

1	Management Summary	1
2	Einführung: Gedankliche Linie zu einer Steuerstrategischen Konzeption	9
3	Strategie in der betriebswirtschaftlichen Literatur	25
4	Strategie als eigenständige betriebswirtschaftliche Disziplin	37
5	Zusammenfassung Stufe 1 Strategie und BWL	61
6	Einordnung von Strategie und Steuern in der BWL	63
7	Definition von Steuerstrategie	71
8	Adaptionen und Festlegungen aus der betriebswirtschaftlichen Strategielehre	85
9	Entwicklung und Abgrenzung einer betriebswirtschaftlichen Steuerstrategiekonzeption	105
10	Anwendbarkeit der Steuerstrategischen Konzeption	131
11	Steuerstrategie am Beispiel der Internationalen Steuerplanung	137
12	Von der Planungs- zur Managementkonzeption	143
13	Zusammenfassung Stufe 2 Strategie und Steuern	151

1	Management Summary	1
1.1	Zentrale Überlegungen.	1
1.2	Ergebnisse	2
1.3	Große Linie	5
1.4	Empfehlungen	7
1.5	Ergänzende Systematisierungsbemühungen	7
2	Einführung: Gedankliche Linie zu einer Steuerstrategischen Konzeption	9
2.1	Ausgangspunkt: Bunkermentalität in deutschen Steuerlanden	9
2.2	Leitideen	11
2.2.1	Leitidee 1: Chancen	11
2.2.2	Leitidee 2: Pro-aktive Gestaltung	12
2.3	Gedankliche Linie zu einer Steuerstrategischen Konzeption	12
2.3.1	Strategie im Steuerbereich nicht existent	12
2.3.1.1	Steuerstrategie in Theorie und Praxis	12
2.3.1.2	Quod esset demonstrandum: Strategie ein Fremdwort in der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre	13
2.3.1.3	Strategie und Steuern – ein gewagter Versuch	14
2.3.2	Warum Strategie für Steuern?	14
2.3.2.1	Vorbemerkungen	14
2.3.2.2	Strategisches Sehen mit Beispielen aus dem Alltag	15
2.3.2.3	Strategie und Steuern: ein Widerspruch?	16
2.3.2.4	Strategisches Denken im Steuerbereich als Antwort	17
2.3.3	Strategie und Steuern zusammenbringen: Die 3 Stufen zur Entwicklung von Steuerstrategie	18
2.3.4	Der Weg zu einer Steuerstrategischen Konzeption	19
	Literatur	22
3	Strategie in der betriebswirtschaftlichen Literatur	25
3.1	Strategie in der Allgemeinen BWL	25
3.2	Strategie in der Managementlehre	30
3.3	Strategie im Controlling	31

3.4	Strategie im Marketing.	34
	Literatur.	36
4	Strategie als eigenständige betriebswirtschaftliche Disziplin	37
4.1	Entwicklungsstufen des strategischen Denkens.	38
4.2	Definitionen und Strömungen	39
4.3	Strategiekonzeptionen	43
4.3.1	Klassische Strategiekonzeption	43
4.3.2	Mintzbergsche Strategiekonzeption: Strategy Safari	46
4.3.2.1	Vorbemerkungen	46
4.3.2.2	Strömungen und Denkschulen	47
4.3.2.3	Aufgaben und Bedeutung von Strategie	51
4.3.2.4	Die Denkschule von Mintzberg & Co	52
4.3.2.5	Modelle der Strategieentwicklung	53
4.3.2.6	Kritische Würdigung	53
4.3.2.7	Resümee	56
4.3.3	Unternehmerische Strategieschule	56
4.3.3.1	Der Unternehmer im Fokus	56
4.3.3.2	Merkmale unternehmerischer Strategie	57
4.3.3.3	Kritische Würdigung	58
4.3.4	Verständnis von betriebswirtschaftlicher Strategie	59
	Literatur.	60
5	Zusammenfassung Stufe 1 Strategie und BWL	61
	Literatur.	62
6	Einordnung von Strategie und Steuern in der BWL	63
6.1	Stellung von Steuerstrategie im System der Corporate Strategy	63
6.2	Steuerstrategie im Aufgabensystem der steuerlichen BWL	65
6.3	Steuern als Kostenfaktor	67
6.4	Steuern als Umweltfaktor	67
6.5	Würdigung des Steuerbereichs	68
	Literatur.	69
7	Definition von Steuerstrategie	71
7.1	Vorgehen	71
7.2	Etymologische Ansatzpunkte	72
7.3	Die Marke Steuerstrategie	74
7.3.1	Bestimmung auf Basis der Mintzbergschen Definitionen von Strategie	74
7.3.2	Definition I: Die Marke Steuerstrategie	78
7.4	Grundsätze zur Wesensbestimmung	78
7.4.1	Vorbemerkungen	78
7.4.2	Grundsatz 1: Steuerstrategie ist richtungsorientiert.	78

