

Weiterbildung und Forschung der
SRH Fernhochschule – The Mobile University

RESEARCH

Matthias Hiller · Kathrin Krüger ·
Tea Riedel · Thomas Schempf ·
Volker Steinhübel · Olaf Zeitnitz *Hrsg.*

Finance-Perspektiven im Wandel

Digital, nachhaltig, resilient

Weiterbildung und Forschung der SRH Fernhochschule – The Mobile University

Reihe herausgegeben von

SRH Fernhochschule, The Mobile University Riedlingen, Riedlingen,
Baden-Württemberg, Deutschland

In der Schriftenreihe werden innovative Themen aus den Fachbereichen der Hochschule behandelt. Die Schriftenreihe deckt dadurch ein breites Themenspektrum in Wirtschaft & Management, Psychologie & Gesundheit sowie Naturwissenschaft & Technologie ab. Neben der Förderung eines zukunftsgerichteten Wissenstransfers fokussiert die Schriftenreihe auf eine Begleitung aktueller themenbezogener sowie gesellschaftlicher Diskurse. Sie richtet sich an Interessierte in Wirtschaft, Wissenschaft und Studium.

Matthias Hiller · Kathrin Krüger ·
Tea Riedel · Thomas Schempf ·
Volker Steinhübel · Olaf Zeitnitz
(Hrsg.)

Finance-Perspektiven im Wandel

Digital, nachhaltig, resilient

 Springer

Hrsg.

Matthias Hiller
SRH Fernhochschule – The Mobile
University
Riedlingen, Deutschland

Kathrin Krüger
SRH Fernhochschule – The Mobile
University
Riedlingen, Deutschland

Tea Riedel
SRH Fernhochschule – The Mobile
University
Riedlingen, Deutschland

Thomas Schempf
SRH Fernhochschule – The Mobile
University
Riedlingen, Deutschland

Volker Steinhübel
SRH Fernhochschule – The Mobile
University
Riedlingen, Deutschland

Olaf Zeitnitz
SRH Fernhochschule – The Mobile
University
Riedlingen, Deutschland

ISSN 2700-2675

ISSN 2700-2683 (electronic)

Weiterbildung und Forschung der SRH Fernhochschule – The Mobile University

ISBN 978-3-658-42839-6

ISBN 978-3-658-42840-2 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-42840-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geographische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Marija Kojic

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recyclebar.

Vorwort

Die Digitalisierung betrifft inzwischen alle Bereiche der Wirtschaft und kein Unternehmen kann sich dem Druck entziehen, den neue Technologien, Start-ups bzw. neue Organisationen mit digitalen Services auf Innovationskraft und Konkurrenzfähigkeit ausüben. In diesem Sammelband wird ein breites Spektrum an Themen aus diesem Umfeld behandelt.

Wie kann die Wettbewerbsfähigkeit im Finanzbereich mit Hilfe von Cloud-Lösungen und Low-Code-/No-Code-Entwicklungsansätzen verbessert werden, welche Wirkung haben Blockchain und Kryptowerte auf die Finanzwirtschaft und welche Herausforderungen ergeben sich aus Decentralized Autonomous Organizations (DAO), die im Rahmen der Decentralized Finance (DeFi)-Entwicklung neue zivil- und steuerrechtliche Fragen aufwerfen. Welche Probleme haben Banken mit Innovationen, die vor allem im digitalen Umfeld stattfinden und wie können die Schwächen angegangen werden. Ergänzt werden diese Betrachtungen durch einen Blick auf Startup-Bewertungen sowie die Chancen und Herausforderungen für Investoren.

Die Integration von Zielsetzungen im Sinne der Nachhaltigkeit stellt einen weiteren Megatrend dar und stellt Unternehmen vor weitreichende Herausforderungen. Integrated Reporting steht dabei als Teil der künftigen Berichterstattungspflichten am Ende des gesamten Leistungserstellungsprozesses und dessen finanzwirtschaftlicher Begleitung. Mit Beiträgen zum aktuellen Stand nachhaltiger Finanzierungen, den umfangreichen Berichterstattungspflichten zu nachhaltigkeitsbezogenen Themen sowie der Problematik des Greenwashing im Finanzbereich wird aufgezeigt, welche Rahmenbedingungen und Aktivitäten sich einerseits aus unternehmerischer Initiative heraus entwickelt haben und andererseits durch staatliche Vorgaben eingefordert werden.

Die insgesamt in dieser Publikation aufgezeigten Herausforderungen illustrieren, dass eine einseitige Orientierung an operativer Exzellenz und eine permanente Komplexitätsreduktion des Umfelds nicht zielführend für den Umgang mit systemischen Krisen sind. Um sich für eine VUCA-Welt aufzustellen, müssen Unternehmen resilienter werden.

Unter Resilienz wird generell der Prozess verstanden, in dem Personen und/oder Systeme auf Probleme und Veränderungen mit einer Anpassung ihres Verhaltens reagieren. Sie kann einen wichtigen Beitrag zur Fähigkeit eines Einzelnen oder von Ganzheiten leisten, sich zu erholen oder Herausforderungen und Veränderungen zu begegnen.

Der Begriff Resilienz stammt ursprünglich aus der Psychologie und hat seitdem immer mehr Bereiche erfasst. Im betriebswirtschaftlichen Kontext bedeutet es die Anpassung des Systems „Unternehmung“ auf veränderte Rahmenbedingungen aus Politik, Gesellschaft, Technologie und Volkswirtschaft. Am besten handeln und reagieren Unternehmen, wenn sie mögliche Krisen im Vorfeld erkennen und sich darauf vorbereiten. Dazu gehört auch, dass Krisen Unternehmen weniger stark treffen und dass sie sich danach schneller erholen.

Resilienz entsteht nicht automatisch und „fällt auch nicht vom Himmel“, sondern muss gänzlich gestaltet, entwickelt und gesteuert werden. Dementsprechend handelt es sich um eine klassische Management- und Leader-Aufgabe. Dabei werden generell die Grundtugenden Adaption und Antizipation im Kontext der permanenten Optimierung zwischen Stabilität und Agilität angesprochen.

In den Beiträgen zu Investor Relations, Designing Artefacts, Betriebsübergängen, Steuermoral, Banks and Money sowie zum Standard IDW S6 und Projektmanagement werden diese Aspekte thematisiert.

Inhaltsverzeichnis

Digital

Digitalisierung des Finanzbereichs – Wie Cloud-Lösungen und Low-Code-/No-Code-Ansätze Wettbewerbsvorteile generieren	3
Sören Guntram Harms, Samuel Potthoff, Matthias Tuzcek und Kathrin Krüger	
Finance-Trends im Steuerrecht: international, compliancetreu und digital	15
Matthias Hiller und Sören Hoss	
Bewertung von Startups und Chancen/Herausforderungen für Investoren	35
Bernhard Küppers	
Banken und Innovation	49
Gerald Prior und Olaf Zeitnitz	
Blockchain und Kryptowerte: Mögliche Implikationen und Herausforderungen für die Finanzwirtschaft	69
Tea Riedel	
Decentralized Autonomous Organizations (DAOs) – Grundlagen, Anwendungsfragen sowie zivil- und steuerrechtliche Würdigung	81
Selden Peter Schröder und Kathrin Krüger	

