

**Christian Bär  
Andreas Fischer  
Henning Gulden** Hrsg.

# **Informations- technologien als Wegbereiter für den steuerberatenden Berufsstand**

**Festschrift für  
Professor Dieter Kempf**



**Springer** Gabler

---

# Informationstechnologien als Wegbereiter für den steuerberatenden Berufsstand



---

Christian Bär · Andreas Fischer ·  
Henning Gulden  
Herausgeber

# Informationstechnologien als Wegbereiter für den steuerberatenden Berufsstand

Festschrift für Professor Dieter Kempf



Springer Gabler

Christian Bär  
Nürnberg, Deutschland

Henning Gulden  
Nürnberg, Deutschland

Andreas Fischer  
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-662-44908-0  
DOI 10.1007/978-3-662-44909-7

ISBN 978-3-662-44909-7 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

# Einführung

Das Unternehmen DATEV entstand aus der Idee, Steuerberatern durch Zugang zur EDV-Technologie ihre Arbeit zu erleichtern, und zwar schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt, im Jahre 1966. Ziel der DATEV war es, die damals noch sehr teure und technologisch hochqualifizierte Materie den freiberuflich tätigen Berufsangehörigen erschwinglich und nutzbar zu machen. Rückschauend neige ich heute dazu, den Erfolg des Unternehmens vor allem auf zwei Umstände zurückzuführen, nämlich erstens der konsequenten Beibehaltung der genossenschaftlichen Wirtschaftsform und zweitens der Ausrichtung in Hard- und Software auf die tägliche Arbeit in der Steuerberatungspraxis.

Großcomputer kosteten damals Millionen und erforderten für den Betrieb geschultes Fachpersonal. Es gab noch keine PCs. Die sogenannte „Computerschwelle“ stand dem breiten Einsatz der neuen Technik in den Kanzleien entgegen. Durch den Zusammenschluss vieler Steuerberater mit gleichgerichteten wirtschaftlichen Interessen und Kostenteilung sowie nutzenbezogener Gewinnausschüttung in der Rechtsform einer Genossenschaft ließ sich diese Last leichter schultern und der Einzelne konnte die Gemeinschaft ohne große Risiken für sich in Anspruch nehmen. Dieses einfache und pragmatische Grundkonzept begleitet die DATEV bis zum heutigen Tag.

Einer solchen Kosten- und Gewinnverteilung und dem genossenschaftlichen Gedanken treu zu bleiben ist deshalb eine grundlegend wichtige Aufgabe. Die Verbundenheit vieler Mitglieder bereits über Generationen hinweg mit „ihrer“ DATEV muss daher auch in Zukunft Ansporn und stete Verpflichtung sein, die Wurzeln des Unternehmens nicht zu vergessen.

Vor diesem Hintergrund war es schwer für mich, die Führung der DATEV vor meinem Ausscheiden in den Ruhestand in kompetente Hände zu übergeben. Es war für mich – wie wohl für jeden Unternehmensgründer – eine Herzensangelegenheit, einen Nachfolger zu finden, der das Unternehmen im ursprünglichen Sinn weiterführen würde und dem ich vertrauen konnte, mit seiner Fachkompetenz und Persönlichkeit in diesem raschlebigen und hochtechnologischen Bereich den Herausforderungen dieses Amtes gewachsen zu sein.

Fündig wurde ich nach langem Suchen bei einer Ausschusssitzung der Bundessteuerberaterkammer, an der Herr Prof. Kempf teilnahm. Sowohl sein zielgerichtetes und überzeugendes Auftreten vor den Gremien als auch seine hohe Fachkompetenz erweck-



ten mein Interesse. Eine derart charismatische Persönlichkeit als Nachfolger zu gewinnen, wünscht sich jeder Unternehmer.

Herr Prof. Kempf steht nun fast 20 Jahre als Kapitän am Ruder der DATEV. Das Unternehmen wird von ihm weiterhin entsprechend der Grundidee in genossenschaftlicher Wirtschaftsform geführt und ist an Mitarbeitern, Mitgliedern und Umsätzen kontinuierlich gewachsen. Zu jeder Zeit hat Herr Prof. Kempf den Anspruch auf Einsatz von neuester und leistungsfähigster Technologie vorangetrieben. Heute besitzt die DATEV ein modern eingerichtetes Rechenzentrum, Anwendungsprogramme für fast alle Bereiche der Steuerberaterpraxis, eine hochqualifizierte Mannschaft von Entwicklern für künftige Aufgaben und hat für den Verkehr mit den Mitgliedern ein hochgesichertes Netz zur Verfügung.

