

Aktuelle Herausforderungen erfolgreicher Stakeholderorientierung

Einfluss von Nicht-Steuereffekten der Unternehmenssteuerstrategie und innerbetrieblicher Prozessoptimierung auf ausgewählte Stakeholder

Sebastian Sieber, M. Sc.

Zusammenfassung und Beiträge der kumulativen Dissertation zur Erlangung des
akademischen Grades Doctor rerum politicarum

Professur für Unternehmensethik, insb. Corporate Governance

Prof. Dr. Kai Sandner

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt der
Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt

Erstgutachter: Prof. Dr. Kai Sandner
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

Zweitgutachter: Prof. Dr. Max Götttsche
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

Eingereicht: 09.06.2022

Mündliche Prüfung: 17.11.2022

Gliederung

Kurzfassung der kumulativen Dissertation.....	3
Zusammenfassung der kumulativen Dissertation.....	4
1 Problemstellung und Zielsetzung der Untersuchung.....	4
2 Darstellung der Beiträge.....	6
2.1 Überblick und Zusammenhang der Beiträge.....	6
2.2 Beitrag 1: Corporate tax strategy and recruitment success	8
2.3 Beitrag 2: The effect of non-financial tax disclosure on investment decisions	10
2.4 Beitrag 3: Reaktionen von Kunden und Investoren auf zunehmende Steuertransparenz	12
2.5 Beitrag 4: A Lean Six Sigma framework for the insurance industry: insights and lessons learned from a case study.....	14
3 Zusammenfassung, Implikationen und Perspektiven	15
4 Literaturverzeichnis	18
Abstracts Beiträge 1 bis 4.....	21

Kurzfassung der kumulativen Dissertation

Die vorliegende kumulative Dissertation untersucht in den folgenden vier Beiträgen die Wirkung von Nicht-Steuereffekten der Unternehmenssteuerstrategie sowie eines Rahmenkonzepts zur internen Prozessoptimierung auf ausgesuchte Stakeholdergruppen und adressiert damit aktuelle Herausforderungen erfolgreicher Stakeholderorientierung.

Beitrag 1: Kai Sandner und Sebastian Sieber (2022). Corporate tax strategy and recruitment success, wird zeitnah eingereicht.

Beitrag 2: Max Götttsche, Florian Habermann und Sebastian Sieber (2022). The effect of non-financial tax disclosure on investment decisions, präsentiert auf der 44. EAA Konferenz (Parallel Session with Discussant) und R&R bei *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation* [VHB-JQ3: B].

Beitrag 3: Sebastian Sieber (2021). Reaktionen von Kunden und Investoren auf zunehmende Steuertransparenz, *Deutsches Steuerrecht*, 59(45), S. 2656-2662 [VHB-JQ3: D].

Beitrag 4: Kai Sandner, Sebastian Sieber, Marleen Tellermann und Frank Walthes (2020). A Lean Six Sigma framework for the insurance industry: insights and lessons learned from a case study, *Journal of Business Economics* 90, S. 845-878, <https://doi.org/10.1007/s11573-020-00989-9> [VHB-JQ3: B].

In **Beitrag 1** wird experimentell gezeigt, dass die CTS die Attraktivität eines Unternehmens aus der Sicht potenziell Mitarbeitender beeinflusst und dass der identifizierte Effekt von persönlichen Charaktereigenschaften der sich Bewerbenden moderiert wird. **Beitrag 2** greift neue Veröffentlichungsvorschriften im Rahmen der nicht-finanziellen Berichterstattung auf, die zu einer Steigerung der Steuertransparenz beitragen sollen. Im Experiment reagieren Investierende auf die zusätzlichen Informationen zur CTS in der nicht-finanziellen Berichterstattung, wobei der Einfluss auf die Investitionsentscheidung wiederum abhängig von Charaktereigenschaften der Investierenden ist. Da sich die nicht-finanzielle Berichterstattung nicht nur an Investierende richtet, erarbeitet **Beitrag 3** literaturbasiert wie Kundinnen und Kunden als weitere zentrale Stakeholdergruppe auf die zunehmende Steuertransparenz reagieren. In **Beitrag 4** wird ein Rahmenkonzept zur Prozessoptimierung basierend auf den Methoden Lean und Six Sigma für die Dienstleistungsbranche entwickelt und im Rahmen einer Fallstudie die erwartete positive Wirkung auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und der Kundschaft beobachtet.

Zusammenfassung der kumulativen Dissertation

1 Problemstellung und Zielsetzung der Untersuchung

Unternehmen existieren nicht in einem luftleeren Raum, sondern sind eingebettet in eine Vielzahl von Beziehungen zu unterschiedlichen Stakeholdergruppen, wie bspw. den Kundinnen und Kunden, Mitarbeitenden oder Investierenden. Diesem Umstand geschuldet hat Freeman (1984) bereits Mitte der 1980er Jahre in seinem grundlegenden Werk zur Stakeholder-Theory die Berücksichtigung der Stakeholderinteressen als strategische Notwendigkeit für eine überdurchschnittliche (finanzielle) Unternehmensperformance beschrieben. Seitdem hat die Forschung die Theorie vielfach weiterentwickelt und fest in der Betriebswirtschaftslehre verankert (Freeman et al. 2020; Laplume et al. 2008). Auch die Unternehmenspraxis versucht die Interessen ihrer Stakeholder zu identifizieren und bei ihren Entscheidungen zu berücksichtigen. Allerdings sind die Interessen der verschiedenen Stakeholder gegenüber einem Unternehmen nicht zwangsläufig gleichlaufend bzw. sind die einzelnen Stakeholdergruppen regelmäßig in sich nicht homogen (Kaler 2006). Des Weiteren kann die Berücksichtigung der Interessen einzelner Stakeholder auch die Beziehung zu anderen beeinflussen. Daher ist die Wirkung unternehmerischer Entscheidungen auf die verschiedenen Stakeholder jeweils detailliert zu analysieren. Die vorliegende kumulative Dissertation widmet sich daher zwei aktuellen, medial präsenten Themen des unternehmerischen Handelns, die die Beziehungen zu zentralen Stakeholdergruppen maßgeblich beeinflussen.

