



Herzlich willkommen!

## Steuervermeidung

Ein Beitrag zur Gewinnmaximierung  
unter besonderer Berücksichtigung  
der Nebenwirkungen

**Prof. Dr. Heinz Siebenbrock**  
Hochschule Bochum  
© Siebenbrock im Oktober 2017

[www.7brock.de/steuer2017.pdf](http://www.7brock.de/steuer2017.pdf)

# Steuervermeidung - Ein Beitrag zur Gewinnmaximierung unter besonderer Berücksichtigung der Nebenwirkungen

1. Gewinn- und Verlustrechnung.....	3
2. Steuervermeidung.....	5
3. Die 3 Gebote der Wirtschaft(swissenschaft).....	7
4. Exkurs: Gewinnmaximierung.....	10
5. Was bedeuten die 3 Gebote in der Praxis?.....	17
6. Ergebnisse.....	19
7. Ein neues Führungsmodell entsteht.....	20

# 1. Gewinn- und Verlustrechnung

Umsatzerlöse

./. Materialaufwand

./. Personalaufwand

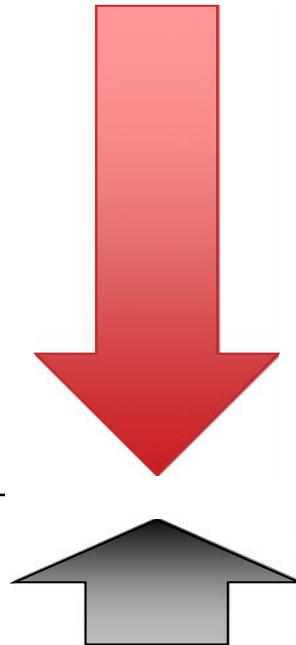
./. Abschreibungen

./. Zinsen

./. Steuern

---

Gewinn



# 1. Gewinn- und Verlustrechnung

Umsatzerlöse

./. Materialaufwand

./. Personalaufwand

./. Abschreibungen

./. Zinsen

./. Steuern

Gewinn



„Gewinnbeteiligung“



„Ertragsteuern“



## 2. Steuervermeidung

- Nach dem Modell der Gewinnbeteiligung ist eine Erhöhung des Gewinns ohne Erhöhung des Personalaufwandes nicht möglich.
- Nach dem Ertragsteuermodell ist eine Gewinnerhöhung ohne eine Erhöhung der Steuern nicht möglich.
- **Steuervermeidung ist damit eigentlich ausgeschlossen.**
- Aber: Insbesondere
  - Steuerprogression und
  - international unterschiedliche Steuersätze bzw. Besteuerungsverfahrenführen dazu, dass Steuervermeidung eben doch ein Thema ist.

## 2. Steuervermeidung

- „Steuern sind systematisch verpflichtende Geldleistungen (...) an den Staat zum Zwecke der Realisierung des Gemeinwohls der (...) Gemeinschaft.“ (Dr. Helmut P. Gaisbauer, Uni Salzburg)
- Was ist ein vor diesem Hintergrund ein Steuervermeider?
- Ein Steuervermeider reduziert das Gemeinwohl zu eigenen Gunsten.
- Oder: Ein Steuervermeider reduziert das Gemeinwohl zur Erhöhung des eigenen Gewinns.
- Und darin wird er von den meisten Wirtschaftswissenschaftlern (mainstream!) bestätigt und bestärkt:
  - **Homo oeconomicus**
  - „Wenn jeder an sich denkt, ist genug an alle gedacht.“

### 3. Die 3 Gebote der Wirtschaft(swissenschaft)

1. Du sollst wachsen!
2. Du sollst Wettbewerb betreiben!
3. Du sollst Gewinne maximieren!

Papst Franziskus 2013: „Diese  
Wirtschaft tötet.“

### 3. Die 3 Gebote der Wirtschaft(swissenschaft)

- **Wachstum** fördert die Verdrängung fremder Akteure und die Einnahme fremden Terrains, statt aufeinander zuzugehen.
- Der Sozialpsychologe Harald Welzer, Professor für Transformationsdesign an der Universität Flensburg, spricht in diesem Zusammenhang von einem Versagen der Wirtschaftswissenschaften.
- Welzer stellt klar, dass gerade Wachstum in den reichen Gesellschaften eher Probleme hervorruft und verstärkt, statt Probleme zu beseitigen.
- „Wer glaubt, in einem physikalisch begrenzten System für immer wachsen zu können, ist entweder ein Idiot oder ein Ökonomom.“ Kenneth Boulding (1910 – 1993)