Herr Prof. Kempf hat bei seinen Entscheidungen unternehmerische Weitsicht bewiesen und konnte aufgrund seiner Fachkenntnisse und Überzeugungskraft Andere mitnehmen.

Die Gründung der DATEV liegt inzwischen 50 Jahre zurück. Dies ist Anlass für mich, einen kurzen Blick zurück zu werfen und die Entwicklung des Unternehmens in Erinnerung zu rufen:

Ein von der Berufskammer der Steuerbevollmächtigten Nürnberg einberufener Kreis von 65 Steuerbevollmächtigten beschloss am 14. Februar 1966 im Kammerbezirk Nürnberg ein eigenes, privates Rechenzentrum für Berufsangehörige zu gründen. Die ihnen erteilten Buchführungsaufgaben ihrer Mandanten sollten mit einer EDV-Anlage unterstützt und beschleunigt werden. Zu dieser Zeit waren Großcomputer für den Einzelnen zu kostspielig und bedurften geschulten Fachpersonals, ein Aufwand, den sich die freiberuflich tätigen und meist in kleineren Praxen organisierten Berufsangehörigen nicht leisten konnten. Die Angebote gewerblicher Rechenzentren genügten oft nicht den hohen Anforderungen, welche das Steuerberatungsgesetz für die geschäftsmäßige Hilfeleistung in Steuersachen postuliert. Dies führte zur Rechtsform der Genossenschaft, die nach in der Satzung festgelegtem Ausschluss der Nachschusspflicht das Risiko für die Mitglieder überschaubar hält, sich in ihrer Geschäftstätigkeit auf den Förderauftrag der Mitglieder beschränken muss und in der Satzung eine nutzungsbezogene Warenrückvergütung (= Gewinnausschüttung) festlegen kann. Damit bleibt sie für ihre Mitglieder finanziell überschaubar und weitgehend risikofrei.

Wir benötigten nur ein eigenes den gesetzlichen Anforderungen entsprechendes Startkapital, hatten keine weiteren Investitionen in Räume oder Computer, alle Gremien waren von Berufsangehörigen ehrenamtlich besetzt. Die Verarbeitung der Datenträger erfolgte in Blockzeiten auf Rechnern der IBM.

Ein Ausstieg bei fehlender Nachfrage wäre ohne weiteres möglich gewesen.

Erst als ein ausreichendes Datenvolumen vorhanden war und durch die Einlagen der gestiegenen Mitgliederzahl das erforderliche Eigenkapital zur Verfügung stand wurden Investitionen getätigt.

Herr Prof. Kempf trat 1991 in die DATEV ein und führte zunächst den Bereich Produkt- und Softwareentwicklung. Im April 1992 wurde er stellvertretender Vorsitzender des Vorstandes und war verantwortlich für die Ressorts Produktentwicklung und Produktion.

Im Juli 1996 erfolgte der Wechsel zum Vorsitzenden des Vorstandes.

Er erwies sich als sehr kompetente und führungsstarke Persönlichkeit, die von den Mitarbeitern wegen ihrer hohen Kompetenz geschätzt wird. Er zeigte sich in dieser Zeit als fürsorglicher Vorgesetzter, der immer wieder Mitarbeiter auch in privaten Krisensituationen beraten und diese wenn möglich tatkräftig unterstützt hat.

In den Jahren seiner Vorstandstätigkeit ist die Genossenschaft stark gewachsen an Umsätzen, Programmen, Mitgliedern und Mitarbeitern (zum 30.06.2015 auf 6780 Beschäftigte). Es gelang ihm, den in der Gesellschaft zusammengeschlossenen Steuerberatern stets die modernsten Entwicklungen auf dem Gebiet der neu aufkommenden Informationstechnologie zu erschließen.

