritäten)



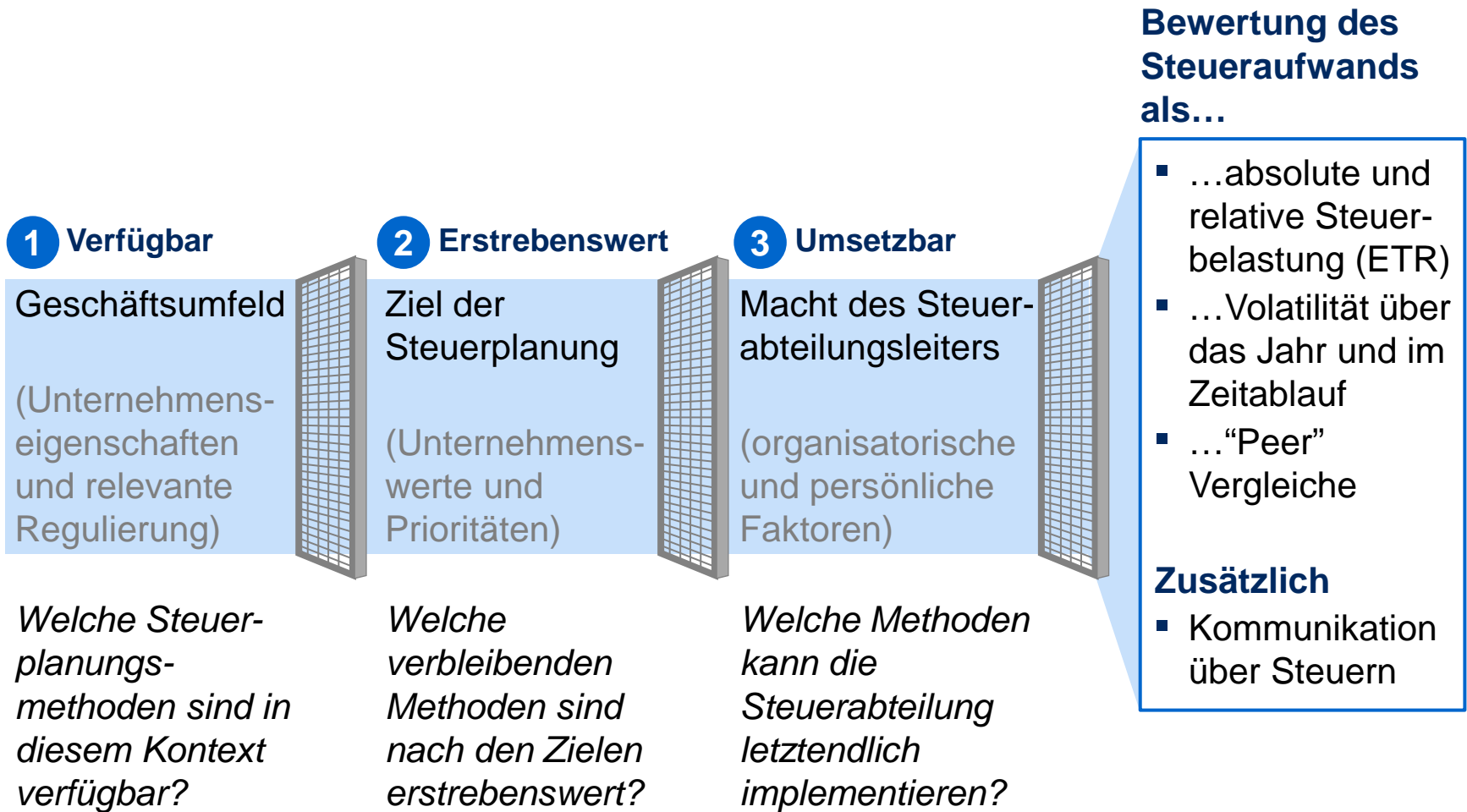
3 Umsetzbar

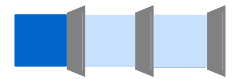
Macht des Steuer-abteilungsleiters

(organisatorische und persönliche Faktoren)



