

## Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>IX</b>
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	<b>XI</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XXV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis für Zeitschriften und Zeitungen</b> .....	<b>XXXI</b>
<b>Symbolverzeichnis</b> .....	<b>XXXIII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XXXVII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XLIII</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>1</b>
I. Problemstellung und Zielsetzung .....	3
II. Gang der Untersuchung.....	13
<b>Erster Hauptteil: Steuerrelevante Bestimmungsfaktoren zur Ausgestaltung eines konzernsteuerquotenbasierten steuerlichen Risikomanagementsystems</b> .....	<b>17</b>
I. Notwendigkeit eines konzernsteuerquotenbasierten steuerlichen Risikomanagementsystems .....	19
A. <i>Shareholder Value</i> -Orientierung als unternehmerische Oberzielsetzung...	19
B. Operationalisierung des <i>Shareholder Value</i> -Ansatzes.....	23
1. Theoretische Grundlagen ausgewählter Messkonzepte.....	23
a) Überblick möglicher Bewertungsverfahren.....	23
b) Multiplikatormethode.....	25
c) <i>Discounted Cash Flow</i> -Verfahren.....	26

---

2. Berücksichtigung von Ertragsteuerwirkungen in ausgewählten Bewertungskonzeptionen .....	27
a) Grundsätzliche Wirkung von Steuern und Steuerrisiken .....	27
b) Integration der Konzernsteuerquote in ausgewählte Bewertungskonzeptionen.....	29
(1) Einführung .....	29
(a) Grundsätzliche Relevanz der Konzernsteuerquote im Rahmen der Unternehmensbewertung .....	29
(b) Zusammenhang zwischen Ertragsteuerbelastung, Ertragsteuerrisiko und Konzernsteuerquote .....	30
(2) Die Konzernsteuerquote im Rahmen der Multiplikatormethode .....	31
(3) Die Konzernsteuerquote im Rahmen der <i>Discounted Cash             Flow</i> -Verfahren.....	36
(a) Steuerrelevante Prognosedaten und Konzernsteuerquote .....	36
(b) Wirkungen von Steuerrisiken .....	47
C. Zusammenhang zwischen Konzernsteuerquote, <i>Shareholder Value</i> und steuerlichem Risikomanagementsystem .....	49
II. Wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen des Untersuchungsobjekts .....	53
A. Börsennotierter internationaler Konzern.....	53
1. Konzernbegriff .....	53
2. Struktur des Unterordnungskonzerns .....	57
a) Sitz der Muttergesellschaft und Rechtsform der Konzerngesellschaften .....	57
b) Multinationaler Unternehmensverbund .....	58
B. Normative Anforderungen.....	59
1. Konzernrechnungslegungspflicht nach IFRS.....	59
2. Steuerspezifische Anforderungen.....	62
C. Konzernbesteuerungssystematik.....	69
1. Einführung .....	69
2. Besteuerung im nationalen Konzernverbund .....	70

---

a) Trennungsprinzip .....	70
b) Möglichkeiten zur Aufhebung des Trennungsprinzips.....	77
(1) Ertragsteuerliche Organschaft.....	77
(2) Konsequenzen und Grenzen der Anwendung.....	81
3. Besteuerung im internationalen Konzernverbund.....	83
a) Besteuerungssystematik .....	83
b) Doppelbesteuerungen als Folge kollidierender Besteuerungsrechte.....	84
(1) Systematisierung der Ursachen.....	84
(2) Maßnahmen zur Vermeidung von Doppelbesteuerungen....	86
c) Hinzurechnungsbesteuerung.....	93
d) Verrechnungspreisproblematik im internationalen Konzernverbund .....	97
(1) Methoden zur Verrechnungspreisbestimmung.....	97
(2) Dokumentationsanforderungen.....	104
(3) Steuerliche Auswirkungen unangemessener Verrechnungspreise .....	105
III. Zwischenfazit.....	111