Herr Prof. Kempf hat seine Verantwortung nicht nur am Schreibtisch der DATEV gesehen. Er hat bald erkannt, dass in einer freien Marktwirtschaft Unternehmer in vielen privaten Organisationen, bei Gesetzgeber und Verwaltung, in politischen Organen, der Presse u.a. Gehör finden, dass dort ihr Rat gefragt ist und dass sie oft gestaltend mitwirken können. Diese Belastungen durch Ehrenämter nahm Herr Prof. Kempf zusätzlich zu seiner anstrengenden Berufsarbeit zum Wohle der DATEV auf sich.

So war er beispielsweise u.a. tätig für Organisationen des Berufsstandes (Mitglied im Präsidium der Steuerberaterkammer Nürnberg und Delegierter in der Bundessteuerberaterkammerversammlung, Mitglied der Vollversammlung der IHK Nürnberg für Mittelfranken und in Ausschüssen der Bundessteuerberaterkammer), Mitglied im Kuratorium der MetropolRegion Nürnberg e.V., Vorsitzender des Beirates des Vereins Nürnberger Steuergespräche e.V., Mitglied im Kuratorium des Fraunhofer Institutes für Software und Systemtechnik (ISST) Dortmund, Lehrauftrag an der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg (FAU) im Fach betriebliche Steuerlehre, Mitglied des Kommunikationsausschusses der IHK Nürnberg, bis 2011 Mitglied im geschäftsführenden Präsidium des Bundesverbandes Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien BITKOM als Schatzmeister, seit 2001 Präsident des BITKOM, seit 2003 Mitglied im Kuratorium der Friedrich Alexander Universität Nürnberg, Mitglied im Verbandsrat des Genossenschaftsverbands Bayern (Schulze-Delitzsch), Ernennung zum Honorarprofessor für Betriebswirtschaftslehre an der FAU im Jahr 2005 und andere. Damit einher ging eine beachtliche Aufwertung des steuerberatenen Berufes als einem wichtigen Organ der Rechtspflege.

Persönlich bin ich ihm dafür dankbar, dass er die von DATEV im Jahre 1972 begonnene Kooperation mit dem japanischen Unternehmen TKC durch regelmäßigen Informationsaustausch weiter pflegt.

Heute unterscheidet sich DATEV von der Genossenschaft im Jahre 1996 in vielfältiger Weise. Über die Jahre hinweg hat sich das Unternehmen von einer ehrenamtlich geführten Genossenschaft zu einem Großbetrieb mit professionellem Management entwickelt, das weit verzweigt in Deutschland Niederlassungen unterhält und in mehreren Nachbarstaaten Fuß gefasst hat.

Das initiale Prinzip, manuelle Datenerfassung auf viele Hände zu verteilen und die Technologie der EDV zentral auf dem Computer vorzunehmen, hat sich bestens bewährt. Am Anfang standen Datenträger auf Papier (Lochkarten und Lochstreifen), gefolgt von



Magnetband (ECMA Magnetbandkassetten) und den auf Zwischenspeichern zum Abruf bereitgehaltenen Auswertungsergebnissen, die zu bestimmten Zeiten an den Auftraggeber zurückgegeben oder zum kostenlosen Abruf bereitgehalten wurden. Dies ersparte den Zwischenschritt des Postversandes und beschleunigte den Arbeitsfluss erheblich.

Mit der Möglichkeit der Datenfernübertragung wurde 1974 bei DATEV ein neues Zeitalter eingeläutet. Das war der Start eines privaten Netzes zunächst nur zwischen Nürnberg und Düsseldorf, das fortlaufend ausgebaut wurde. Das umständliche Versenden der Kassetten entfiel, die Daten konnten elektronisch von Nürnberg aus abgerufen und die Ergebnisse auf gleichen Weg zum Absender zurück übertragen werden. In gewisser Weise ähnelte dieses Konzept der DATEV schon damals der heutigen „Wolke“.

Über die Nutzung von PCs in den Kanzleien bis hin in die heutige Zeit, wo das Cloud Computing Einzug gehalten hat, hat es DATEV verstanden, am Puls der technischen Entwicklung zu bleiben und das Angebot für die Mitglieder entsprechend anzupassen.