Nachhaltig

Kennzahlen, strategische Entscheidungen und ihre Kommunikation und deren Einfluss auf soziale Nachhaltigkeit	99
Kirsten Hermann und Angela Bittner-Fessler	
Greenwashing bei Geldanlagen	119
Michael Koch und Jessica Kruse	
CSRD, EU-Taxonomie, LkSG: Ein Überblick über die Berichterstattung zu nachhaltigkeitsbezogenen Themen	139
Kathrin Krüger	
Green Finance	163
Thomas Schempf	
Resilient	
Where Finance and Design Coincides: Designing Artefacts	193
Jurgen Faust	
Generelles und Aktuelles zum Betriebsübergang bei Unternehmenstransaktionen	213
Simon A. Fischer	
Investor Relations unter den Anforderungen an eine zeitgemäße Veränderungs- und Innovationskommunikation	225
Alfred-Joachim Hermann	
Anwendbarkeit des Standards IDW S6 in der mittelständischen Sanierungspraxis – ein Erfahrungsbericht	245
Roland Kaldich	
We Don't Need Banks, We Need Alternative Money	257
Ottmar Schneck	
Steuermoral und Steuerehrlichkeit – Perspektiven auf Einstellungen, Emotionen, Gerechtigkeitswahrnehmung und innovative praxisbezogene Konzepte	269
Falk Tennert und Petra Arenberg	
Herausforderung des De-Eskalationsmanagements in einem volatilen Umfeld – Ist Projektmanagement in der Finanzbranche vollumfänglich etabliert?	289
Lutz E. Weber und Kirsten Hermann	

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Über die Herausgeber

StB Prof. Dr. Matthias Hiller ist Professor für Rechnungswesen und Steuerlehre an der SRH Fernhochschule – The Mobile University. Matthias Hiller ist Steuerberater und als Partner in eigener Steuerberaterkanzlei tätig. Er wurde an der Universität Hohenheim mit einer steuerbilanziellen Arbeit promoviert.

Prof. Dr. Kathrin Krüger ist Professorin für Externes Rechnungswesen an der SRH Fernhochschule – The Mobile University. Zuvor war sie Professorin für Steuern und Rechnungswesen an der Dualen Hochschule Schleswig-Holstein und hatte verschiedene Positionen im universitären Bereich, in der Beratung und bei einer deutschen Großbank inne. Sie übernimmt regelmäßig Lehr-, Prüfungs- und Beratungstätigkeiten für unterschiedliche Einrichtungen und engagiert sich im Prüfungsausschuss der Wirtschaftsprüferkammer und als Gutachterin für die FIBAA. Zudem ist sie Autorin verschiedener Lehr- und Fachbücher sowie wissenschaftlicher Beiträge. Ihr Studium absolvierte sie an der FernUniversität in Hagen. Dort wurde sie auch an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft promoviert.

Prof. Dr. Volker Steinhübel ist Professor für Controlling sowie Leiter des Masterstudiengangs „Finance, Accounting, Controlling & Taxation“ an der SRH Fernhochschule – The Mobile University. Weiterhin ist er geschäftsführender Gesellschafter der Institut für Controlling Prof. Dr. Ebert GmbH in Nürtingen. Als Berater und Trainer ist er in zahlreiche Projekte in Groß- und Mittelstandsunternehmen eingebunden. Seine Beratungs- und Qualifikationsschwerpunkte sind Strategieentwicklung und -umsetzung, Digitalisierung sowie Controllinglösungen für den Mittelstand.

Dr. Tea Riedel ist Fachdozentin für International Finance an der SRH Fernhochschule – The Mobile University. Sie hat Betriebswirtschaftslehre an der LMU München studiert, das postgraduale Studium Master of Business Research abgeschlossen und im Fachbereich Corporate Finance promoviert. Vor ihrem Wechsel an die Hochschule war sie als Lehrbeauftragte an der Hochschule München und in der Finanzbranche tätig, unter anderem bei Siemens Financial Services und Unicredit. Sie war zudem Zertifizierte Börsenhändlerin an der Eurex.

Prof. Dr. Thomas Schempff ist Professor für Finanzwirtschaft an der SRH Fernhochschule – The Mobile University. Zuvor war er als Programmmanager bei der Bankakademie in Frankfurt am Main tätig und hat dort an der Weiterentwicklung von berufsbegleitenden und akademischen Studiengängen im Banking- and Finance-Kontext mitgewirkt. Das Studium absolvierte er an der Universität Erlangen-Nürnberg und wurde dort an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät promoviert.

Prof. Dr. Olaf Zeitnitz ist Professor für Digital Finance an der SRH Fernhochschule – The Mobile University und Chief Visionary Officer der VisualVest GmbH in Frankfurt, eine FinTech-Tochter der Union Investment Gruppe. Zuvor war er lange Jahre CEO der VisualVest und Geschäftsführer bei der Union IT Service GmbH. Er hat an der Universität Mainz in Physik promoviert und ein betriebswirtschaftliches Diplom der FernUniversität in Hagen.

Autorenverzeichnis

Petra Arenberg SRH Fernhochschule – The Mobile University, Riedlingen, Deutschland

Angela Bittner-Fessler SRH Fernhochschule – The Mobile University, Riedlingen, Deutschland

Jurgen Faust SRH Fernhochschule – The Mobile University, Riedlingen, Deutschland

Simon A. Fischer SRH Fernhochschule – The Mobile University, Riedlingen, Deutschland

Sören Guntram Harms Deloitte GmbH, Hannover, Deutschland

Kirsten Hermann SRH Fernhochschule – The Mobile University, Riedlingen, Deutschland

Alfred-Joachim Hermann SRH Fernhochschule – The Mobile University, Riedlingen, Deutschland

Matthias Hiller SRH Fernhochschule – The Mobile University, Riedlingen, Deutschland

Sören Hoss HWH Hiller + Wildermuth + Hoss PartG mbB, Ludwigsburg, Deutschland

Roland Kaldich SRH Fernhochschule – The Mobile University, Riedlingen, Deutschland

Michael Koch SRH Fernhochschule – The Mobile University, Riedlingen, Deutschland

Jessica Kruse SRH Fernhochschule – The Mobile University, Riedlingen, Deutschland

Kathrin Krüger SRH Fernhochschule – The Mobile University, Riedlingen, Deutschland

Bernhard Küppers SRH Fernhochschule – The Mobile University, Riedlingen, Deutschland

Samuel Potthoff KPMG AG, Hannover, Deutschland

Gerald Prior Cofinpro AG, Frankfurt a. M., Deutschland

Tea Riedel SRH Fernhochschule, The Mobile University, Riedlingen, Deutschland

Thomas Schempf SRH Fernhochschule – The Mobile University, Riedlingen, Deutschland

Ottmar Schneek SRH Fernhochschule – The Mobile University, Riedlingen, Deutschland

Selden Peter Schröder Duale Hochschule Schleswig-Holstein, Kiel, Deutschland

Falk Tennert SRH Fernhochschule – The Mobile University, Riedlingen, Deutschland

Matthias Tuczek KPMG AG, Hannover, Deutschland

Lutz E. Weber SUMMUM BONUM Customer Care Consulting, Hamburg,
Deutschland

Olaf Zeitnitz SRH Fernhochschule – The Mobile University, Riedlingen,
Deutschland

Digital



Digitalisierung des Finanzbereichs – Wie Cloud-Lösungen und Low-Code-/No-Code-Ansätze Wettbewerbsvorteile generieren

Sören Guntram Harms, Samuel Potthoff, Matthias Tuczek und Kathrin Krüger

Zusammenfassung

Die Digitalisierung des Finanzbereichs wird von Unternehmen häufig vor dem Hintergrund externer Einflussfaktoren eher reaktiv vorangetrieben. Typische Gründe für eine zunehmende Bedeutung von Digitalisierungsansätzen im Rechnungswesen sind: eine starke Zunahme von Berichtspflichten (z. B. in Form von Nachhaltigkeitskennzahlen durch die EU-Taxonomie-VO oder die CSRD) oder der zunehmende Mangel an Accounting-Fachkräften. Nur in seltenen Fällen werden in der Literatur und Praxis die entscheidenden Wettbewerbsvorteile einer proaktiven Digitalisierung des Finanzbereichs für Unternehmen herausgestellt. Dies sind beispielsweise tiefergehende und schneller verfügbare Einblicke in die Unternehmens- und Marktlage oder auch