## **Zweiter Hauptteil: Konzernsteuerquote und Konzernsteuerpolitik.. 115**

I. Charakterisierung der Konzernsteuerquote .....	117
A. Begriff und Ermittlung.....	117
B. Komponenten der Konzernsteuerquote und deren Wirkungszusammenhänge.....	119
1. Tatsächlicher Steueraufwand .....	119
2. Latenter Steueraufwand(-ertrag) .....	122
a) Konzept und Notwendigkeit latenter Steuern .....	122
b) Systematisierung der Ursachen und Ausprägungen latenter Steuern.....	127
(1) Ebene des Einzelabschlusses .....	127
(2) Ebene des Konzernabschlusses .....	129

c)	Handelsrechtliches Steuerabgrenzungskonzept auf Einzelabschlusssebene ( <i>Inside Basis Differences I</i> ).....	132
(1)	Ansatz und Ermittlung.....	132
(2)	Bewertung und Ausweis.....	135
d)	Steuerabgrenzung nach IFRS.....	137
(1)	Ansatz und Ermittlung.....	137
(2)	Bewertung und Ausweis.....	140
e)	Latente Steuern auf Steuergutschriften .....	143
(1)	Verlustvorträge.....	143
(2)	Zinsvorträge.....	148
f)	Latente Steuern aus Konsolidierungsmaßnahmen.....	152
(1)	Systematik .....	152
(2)	Vollkonsolidierung .....	154
(a)	Kapitalkonsolidierung .....	154
(b)	Aufwands- und Ertragskonsolidierung .....	156
(c)	Schuldenkonsolidierung.....	157
(d)	Zwischenergebniseliminierung.....	159
(3)	Equity Methode .....	161
g)	Geplante Änderungen durch den ED IAS 12 .....	162
h)	Einfluss der Steuerabgrenzung auf die Konzernsteuerquote .....	164
(1)	Gegensätzliche Effekte .....	164
(2)	Kompensationseffekt.....	166
(a)	Sachverhaltsdarstellende Maßnahmen.....	166
(b)	Steuerliche Verlustvorträge.....	167
(c)	Zinsvorträge .....	170
(3)	Reagibilitätseffekt.....	175
i)	Konsequenzen für die Konzernsteuerpolitik.....	178
3.	Konzernergebnis vor Steuern .....	178
C.	Systematisierung der Maßnahmen zur Beeinflussung der Konzernsteuerquote .....	182
1.	Funktionaler Zusammenhang der Einflussfaktoren.....	182
2.	Systematisierung der Einflussfaktoren .....	190

---

a) Grundlegendes .....	190
b) Vorgeschaltete Einflussfaktoren .....	194
(1) Niveau des Vorsteuerergebnisses.....	194
(2) Konsolidierungskreis und Konsolidierungsmethode.....	198
c) Nachgeschaltete Einflussfaktoren .....	202
(1) Systematik .....	202
(2) Wirkung auf den Steuersatz .....	204
(a) Nutzung räumlicher Steuersatzdifferenzen .....	204
(i) Verrechnungspreisgestaltung .....	205
(ii) Finanzierungsgestaltungen und Lizenzpolitik.....	213
(iii) Gestaltung der rechtlichen Unternehmensstruktur .....	219
(iv) Funktions-, Risiko- und Vermögensverlagerung.	222
(v) Sitzverlegung .....	227
(b) Nutzung zeitlicher Steuersatzdifferenzen .....	228
(c) Nutzung einkommensabhängiger Steuersatzdifferenzen.....	229
(3) Wirkung auf das zu versteuernde Einkommen.....	229
(a) Grundlegende Systematisierung.....	229
(b) Gestaltungsparameter mit anteiliger Einflussnahme (permanente Differenzen) .....	232
(i) Steuerliche Qualifikationskonflikte .....	232
(ii) Realisierung steuerfreier Einnahmen.....	235
(iii) Korrekturen infolge von <i>Tax Compliance</i> -Verstößen .....	236
(iv) Steuerliche Verlust- und Zinsvorträge.....	241
(c) Gestaltungsparameter mit vollständiger Einflussnahme ohne korrespondierenden Effekt auf das Vorsteuerergebnis ( <i>Tax Only</i> -Effekte).....	244
(i) Einstellungen und Auflösungen von Steuerrückstellungen sowie Steuernachzahlungen und -erstattungen.....	244
(ii) Wertberichtigungen und -aufholungen latenter Steuern .....	247