Ein in der breiteren Öffentlichkeit regelmäßig adressiertes Thema ist die Besteuerung von Unternehmen (Chen et al. 2019). Befeuert wird dieses Interesse durch empfundene oder tatsächliche Ungerechtigkeiten, wie vergleichsweise niedrige Steuerzahlungen US-amerikanischer Digitalkonzerne (Oats and Tuck 2019; Rego 2003), oder Steuerskandale, wie der systematischen Steuerhinterziehung verschiedener Finanzakteure im Rahmen sogenannter „Cum-Ex-Geschäfte“ (Bognanni 2022). Für Unternehmen stellt die verstärkte Aufmerksamkeit für ihre Steuerpraktiken und die damit verbundene Diskussion, ob sie ihren „Fair Share“ zum Gemeinwohl beitragen, eine neue Variable bei der Festlegung ihrer Steuerstrategie (Corporate Tax Strategy, CTS) dar. Die CTS umfasst dabei die steuerlichen Grundsätze eines Unternehmens, den Umgang mit sowie die Auslegung von steuerlichen Vorschriften, die Einstellung zur Steuerplanung sowie den Grad des Risikos

hinsichtlich möglicher Rechtsbrüche und resultierender Strafzahlungen, den das Unternehmen einzugehen bereit ist (GRI 207: Tax 2019, 207-1). Wesentliche Maßgabe bei Festlegung der CTS ist neben steuerlicher Compliance die Maximierung des Nachsteuergewinns (Scholes et al. 2016), wobei die Steuerfunktion auf dieses Ziel direkten Einfluss durch die Minimierung der Steuerlast nehmen kann. Vermiedene oder gar hinterzogene Steuerzahlungen bedeuten allerdings, dass unter Umständen der von verschiedenen Stakeholdern erwartete „Fair Share“ nicht geleistet wird und dadurch eine für das Unternehmen verschieden geartete nachteilige Stakeholderreaktion hervorgerufen wird (Hardeck et al. 2021; Hardeck and Hertl 2014). Damit ist hinsichtlich der Maximierung der Nachsteuergewinne eine Abwägung zwischen der für den totalen Unternehmenserfolg positiven Minimierung von Steuerzahlungen und der Minimierung der für den Unternehmenserfolg abträglichen Nicht-Steuereffekte der CTS vorzunehmen. Ein Ziel der vorliegenden Dissertation ist es diese Nicht-Steuereffekte der CTS auf drei zentrale Stakeholdergruppen näher zu analysieren: Investierende, Kundinnen und Kunden sowie potenziell Mitarbeitende.

Mitarbeitende sind für viele Unternehmen vor dem Hintergrund der Fachkräftelücke, also dem teils schon bestehenden bzw. zu erwartenden Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, eine knappe Ressource (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2013; Deutsche Industrie und Handelskammer 2022; Michaels et al. 2001). Da die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens, insbesondere solcher aus der Dienstleistungsbranche, stark von kompetenten und motivierten Mitarbeitenden abhängig ist, stehen speziell diese Unternehmen vor zwei zentralen Herausforderungen hinsichtlich ihrer bestehenden Belegschaft: Erstens muss die Zufriedenheit der Mitarbeitenden als zentraler Stakeholdergruppe sichergestellt werden, um diese und damit deren Know-how im Unternehmen zu halten. Zweitens müssen Mitarbeitende – wie jede andere knappe Ressource – effizient eingesetzt werden. Gelingt es Unternehmen beide Herausforderungen zu meistern, besteht eine gute Chance die Zufriedenheit der Kundschaft durch die gesteigerte Qualität der Dienstleistung ebenfalls zu erhöhen und damit den finanziellen Erfolg des Unternehmens nachhaltig sicherzustellen. Im Rahmen der Dissertation soll daher ein Rahmenkonzept erstellt werden, welches Dienstleistungsunternehmen durch die Optimierung von internen Prozessen dabei unterstützt sich den genannten beiden Herausforderungen erfolgreich zu stellen.

Die vorliegende kumulative Dissertation widmet sich zwei aktuellen, medial präsenten Themen, die eine Vielzahl von Unternehmen betreffen und damit von hoher Relevanz für eine erfolgreiche Stakeholderorientierung sind. Die Untersuchung liefert einen wichtigen Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Forschung, indem gezielt Lücken in der bisherigen Literatur zum Einfluss von Nicht-Steuereffekten der Unternehmenssteuerstrategie und der innerbetrieblichen Prozessoptimierung auf zentrale Stakeholder untersucht werden. Hieraus ergeben sich zahlreiche praktische Implikationen für Unternehmen im Allgemeinen bzw. deren Steuerfunktion und interne Organisation im Speziellen.

2 Darstellung der Beiträge

2.1 Überblick und Zusammenhang der Beiträge

Die vier Beiträge der kumulativen Dissertation untersuchen ausgewählte aktuelle Herausforderungen der für den Unternehmenserfolg relevanten Stakeholderorientierung. Beitrag 1 erforscht mittels eines Factorial Survey Experiments (FSE) die unmittelbare Wirkung typisierter CTSs auf die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber aus der Perspektive potenziell Mitarbeitender. Der zweite Beitrag greift neue Vorschriften im Bereich der nicht-finanziellen Berichterstattung auf und zeigt anhand eines FSE wie Investierende auf künftig zur Verfügung stehende Steuerinformationen in diesen Reports reagieren. In Beitrag 3 werden konzeptionell Implikationen bzgl. der Wirkung der CTS auf die Kundschaft und Investierende erarbeitet und für die Unternehmens- wie Steuerberatungspraxis aufbereitet. Ergänzend zu den ersten drei Beiträgen, welche sich auf die Nicht-Steuereffekte der Unternehmenssteuerstrategie fokussieren, wird in Beitrag 4 ein Konzept erarbeitet und im Rahmen einer Fallstudie getestet, wie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und damit mittelbar der Kundschaft durch die Optimierung von Prozessen gesteigert werden kann. Abbildung 1 visualisiert den Zusammenhang der Beiträge der kumulativen Dissertation.

Aktuelle Herausforderungen erfolgreicher Stakeholderorientierung		
	Nicht-Steuereffekte der Unternehmenssteuerstrategie	Prozessoptimierung
(potenziell) Mitarbeitende	<p>Beitrag 1 <i>Corporate tax strategy and recruitment success</i></p> <p>Forschungsmethode: <i>Factorial Survey Experiment</i></p> <p>Veröffentlichungsstand: <i>Wird zeitnah eingereicht</i></p>	<p>Beitrag 4 <i>A Lean Six Sigma framework for the insurance industry: insights and lessons learned from a case study</i></p> <p>Forschungsmethode: <i>Fallstudie</i></p> <p>Veröffentlichungsstand: <i>Veröffentlicht in Journal of Business Economics [VHB-JQ3: B]</i></p>
Kundschaft	<p>Beitrag 3 <i>Reaktionen von Kunden und Investoren auf zunehmende Steuertransparenz</i></p> <p>Forschungsmethode: <i>Konzeptionell</i></p> <p>Veröffentlichungsstand: <i>Veröffentlicht in Deutsches Steuerrecht [VHB-JQ3: D]</i></p>	
Investierende	<p>Beitrag 2 <i>The effect of non-financial tax disclosure on investment decisions</i></p> <p>Forschungsmethode: <i>Factorial Survey Experiment</i></p> <p>Veröffentlichungsstand: <i>R&R bei Journal of International Accounting, Auditing and Taxation [VHB-JQ3: B]</i></p>	

Abbildung 1: Übersicht der vier Beiträge der kumulativen Dissertation.