Beyond  
Mainstream



### 3. Die 3 Gebote der Wirtschaft(swissenschaft)

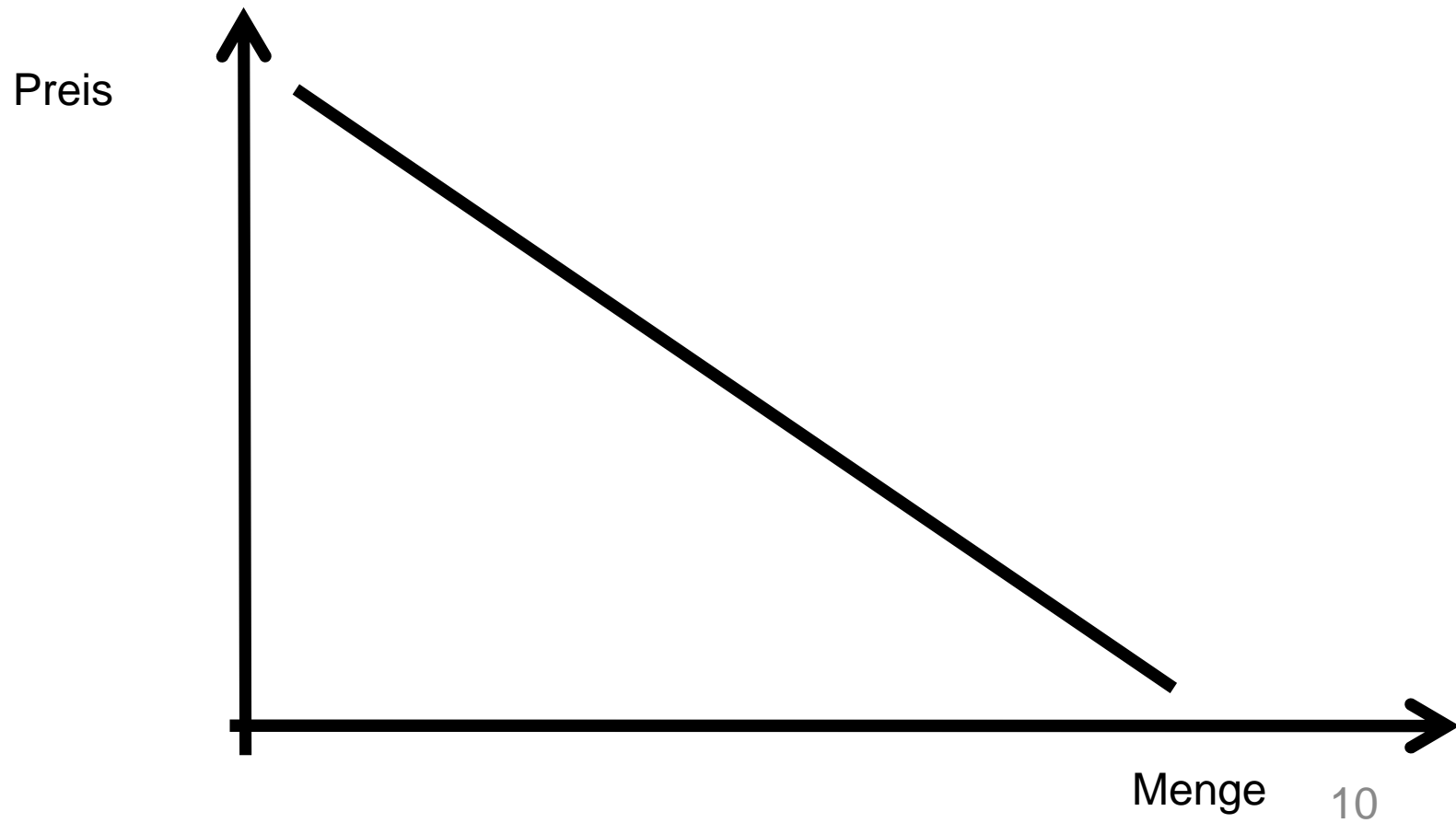
- **Wettbewerb** fordert dazu auf, gegeneinander statt miteinander zu arbeiten.
- Der Paypal-Mitgründer und erste Investor bei Facebook, Peter Thiel, empfiehlt Unternehmen hingegen, Wettbewerb – etwa mithilfe von Alleinstellungsmerkmalen – zu vermeiden statt auf diesen zu setzen.
- **Gewinnmaximierung**, die der Aalener Wirtschaftswissenschaftler und Hochschullehrer Christian Kreiß treffend als „Profitwahn“ geißelt, fordert in erster Linie zum Egoismus, zu Geiz und Gier auf, statt gegenseitige Unterstützung und Kooperation zu fördern.
- „Man ist dabei, die (..) Zivilisation (...) zu zerstören - und das im Namen des dümmsten Gesetzes der Welt, nämlich der Gewinnmaximierung.“ Pierre Bourdieu (1930 – 2002)