S. G. Harms
Deloitte GmbH, Hannover, Deutschland
E-Mail: sharms@deloitte.de

S. Potthoff
KPMG AG, Hannover, Deutschland
E-Mail: spotthoff@kpmg.com

K. Krüger (✉)
SRH Fernhochschule – The Mobile University, Riedlingen, Deutschland
E-Mail: kathrin.krueger@mobile-university.de

M. Tuczek
KPMG AG, Hannover, Deutschland
E-Mail: mtuczek@kpmg.com

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

M. Hiller et al. (Hrsg.), *Finance-Perspektiven im Wandel*, Weiterbildung und Forschung der SRH Fernhochschule – The Mobile University,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-42840-2_1

die positive Außenwirkung, die ein digital aufgestellter Finanzbereich bietet. Letzteres betrifft einerseits die zielgerichtete Adressierung von Investorenbedürfnissen und andererseits die sogenannte „Customer Journey“, da auch Kunden sehr häufig Berührungspunkte mit dem Finanzbereich haben. Vor diesem Hintergrund wird in dem vorliegenden Beitrag erläutert, wie ein digitaler und integrierter Finanzbereich zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil führen kann. Neben theoretischen Erläuterungen zu Digitalisierungsansätzen werden praktische Einblicke in einen Use Case von einem international agierenden Unternehmen aus dem Finanzsektor gegeben. Auf Basis dieser Beschreibungen wird gezeigt, inwiefern die Digitalisierung auch ein neues Rollenverständnis des Finanzbereichs begründen kann und weshalb in diesem Zusammenhang ein Zielbetriebsmodell relevant ist.

1 Digitalisierung im Finanzbereich als Wettbewerbsfaktor

Die Digitalisierung ist eine der aktuell wichtigsten Herausforderungen und gleichzeitig größten Chancen für eine umfassende Effektivitäts- und Effizienzsteigerung im CFO-Ressort (Controlling, Accounting, Tax und Treasury). Mittlerweile werden in vielen Finanzabteilungen Digitalisierungsprojekte vorangetrieben, die einen Fokus auf die Automatisierung von Prozessen, die Verbesserung des Datenmanagements oder die Harmonisierung der IT-Landschaft legen (vgl. KPMG, 2021c, S. 12). Diese Bestrebungen sind allerdings kein Selbstzweck. Vielmehr sollen sie die Basis für weitere Digitalisierungsansätze bilden, welche die Mitarbeitenden im Finanzbereich schlussendlich von repetitiven Tätigkeiten (wie die Erstellung von Reports oder die Anlage von Stammdaten in ERP-Anwendungen) bei gleichbleibender oder verbesserter Qualität entlasten sollen. Dadurch bleibt mehr Zeit für „höherwertige Aufgaben“, bei denen hohe Fachkompetenz und ggf. Ermessensentscheidungen gefordert sind.

Zeitgleich resultiert aus den freien Kapazitäten auch vermehrt die Forderung des Managements, das Aufgabenspektrum des Finanzbereichs zu erweitern: Während bisher der Fokus auf Compliance- und Reporting-Gesichtspunkten lag, sollen die Finanzabteilungen zukünftig Wettbewerbsvorteile des Unternehmens sichern (vgl. Langmann, 2019, S. 42; Ahn & Klüver, 2022, S. 620). In diesem Zusammenhang wird häufig auch von einem neuen Verständnis oder Rollenbild im Finanzbereich gesprochen (vgl. Arbeitskreis Finanzierung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V., 2017, S. 276; KPMG, 2021b, S. 6),

weshalb gerade im englischsprachigen Raum auch weniger von einer Digitalisierung (oder digitization) des Rechnungswesens, sondern viel häufiger von einer „Finance Transformation“ gesprochen wird. Dieser Begriff geht über eine reine „Digitalisierung“ bestehender Geschäftsprozesse hinaus und verlangt eine vollumfassende Transformation des Finanzbereichs inklusive des dazugehörigen Mindsets.

Ein Ansatzpunkt für den Finanzbereich, die geforderten Wettbewerbsvorteile zu erzielen, ist die Resilienz des Unternehmens zu steigern. Dazu muss die Daten-, Informations- und Entscheidungsbasis des Managements ausgebaut werden, was wiederum die Einführung von Digitalisierungstechnologien erfordert. Resilienz meint in diesem Zusammenhang die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens gegen Krisensituationen (wie beispielsweise die Corona-Pandemie oder die Energie-Krise), welche sich insbesondere in dynamischen Marktentwicklungen manifestieren (vgl. z. B. Wink et al., 2015, S. 11–16; Busch-Heizmann et al., 2023, S. 104–107). Einen weiteren Wettbewerbsvorteil, welchen die Finanzabteilung generieren kann, stellt eine verbesserte Außenwahrnehmung des Unternehmens dar. Hier kann die Finanzabteilung durch geeignete Maßnahmen unterstützen, dass ein Unternehmen als ein digitaler Vorreiter wahrgenommen wird. Schließlich ist die Finanzabteilung sowohl für Lieferanten, Investoren als auch Kunden eine wichtige Anlaufstelle (z. B. im Falle von Reklamationen, Lieferverzögerungen und Investor Relations) und hat damit einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf das Image eines Unternehmens.

Obwohl Resilienz und Außenwahrnehmung mittlerweile anerkannte Ziele von Digitalisierungsvorhaben im Finanzbereich darstellen (vgl. Ahn et al., 2020, 21 f.), wurde bisher nicht näher konkretisiert, welche Digitalisierungsansätze in diesem Zusammenhang besonders förderlich sind. Dieses bedeutende Defizit – sowohl aus Sicht der Wissenschaft als auch der Praxis – soll in dem vorliegenden Beitrag adressiert werden. Im Mittelpunkt stehen dabei Konzepte auf Basis der Cloud- und Low-Code-/No-Code-Technologie. Der positive Nutzen dieser beiden Technologien zur Resilienz- und Imageverbesserung wird anhand eines realen Projektbeispiels aus dem Finanzsektor illustriert.¹

Hierzu werden im weiteren Verlauf des Beitrags zunächst in Abschn. 2 die Vor- und Nachteile sowie die typischen Einsatzgebiete von Cloud-Anwendungen und Low-Code-/No-Code-Lösungen aufgezeigt. Anschließend wird in Abschn. 3 der praktische Use Case vorgestellt und erläutert, inwieweit durch die beschriebenen Digitalisierungstechnologien die Zielerreichung in Bezug auf Resilienz-

¹ Das Projektbeispiel wurde für die Zwecke dieser Publikation anonymisiert.

und Imageverbesserung erreicht werden kann. Im abschließenden Abschn. 4 werden die Konsequenzen von Digitalisierungsprojekten mit Bezug auf das Rollen- und Kompetenzprofil von Mitarbeitenden im Finanzbereich erläutert und die Notwendigkeit eines klaren Zielbetriebsmodells (Target Operating Model) für die weitergehende Transformation des Finanzbereichs verdeutlicht.