2.2 Beitrag 1: Corporate tax strategy and recruitment success

Autoren	Prof. Dr. Kai Sandner, Professur für Unternehmensethik, insb. Corporate Governance, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt Sebastian Sieber, Professur für Unternehmensethik, insb. Corporate Governance, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
Bearbeitungsanteile	Der Artikel ist ein gemeinschaftliches Projekt von Prof. Dr. Kai Sandner und Sebastian Sieber. Sebastian Sieber entwickelte die ursprüngliche Idee, war für die Umsetzung des Experiments sowie die Datenerhebung und -analyse verantwortlich. Er schrieb auch den ersten Entwurf des Manuskripts in wesentlichen Teilen. Prof. Dr. Kai Sandner unterstützte ihn in all diesen Schritten im Rahmen regelmäßiger Konsultationen. Gemeinsam schrieben die beiden Ko-Autoren das finale Manuskript.
Konferenzen	Eine frühere Fassung des Manuskripts wurde 2020 im 3. Forschungs-Workshop International Accounting der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt vorgestellt.
Veröffentlichungsstand	Das Manuskript wird zeitnah eingereicht.

Beitrag 1 untersucht den Einfluss der CTS auf die Gewinnung von Mitarbeitenden. Vor dem Hintergrund der Fachkräftelücke (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2013) und des „War for Talent“ (Michaels et al. 2001) ist die Rekrutierung für Unternehmen von besonderer Wichtigkeit. Die bisherige Literatur zeigt, dass sich Bewerbende bei der Wahl ihres Arbeitgebers von Unternehmensattributen, wie bspw. der Reputation oder getroffener Umweltschutzmaßnahmen, beeinflusst werden (Greening and Turban 2000; Turban et al. 1998). Beitrag 1 zeigt erstmals einen Zusammenhang zwischen der CTS – ebenfalls ein organisationales Attribut einer Unternehmung – und der erfolgreichen Rekrutierung.

Gestützt auf eine theoretische Basis aus Signaling-Theory (Jones et al. 2014; Spence 1973), Social-Identity-Theory (Ashforth and Mael 1989; Dutton et al. 1994; Dutton and Dukerich 1991) und Person-Organization-Fit-Theory (Kristof 1996) wird ein konzeptionelles Modell entwickelt, welches in zwei Forschungsfragen mündet: Erstens, ob sich Bewerbende die CTS als ein Signal des potenziellen Arbeitgebers interpretieren und antizipieren, welche Auswirkungen die Steuerstrategie eines Unternehmens auf ihr

Selbstverständnis haben wird, wenn sie sich für eine Beschäftigung in diesem Unternehmen entscheiden. Zweitens, ob diese Beziehung durch die Ausgestaltung des Unternehmenssteuersystems sowie die persönliche Einstellung der sich Bewerbenden zu Besteuerung im Allgemeinen moderiert werden.

Um diese Forschungsfragen zu beantworten, wurde ein FSE durchgeführt. Den Teilnehmenden wurden dabei sechs kurze Beschreibungen (sog. Vignetten) einer Arbeitsstelle bei einem fiktiven Unternehmen vorgelegt. Im Anschluss an jede Vignette gaben die Teilnehmenden an, ob das jeweils beschriebene Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv ist und ob sie die angebotene Stelle annehmen würden. Die Vignetten enthielten Informationen zur CTS, zur Fairness des Unternehmenssteuersystems sowie zur Kontrolle zu zwei Unternehmensattributen (Reputation des Unternehmens für Produktqualität und Umweltschutzbemühungen) und zu zwei Jobfaktoren (Vergütung und Karrierechancen). Für die Studie wurden in verschiedenen Universitätskursen Teilnehmende befragt. Studierende stehen in absehbarer Zeit vor der Entscheidung einen Arbeitgeber zu wählen und sind daher eine für die Studie geeignete Probandengruppe. Die Erhebung generierte ein finales Sample von 756 Beobachtungen. Im Anschluss an die Abfrage der Vignetten wurde u.a. die Einstellung der Teilnehmenden zu Steuervermeidung sowie zu Steuerhinterziehung (sog. Steuermoral, Lewis (1979)) erhoben.

Beitrag 1 zeigt, dass die CTS signifikanten Einfluss auf die Mitarbeitergewinnung hat und identifiziert damit einen in der Literatur bisher nicht beschriebenen Nicht-Steuereffekt der CTS auf eine zentrale Stakeholdergruppe. Die hierarchisch lineare Modellierung offenbart, dass Bewerberinnen und Bewerber Unternehmen, die Steuern hinterziehen oder aggressiv vermeiden, als signifikant weniger attraktive Arbeitgeber empfinden und ein Stellenangebot eines solchen Arbeitgebers mit signifikant höherer Wahrscheinlichkeit nicht annehmen. Auf diesen Ergebnissen aufbauende Moderatoranalysen zeigen weiterhin, dass die Stärke des Effekts der CTS von der Fairness des Unternehmenssteuersystems sowie von der persönlichen Einstellung der Teilnehmenden zu Steuervermeidung bzw. -hinterziehung beeinflusst wird. Eine aggressive Steuervermeidung oder Steuerhinterziehung des Unternehmens wird demnach eher toleriert, wenn das Steuersystem unfair gegenüber dem potenziellen Arbeitgeber ist bzw. wenn die sich Bewerbenden Steuervermeidung positiv gegenüberstehen oder eine niedrige Steuermoral aufweisen.