II.	Eignung der Konzernsteuerquote als Lenkungsinstrument .....	249
A.	Einführung .....	249
B.	Identifikation der Konzernsteuerquote als Kennzahl .....	249
C.	Systematisierung der Kennzahl .....	251
D.	Kriterien zur Bestimmung ihrer Eignung und Aussagequalität sowie daraus abgeleitete notwendige Modifikationen.....	254
1.	Systematisierung der Kriterien.....	254
2.	Zielorientierung bzw. Zweckneigung.....	256
3.	Aussagequalität .....	257
4.	Wirtschaftlichkeit .....	269
5.	Validierbarkeit der Informationsgrundlage .....	271
E.	Ausgestaltung eines konzernsteuerquotenbasierten Kennzahlensystems .....	273
III.	Auswirkungen auf die Konzernsteuerpolitik.....	279
A.	Steuerliche Aktionsparameter und deren Qualität.....	279
B.	Neuausrichtung der Konzernsteuerpolitik infolge der Internationalisierung der Rechnungslegung .....	283
1.	Quotenorientierung statt Steuerbarwertminimierung .....	283
2.	Konzernsteuerquotenbasiertes steuerliches Zielsystem.....	284
a)	Zielkonzepte nach <i>Paulus</i> und <i>Wacker</i> als Ausgangspunkt.....	284
b)	Zielkategorien eines konzernsteuerquotenbasierten Zielsystems .....	288
IV.	Zwischenfazit.....	293

### **Dritter Hauptteil: Entwicklung eines (ertrag-)steuerlichen Risikomanagementsystems unter Verwendung der Konzernsteuerquote als Lenkungsinstrument..... 299**

I.	Determinanten zur Ausgestaltung eines steuerlichen Risikomanagementsystems .....	301
A.	Einflüsse des Kapitalmarkts .....	301
B.	Normative Rahmenbedingungen.....	303

---

1. Nationale Einflüsse .....	303
2. Internationale Einflüsse.....	307
C. COSO ERMF als konzeptioneller Ausgestaltungsrahmen .....	309
1. Aufbau und Struktur .....	309
2. Bestimmung steuerlicher Zielkategorien (Dimension I) .....	312
3. Bestimmung steuerlicher Steuerungsaktivitäten (Dimension II) .....	315
4. Typisierung signifikanter Steuerprozesse (Dimension III) .....	319
D. Betriebswirtschaftliche Systemelemente und deren Funktionen.....	322
1. Überblick.....	322
2. Risikofrüherkennungssystem.....	323
3. Risikocontrolling .....	332
4. Internes Überwachungssystem .....	334
II. Modellierung eines konzernsteuerquotenbasierten steuerlichen Risikomanagementsystems .....	339
A. Design und Zielsetzung .....	339
B. Integration der Konzernsteuerquote in den steuerlichen Risikofrüherkennungsprozess ( <i>Tax Risk Management Process</i> ).....	340
1. Ableitung einer Steuer- und Risikostrategie .....	340
2. Risikoidentifikation und Systematisierung.....	344
a) Steuerlicher Risikobegriff .....	344
b) Risikoidentifikationsmodell und dessen Parameter.....	349
(1) Systematik .....	349
(2) Relevante Risikoparameter .....	351
(a) Steuerliche Risikokategorien.....	351
(b) Steuerliche Risikoobjekte .....	352
(c) Lebenszyklus eines steuerlichen Risikos.....	353
(d) Ebenen der Risikoauswirkung.....	354
c) Konzernsteuerquotenbasierte steuerliche Risiko- Chancenanalyse .....	361
(1) <i>Reward Risk</i> -Kennzahlensysteme als Ausgangspunkt .....	361
(2) Konzernsteuerquotenbezogene <i>Reward Risk</i> -Relation .....	363
(a) Herleitung der <i>Risk</i> -Komponente.....	363
(b) Bestandteile.....	364

(i)	Nachversteuerungskosten ( $K_{\text{NST}}$ ) .....	364
(ii)	Steuerstrafkosten ( $K_{\text{Strafe}}$ ).....	372
(iii)	Kontrollkosten ( $K_{\text{Kontrolle}}$ ).....	384
(c)	Herleitung der <i>Reward</i> -Komponente .....	387
(d)	Konzernsteuerquotenbasierte <i>Reward Risk</i> -Relation ....	389
3.	Ansätze einer quotenorientierten Risikobewältigung sowie -überwachung.....	392
C.	Implikationen der Konzernsteuerquote für die Ausgestaltung eines Steuercontrollings .....	402
1.	Einfluss der Konzernsteuerquote sowie konjunktureller Faktoren auf die Bestimmung der Aufgabeninhalte der Steuerabteilung.....	402
2.	Die Organisation des Steuercontrollings .....	405
3.	Bestimmung der Aufgabeninhalte eines konzernsteuerquotenorientierten Steuercontrollings .....	408
a)	Steuerplanung, -kontrolle und -verwaltung.....	408
b)	Ausgestaltung einer konzernsteuerquotenausgerichteten Controllingkonzeption.....	411
(1)	Abgrenzung zwischen Steuerabteilung und Steuercontrolling .....	411
(2)	Strategische, taktische und operative Konzernsteuerquotenplanung .....	415
(3)	Steuerkontrolle .....	418
(4)	Steuerverwaltung.....	419
D.	Steuerliches Internes Überwachungssystem.....	420
1.	Elemente .....	420
2.	Organisatorische Sicherungsmaßnahmen .....	422
3.	Steuerliches Internes Kontrollsystem .....	423
a)	Determinanten steuerlicher Kontrollaktivitäten .....	423
(1)	Typen rechnungslegungsrelevanter Aussagen ( <i>Assertions</i> ) als Basis .....	423
(2)	Wesentliche Aspekte steuerlicher Kontrollaktivitäten .....	425
b)	Besonderheiten.....	426
c)	Konkretisierung .....	427