... was uns hilft, die Ergebnisse der Steuerplanung wie z.B. die Höhe des Steueraufwands aussagekräftiger zu interpretieren





Zitate Hürde 1 – Geschäftsumfeld

Unternehmenseigenschaften

Geschäftsmodell - Allgemein	Wenn man so ein Einproduktgeschäft hat, kann man das [Verrechnungspreise] viel präziser steuern.
Geschäftsmodell - Ländermix	Jedenfalls in deutschen [Unternehmen], wenn viel Geschäft dort gemacht wird, wo hohe Steuersätze anfallen, das bleibt nicht ohne Folgen auf die Steuerquote. Ich meine, [was ich] in gewisser Weise über Verrechnungspreise ein bisschen beeinflussen kann, ist das sogenannte Foreign Tax Rate Differential, also im Prinzip die Unterschiede des Einkommensmix und damit auch der Mix an unterschiedlichen Steuerbelastungen.
Geschäftsmodell - Größe	Wenn der deutsche Mittelständler anfängt mit ner eigenen Finanzierungsgesellschaft zu operieren, dann wird er sehr schnell an seine Grenzen stoßen, einfach weil die, die Kosten, die damit verbunden sind, die entsprechende Substanz aufzubauen, die rechnen nicht einen etwaigen Steuervorteil.
Ownership	Die großen börsennotierten Unternehmen legen den großen Wert auf die komplette ETR also inklusive der Steuerlatenz. Deshalb merkt man, diesen Fake, die Zukunft als voll werthaltig zu bilanzieren, das machen nur Leute, für die die Bilanz quasi wichtiger ist wie der Cashflow oder das eigene Einkommen. Je kleiner und eigentümergeorientiert die Unternehmen sind, desto mehr ist die Cash Steuer im Vordergrund.

Regulierung

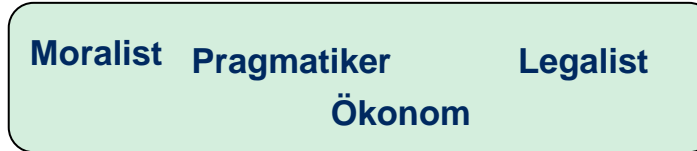
Beschränken der Steuerplanung:

„[Die] extrem niedrigen Steuerquoten der Vergangenheit erreicht man faktisch nicht mehr, das liegt aus rein deutscher Sicht daran, dass sich die Rahmenbedingungen stark verschlechtert haben.“

Ermöglichen von Steuerplanung/ Anlass für Steuerplanung:

„Es gibt ja viele Länder, Deutschland nicht, Österreich oder zum Beispiel USA auch, Indien, China, Frankreich, eigentlich ja alle, die ein Forschungsförderungsregime haben. Das wird schon in Anspruch genommen, [...].“

Zitate Hürde 2 – Zielsetzung



Zielsetzung

Beispielzitate aus den Interviews

Defensiv
↑
↓
Aggressiv

„Die [Anm: Eigentümer] haben natürlich irgendwo bei der Strategie irgendwo ne Vision und die wollen natürlich auch, dass wir nicht nur nachhaltige Produkte baut, sondern auch ne nachhaltige Steuerstrategie hat.“

„Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen, die ist unstreitig.“

„Wenn ich jetzt glaube, dieses oder jenes könnte steuerlich vorteilhaft sein, dann mach ich mir Gedanken, ob das andere Abteilungen mittragen können. Aber nicht aus moralischen Gründe, sondern aus unternehmensinternen Strukturen heraus.“

„Wir schauen natürlich permanent auch auf unsere Wettbewerb und auf deren Steuerquote und [...] wenn alle unserer Wettbewerber 40% Steuerquote hätten, dann wär man hier wahrscheinlich auch entspannter unterwegs.“

„Wie verhalten wir uns im Interesse der Shareholder: Ist Reputationsverlust möglicherweise größer als das, was man an Steuerzahlungen einspart?“

„Es ist gar nicht verwunderlich, dass die Steuerabteilungen in großer Mannstärke hier unterwegs sind und dass wir die Aufgabe haben, Steuersätze natürlich so niedrig wie möglich eben zu gestalten. Das ist unser Job.“