Beyond  
Mainstream

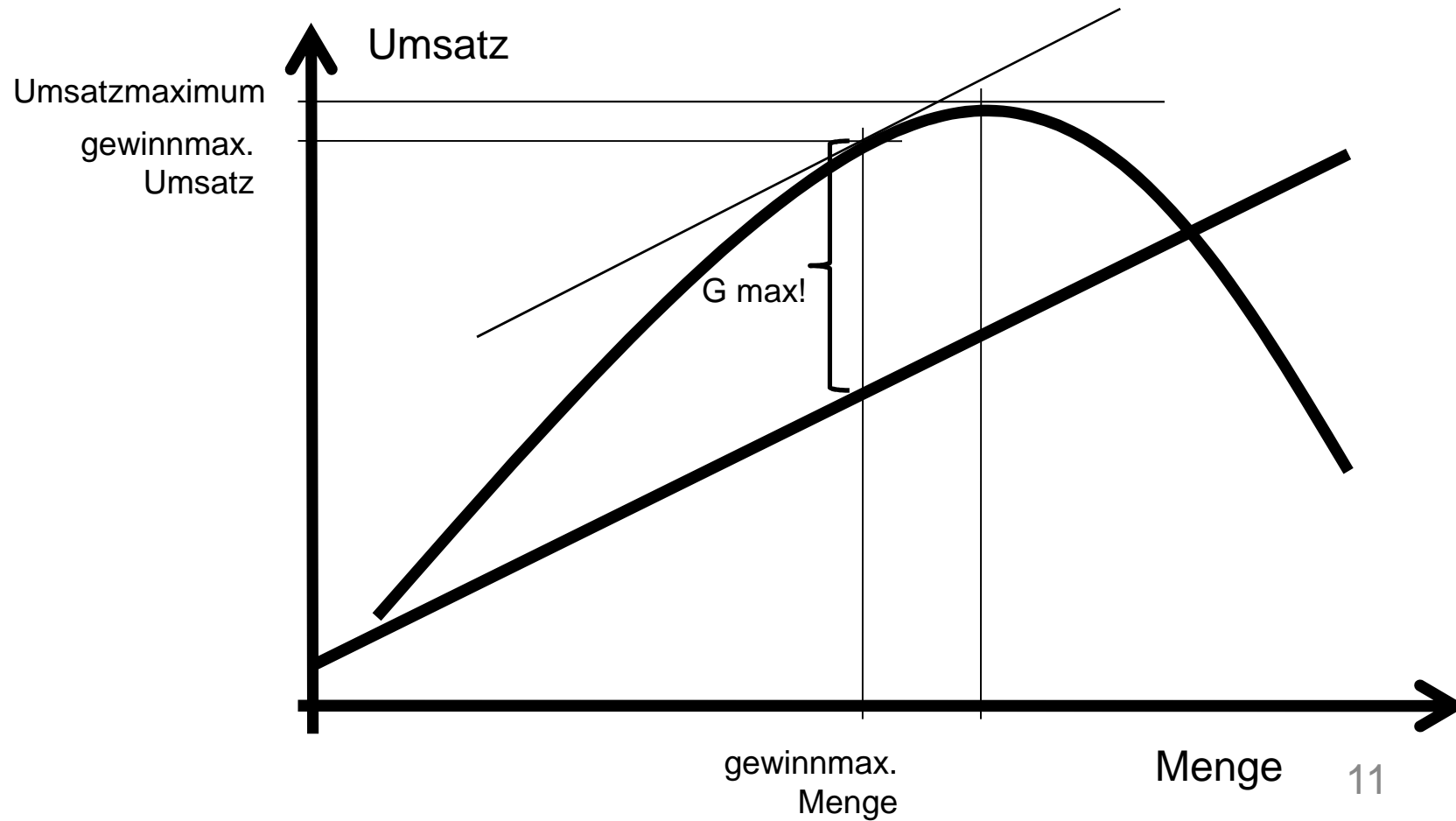
## 4. Exkurs: Gewinnmaximierung

Nachfragefunktion (Preis-Absatz-Funktion)



# 4. Gewinnmaximierung

## Ermittlung des Gewinnmaximums



## 4. Gewinnmaximierung

- Die mathematisch legitimierte Forderung nach Gewinnmaximierung
  - brennt sich in die Köpfe ein,
  - wird nicht in Frage gestellt,
  - wird Teil der eigenen Identität!
- Gewinnmaximierung wird zur Selbstverständlichkeit!

## 4. Gewinnmaximierung

- Aber: Gewinnmaximierung erscheint gleichwohl als radikale Zielsetzung!
- Sie beinhaltet diese Forderungen:
  - Nimm von Deinen Kunden, was Du gerade bekommen kannst
  - → Aufforderung zur Abzocke!

## 4. Gewinnmaximierung

- Zahle nur soviel, wie eben nötig ist
- → Aufforderung zur **Ausbeutung!**

- Verbreitete Tricks der „Sparfüchse“: Leiharbeit, Werksvertrag, Scheinselbstständigkeit
- Gewinnmaximierung legitimiert **Geiz** und **Gier** und fordert dazu auf, die Not Dritter auszunutzen.

## 4. Gewinnmaximierung

- Josef Schmidt:  
„Gewinne zu machen kann nur die Folge einer richtigen Zielsetzung sein und nicht das Ziel selbst.“
- Hermann-Josef Abs:  
„Gewinne zu machen ist so wichtig wie die Luft zum Atmen. Es wäre traurig, wenn wir nur auf der Welt wären, um Luft zu atmen, genauso wie es schlimm wäre, würden wir nur Unternehmen führen, um Gewinne zu machen.“

## 4. Gewinnmaximierung

Vorschlag: Lassen Sie uns von der

Erzielung eines angemessenen Gewinns

reden.