Mit Rücksicht auf die vielen Hackerangriffe und die Zunahme der Lauschangriffe auf die öffentlichen Netze hat DATEV im Jahre 2014 ein neues ausgelagertes und hochgesichertes Rechenzentrum erbaut, das nur über Glasfaserkabel mit dem übrigen Betrieb verbunden ist. Damit hat sich DATEV eine Organisation des Datenflusses geschaffen, auf die nur kontrollierter Zugang möglich ist und die somit weitgehenden Schutz bietet.

Ein Unternehmen über einen derart langen Zeitraum erfolgreich zu führen, bedarf mutiger Entscheidungen und nicht immer kann die Tragweite im Vorfeld mit Sicherheit vorhergesagt werden. Hier das richtige Fingerspitzengefühl zu beweisen, gelingt nicht vielen.

Herr Prof. Kempf hat in der Szene der Datenverarbeitung reichhaltige Erfahrung gesammelt, ist vielen Menschen begegnet und hat in der DATEV große Führungsqualität bewiesen.

Es war mir vergönnt, die gesamte Arbeitszeit von Herrn Prof. Kempf in der DATEV bis zum heutigen Tag zu beobachten und ich kann ihm nur meine Hochachtung und meinen Dank aussprechen.

Er ist ein Mensch mit viel Charisma, den ich sehr zu schätzen gelernt habe. Für seinen weiteren Lebensweg wünsche ich ihm daher alles Gute.

Die nachfolgenden Beiträge lassen erkennen, mit welcher Schnelligkeit die Digitalisierung in fast alle Arbeitswelt (Prozesse) eindringt und der Steuerberaterberuf dadurch gewonnen hat. Die komplexen Zusammenhänge mit den einzelnen Komponenten und der verständliche Wunsch der Anwender nach Datensicherheit müssen dabei immer beachtet werden.

Dr. Heinz Sebiger

---

## Geleitwort

Ich kenne Dieter Kempf seit vielen Jahren, schon als Vorstandsmitglied der DATEV, erst recht aber seit er Vorstandsvorsitzender der DATEV ist, habe ich viel mit ihm zusammengearbeitet. Schließlich ist die DATEV eine besondere Institution, und es galt, das Erbe von Herrn Dr. Sebiger, der wie ich Ehrenbürger von Nürnberg ist, nicht nur zu bewahren, sondern auszubauen.

Die DATEV hat es geschafft, im schnellen Wandel der Informationstechnologie ihre führende Stellung als Dienstleister für die steuerberatenden Berufe auszubauen. Dies ist eine umso größere Leistung, als der Wandel vom Großcomputer zum PC, Smartphone und iPad viele Riesen der IT-Technologie hat stark schrumpfen lassen. Ein Computerfreak, der den Umgang mit EDV liebte, war Dieter Kempf immer, das hat sich sehr ausgezahlt.

Viele Gespräche, die ich mit ihm führte, drehten sich aber auch um die schnellen, häufig von ihm als unüberlegt kritisierten Änderungen des Steuerrechts. Und über mangelnde Systemtreue und überbordende Kompliziertheit gerade des deutschen Steuerrechts. Seine Skepsis über die angekündigte „Bierdeckel-Steuererklärung“ hat sich voll bewahrheitet – damit deckten sich unsere Meinungen, nachdem ich durch lange schlechte Erfahrungen realistisch geworden bin und schon zufrieden bin, wenn durch eine angekündigte Steuerreform zur Vereinfachung des Steuerrechtes dieses nicht wesentlich komplizierter wird.

Unter der Führung von Dieter Kempf wurde die DATEV in Nürnberg auch mit eindrucksvollen Gebäuden sichtbar – und die Mitarbeiter wurden aus vielen verstreuten Büros zusammengeführt, um durch intensive Kommunikation die jeweils neuesten Herausforderungen bestmöglich zu bewältigen.

Seine herausragenden Leistungen auf dem Gebiet der Informationstechnologien führten auch dazu, dass Kempf Präsident des Branchenverbandes der ITK, der BITKOM, wurde. Die Gespräche mit Politik und Gesellschaft über Big Data und die Sicherheit der Informationstechnologie waren und sind ihm ein Herzensanliegen. „Transparente Kommunikation und offene Information sind die Voraussetzungen für öffentliche Zustimmung zu Sicherheitstechnologien“ schrieb er mir mehrfach als Innenminister ins Stammbuch. Seine Erfahrungen in dem von ihm geführten Unternehmen zeigten die Richtigkeit seiner Thesen.