2 Cloud-Lösungen und Low-Code-/No-Code-Applikationen als Schlüsseltechnologien

Im Finanzbereich haben sich insbesondere Cloud-Lösungen sowie Low-Code- und No-Code-Applikationen als ganz wesentliche Entwicklungstreiber für die Digitalisierung hervorgetan. Kennzeichnendes Element von Cloud-Lösungen ist, dass die „IT-Infrastruktur und IT-Leistungen wie Server oder Anwendungssoftware über das Internet (= Cloud)“ bereitgestellt werden (Setnicka, 2020, S. 24). Der Dienstleister wird in diesem Zusammenhang als Cloud Service Provider bezeichnet. Im Gegensatz dazu werden bei den sog. On-Premise-Lösungen (dt. Vor-Ort) die Anwendungen lokal auf den Festplatten der Computer und Server des jeweiligen Unternehmens installiert. Dementsprechend ist auch die notwendige IT-Infrastruktur durch das jeweilige Unternehmen zu beschaffen (vgl. Brechlin, 2021, S. 743).

Wie verschiedene Studien zeigen, werden Cloud-Technologien immer häufiger von Unternehmen eingesetzt (vgl. KPMG, 2021a, S. 7; Flexera, 2021, S. 68). Besonders weit verbreitet sind Cloud-Lösungen bei Finanzinstituten. Dort steigt der Anteil von Cloud-basierten Anwendungen zudem schneller als in anderen Branchen an (vgl. KPMG, 2022a, S. 5; versicherungsmagazin, 2022).

Durch die Cloud-Technologie wurde die Denkweise von Unternehmen im Hinblick auf IT-Ressourcen grundlegend verändert: Ein wesentlicher Vorteil von Cloud-Lösungen ist, dass keine Investitionskosten beim Anwender anfallen. Unternehmen müssen nicht mehr kostspielige Hardware anschaffen, um mit bestimmten IT-Trends mitzuhalten. Stattdessen kann die Hardware über einen Cloud-Anbieter als Service (z. B. in Form von Speicherkapazitäten) gebucht werden (vgl. Setnicka, 2020, S. 24). Die Anwendungen sind zudem flexibler. Notwendige Zusatzfunktionen können einfach hinzugebucht oder gelöscht werden und müssen nicht erst auf den lokalen Servern installiert bzw. deinstalliert werden. Gleichzeitig sind Skaleneffekte einfacher zu realisieren: Werden zusätzliche Speichermöglichkeiten benötigt, können diese nahezu unbeschränkt und entsprechend des derzeitigen Bedarfs hinzugebucht werden (vgl. Eurich & Füllemann,

2012, S. 302). Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen profitieren häufig von Cloud-Anwendungen. Anstelle hoher Investitionskosten (bspw. für On-Premise-Software oder die notwendige IT-Infrastruktur) und zusätzlicher Unterhaltskosten für eine eigene IT-Abteilung können die verschiedenen Dienstleistungen unkompliziert und wartungsfrei angewendet werden. Dieser Vorteil zeigt sich auch in dem zunehmenden Trend, dass ein hoher IT-CAPEX (d. h. hohe Investitionsausgaben) immer weiter zu einem hohen IT-OPEX (d. h. höheren Betriebsausgaben) verschoben wird (vgl. PwC, 2015, S. 24; Andermatten, 2020, S. 903).

Cloud-Lösungen begünstigen darüber hinaus auch den Einsatz sogenannter Low-Code- und No-Code-Applikationen. Bei Low-Code-Plattformen können Benutzer mithilfe von visuellen Drag-and-Drop-Tools und vordefinierten Bausteinen Anwendungen entwickeln. No-Code-Plattformen ermöglichen es den Benutzern, Anwendungen mithilfe von Konfigurationsoptionen sowie anderen nicht-technischen Methoden zu erstellen. Dadurch können auch Personen ohne vertiefte Programmierkenntnisse sehr schnell Softwareanwendungen erstellen und IT-gestützte Lösungen entwickeln, die auf ihre spezifischen Anforderungen ausgerichtet sind. Gleichzeitig ermöglichen Low-Code-/No-Code-Plattformen auch professionellen Entwicklern, die notwendigen Programme effizienter zu erstellen, da für viele Funktionen bereits vollständige Programmcodes bereitstehen (vgl. Kompetenzzentrum Öffentliche IT, 2023). Dadurch bleibt den IT-Entwicklern mehr Zeit für die Lösung von komplexen EDV-Problemen. Gleichzeitig ermöglicht es Unternehmen, flexibler auf Veränderungen in ihrem Geschäft zu reagieren und schneller neue Ideen umzusetzen.

Mit der Nutzung von Low-Code-/No-Code-Plattformen sind allerdings auch Einschränkungen und Herausforderungen verbunden. So sind diese Plattformen teilweise in ihrer Funktionalität und Flexibilität begrenzt (vgl. Sachs, 2021, 30 f.). Dementsprechend müssen in vielen Fällen die Low-Code-/No-Code-Lösungen durch komplexe, manuell erstellte Programm-Codes flankiert werden. Ferner sind bei der Auswahl des Anbieters verschiedene Aspekte zu beachten. Der Anbieter muss mit seinen Programmen nicht nur die notwendigen Funktionalitäten, sondern auch einen vollumfassenden Service anbieten können. Sprachbarrieren, rechtliche Probleme (wie Datenschutz) und auch die Möglichkeit von Industriespionage sollten im Vorfeld bei außereuropäischen Anbietern beurteilt werden.

3 Einsatz von Cloud- und Low-Code-/No-Code-Lösungen bei einem praktischen Use Case

Bei dem folgenden Praxisbeispiel handelt es sich um einen Anbieter von Investmentfonds, welcher vor allem geschlossene Fonds für institutionelle Investoren, wie Pensionskassen, aufsetzt und verwaltet. Das Unternehmen bietet diversifizierte Portfolios an, wobei ein wesentlicher Schwerpunkt auf dem Kaufen, Verwalten und Verkaufen von vermieteten Immobilien liegt. Die Daten über die einzelnen Immobilien werden bisher durch externe Servicegesellschaften generiert, welche gleichzeitig für die Verwaltung der Immobilien vor Ort verantwortlich sind. Zu den bereitgestellten Daten gehören beispielsweise Protokolle über die Situation am örtlichen Immobilienmarkt und den Zustand der Immobilien. Diese Informationen werden von den Servicegesellschaften erfasst und auf einem zentralen Laufwerk gespeichert.

Die Struktur des bisherigen IT-Systems ist aus mehreren Gründen für das Unternehmen problematisch. Im Laufe der Zeit nimmt die Menge an Dateien exponentiell zu und führt zu einem unübersichtlichen sowie ineffizienten Datenhaushalt. Zudem müssen die Verantwortlichen zur Bestimmung des optimalen Verkaufszeitpunktes zunächst diverse Dateien suchen und öffnen, um sich beispielsweise einen Überblick über die Marktentwicklung im Zeitverlauf zu verschaffen. Eine solche Suche ist regelmäßig zeitintensiv und kann insbesondere bei dynamischen Marktentwicklungen zu teuren Verzögerungen beim Kauf oder Verkauf von Assets führen. Wird zu diesem Zweck die Finanzabteilung mit einer Sonderauswertung beauftragt, kann die Bereitstellung des Ergebnisses mitunter mehrere Tage dauern.

Aus diesem Grund wurde in einem mehrmonatigen IT-Projekt ein Cloud-basiertes Entscheidungsunterstützungssystem entwickelt, welches Informationen einfach präsentiert und datengetriebene Entscheidungen auf der Management-Ebene des Fondsanbieters stimuliert. Das entwickelte System besteht hierbei aus drei Schichten, die nahezu vollständig auf der Cloud- und Low-Code-/No-Code-Technologie basieren: Über die untere Ebene erfolgt der Input in Form von Datenzulieferungen; die mittlere Ebene enthält die zentrale Datenbank und die obere Schicht beinhaltet die Visualisierung und sorgt für den eigentlichen Informationsgewinn aus der Datenbasis. Eine Skizze des Systems befindet sich in Abb. 1.