2.3 Beitrag 2: *The effect of non-financial tax disclosure on investment decisions*

Autoren	<p>Prof. Dr. Max Götttsche, Lehrstuhl für ABWL, Controlling und Wirtschaftsprüfung, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt</p> <p>Florian Habermann, Lehrstuhl für ABWL, Controlling und Wirtschaftsprüfung, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt</p> <p>Sebastian Sieber, Professur für Unternehmensethik, insb. Corporate Governance, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt</p>
Bearbeitungsanteile	<p>Der Artikel ist ein gemeinschaftliches Projekt von Prof. Dr. Max Götttsche, Florian Habermann und Sebastian Sieber. Sebastian Sieber entwickelte die ursprüngliche Idee, welche im Autorenteam gemeinsam weiterentwickelt wurde. Die Umsetzung des Experiments sowie die Datenerhebung fiel im Wesentlichen in den Verantwortungsbereich von Sebastian Sieber. Die Datenauswertung erfolgte vorrangig durch Florian Habermann. Das ursprüngliche Manuskript schrieben Florian Habermann und Sebastian Sieber gemeinsam. Prof. Dr. Max Götttsche war in alle Schritte eng eingebunden und schrieb gemeinsam mit den beiden anderen Ko-Autoren das finale Manuskript.</p>
Konferenzen	<p>Frühere Fassungen des Manuskripts wurden 2022 auf der 44. Jahreskonferenz der European Accounting Association (EAA) in Bergen, Norwegen von Florian Habermann im Rahmen einer Parallel Session with Discussant sowie 2021 im Rahmen des International Accounting Workshop der Universität Hamburg von Florian Habermann und Sebastian Sieber gemeinsam vorgestellt.</p>
Veröffentlichungsstand	<p>Der Beitrag wurde beim <i>Journal of International Accounting, Auditing and Taxation</i> [VHB-JQ3: B] eingereicht und befindet sich aktuell in der Überarbeitung (R&R).</p>

Der zweite Beitrag untersucht die Wirkung von Steuerveröffentlichungen im Rahmen der nicht-finanziellen Berichterstattung auf Investitionsentscheidungen. Der von der Global Reporting Initiative (GRI) herausgegebene Reporting Standard GRI 207: Tax 2019 ist erstmals 2021 anzuwenden und verlangt von Unternehmen u.a. die Veröffentlichung eines Statements zu ihrer CTS sowie einen Country-by-Country-Report (CbCR). Aus letzterem kann u.a. auf gängige Steuervermeidungspraktiken wie konzerninterne Gewinnverlagerung in Niedrigsteuerländer geschlossen werden. Wenden Unternehmen den neuen Standard im Rahmen der „in accordance with GRI“ Berichterstattung an, resultiert

erstmalig ein öffentlicher Zugang zu bisher im Rahmen des Steuergeheimnisses ausschließlich zwischen Unternehmen und Finanzbehörden ausgetauschten Informationen. Zusätzliche Bedeutung bekommt der Standard GRI 207: Tax 2019 durch die von der EU-Kommission in Auftrag gegebene Entwicklung europäischer Sustainability Reporting Standards. Diese sollen von der European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) entwickelt werden, welche hierbei mit der GRI zusammenarbeitet und vermutlich auf den vorhandenen GRI-Standards aufsetzen wird (EFRAG 2021; KPMG 2022). Für in der EU aktive Großunternehmen¹ wird ein öffentliches CbCR des Weiteren durch die 2021 beschlossene Änderung der EU-Bilanz-Richtlinie (Richtlinie 2013/34/EU) ab Mitte 2024 verpflichtend (EU 2021a, Art. 10a). Die Standardsetzenden begründen die neuen Vorgaben u.a. damit, dass Unternehmen ihren „Fair Share“ leisten müssen (EU 2021b; GRI 2019) und folgen damit entsprechender akademischer Literatur (Abdul Wahab and Holland 2012; Bird and Davis-Nozemack 2018; Hardeck and Hertl 2014).

In Erwartung der o.g. Veröffentlichungen untersucht der Beitrag 2 erstmalig, ob die künftig öffentlich zugänglichen Informationen die Entscheidungen von Investierenden beeinflussen. Der Beitrag trägt weiterhin zu dem Literaturstrang bei, der die Entscheidungserheblichkeit von anderen CSR-Themen wie Treibhausgasemissionen für Investierende nachgewiesen hat (Johnson et al. 2020; Khan et al. 2016; Reimsbach et al. 2020) und außerdem zu dem, der die Relevanz von veröffentlichten Steuerinformationen wie der Effective Tax Rate auf Investitionsentscheidungen untersucht hat (Dyrenge et al. 2016; Flagmeier et al. 2021; Hoopes et al. 2018). Da Investierende keine homogene Stakeholdergruppe sind, sondern jeweils verschiedene Wertvorstellungen haben, prüft der Beitrag weiterhin, ob Investierende mit ausgeprägtem Fokus auf nachhaltige Investments (Social Responsible Investments, SRI) sowie einer hohen Steuermoral, d.h. einer stark ausgeprägten Ablehnung von Steuerhinterziehung, stärker von den neuen Steuerinformationen bei ihrer Investmententscheidung beeinflusst werden als rein renditeorientierte Investierende bzw. solche mit einer niedrigen Steuermoral. Dies erweitert die Literatur zu

¹ Von der Richtlinie werden Konzerne, Einzelunternehmen oder in der EU aktive Tochterunternehmen bzw. Niederlassungen von in Drittstaaten ansässigen Obergesellschaften erfasst, welche in den letzten zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren jeweils einen (konsolidierten) Gesamtumsatz von mehr als 750 Mio. € erzielt haben und in mehr als einem Mitgliedstaat der Europäischen Union tätig waren (European Parliament and Council 2021, Art. 48b Abs. 1).

SRI (Auer 2016; Hartzmark and Sussman 2019) und zum Einfluss moralischer Werte auf Investitionsentscheidungen (Nilsson 2008).

Zur Beantwortung der aufgeworfenen Fragen wurde ein FSE durchgeführt (vgl. auch 2.2). In der FSE wurden den studentischen Teilnehmenden vier Vignetten mit kurzen Beschreibungen einer Investitionsmöglichkeit vorgelegt. Anschließend an jede Vignette gaben die Teilnehmenden an, ob sie auf Basis der vorliegenden Informationen die Investition tätigen würden. In den Vignetten wurden gezielt interessierende Parameter manipuliert, d.h. zum Beispiel ob ein CbCR veröffentlicht wird oder ob die CTS aggressive Steuervermeidung vorsieht. Das finale Sample umfasst 448 Beobachtungspunkte.