„Jim Cook [Anm: CEO Apple] hat im Hearing letzte Woche [...] ganz deutlich auch gesagt: ‚Leute, das ist Gesetz, wenn ihr das ändern wollt, dann ändert das doch bitte, aber kommt doch nicht mittels der OECD zu uns und sagt wir müssen freiwillig mehr zahlen, weil das ist nicht der OECD Auftrag.‘“



Zitate Hürde 3 – Macht

Kategorie Beispielzitate aus den Interviews

Interne <i>formelle</i> Macht	„Man erkennt schon relativ sehr, sehr stark an den DAX Unternehmen, jetzt auch, wo eine Steuerabteilungen organisatorisch jetzt aufgehängt ist, ob die direkt an irgendeinen Vorstand berichtet oder ob die irgendwo als Teil des Accountings, unter einer Accoutingfunktion hängt.“
	„Die Stellung der einzelnen Steuerabteilungsleiter innerhalb des Konzerns, ob die auch innerhalb der Finanzseite was zu sagen haben.“
	„Selbst Vorstände, Finanzvorstände, Gesamtvorstände werden häufig ja nach dem Ergebnis vor Steuern vergütet [...] und das was für die Aktionären interessant sind, dass man wirklich sagt alleine EPS ist entscheidend, das ist witzigerweise so häufig gar nicht der Fall.“
Interne <i>informelle</i> Macht	„Ja, in vielen Unternehmen ist es so, dass man Steuern nur als notwendiges Übel sieht, die Steuerabteilung. Die erfahren dann immer ganz zum Schluss, was gemacht wird.“
	„Und nicht erst, wenn die Tinte unter dem Vertrag trocken war und man es dann eigentlich nur noch allenfalls heilen konnte oder durch die Betriebsprüfung retten konnte und das war eigentlich das, wofür ich lange Jahre im Unternehmen ja gekämpft habe, oder dran gearbeitet habe, dass die Steuerabteilung einfach frühzeitig mit ins Boot genommen wird.“
	„Also, man kann das ja schon prozessual sicherstellen, dass die Steuerabteilung einbezogen wird. Ich muss auch sagen, in den Großkonzernen, [...] da klappt's tendenziell gut, im Mittelstand da wird viel dann auf dem Flur geregelt.“
Externe Verbin- dungen	„Die Modelle ((Anm: Outsourcing der Steuerfunktion)), die ich mal gesehen habe, a.) mal in der Beratung und b.) auch wie ich aus dem Kollegenkreis kenne, ich bin ja auch sehr stark vernetzt auch mit den anderen Steuerabteilungsleitern.“
	„Auf der anderen Seite ist es natürlich irgendwo auch ein Wert ist, aber das hat auch wieder mit Moral nichts zu tun, mit der heimischen Finanzverwaltung ein gutes Verhältnis zu haben und im Grunde genommen als als guter Steuerpflichtiger dort dazustehen.“
Expertise	„Jeder weiß, wenn du Steuern einschaltest, wird's eher schwierig und vor dem Hintergrund muss man sich halt in der Form positionieren, dass die anderen die Steuerabteilung nie vergessen. Dass wir dann als Abteilung wahrgenommen werden, die das Geschäft versteht.“



Hürde 3 – Macht

Kategorie

**Interne
formelle Macht**

**Hierarchielevel
KPIs, auch der anderen Top-Manager
Formelle Anweisungen, die Steuerfunktion einzubinden**

**Interne
informelle Macht**

**Wahrnehmung der Steuerabteilung durch andere
Interne Beziehungen**

**Externe
Verbindungen**

**Expertenmacht
Prestige**

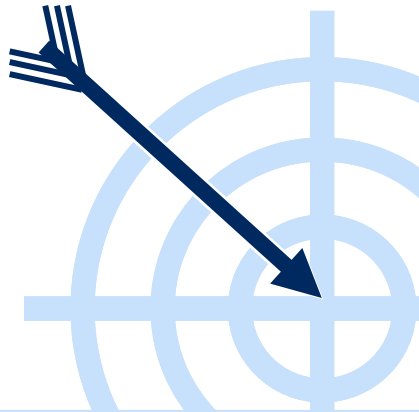
Expertise

**Funktionales Wissen
Soziale Fähigkeiten**

Fallstudien: Funktioniert das drei-Hürden-Konzept der Steuerplanung, das wir anhand der Interviews entwickelt haben?