Für den zentralisierten Datenhaushalt (mittlere Systemschicht) wurde im konkreten Anwendungsfall eine Microsoft Azure-Datenbank aufgesetzt. Hierbei galt es, in der Design-Phase (also vor Beginn der Implementierung) darauf zu achten, dass alle benötigten Informationen in die Tabellen und Spalten der Datenbank

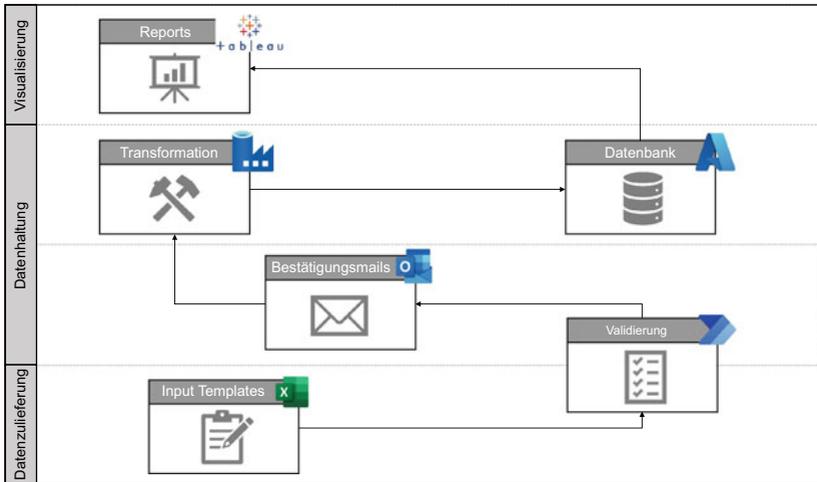


Abb. 1 Aufbau des entwickelten Entscheidungsunterstützungssystems (Eigene Darstellung)

aufgenommen wurden, da nachträgliche Änderungen in der Regel nur umständlich und mit hohen zusätzlichen Kosten implementiert werden können. Daher war vor der Implementierung der Datenbank zu definieren, welche Informationen am Ende von den Entscheidungsträgern abgerufen und dementsprechend visualisiert werden müssen.

Um die einzelnen Informationen über die Assets in die Datenbank zu übertragen, wurden Excel-basierte Input-Templates entworfen, welche aus einem Formular mit fest definierten Eingabefeldern bestehen (untere Systemschicht). Über klare Regeln für die verschiedenen Eingabefelder wird sichergestellt, dass nur sinnvolle Einträge und Formate durch die Servicegesellschaften bereitgestellt werden.

Für das Einspielen der oben erwähnten Formulare in die Datenbank (Übergang zwischen der unteren Input- und der mittleren Datenbankschicht) wurde das Automatisierungstool Microsoft Power Automate implementiert. Mit diesem Tool können fest definierte und stets identisch ablaufende Prozesse automatisiert durchgeführt werden. Im vorliegenden Fall wird ein automatisierter Workflow gestartet, sobald ein Posteingang in einer dafür angelegten Functional Mailbox registriert wird. Dabei wird im ersten Prozessschritt durch das Softwareprogramm automatisch geprüft, ob es sich bei dem Anhang der eingegangenen E-Mail um

ein korrektes Inputformular handelt oder ob beispielsweise eine veraltete Version des Formulars genutzt oder Pflichtfelder nicht ausgefüllt wurden. Der Vorteil dieses automatisierten Workflows liegt in einer gesteigerten Datenqualität, da keine falschen Informationen in Form von inkorrekten Inputdaten oder falschen Formaten am Ende in die Datenbank hochgeladen werden.

Sobald alle Felder korrekt befüllt wurden, wird ein im Workflow integrierter Genehmigungsprozess gestartet. Versendet beispielsweise eine externe Servicegesellschaft ausgefüllte Protokollformulare an die Functional Mailbox, erhalten die Verantwortlichen eine entsprechende Notiz per E-Mail. In dieser sind die Details über das Protokoll sowie entsprechende Metadaten enthalten. Die Protokolle können nun freigegeben oder abgelehnt werden. Abhängig von diesem Prozessschritt werden die Daten (im Falle einer Freigabe) automatisiert in die Datenbank hochgeladen oder (im Falle einer Ablehnung) an den Absender zurückgesandt. Sobald alle Prozessschritte den Workflow erfolgreich durchlaufen haben, wird das Formular automatisiert in die entsprechende Datenbanktabelle hochgeladen.

Um schlussendlich entscheidungsnützliche Informationen zu generieren, müssen die Datenpunkte aus der Datenbank visualisiert werden. Hierbei können gängige BI-Tools, wie Microsoft Power BI, Tableau oder Qlik Sense, genutzt werden. Die Verwendung von modernen BI-Tools statt traditioneller Excel-Reports liegt in der Interaktivität der entwickelten Dashboards. Diese bieten die Möglichkeit, dass die Entscheidungsträger mit den „Daten spielen“ können. Dadurch erhalten die Manager tiefergehende Informationen über die Assets und die aktuelle Marktsituation.

Durch die ausschließliche Verwendung von Cloud-Technologien können Entscheidungsträger zeit- und ortsunabhängig auf sämtliche Daten zugreifen. Gleichzeitig können auf der Grundlage der zentralisierten Datenbasis eigene Reports erstellt werden, die in Sekundenschnelle abrufbereit sind. Das Warten auf erzeugte Berichte der Controlling- oder IT-Abteilung entfällt somit. Vor allem im Asset Management-Umfeld kann diese Zeitersparnis die Rentabilität signifikant erhöhen. Besonders relevant sind derartige Zeitvorteile in Krisensituationen: Wenn sich die Preise von Assets dynamisch entwickeln, bieten schnelle und flexible Analysemöglichkeiten eine entscheidende Grundlage, um ein Unternehmen vor finanziellen Schäden zu schützen und somit die oben angesprochene Resilienzverbesserung zu erreichen.

Da es sich bei den o. g. Programmen nahezu ausschließlich um Low-Code-/No-Code-Lösungen handelt, ist das Fondsmanagement gemeinsam mit der Finanzabteilung regelmäßig in der Lage, spätere Änderungen ohne großen Aufwand zu implementieren. Die BI-Tools in der Frontend-Schicht (obere Schicht) bieten zudem interessante Ansatzpunkte, um das Kundenerlebnis und damit die

Außenwirkung nachhaltig zu verbessern. So könnten beispielsweise auch potenzielle Investoren eingeschränkte Zugänge zu den entwickelten Dashboards erhalten. Diese könnten in der Folge selbst interaktiv und schnell die Fonds und Assets analysieren, die für das Investment zur Verfügung stehen.

4 Konsequenzen für den Finanzbereich

Im oben beschriebenen Fall konnte durch die angepasste IT-Struktur ein flexibleres Reporting-System aufgebaut werden, welches das Fondsmanagement im Entscheidungsprozess unterstützt. Das entwickelte Self-Service Reporting entlastet die Finanzabteilung deutlich, sodass vermehrt wertschöpfende Tätigkeiten in den Fokus gestellt werden können. So wird die Finanzabteilung zunehmend zu einem wichtigen Baustein der Wertschöpfungskette (vgl. Stirzel & Yaldiran, 2023, S. 530). Gleichzeitig wird technisches Knowhow im CFO-Ressort immer wichtiger, da die Templates, Datenbanken und andere Anwendungen eine umfassende laufende Pflege erfordern und perspektivisch die Abstimmungen mit der IT-Abteilung zunehmen werden.