Die durchgeführte Regressionsanalyse zeigt, dass ein öffentliches CbCR eine für Investierende entscheidungserhebliche Information darstellt, wohingegen die Veröffentlichung der Nutzung aggressiver Steuervermeidungsmethoden im Rahmen der CTS keinen signifikanten Effekt auf die Investmententscheidung hat. Des Weiteren lassen Sample Splits erkennen, dass Investierende mit Fokus auf SRI und solche mit einer hohen Steuermoral stärker von den neuen Steuerveröffentlichungen (CbCR und CTS) beeinflusst werden als rein finanziell motivierte Investierende bzw. solche mit einer niedrigen Steuermoral. Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass die im Rahmen der nicht-finanziellen Berichterstattung künftig zu veröffentlichenden steuerlichen Informationen zumindest teilweise entscheidungsrelevant für Investierende sind. Da das öffentliche CbCR bzw. die Bereitschaft ein solches zu veröffentlichen stark von der jeweiligen CTS beeinflusst wird, identifiziert Beitrag 2 einen relevanten Nicht-Steuereffekt der CTS auf eine zentrale Stakeholdergruppe.

2.4 Beitrag 3: Reaktionen von Kunden und Investoren auf zunehmende Steuertransparenz

Autor	Sebastian Sieber, Professur für Unternehmensethik, insb. Corporate Governance, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
Bearbeitungsanteile	Alleinautorenschaft
Konferenzen	/
Veröffentlichungsstand	Der Beitrag wurde im November 2021 in der Fachzeitschrift <i>Deutsches Steuerrecht (DStR)</i> [VHB-JQ3: D] 59(45), S. 2656-2662 veröffentlicht.

Beitrag 3 widmet sich den Reaktionen der Kundschaft und der Investierenden auf die Besteuerung von Unternehmen. Ausgelöst durch behördliche Steuerermittlungen oder die Aktivitäten von für Steuergerechtigkeit einsetzende Nicht-Regierungsorganisationen wie Citizens for Tax Justice ist eine Zunahme der medialen Berichterstattung zum steuerlichen Verhalten von Unternehmen zu beobachten (Bognanni 2022; Chen et al. 2019; Dyreng et al. 2016). Dieser Trend dürfte durch die bereits in Beitrag 2 thematisierten neuen Veröffentlichungsvorschriften zur Steigerung der steuerlichen Transparenz von Unternehmen – GRI 207: Tax 2019 und EU-CbCR – weiter verstärkt werden.

Der Beitrag verknüpft den akademischen Forschungsstand zum Einfluss von (Presse-)Berichten über das steuerliche Verhalten von Unternehmen auf die Entscheidungen der Kundinnen und Kunden sowie der Investierenden mit einer Darstellung der zentralen Neuerungen durch GRI 207: Tax 2019 und das EU-CbCR. Die aus der hergeleiteten konzeptionellen Perspektive erwartete negative Reaktion der Kundschaft auf medial bekanntgemachte aggressive Steuerpraktiken kann durch die empirischen Ergebnisse der im Rahmen des Beitrags 3 ausgewerteten wissenschaftlichen Artikel bestätigt werden. Die Reaktion von Investierenden auf Presseberichte zu Steuervermeidung zeigt sich in der empirischen Literatur hingegen als nicht einheitlich. Dies dürfte darin begründet liegen, dass Investierende einerseits von niedrigeren Steuerzahlungen in Form von höheren (ausschüttbaren) Gewinnen, Cash-Flows sowie Unternehmensbewertungen profitieren können, andererseits aber auch die negativen Effekte solcher Informationen auf bspw. Kunden- oder Mitarbeitergewinnung (siehe Beitrag 1) in ihre Entscheidung einbeziehen. Diese Ergebnisse sind für die Steuerfunktion bzw. die steuerlich Beratenden bei der Festlegung der CTS eines Unternehmens daher dringend zu beachten und sollten Unternehmen für die zu erwartenden indirekten Effekte ihrer CTS sensibilisieren. Beitrag 3 ergänzt die anderen Beiträge der vorliegenden kumulativen Dissertation sowohl um die Betrachtung der Nicht-Steuereffekte der CTS auf eine weitere zentrale Stakeholdergruppe – die Kundschaft – als auch um die Reaktionen von Investierenden auf steuerliche Informationen aus anderen Quellen als der in Beitrag 2 betrachteten nicht-finanziellen Berichterstattung, d.h. bspw. der (Tages-)Presse oder von Nicht-Regierungsorganisationen.

2.5 Beitrag 4: *A Lean Six Sigma framework for the insurance industry: insights and lessons learned from a case study*

Autoren	<p>Prof. Dr. Kai Sandner, Professur für Unternehmensethik, insb. Corporate Governance, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt</p> <p>Sebastian Sieber, Professur für Unternehmensethik, insb. Corporate Governance, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt</p> <p>Marleen Tellermann, Versicherungskammer Bayern</p> <p>Dr. Frank Walthes, Versicherungskammer Bayern</p>
Bearbeitungsanteile	<p>Der Artikel ist ein gemeinschaftliches Projekt von Prof. Dr. Kai Sandner, Sebastian Sieber, Marleen Tellermann und Dr. Frank Walthes. Prof. Dr. Kai Sandner und Dr. Frank Walthes entwickelten die ursprüngliche Idee, welche im Autorenteam gemeinsam weiterentwickelt wurde. Literatursuche und -auswertung erfolgte durch Sebastian Sieber. Die Daten der Fallstudie erhob im Wesentlichen Marleen Tellermann. Kai Sandner und Sebastian Sieber legten gemeinsam die inhaltliche Ausrichtung fest, bereiteten die Daten wissenschaftlich auf und verfassten den ersten Entwurf des Manuskripts. Das finale Manuskript wurde gemeinschaftlich im Autorenteam erstellt.</p>
Konferenzen	/
Veröffentlichungsstand	<p>Der Beitrag wurde im Mai 2020 in der Fachzeitschrift <i>Journal of Business Economics</i> [VHB-JQ3: B] 90, S. 845-878 veröffentlicht.</p>

Der vierte und letzte Beitrag der kumulativen Dissertation beschäftigt sich mit der erfolgreichen Stakeholderorientierung aus einer die Beiträge 1 bis 3 ergänzenden Perspektive. Im Zentrum steht die Orientierung an der Stakeholdergruppe der Kundschaft bzw. die Erhöhung deren Zufriedenheit. Insbesondere im Dienstleistungsbereich sind die Mitarbeitenden für die Kundenzufriedenheit, sei es durch eine intensivere Betreuung oder eine schnellere Bearbeitung von Anfragen, von enormer Bedeutung. Mitarbeitende sind allerdings – wie bereits unter Beitrag 1 ausgeführt – eine knappe und teure Ressource, weshalb es für Unternehmen nicht möglich ist beliebig neue Mitarbeitende (zusätzlich) einzustellen und so den Service zu verbessern. Daher müssen Unternehmen vorhandene Mitarbeitende zum einen im Unternehmen halten und zum anderen deren Kapazitäten möglichst effizient einsetzen. Erreicht werden können diese beiden Ziele durch eine nachhaltige Optimierung der internen Prozesse. Dies kann, wie Beitrag 4 zeigt, durch eine

Adaption und Kombination von im Produktionsbereich etablierter Methoden und Instrumente erreicht werden: Lean und Six Sigma.