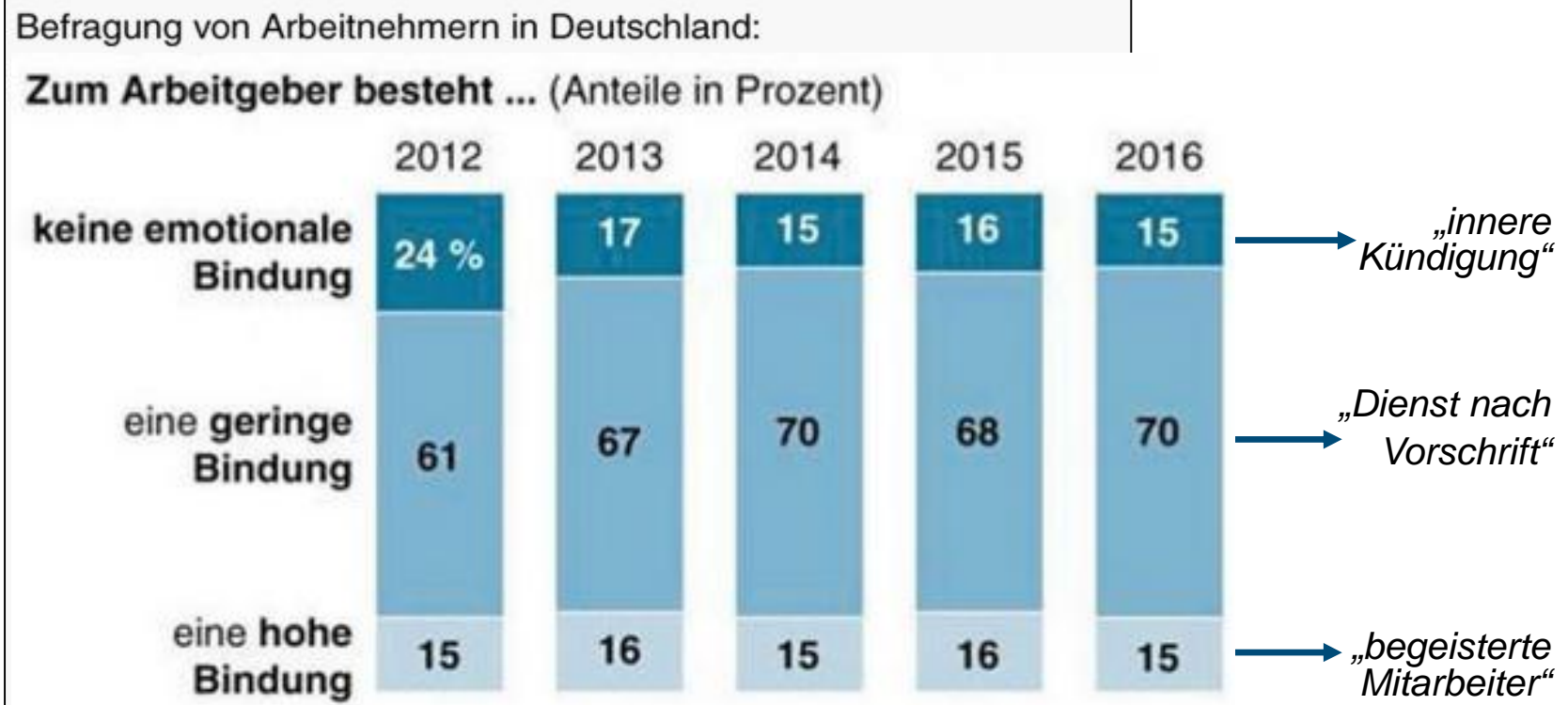
## 5. Was bedeuten die 3 Gebote in der Praxis?

- Praxis: kurzfristig ausgelegte Berichts- und Steuerungssysteme
  - Chefprotokoll
  - Monatserfolg: KER
  - Quartalszahlen
- Praxis: Zahlen frisieren zu Lasten der Zukunft
  - Streben nach **kurzfristigem Erfolg**
- Sprüche und Geschichten:
  - „Im Schweiße Eures Angesichts ...“ (Vertreibung von Adam und Eva aus dem Paradies),
  - „Ohne Fleiß kein Preis“,
  - „Das Leben ist kein Ponyhof“
- Praxis: Leistungsdruck bis zum Burn-Out
- Praxis: Work-Life-Balance
  - Arbeit, die eine **Last** ist