Damit diese Transformation des Finanzbereichs vollumfänglich und effektiv gestaltet werden kann, bedarf es eines klaren Zielbilds. Dieses sollte alle relevanten Personen und Bereiche berücksichtigen und sie zudem prozessual sowie technologisch verknüpfen. Das notwendige Zielbild wird häufig als Target Operating Model (TOM) bezeichnet. Dieses stellt dar, wie ein Unternehmen seine Geschäftsprozesse idealerweise ausführen sollte, um seine Ziele zu erreichen (vgl. Möller & Marks, 2021, S. 19). Gleichzeitig kann ein TOM auch als ein Analyseinstrument für ein kontinuierliches Reassessment von Veränderungsansätzen genutzt werden. Konkret sollten sämtliche Geschäftsprozesse des Finanzbereichs entlang der im Zielbild definierten Dimensionen weiterentwickelt werden. Die Dimensionen unterscheiden sich dabei je nach Beratungsunternehmen oder wissenschaftlichem Ansatz in ihrer Granularität bzw. Aufteilung. In der Regel werden in einem modernen TOM aber mindestens die folgenden Dimensionen beschrieben (vgl. KPMG, 2022b):

- Strategie und Inhalte: Welche Inhalte (bspw. Monatsabschluss, Managementberichte) sollen in welcher Granularität erstellt werden, um einen Mehrwert für die Erreichung der Unternehmensstrategie zu erzielen?
- Prozesse: Wie sind die jeweils relevanten Geschäftsprozesse in Einzelschritte untergliedert? In welcher Reihenfolge und Kadenz erfolgen die Prozesse?

- Organisation und Mitarbeiter: Mit welchen Rollen, Verantwortlichkeiten und Pflichten sind die involvierten Unternehmensbereiche und Personen ausgestattet? Welche Fähigkeiten werden für ein sicheres Ausführen der Prozesse benötigt?
- Technologie: In welchen Technologien erfolgen die Prozesse und Arbeiten? Wie spielen die einzelnen Technologie-Komponenten zusammen?

Im Hinblick auf die Transformation des Finanzbereichs sollte jedes Digitalisierungsvorhaben dahingehend evaluiert werden, wie es die jeweiligen Dimensionen des definierten TOMs adressiert bzw. verknüpft. Dadurch wird sichergestellt, dass die Geschäftsprozesse ganzheitlich weiterentwickelt werden und auch im Einklang mit der übergeordneten Unternehmensstrategie sind.

Das Konzept des TOMs ist mittlerweile ein etabliertes Instrument für die Steuerung der Digitalisierung im Finanzbereich. Gleichzeitig sind dieser Ansatz und insbesondere die dort enthaltenen Dimensionen einem fortwährenden Wandel unterzogen. So entwickelt sich die Dimension „Strategie und Inhalte“ aufgrund erweiterter regulatorischer Anforderungen und zunehmender Informationsbedürfnisse weiter. Beispiele für notwendige Anpassungen sind in diesem Zusammenhang die neuen Informationsbedürfnisse der Unternehmensleitung, die sich aus CSRD und EU-Taxonomie-VO oder aktuellen Krisensituationen ergeben. Doch auch die Dimension „Technologie“ erfährt durch den laufenden Fortschritt in der Digitalisierung immer wieder neue Impulse und Entwicklungen, weshalb auch das TOM entsprechend angepasst werden muss.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Entwicklung des Cloud Computing in Kombination mit der weiteren Verbreitung von Low-Code-/No-Code-Applikationen die klassische Trennung zwischen Finanzbereich und IT-Abteilung zunehmend verschwimmen lässt und immer mehr Entwicklungen von den Finanzexperten selbst vorgenommen werden. Dies stellt wiederum ein wichtiges Element dar, um die Daten-, Informations- und Entscheidungsbasis auszubauen und somit den Finanzbereich deutlich resilienter aufzustellen.

Literatur

- Ahn, H., & Klüver, P. (2022). Digitalisierung im Controlling. Konzeptionelle Aspekte und empirische Ergebnisse. In S. Roth & H. Corsten (Hrsg.), *Handbuch Digitalisierung* (S. 609–628). Franz Vahlen.

- Ahn, H., Klüver, P., & Vazquez Novoa, N. (2020). Wie digital ist Ihr Controlling? Benchmarking des digitalen Reifegrades im Controlling. *Controller Magazin*, 45 (Sonderheft 3), 20–23.
- Andermatten, M. (2020). Aufbau eines Multi-Cloud-Betriebsmodell. Bereitstellung eines konsistenten Betriebsmodells in einer Multi-Cloud Welt. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 57, 897–920.
- Arbeitskreis Finanzierung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (2017). Implikationen der Digitalisierung für den Finanzbereich der Unternehmung und das Rollenbild des CFO. *ZfbF*, 72 (Sonderheft 72/17), 267–284.
- Brechlin, F. (2021). Strukturierte Cloud Transformation in Unternehmen. Veränderungen durch Covid-19? *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 58(4), 739–753.
- Busch-Heizmann, A., Krabel, S., Wangler, L. (2023). Die Resilienz von Unternehmen und Wirtschaft in Zeiten externer Schocks. In V. Wittpahl (Hrsg.), *Resilienz. Leben - Räume - Technik* (S. 102–115). Springer.
- Eurich, M., & Füllemann, M. (2012). *Cloud computing. Controlling hilft, die Wolke fassbar zu machen. Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 24(6), 301–306.
- Flexera. (2021). *State of the Cloud Report 2021*. https://resources.flexera.com/web/pdf/report-cm-state-of-thecloud-2021-de.pdf?elqTrackId=b6a841c55b45477f9a5512838cb_a3c06&elqaid=6547&elqat=2. Zugegriffen: 10. März 2023.
- Kompetenzzentrum Öffentliche IT. (2023). *Low code*. <https://www.oeffentliche-it.de/-/low-code>. Zugegriffen: 10. März 2023.
- KPMG. (2021a). *Cloud-Monitor 2021. Die goldenen Zwanziger für die Cloud?* <https://hub.kpmg.de/cloud-monitor-2021>. Zugegriffen: 10. März 2023.
- KPMG. (2021b). *Digitalisierung der Steuerabteilung*. <https://home.kpmg/de/de/home/themen/2021/03/digitalisierung-der-steuerabteilung.html>. Zugegriffen: 10. März 2023.
- KPMG. (2021c). *Digitalisierung im Rechnungswesen 2021*. <https://home.kpmg/de/de/home/themen/2021/09/digitalisierung-im-rechnungswesen-2021.html>. Zugegriffen: 10. März 2023.
- KPMG. (2022a). *Cloud-Monitor 2022: Financial Services. Nutzung von Cloud Computing im Finanzsektor*. <https://kpmg.com/de/de/home/themen/2022/08/cloud-monitor-financial-services-2022.html>. Zugegriffen: 10. März 2023.
- KPMG. (2022b). *KPMG target operating model*. <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2020/08/kpmg-target-operating-model.html>. Zugegriffen: 10. März 2023.
- Langmann, C. (2019). Auswirkungen der Digitalisierung auf das Controlling. In C. Langmann (Hrsg.), *Digitalisierung im Controlling* (S. 9–48). Springer Gabler.
- Möller, K., & Marks, D. (2021). Flexible Fortschrittssteuerung als Target Operating Model der finanziellen Führung. *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 33(2), 14–21.
- PwC. (2015). *Digital Controlling. Digitale Transformation im Controlling*. <https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/assets/pwc-studie-digitale-transformation-im-controlling.pdf>. Zugegriffen: 10. März 2023.
- Sachs, A. (2021). Wie No-Code die Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen deutlich zugänglicher macht. In S. Detscher (Hrsg.), *Digitales Management und Marketing. So nutzen Unternehmen die Marktchancen der Digitalisierung* (S. 29–38). Springer Gabler.