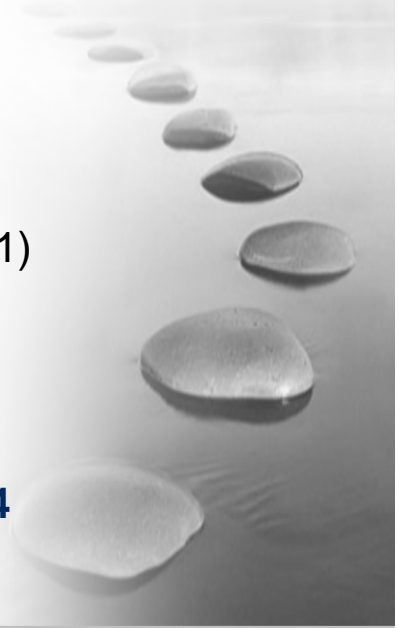
Ziele

- **Veranschaulichung** der Hürden 2 und 3
- **Test** des durch die Interviews entwickelten Konzepts
- **Interpretation** verschiedener Steuerbelastungen als Ergebnisse der drei Hürden



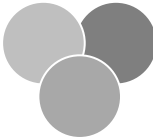
Ansatz

- **Präsentation** von **5** anonymen Fallstudien
- **Vergleichbare Unternehmen** für die Steuerbelastung herangezogen (Hürde 1)
- Insgesamt wurden **213 Dokumente** analysiert
- Zusätzlich wurden **Finanzdaten von 2004 bis 2013** untersucht



Die Unternehmen

Circle Corp.



Balance Corp.



Star Corp.



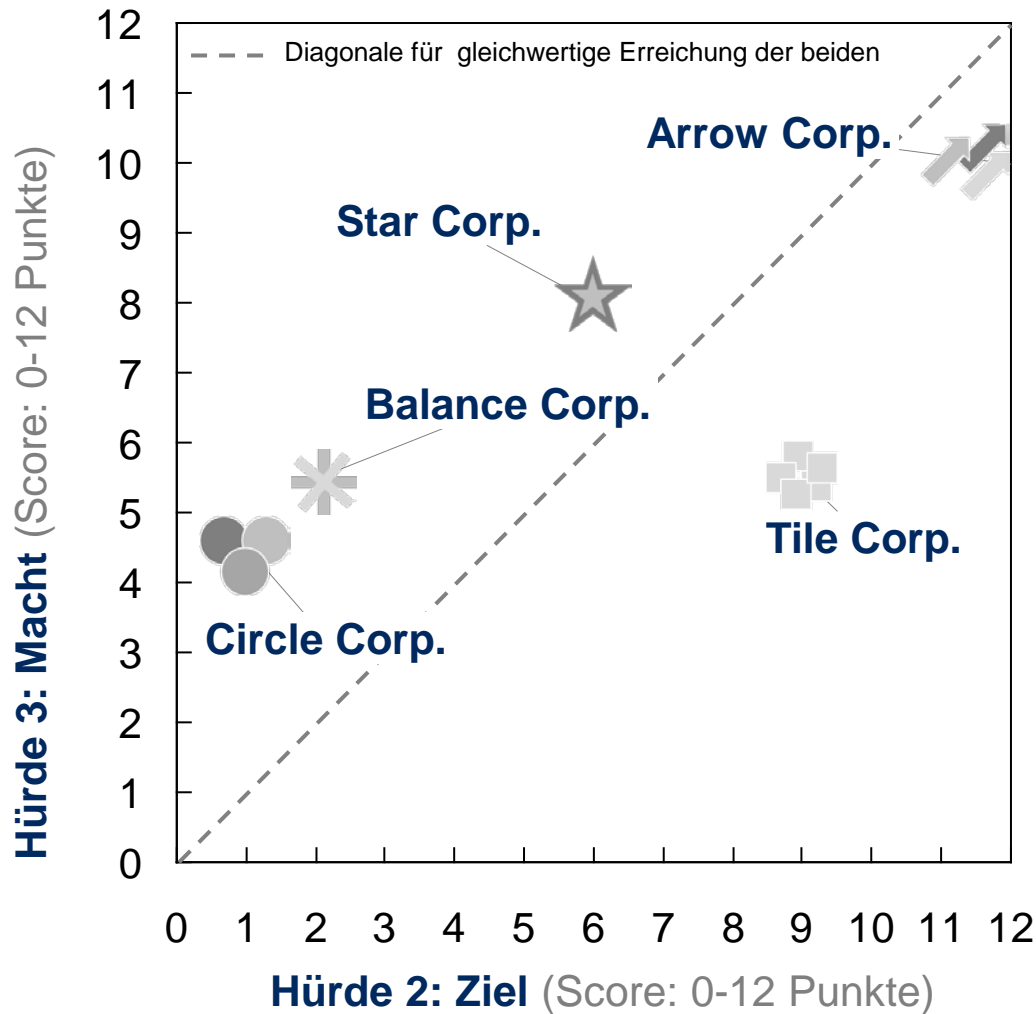
Tile Corp.