## 5. Was bedeuten die 3 Gebote in der Praxis?

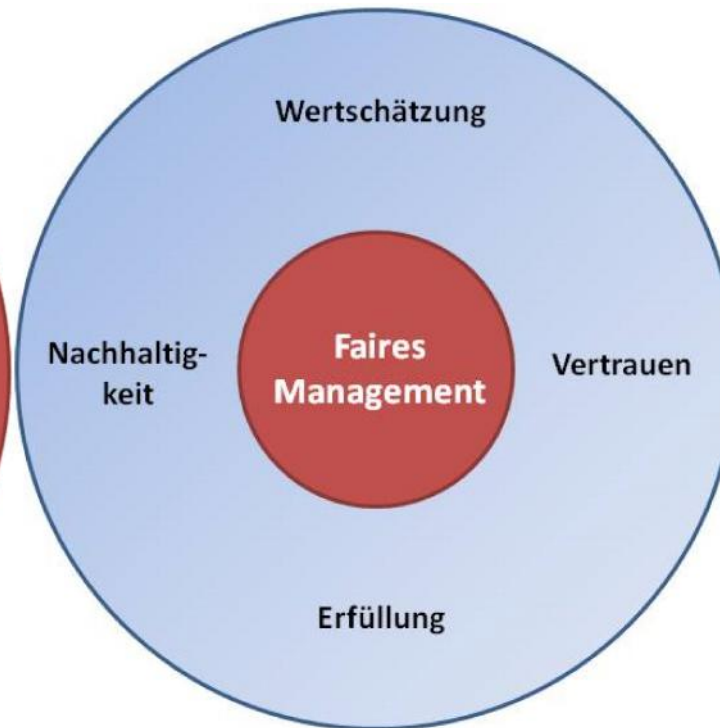
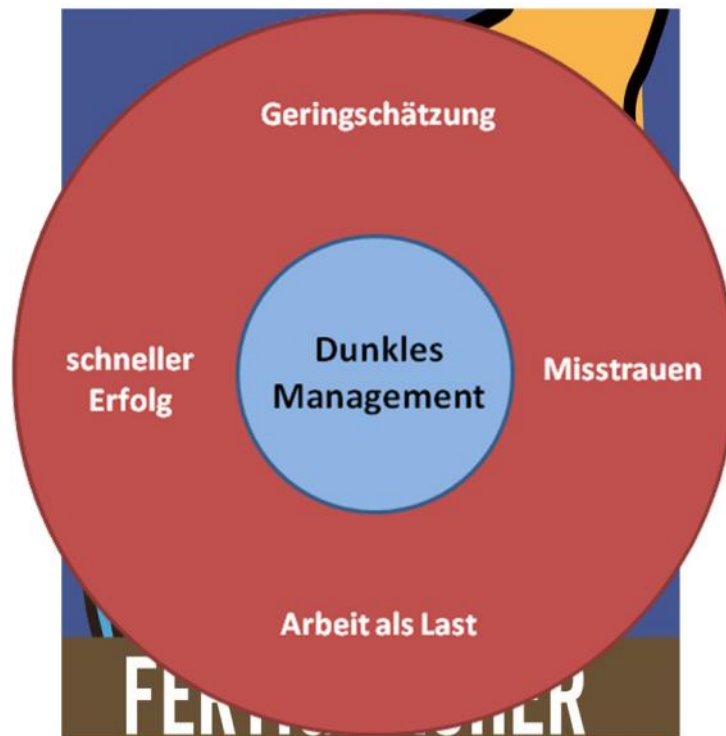
- Praxis: Kontrollsysteme
  - Anwesenheits- und Arbeitszeitkontrolle
  - Leistungskontrolle
  - Fortschrittskontrolle
- Praxis: Bürokratie
  - Systematisches **Misstrauen** gegen den Mitarbeiter
- Praxis: Beurteilungssysteme
  - Zeugnisse, Zwischenzeugnisse
  - Zertifikate
  - Evaluationen
- Anreizsysteme
  - Leistungsanreize
  - leistungsorientierte Bezahlung
- Ausgeprägte **Geringschätzung** dem Mitarbeiter gegenüber

## 6. Ergebnisse



Quelle: Gallup Studie 2017

## 7. Ein neues Führungsmodell entsteht



Beyond  
Mainstream!

Werner Rügemer und Elmar Wigand, PapyRossa Verlag, 2. verb. Aufl. 2015 (Erstauflage 2014)

**„Die Kernkompetenz von Führung ist Charakter.“** Warren Bennis

## 7. Ein neues Führungsmodell entsteht

### *Best Practise*

- S. 29f.



Viel Freude beim  
**FAIRFÜHREN!**

[www.fairfuehren.de](http://www.fairfuehren.de)



**Prof. Dr. Heinz Siebenbrock**  
Hochschule Bochum

Telefon +49 2508 981270

Telefax +49 2508 981269

[heinz@7brock.de](mailto:heinz@7brock.de) oder

[info@fairfuehren.de](mailto:info@fairfuehren.de)

Folien unter [www.7brock.de/steuer2017](http://www.7brock.de/steuer2017)