- Setnicka, M. (2020). Digitalisierung. In M. Setnicka, K. Krippner, & W. Rosar (Hrsg.), *Digitalisierung im Steuer- und Rechnungswesen* (S. 1–55). Linde.
- Stürzel, M., & Yaldiran, S. (2023). Reporting im Zeitalter der Digitalisierung. Ein Ansatz zur Effizienzsteigerung im Reporting durch Self Services. In D. Schallmo, K. Lang, T. Werani, & B. Krumay (Hrsg.), *Digitalisierung. Fallstudien, Tools und Erkenntnisse für das digitale Zeitalter* (S. 529–551). Springer Gabler.
- versicherungsmagazin. (2022). Cloud-Lösungen immer angesagter. <https://www.versicherungsmagazin.de/rubriken/branche/cloud-loesungen-immer-angesagter-3222200.html>. Zugegriffen: 28. Okt. 2022.
- Wink, R., Kirchner, L., Koch, F., & Speda, D. (2015). *Wirtschaftliche Resilienz in deutschsprachigen Regionen*. Springer Gabler.

Dr. Sören Guntram Harms Manager im Bereich Accounting & Reporting Advisory Services, Deloitte GmbH (Standort Hannover).

Samuel Potthoff Senior Manager im Bereich Consulting Business Intelligence, KPMG AG (Standort Hannover).

Matthias Tuczek Assistant Manager im Bereich Consulting Business Intelligence, KPMG AG (Standort Hannover).

Prof. Dr. Kathrin Krüger Professorin für Externes Rechnungswesen, SRH Fernhochschule – The Mobile University.



Finance-Trends im Steuerrecht: international, compliancetreu und digital

Matthias Hiller und Sören Hoss

1 Einleitung

Aktuell werden verstärkt Megatrends diskutiert, die eine hohe Bedeutung im Financebereich haben bzw. noch stärker gewinnen werden. Insbesondere der Einfluss der Digitalisierung, die zunehmende Internationalisierung und die Frage, wie die Einhaltung von Gesetzen und anderen Vorgaben – Stichwort compliancekonformes Handeln – sichergestellt werden kann, sind Themen, die zunehmenden Einfluss im Financebereich gewinnen. Der vorliegende Beitrag greift die angeführten Themen schlaglichtartig auf und ordnet diese Entwicklungen mit Bezug zum Steuerrecht ein. Dabei sollen die vorgestellten Aspekte einen Überblick über die drei Megatrends geben.

M. Hiller (✉)

SRH Fernhochschule – The Mobile University, Riedlingen, Deutschland
E-Mail: matthias.hiller@mobile-university.de

S. Hoss

Steuerberater und Experte für Umsatzsteuerrecht, Ludwigsburg, Deutschland
E-Mail: steuern@soeren-hoss.de

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

M. Hiller et al. (Hrsg.), *Finance-Perspektiven im Wandel*, Weiterbildung und Forschung der SRH Fernhochschule – The Mobile University,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-42840-2_2

2 Internationales Steuerrecht: Verrechnungspreise

2.1 Einordnung des Fremdvergleichsgrundsatzes (Dealing at Arm's Length Grundsatz)

Im internationalen Steuerrecht war die Debatte in Fach- und Tagespresse in den letzten Jahren geprägt von Begrifflichkeiten wie: BEPS: „Base Erosion and Profit Shifting“ (auf Deutsch: Gewinnverkürzungen und Gewinnverlagerungen), „Double Irish with a Dutch Sandwich“-Gestaltung oder Steueroasen und „Panama Papers“. Im Zusammenhang mit der BEPS-Initiative sind dabei die Verrechnungspreise noch stärker in den Fokus des internationalen Steuerrechts gerückt, wobei die Auseinandersetzung mit Verrechnungspreisen nicht neu ist.

Bereits *Eugen Schmalenbach* beschäftigte sich mit den Verrechnungspreisen und definierte diese wie folgt: „Die einzelnen Teile des Betriebs müssen in einen rechnerischen Verkehr treten und diese Rechnung muss sich der Bewertung der gegenseitigen Leistungen bedienen. Und so entsteht ein eigenartiger Preis: der Verrechnungspreis.“¹ Betriebswirtschaftlich soll durch einen Verrechnungspreis die konzerninterne Produktion gesteuert und die effiziente Nutzung der betrieblichen Ressourcen gesichert werden.² Die steuerliche Auseinandersetzung mit Verrechnungspreisen knüpft unterdessen an die Frage an, ob Geschäftsvorgänge dem Grunde und der Höhe nach angemessen abgebildet werden. Beurteilungsmaßstab für diese Frage ist der sog. Fremdvergleichs.³ Internationale Geschäftsbeziehungen müssen demnach dem sog. Fremdvergleichsgrundsatz (sog. Dealing at Arm's Length Grundsatz) entsprechen, der in § 1 Abs. 1 AStG eingeführt wird. Mittels Fremdvergleichsgrundsatz soll bei grenzüberschreitenden Transaktionen eine angemessene Aufteilung der Besteuerungsgrundlagen stattfinden.⁴ In § 1 Abs. 1 AStG wird die „Denkfigur“⁵ des ordentlichen und gewissenhaften

¹ *Schmalenbach*, ZfHf 1909, S. 171.

² Vgl. *Schön*, IStR 2011, S. 780; Außerhalb von steuerlichen Aspekten sind Verrechnungspreise auch zur Unternehmenssteuerung und Anreizsetzung notwendig, vgl. u.a. *Brem/Tucha*, DStR 2008, S. 2332 ff.; van der *Ham/Thier*, IStR 2015, S. 168 ff. m.w.N. Zur Definition des Verrechnungspreises vgl. u.a. *Klapdor*, StuW 2008, S. 84 m.w.N.

³ Dieser Grundsatz hat sich international zur Ermittlung, Dokumentation und Prüfung von Verrechnungspreisen etabliert, vgl. *Ditz/Schneider*, DB 2011, S. 779.

⁴ Vgl. *Roller*, SWI 2012, S. 219; *Ditz*, FR 2015, S. 115.

⁵ *Wellens*, IStR 2010, S. 155; *Thier*, IStR 2012, S. 495.

Geschäftsleiters eingeführt.⁶ Mithilfe dieser Denkfigur soll ein Verfahren entwickelt werden, welches die „realen Marktprozesse simuliert“,⁷ hierdurch soll eine angemessene Aufteilung der Besteuerungsgrundlagen erreicht werden. Der Fremdvergleichswert stellt dabei die idealtypische Antwort für die Messung von Verrechnungspreisen dar. Wie bei jedem Wert gibt es jedoch auch den *einen* richtigen Fremdvergleichspreis nicht,⁸ vielmehr kann der Fremdvergleichspreis nur durch Annahmen bzw. annäherungsweise bestimmt werden. Im nächsten Kapitel wollen wir uns daher mit der Ermittlung der des Fremdvergleichspreis beschäftigen.