Arrow Corp.



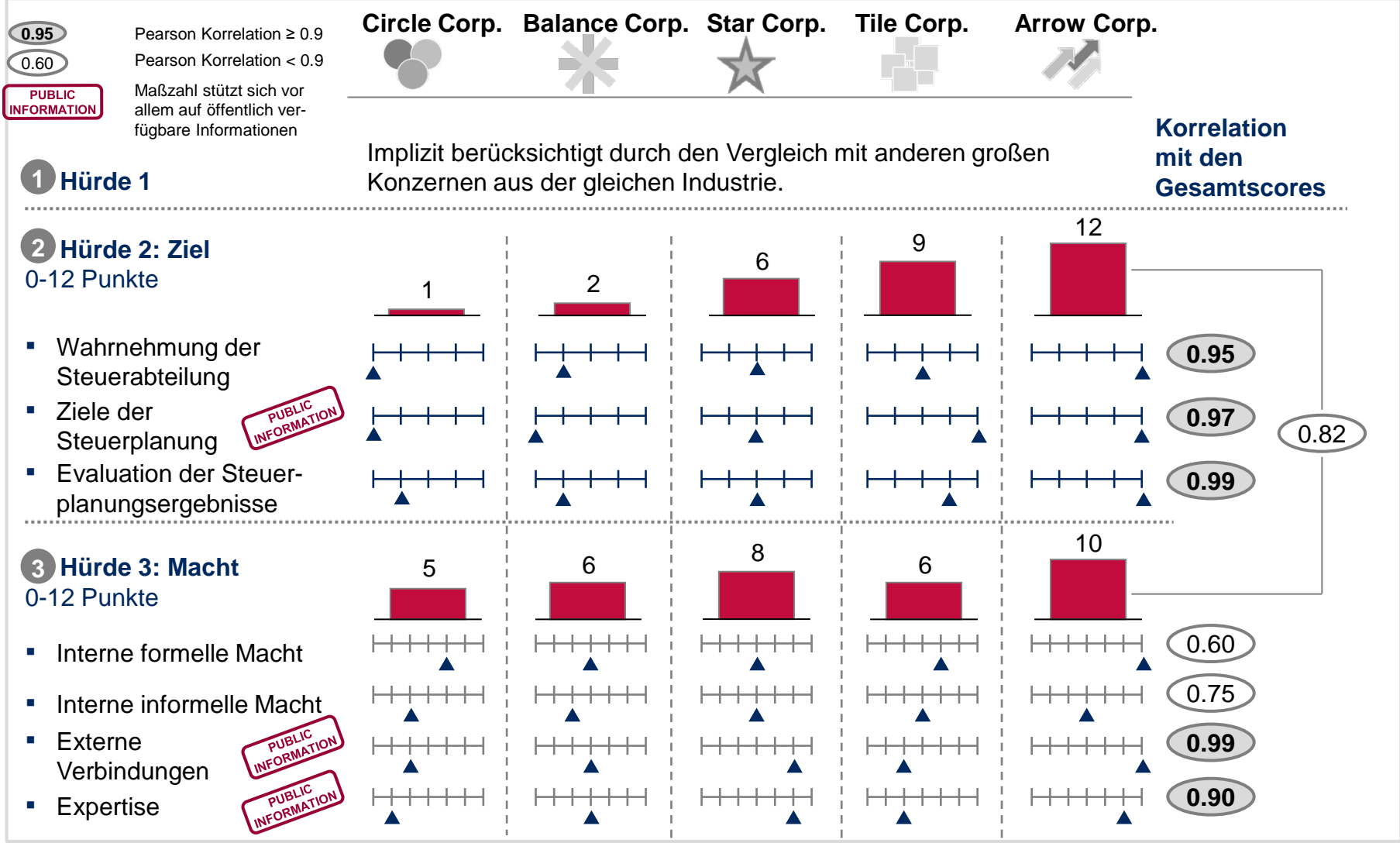
Korrelation von Zielsetzungs- und Machtscore enthüllt Unterschiede