In Beitrag 4 wird daher ein ganzheitliches Rahmenkonzept entwickelt, welches Lean und Six Sigma Methoden zugeschnitten auf die Bedürfnisse des Dienstleistungssektors im Allgemeinen und für die Versicherungsbranche im Speziellen kombiniert. Das Konzept füllt eine in der Literatur identifizierte Lücke (Madhani 2018; Vashishth et al. 2019). Für das Rahmenkonzept werden etablierte, ggfs. angepasste Elemente von Six Sigma, wie die Six Sigma Gürtel oder der „Define, Measure, Analyze, Improve and Control Cycle“ (DMAIC), genutzt und mit Instrumenten und Grundgedanken des Leanmanagements, also bspw. der Vermeidung von Ausschuss in der Produktion, ergänzt. Zentrales Leitbild ist eine nachhaltige Verbesserung der Prozesse durch die kontinuierliche Anwendung der entwickelten Lean Six Sigma Kombination sowie eine unmittelbare Verknüpfung der Prozessoptimierung mit übergeordneten Unternehmenszielen.

Praktisch validiert wird das Konzept im Rahmen einer Fallstudie bei einem großen, überregionalen Versicherer, der Versicherungskammer Bayern (VKB). Im Jahr 2018 beschäftigte die VKB über 6.500 Mitarbeitende und erwirtschaftete einen Umsatz von rund 8,3 Mrd. Euro. Die ausführliche Fallstudie zeigt, wie der konzeptionelle Lean Six Sigma Ansatz ein Unternehmen in die Lage versetzt mehrere individuelle Ziele gleichzeitig erfolgreich zu verfolgen und wie verschiedene Unternehmensabteilungen das konzernweit einheitliche Rahmenkonzept auf ihre eigenen Bedürfnisse zuschneiden können. Exemplarisch hierfür werden die Erfahrungen bei der Einführung des Lean Six Sigma Konzepts in zwei unterschiedlichen Abteilungen der VKB gezeigt (Erstattung von Krankenversicherungsleistungen und interne IT). Die Beobachtungen im Rahmen der Fallstudie zeigen, dass die vorgeschlagene Kombination von Methoden und Elementen aus Six Sigma und Lean die Zufriedenheit der Mitarbeitenden nachhaltig verbessert haben. Dadurch stieg, wie erwartet, auch die Zufriedenheit der Kundschaft messbar an.

3 Zusammenfassung, Implikationen und Perspektiven

Im Rahmen der vorliegenden kumulativen Dissertation wird die Wirkung von aktuellen, medial präsenten Themen des unternehmerischen Handelns auf zentrale Stakeholdergruppen, d.h. konkret auf potenzielle und bestehende Mitarbeitende, Investierende

sowie die Kundschaft, herausgearbeitet. Beitrag 1 zeigt, dass Bewerberinnen und Bewerber Unternehmen deren CTS aggressive Steuervermeidung bzw. Steuerhinterziehung umfasst als weniger attraktive Arbeitgeber empfinden und ein Jobangebot eines solchen Unternehmens weniger wahrscheinlich annehmen. Demnach wirkt sich eine extreme Minimierung der Steuerzahlungen negativ auf die Mitarbeitergewinnung aus und stellt somit einen Nachteil im „War for Talent“ (Michaels et al. 2001) dar. Beitrag 2 greift neue Veröffentlichungsvorschriften im Rahmen der nicht-finanziellen Berichterstattung durch die GRI sowie die EU auf, welche die Steuertransparenz von Unternehmen erhöhen sollen. Die Ergebnisse zeigen, dass die zusätzlichen Informationen (teilweise) entscheidungserheblich für Investierende sind und insbesondere die Veröffentlichung eines CbCR die Investitionswahrscheinlichkeit erhöht. Beitrag 3 beleuchtet u.a. Reaktionen von Kundinnen und Kunden auf die CTS und liefert Implikationen für die Steuerfunktion von Unternehmen sowie deren steuerlich Beratende. In der Zusammenschau der drei Beiträge zeigt sich, dass sich Bewerbende und die Kundschaft auf aggressive CTSs negativ reagieren, wohingegen für Investierende eine entsprechende Veröffentlichung der allgemeinen CTS offenbar nicht relevant ist, während das spezifischere CbCR signifikanten Einfluss auf ihre Entscheidungen hat. Dies deutet daraufhin, dass verschiedene Stakeholdergruppen unterschiedliche Informationsbedürfnisse hinsichtlich der Unternehmensbesteuerung bzw. der damit verbundenen Berichterstattung aufweisen. Des Weiteren unterstreichen die Beiträge, dass die einzelnen Stakeholdergruppen jeweils nicht als homogene Gruppe betrachtet werden können. So zeigen insbesondere die Beiträge 1 und 2, dass persönliche Charaktereigenschaften der einzelnen Mitglieder der jeweiligen Stakeholdergruppe den Effekt der CTS auf die Reaktionen der Stakeholder beeinflussen. Die individuellen Eigenschaften ihrer einzelnen Stakeholder sollten Unternehmen bei der Gewichtung der Nicht-Steuereffekte der CTS entsprechend bedenken.

Beitrag 4 verbindet Elemente der im produzierenden Gewerbe etablierten Methoden der Prozessoptimierung Lean und Six Sigma zu einem auf die Anforderungen von Dienstleistungsunternehmen im Allgemeinen und Versicherungsunternehmen im Speziellen adaptierten Konzept. Ziel ist die Steigerung der Zufriedenheit sowie Effizienz der Mitarbeitenden und damit mittelbar der Zufriedenheit der Kundschaft und des Unternehmenserfolgs. Im Rahmen einer detaillierten Fallstudie wird am Beispiel eines großen, überregionalen Versicherungskonzerns die Wirksamkeit des Konzepts erfolgreich demonstriert und für die Praxis relevante Einsichten und Erfahrungen bei der Umsetzung

dargestellt. Der Beitrag zeigt exemplarisch, dass die Fokussierung auf eine bestimmte Stakeholdergruppe (Mitarbeitende) positive Effekte auf andere Stakeholder (Kundschaft) nach sich ziehen kann.