---

(1) Systematik .....	427
(2) Prozessintegrierte steuerliche Kontrollaktivitäten .....	430
(a) <i>Tax Accounting-/Tax Reporting</i> -Prozess .....	430
(b) <i>Tax Compliance-/Tax Audit</i> -Prozess .....	436
(c) <i>Tax Planning</i> -Prozess .....	438
(d) <i>Flash Tests</i> .....	440
4. Interne Revision .....	442
III. Beispielhafte Darstellung eines konzernsteuerquotenbasierten Risiko- managementprozesses .....	445
A. Steuerliche Ausgangssituation .....	445
1. Mittelfristige Planung .....	445
a) Steuerplanungsmaßnahme 1.1 .....	447
b) Steuerplanungsmaßnahme 1.2 .....	450
2. Langfristige Planung .....	452
B. Risiko-Chancenanalyse auf Basis der konzernsteuerquotenbasierten <i>Reward Risk</i> -Kennzahl .....	455
1. Bewertung der Steuerplanungsmaßnahmen 1.1 und 1.2 .....	455
(1) Ermittlung der Nachversteuerungs- und Steuerstrafkosten .....	455
(a) Anzahl der strittigen Beträge .....	455
(b) Bestimmung des <i>Worst Case</i> -Szenarios durch Summandenvergleich .....	456
(c) Festlegung der Schadenstoleranz .....	458
(d) Bestimmung der Risikoeintrittswahrscheinlichkeit sowie der Nachversteuerungs- und Steuerstrafkosten .....	458
(2) Bestimmung der jährlich erforderlichen Kontrollkosten .....	460
(3) Bestimmung der Steuerchance .....	461
(4) Bestimmung der <i>Reward Risk</i> -Kennzahl .....	463
2. Bewertung der Steuerplanungsmaßnahme 2 .....	465
(1) Ermittlung der Nachversteuerungs- und Steuerstrafkosten .....	465
(a) Anzahl der strittigen Beträge .....	465

(b)	Bestimmung des <i>Worst Case</i> -Szenarios.....	465
(c)	Bestimmung der Schadenstoleranz, Risikoeintrittswahrscheinlichkeit und Höhe der Nachversteuerungs- sowie Steuerstrafkosten .....	466
(2)	Bestimmung der jährlich erforderlichen Kontrollkosten .....	466
(3)	Bestimmung der Steuerchance .....	467
(4)	Bestimmung der <i>Reward Risk</i> -Relation.....	469
C.	<i>Flash Tests</i> als prozessabhängige Kontrollmaßnahmen.....	470
IV.	Ebenen und mögliche Strukturen einer steuerlichen Risikoberichterstattung .....	473
A.	Motive .....	473
B.	Reportingebenen und deren inhaltliche Anforderungen .....	477
1.	Interne Berichterstattung.....	477
a)	Relevante steuerliche Komponenten .....	477
b)	Vorschlag zur Struktur eines steuerlichen <i>Management</i> <i>Reportings</i> .....	479
2.	Externe Berichterstattung.....	486
a)	Berichtselemente und deren inhaltliche Normierungen.....	486
(1)	Einführung .....	486
(2)	Anhang .....	487
(a)	Erläuterung des Ertragsteueraufwands (-ertrags) .....	487
(b)	Steuerliche Überleitungsrechnung.....	489
(3)	Lagebericht.....	490
b)	Ableitung einer steuerlichen Reportingstruktur für den (Konzern-)Lagebericht .....	492
V.	Zwischenfazit.....	493
	<b>Schlussbetrachtung.....</b>	<b>501</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>515</b>