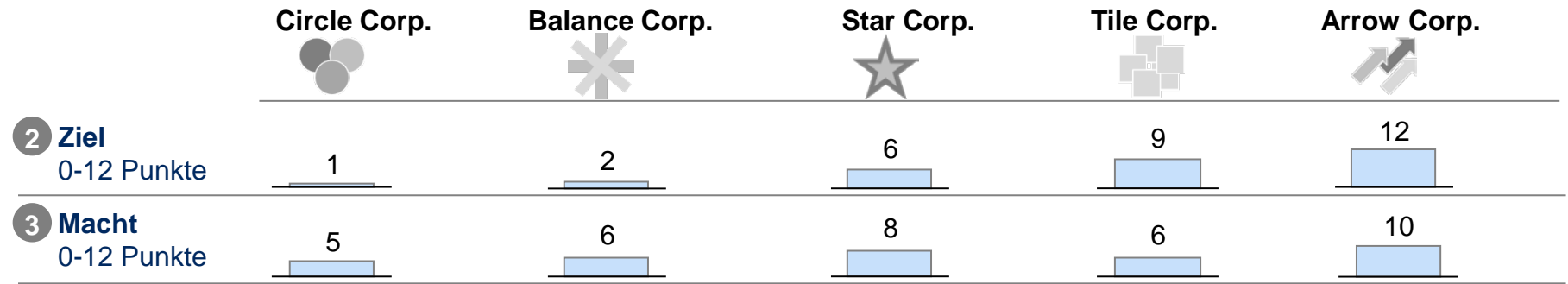
Beobachtungen

- Unternehmen weisen **völlig verschiedene Zielsetzungsniveaus** für Steuerplanung und **Macht diese umzusetzen** auf
- Insgesamt **relativ starke Korrelation** dieser beiden Hürden
- Ausreißer wie  mit **höherer Zielsetzung** als **Macht**, die angestrebten Steuerplanungen umzusetzen
- Unternehmen  und  mit deutlich **mehr Macht** als **Zielsetzung**


























Unternehmen unterscheiden sich substantziell in ihren Zielsetzungen der Steuerplanung und dem Machtscore ihres Steuerleiters ...



... und diese Erkenntnis hilft, die beobachteten unterschiedlichen Steuerbelastungen korrekt zu interpretieren



Interpretation der Steuerplanungsergebnisse gegen heimische und internationale Vergleichsgruppe

→ ETR Durchschnitt					
→ ETR Volatilität (Jahr-zu-Jahr)					
→ ETR Volatilität (unterjährig)					
Steueraufwand wie durch unser 3-Hürden-Konzept erwartet?					
Kommunikation spiegelt Zielsetzung wider?	 wenig	 wenig	 mäßig	 viel	 viel

Fazit

Fallstudienkenntnisse...