Die Beiträge der Dissertation tragen jeweils relevante Aspekte zur betriebswirtschaftlichen Forschung bei und liefern gleichzeitig wertvolle Implikationen für die Praxis. Die Untersuchung der Reaktionen von potenziell Mitarbeitenden auf das steuerliche Verhalten des Unternehmens erweitert die Literatur der Nicht-Steuereffekte der CTS bspw. um eine zentrale Stakeholdergruppe. Die Analyse der Entscheidungserheblichkeit der durch GRI 207: Tax 2019 sowie durch das EU-CbCR bereitgestellten Informationen liefert einen ersten Ausblick auf die zu erwartenden Investorenreaktionen. Durch die Beschreibung der Nicht-Steuereffekte der CTS trägt die Dissertation auch neue Teile zum sogenannten „Under-Sheltering-Puzzle“ bei, also zu der in der Literatur noch nicht abschließend beantworteten Frage, warum nicht alle Unternehmen im selben Maß Steuern vermeiden (Dyrenge et al. 2008; Jacob et al. 2021; Weisbach 2002). Gleichzeitig eröffnen die Beiträge der Dissertation neue Forschungsansätze. So kann bspw. Beitrag 2 eine Ausgangsbasis für weitere empirische Forschungen darstellen, sobald die entsprechenden Daten durch die von den Regelungen erfassten Unternehmen veröffentlicht worden sind. Durch die detaillierte Beschreibung der Erfahrungen bei der Implementierung des entwickelten Lean Six Sigma Rahmenkonzepts wird anderen Unternehmen, insbesondere aus der Dienstleistungsbranche, die praktische Umsetzung ähnlicher, auf die unternehmensspezifischen Bedürfnisse und Ziele angepasster Projekte wesentlich erleichtert. In der Gesamtschau der Dissertation zeigt sich, wie wichtig die von Freeman (1984) beschriebene Berücksichtigung der Interessen verschiedener Stakeholder für den Unternehmenserfolg nach wie vor ist. Änderungen der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Mangel an qualifizierten Mitarbeitenden) oder der gesellschaftliche Fokus auf bestimmte Themengebiete (Unternehmensbesteuerung) erfordern eine kontinuierliche Beschäftigung der Wissenschaft wie der Praxis mit den Herausforderungen einer erfolgreichen Stakeholderorientierung.

4 Literaturverzeichnis

- Abdul Wahab, N. S., & Holland, K. (2012). Tax planning, corporate governance and equity value. *British Accounting Review*, 44(2), 111–124.
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2012.03.005>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Auer, B. R. (2016). Do socially responsible investment policies add or destroy European stock portfolio value? *Journal of Business Ethics*, 135(2), 381–397.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2454-7>
- Bird, R., & Davis-Nozemack, K. (2018). Tax avoidance as a sustainability problem. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 1009–1025. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3162-2>
- Bognanni, M. (2022). *Unter den Augen des Staates - Der größte Steuerraub in der Geschichte der Bundesrepublik*. München.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2013). *Arbeitsmarktprognose 2030*. Bonn.
- Chen, S., Schuchard, K., & Stomberg, B. (2019). Media coverage of corporate taxes. *Accounting Review*, 94(5), 83–116. <https://doi.org/10.2308/accr-52342>
- Deutsche Industrie und Handelskammer. (2022). *Stimmung in der Wirtschaft kippt: DIHK-Konjunkturumfrage Frühsommer 2022*. Berlin.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror : Image and identity in organizational adaptation. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239.
<https://doi.org/10.2307/2393235>
- Dyreng, S. D., Hoopes, J. L., & Wilde, J. H. (2016). Public pressure and corporate tax behavior. *Journal of Accounting Research*, 54(1), 147–186.
<https://doi.org/10.1111/1475-679X.12101>
- EFRAG. (2021). EFRAG & GRI landmark Statement of Cooperation.
<https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FEFRAG%2520GRI%2520COOPERATION%2520PR.pdf>. Accessed 25 May 2022
- EU. (2021a). Directive (EU) 2021/2101 of the European Parliament and of the Council of 24 November 2021 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of income tax information by certain undertakings and branches. *Official Journal of the European Union*, L 429/1.
- EU. (2021b). Public country-by-country reporting by big multinationals: EU co-legislators reach political agreement. <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2021/06/01/public-country-by-country-reporting-by-big-multinationals-eu-co-legislators-reach-political-agreement/>. Accessed 11 November 2021
- Flagmeier, V., Müller, J., & Sureth-Sloane, C. (2021). When do firms highlight their effective tax rate? *Accounting and Business Research*, 0(0), 1–37.
<https://doi.org/10.1080/00014788.2021.1958669>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in Stakeholder Theory. *Business and Society*, 59(2), 213–231. <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254–280. <https://doi.org/10.1177/000765030003900302>
- GRI. (2019). *GRI 207: Tax 2019*. Amsterdam.
- Hardeck, I., Harden, J. W., & Upton, D. R. (2021). Consumer reactions to tax avoidance: Evidence from the United States and Germany. *Journal of Business Ethics*, 170(1), 75–96. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04292-8>
- Hardeck, I., & Hertl, R. (2014). Consumer reactions to corporate tax strategies: Effects on corporate reputation and purchasing behavior. *Journal of Business Ethics*, 123(2), 309–326. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1843-7>
- Hartzmark, S. M., & Sussman, A. B. (2019). Do investors value sustainability? A natural experiment examining ranking and fund flows. *The Journal of Finance*, 74(6), 2789–2837. <https://doi.org/10.1111/jofi.12841>
- Hoopes, J. L., Robinson, L., & Slemrod, J. (2018). Public tax-return disclosure. *Journal of Accounting and Economics*, 66(1), 142–162. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2018.04.001>
- Johnson, J. A., Theis, J., Vitalis, A., & Young, D. (2020). The influence of firms' emissions management strategy disclosures on investors' valuation judgments. *Contemporary Accounting Research*, 37(2), 642–664. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12545>
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57(2), 383–404. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0848>
- Kaler, J. (2006). Evaluating stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 69(3), 249–268. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9089-2>
- Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). Corporate sustainability: First evidence on materiality. *Accounting Review*, 91(6), 1697–1724. <https://doi.org/10.2308/accr-51383>
- KPMG. (2022). Pflicht zum Nachhaltigkeitsbericht auch ohne Kapitalmarktkonnex für große Unternehmen iSd UGB Größenklassen. <https://home.kpmg/at/de/home/insights/2022/04/tn-pflicht-zum-nachhaltigkeitsbericht-auch-ohne-kapitalmarktkonnex.html>. Accessed 25 May 2022
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*, 34(6), 1152–1189. <https://doi.org/10.1177/0149206308324322>
- Lewis, A. (1979). An empirical assessment of tax mentality. *Public Finance*, 34(2), 245–257.
- Madhani, P. M. (2018). Lean Six Sigma Deployment in BFSI. *Journal of electronic customer relationship management*, 11(3), 272–314.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.