7.4.3	Grundsatz 2: Steuerstrategie ist zukunftsorientiert	79
7.4.4	Grundsatz 3: Steuerstrategie ist chancenorientiert.	80
7.4.5	Grundsatz 4: Steuerstrategie ist werteorientiert.	81
7.4.6	Definition II	82
7.5	Resümee.	82
	Literatur.	83
8	Adaptionen und Festlegungen aus der betriebswirtschaftlichen Strategielehre.	85
8.1	Das grundlegende betriebswirtschaftliche Verständnis	85
8.1.1	Klassisches Strategieverständnis: Steuerstrategie als planerische Konzeption	85
8.1.2	Weitere Adaptionen der Designschule.	86
8.1.3	Die beiden Seiten von Steuerstrategie: Konfiguration und Transformation.	87
8.1.4	Structure follows Strategy: Steuerstrukturierung folgt Steuerstrategie	89
8.1.4.1	Die These von Chandler	89
8.1.4.2	Strukturierung im Steuerbereich.	90
8.1.4.3	Steuerstrukturierung gehört nicht zu Steuerstrategie	93
8.1.5	Ausgrenzung von Tax Compliance-, Tax Risk- und Tax Issue-Management	95
8.2	Die strategische Ebene der Steuerplanung.	97
8.3	Steuerstrategische Planungsbereiche	100
8.4	Resümee: Steuerstrategie im System der Steuerplanung.	101
	Literatur.	103
9	Entwicklung und Abgrenzung einer betriebswirtschaftlichen Steuerstrategiekonzeption	105
9.1	Steuerstrategie als Kern einer strategiebasierten Steuer-Konzeption.	106
9.1.1	Ausgangsmodell.	106
9.1.2	System einer Steuer-Konzeption	107
9.1.3	Wirtschaftliches Umfeld	109
9.1.4	Definition III: Steuerstrategie als inhaltliche Konzeption	111
9.1.5	Resümee.	112
9.2	Grundmodell Steuerstrategische Planung	112
9.2.1	Modell	112
9.2.2	Bausteine	115
9.2.2.1	Analyse der Ausgangslage	115
9.2.2.2	Tax Mission Statement	117
9.2.2.3	Steuerstrategische Ziele	117
9.2.2.4	Steuerstrategische Optionen	117
9.2.3	Grundraster der steuerstrategischen Optionen.	118

9.3	Steuerstrategische Planung als Prozess	119
9.3.1	Schritte und Schrittfolge	119
9.3.2	Betriebswirtschaftliche Erklärungsansätze – Grundlagen	121
9.3.3	Systematischer Planungsprozess versus Muddling Through oder Verstand versus Intuition	123
9.3.4	Ablauf in der Praxis: Drama in drei Akten	126
	Literatur	127
10	Anwendbarkeit der Steuerstrategischen Konzeption	131
10.1	Die Bandbreite von Anwendungsmöglichkeiten	131
10.2	Der Ordnungscharakter	132
10.3	Steuerstrategie als Denkhaltung	133
10.3.1	Das Grundsatzprogramm	133
10.3.2	Gegenüberstellung von strategischem und klassischem Steuerverständnis	135
10.3.3	Bemerkungen zum steuerstrategischen Denken	136
	Literatur	136
11	Steuerstrategie am Beispiel der Internationalen Steuerplanung	137
11.1	Standortentscheidung von Unternehmen aus betriebswirtschaftlicher und steuerstrategischer Sicht	137
11.2	Systematisierungsansätze in der Literatur	138
11.3	Steuerkonzeptionelle Systematisierung	139
11.3.1	Steuerstrategische Ebene in Abgrenzung zu steueroperativer Ebene	139
11.3.2	Steuerstrategische Aspekte der Erfolgslenkung: Allokationsstrategien	141
11.3.3	Die Ebenen der Internationalen Steuerplanung im Überblick ..	141
	Literatur	142
12	Von der Planungs- zur Managementkonzeption	143
12.1	Steuerstrategie und Steuerstrategisches Management	143
12.1.1	Weitergehendes Verständnis von Steuerstrategie	143
12.1.2	Veränderung durch Steuerstrategisches Management	144
12.2	Das System einer Managementkonzeption von Steuerstrategie	145
12.3	Stufen der Entwicklung von Steuerlicher Strategie	148
	Literatur	150
13	Zusammenfassung Stufe 2 Strategie und Steuern	151