- **Unternehmen** unterscheiden sich in ihren **Zielsetzungen** der Steuerplanung und der **Macht**, diese zu **implementieren**.
- **Ergebnisse** sollten **umfassender interpretiert werden** (d.h. nicht nur die Höhe, sondern auch Volatilität von ETRs) und auch die Kommunikation über Steuern analysiert werden

... und verallgemeinerbare Ergebnisse

- Wir **systematisieren drei Hürden**, die uns helfen, präziser die **Gründe für unterschiedliche Ergebnisse** von Steuerplanung in Unternehmen festzustellen.
- Bestehende Forschung hat sich auf den Einfluss von Unternehmenseigenschaften konzentriert und erst kürzlich **„Können“** und **„Wollen“ Faktoren** (z.B., Anreize und Expertise) betrachtet – wir erweitern das Verständnis von beiden Faktoren und ergänzen einen komplett neuen Faktor namens **„Umsetzbarkeit“ durch Macht des Steuerabteilungsleiters**.
- Die identifizierten Faktoren zeigen **erhebliche Unterschiede zwischen Firmen** (siehe Fallstudien).

BACKUP

Zukünftige Forschung

Offene Punkte

- Potenzielles **Endogenitätsproblem** zwischen „Zielsetzung von Steuerplanung“ and „Ergebnissen“ aufgrund von Ex-Post-Rationalisierung von tatsächlichen Ergebnissen durch Konzernsteuerleiter
- Machtattribute wurden für Manager identifiziert, die **alle relativ mächtig** sind (z.B. wurden keine Mittelständler, keine Eigentümer geführten Unternehmen befragt)
- Studie, die explizit nach „**gescheiterten Steuerplanungsstrategien**“ fragt
 - In welchem Stadium wurden Steuerplanungsideen verworfen?
 - Welche Personen waren involviert?
 - Welche Argumente wurden ausgetauscht?
- Erweiterung der **Machtforschung** in einer **großzahligen quantitativen Studie**
 - Wie sehr variiert Macht?
 - Welche Machtattribute sind korreliert/selbst-verstärkend?
 - Wird Macht immer ausgeübt?



Aufbauend auf etablierter Machtforschung identifizieren wir 4 Kategorien von Macht, die für Steuerplanung wichtig sind

Die akademische Literatur hat Macht detailliert untersucht und herausgefunden, dass Macht...

Theorie



- .. von **verschiedenen Quellen** ausgehen kann (z.B. Mintzberg 1983, Ashley 1984):
 - Unterscheidung zwischen strukturellen und persönlichen Quellen von Macht (Brass 1984)
 - Quellen von Macht sind „Supply“, „Information“ und „Support“ (Kanter 1979)
 - Vier Kategorien von Macht: „Structural“, „Ownership“, „Expert“ und „Prestige“ (Finkelstein 1992)
- ... **relativ** ist und **in Netzwerken funktioniert** (z.B. Kanter 2001)
- ... nicht ausgeübt werden muss. Deshalb ist **Verfügbarkeit von Macht** nicht gleich ihrem **Gebrauch**.

Anwendung auf unsere Situation mit Steuerabteilungsleitern



Kategorie	Beschreibung	Verknüpfung zur Literatur
Interne <i>formelle</i> Macht	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formale Mechanismen wie KPIs Systeme der Steuerabteilung sowie anderer Abteilungen ▪ Klassische Organisationselemente, z.B. Hierarchie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structural power (Brass 1994) ▪ Structural/ownership power (Finkelstein 1992)
Interne <i>informelle</i> Macht	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informale Netzwerke zwischen anderen Stabsfunktionen und insbesondere Beziehung und Zugang zum CFO ▪ Verständnis für das Business 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Network power (Kanter 2001)
Externe Verbindungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pflege und Erweiterung externer Bindungen, um Unsicherheiten zu managen, z.B. via repräsentativen Funktionen, frühere Arbeitserfahrung, externes Netzwerk 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestige/expert power (Finkelstein 1992)
Expertise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grad des funktionalen und einzigartigen Wissens, das für das Unternehmen als Ganzes relevant ist ▪ Information 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information power (Kanter 2001) ▪ Expert power (Finkelstein 1992)