- Nilsson, J. (2008). Investment with a conscience: Examining the impact of pro-social attitudes and perceived financial performance on socially responsible investment behavior. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 307–325. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9621-z>
- Oats, L., & Tuck, P. (2019). Corporate tax avoidance: is tax transparency the solution? *Accounting and Business Research*, 49(5), 565–583. <https://doi.org/10.1080/00014788.2019.1611726>
- Rego, S. O. (2003). Tax-avoidance activities of U.S. multinational corporations. *Contemporary Accounting Research*, 20(4), 805–833. <https://doi.org/10.1506/VANN-B7UB-GMFA-9E6W>
- Reimsbach, D., Schiemann, F., Hahn, R., & Schmiedchen, E. (2020). In the eyes of the beholder: Experimental evidence on the contested nature of materiality in sustainability reporting. *Organization and Environment*, 33(4), 624–651. <https://doi.org/10.1177/1086026619875436>
- Scholes, M. S., Wolfson, M. A., Erickson, M., Hanlon, M., Maydew, E. L., & Shevlin, T. (2016). *Taxes and Business Strategy, A Planning Approach* (5th ed.). Edinburgh.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <http://www.jstor.com/stable/1882010>
- Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 24–44. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1555>
- Vashishth, A., Chakraborty, A., & Antony, J. (2019). Lean Six Sigma in Financial Services Industry: A Systematic Review and Agenda for future Research. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(3–4), 447–465.

Abstracts Beiträge 1 bis 4

Corporate tax strategy and recruitment success

Kai Sandner, Sebastian Sieber

Working Paper

Abstract: This study examines empirically how a company's corporate tax strategy (CTS) impacts its recruitment success. Applying a factorial survey experiment, we are the first to show that applicants (i.) regard companies that evade or aggressively avoid taxation as significantly less desirable employers and (ii.) are significantly less likely to accept a job offer from employers who employ such strategies. Our analysis indicates that the fairness of the corporate tax system, applicants' tax morale and their personal attitude toward tax avoidance moderate the main effect of a CTS on recruitment success. These findings suggest that a company's CTS serves as a relevant signal to applicants, who anticipate the potential impact of a company's CTS on their self-concept when considering that company as a possible employer. Our results are highly relevant to researchers and practitioners who need to assess the non-tax costs that the recruitment process carries as a result of specific CTSs and shed light on how applicants make judgments about potential employers.

Keywords: attitude toward tax avoidance; corporate tax strategy; employee recruitment; employer attractiveness; factorial survey experiment; job choice; tax morale; vocational decision-making

The effect of non-financial tax disclosure on investment decisions

Max Göttsche, Florian Habermann, Sebastian Sieber

Eingereicht bei *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation* [VHB-JQ3: B]
und aktuell in der Überarbeitung (R&R).

Abstract: This study examines whether corporate tax information from non-financial disclosure is material for investors. This is important because, recently, the Global Reporting Initiative (GRI) enacted, and the European Union (EU) passed, new (non-financial) tax disclosure requirements. By conducting a factorial survey experiment, we are the first to show that investors are more likely to invest in companies providing detailed public country-by-country-reporting (CbCR) than in those that do not. In addition, our results show that the effect is stronger (i) for socially responsible investors and (ii) for investors with a higher tax morale. In contrast, reporting the corporate tax strategy (CTS) does not affect investment decisions. We conclude that a public CbCR is a material (non-financial) disclosure topic for investors, whereas CTS is not. Our findings provide novel insights into whether and how different types of investors integrate corporate (non-financial) tax disclosure in their decision-making processes. For this reason, this study has implications for scholars, corporate decision makers, policymakers, and (non-financial) standard setters.

Keywords: Behavioral choices; corporate sustainability; corporate tax disclosure; factorial survey experiment; non-financial reporting

Reaktionen von Kunden und Investoren auf zunehmende Steuertransparenz

Sebastian Sieber

Print-Fassung; veröffentlicht in *Deutsches Steuerrecht* (2021), 59(45), S. 2656-2662.

Verschiedene Projekte und Interessensgruppen haben sich zum Ziel gesetzt die Steuertransparenz von Unternehmen zu erhöhen. So hat die Global Reporting Initiative den Bereich Steuern durch den Standard GRI 207: Tax 2019 in eines der wichtigsten Frameworks der Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgenommen und in der EU wurde kürzlich eine politische Einigung im Rahmen der Trilogverhandlungen für die Einführung eines öffentlichen Country-by-Country Reportings erzielt. Vor diesem Hintergrund einer absehbaren öffentlichen Verfügbarkeit ihrer Steuerdaten müssen sich Unternehmen mit der Frage beschäftigen, wie zentrale Stakeholder auf die neue steuerliche Transparenz reagieren und welche wirtschaftlichen Konsequenzen zu erwarten sind. Der Beitrag analysiert daher basierend auf aktuellen Forschungsergebnissen die Reaktionen von Kunden und Investoren auf die Steuerstrategie von Unternehmen.

A Lean Six Sigma framework for the insurance industry: insights and lessons learned from a case study

Kai Sandner, Sebastian Sieber, Marleen Tellermann, Frank Walthes

Veröffentlicht im *Journal of Business Economics* (2020) 90, S. 845-878,
<https://doi.org/10.1007/s11573-020-00989-9>.

Abstract: It has long been recognized in the literature that the Lean and Six Sigma methodologies can complement each other fruitfully. So far, however, researchers have not been able to derive definitive conclusions on how to combine these methods; furthermore, there is little research on how to apply them to service firms. We develop a framework for integrating Lean and Six Sigma instruments in the service industry, particularly in the insurance sector, and discuss it in the context of the insights we gained from a large-scale project carried out at a large German insurance company. We show how various instruments drawn from these two methodologies can be (a) adapted to the insurance industry and (b) combined productively to enable a company to achieve its strategy and goals. The conclusions we draw from these insights can help a wide range of companies customize the combination of the Lean and Six Sigma approaches to suit their specific needs.

Keywords Insurance industry · Lean · Process improvement · Six Sigma

JEL Classification G22 · L89 · M11 · M54