2.2 Tatsächlicher und hypothetischer Fremdvergleichspreis

§ 1 AStG differenziert drei Arten von Fremdvergleichspreisen:

- **tatsächlicher Fremdvergleichspreis:** hier wird der Fremdvergleichspreis auf Basis von tatsächlich vorliegenden Marktdaten bzw. Transaktionswerten ermittelt.⁹ Der Fremdvergleichspreis bezieht sich damit auf den Absatzmarkt und es liegt der Ermittlung ein „Ist-Ist-Vergleich“ zugrunde. Er kann wiederum in uneingeschränkt (§ 1 Abs. 3 Satz 1 AStG) und eingeschränkt vergleichbare Fremdvergleichswerte unterteilt (§ 1 Abs. 3 Satz 2 AStG) werden.¹⁰
- **Ermittlung anhand von Verrechnungspreismethoden:** aufgrund von Marktvollkommenheiten und den unternehmensinternen, oft individuellen hergestellten Produkten bzw. Dienstleistungen ist eine exakte Vergleichbarkeit oft nicht möglich.¹¹ „Auf der zweiten Stufe des gesetzlichen Stufenmodells (§ 1 Abs. 3 Satz 2 AStG) stehen alle «geeigneten» Methoden – Standardmethoden und ‘Nichtstandardmethoden’ – nach zutreffender Auslegung gleichwertig nebeneinander; es besteht auf dieser Ebene mithin kein Vorrang der Standardmethoden gegenüber den ‘Nichtstandardmethoden’“. ¹²Ein

⁶ Zum ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiter vgl. *Wellens*, IStR 2010, S. 155; *Kaminski*, RIW 2007, S. 595 f.

⁷ *Thier*, IStR 2012, S. 495.

⁸ Vgl. u.a. *Ditz*, FR 2015, S. 118.

⁹ Vgl. *Schilling/Kandels*, DStR 2012, S. 1099.

¹⁰ Vgl. *Wellens*, IStR 2010, S. 155. Zum Geltungsbereich von § 1 Abs. 3 AStG, vgl. u.a. *Greil*, DStZ 2016, S. 919.

¹¹ Vgl. *Wellens*, IStR 2010, S. 155.

¹² *Kahle/Schulz* in Haun/Kahle/Goebel/Reiser, Außensteuerrecht, § 1 Abs. 3 AStG, Rz. 221.

tatsächlicher Fremdvergleich stellt die idealtypische Form der Ermittlung dar und kann in innerbetrieblichen und zwischenbetrieblichen Fremdvergleich unterteilt werden.

- **hypothetischer Fremdvergleich:** sollten keine eingeschränkt vergleichbaren Fremdvergleichswerte ermittelt werden können, ist eine Wertbestimmung anhand eines hypothetischen Fremdvergleichs durchzuführen (§ 1 Abs. 3 Satz 5 AStG). Hier ist die Basis der Wertermittlung ein „Ist-Soll-Vergleich“. Der hypothetische Fremdvergleich kommt zum Einsatz, wenn ein Preis nicht anhand eingeschränkter oder uneingeschränkter Fremdvergleichswerte ermittelt werden kann.¹³ Dem hypothetischen Fremdvergleich liegen dabei keine nachweisbaren Fremdvergleichswerte zugrunde, sondern vielmehr wird der Verrechnungspreis mittels betriebswirtschaftlicher Berechnungen ermittelt.¹⁴ Diese betriebswirtschaftliche Analyse geht von den Grenzpreisen der abgebenden und aufnehmenden Einheit aus.¹⁵ „In Fällen, in denen keine uneingeschränkt oder eingeschränkt vergleichbaren Werte ermittelt werden können, verpflichtet Satz 5 den Steuerpflichtigen dazu, einen ‚hypothetischen‘ Fremdvergleich durchzuführen, weil mangels verwendbarer Vergleichswerte keine andere Möglichkeit zur Bestimmung des Verrechnungspreises besteht“.¹⁶ Dabei lässt sich eine methodenbezogene Konkretisierung des gesetzlichen Stufenmodells ableiten, da diese der Systematik und Wortlaut von § 1 Abs. 3 AStG am besten entspricht.¹⁷

Die Auseinandersetzung mit den Verrechnungspreisen im Steuerrecht hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen, was an der zunehmenden Internationalisierung von Unternehmen und der steigenden Achtsamkeit des Gesetzgebers auf dieses Thema liegt.

¹³ Vgl. *Wellens*, IStR 2010, S. 155.

¹⁴ Vgl. *Menninger/Wellens*, DB 2012, S. 11.

¹⁵ Vgl. *Oestreicher*, Ubg 2011, S. 515; *Schilling*, BB 2012, S. 310.

¹⁶ BT-Drucks. 16/4841, S. 85.

¹⁷ Vgl. *Kahle/Schulz* in Haun/Kahle/Goebel/Reiser, Außensteuerrecht, § 1 Abs. 3 AStG, Rz. 37.

3 Zunehmende Bedeutung der „Tax Compliance“

3.1 Einordnung der „Tax Compliance“

Steuerpflichtige sind mit einer Vielzahl steuerlicher Pflichten konfrontiert, die von der Abgabe von Steuererklärungen und -anmeldungen, über steuerliche Abgabe steuerrelevanter Meldungen, bis hin zur Erstellung von steuerrelevanten Dokumentationen und der fristgerechten Bezahlung der Steuerlast reichen.¹⁸ An vielen Stellen ist das Steuerrecht inzwischen zum Massenfallrecht geworden. Aus diesem Grund bleibt es nicht aus, dass bei der Erfüllung der steuerlichen Pflichten Fehler auftreten. Das Auftreten von Fehlern zieht dabei die Frage nach der Ursache des Fehlers und ggf. notwendiger steuerlicher Korrekturen nach sich.

In Folge der Fehlerkorrektur muss die steuerliche Einordnung vorgenommen werden, ob die Korrektur als korrigierte Erklärung i.S.v. § 153 AO (sog. „Berichtigungserklärung“), bei leichtfertigen Handeln als bußgeldbefreiende Anzeige i.S.v. § 378 AO oder im Falle eines leichtfertigen oder vorsätzlichen Handelns als strafbefreiende Selbstanzeige i.S.v. § 371 AO zu werten ist.¹⁹ Da sich die Vorschriften nicht nur im Hinblick auf den Deklarations- und Anzeigeprozess, sondern insbesondere betreffend der Verjährung und Haftung unterscheiden, ergibt sich eine praktische Relevanz der Abgrenzung.²⁰

Die Einführung eines Tax-Compliance-Management Systems (oder kurz: Tax-CMS) hat die Abgabe von vollständigen und richtigen Steuervoranmeldungen und Steuererklärungen sowie die Erfüllung von weiteren steuerlichen Anforderungen zum Ziel. Das Tax-CMS wird dabei definiert als „ein abgegrenzter, auf steuerliche Pflichten bezogener Teilbereich eines umfassenderen Compliance Management Systems, mit dem steuerliche Regelverstöße verhindert und Risiken für Regelverstöße frühzeitig erkannt werden können.“²¹

Durch den Anwendungserlass vom 23. Mai 2016 zu § 153 AO nimmt das BMF eine Abgrenzung der Anzeige- und Berichtigungspflicht von einer Selbstanzeige vor.²² Besondere Relevanz kommt dabei der Teilziffer 2.6 zu. Hier wird das innerbetriebliche Kontrollsystem für steuerliche Zwecke genannt, mit einer

¹⁸ Vgl. *Hammerl/Hiller*, NWB 2018, S. 3448. Auch *Hiller/Hoss*, *Controller Magazin* Nr. 3 2023, S. 46 ff.

¹⁹ Vgl. auch *Kamchen*, NWB 2017, S. 3955; *Feldgen*, *StuB* 2018, S. 496.

²⁰ Vgl. *Fiehler/Dahle*, *IWB* 2017, S. 287; *Hiller/Hoss*, *Controller Magazin* Nr. 3 2023, S. 46 ff.

²¹ Vgl. *Marx*, *StuB* 2018, S. 203.

²² Vgl. *BMF-Schreiben v. 23.05.2016, IV A 3 – S 0324/15/10001, BStBl I* 2016, S. 490.