Dies alles erweckt den Eindruck, Dieter Kempf sei ein spröder, trockener IT-Freak und Zahlenmensch. Weit gefehlt! Er engagiert sich begeistert im fränkischen Fasching, ist ein humorvoller Gesprächspartner und guter Unterhalter.

Als er 1996 zum Honorarprofessor ernannt wurde, haben wir uns darüber unterhalten. „Der Honorarprofessor heißt so, weil er kein Honorar bekommt“ erläuterte er den in akademischen Kreisen weniger Vertrauten.

Kempf ist gebürtiger Münchner. Und wurde trotzdem in Franken und Nürnberg heimisch und allseits anerkannt. Die Liebe zum Schafkopf ist ihm aus Oberbayern geblieben: Ich selbst habe manchmal mit ihm gespielt, nicht allzu oft. Mehr hätte ich mir auch nicht leisten können, denn er hat immer gewonnen.

Noch wichtiger als die Einzelheiten, ist mir aber: Dieter Kempf war ein höchst sachkundiger, hochengagierter Mensch, der stets ein verlässlicher Partner war und ist, und mit dem die Zusammenarbeit effizient war und große Freude gemacht hat.

Dr. Günther Beckstein<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Dr. Günther Beckstein, Jurist, war Mitglied des bayerischen Landtags (1974–2013), bayerischer Staatsminister des Innern (1993–2007) und bayerischer Ministerpräsident (2007–2008).

---

# Vorwort

Diese Festschrift ist Herrn Professor Dieter Kempf gewidmet, der im Frühjahr 2016 nach 25-jährigem erfolgreichem Wirken aus dem Vorstand der DATEV eG ausscheidet. Herr Professor Kempf hat in den vergangenen Jahrzehnten zum einen in seiner Funktion als Vorstandsvorsitzender der DATEV eG die Welt des steuerberatenden Berufstandes wesentlich mit geprägt und zum anderen als Mitglied des Präsidiums und vier Jahre als Präsident des BITKOM wichtige Impulse für die ITK-Welt in Deutschland gesetzt. Die Festschrift wird am 15.02.2016 im Rahmen einer Festveranstaltung im Opernhaus Nürnberg überreicht.

Professor Dieter Kempf wurde am 10. Januar 1953 in München geboren. Nach seinem Abitur studierte er ab 1978 Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilian-Universität München. Zeitgleich war Dieter Kempf einer der ersten deutschen Mitarbeiter bei McDonald's, dort schon als Student in verantwortlicher Position. Nach seinem Studium begann seine Karriere bei der Arthur Young GmbH, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (später Ernst & Young), wo er nach kürzester Zeit seine Examina zum Steuerberater und Wirtschaftsprüfer ablegte. Seine besonderen Leistungen führten dazu, dass er den lebenslangen Partnerstatus erhielt. Dies hielt ihn aber nicht davon ab, neue berufliche Herausforderungen zu suchen. Er wechselte 1991 als Entwicklungsvorstand zur DATEV eG. Wie richtig seine Entscheidung war, zeigte sich fünf Jahre später als er als Nachfolger von Herrn Dr. Heinz Sebiger im Jahre 1996 zum Vorsitzenden des Vorstandes berufen wurde.

Weitere wichtige Eckpfeiler seiner Vita sind bzw. waren neben einer Honorarprofessor an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät (WiSo) der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg vor allem folgende Tätigkeiten:

***Im Berufsstand:***

- Vizepräsident der Steuerberaterkammer Nürnberg

***Im Genossenschaftsbereich:***

- Verbandsrat Genossenschaftsverband Bayern (Raiffeisen/Schulze-Delitzsch) e. V.

***Im Technologie- und Securitybereich:***

- Präsident des BITKOM
- Vorsitzender Deutschland sicher im Netz (DsiN)

- Beiratsvorsitzender der Allianz für Cybersicherheit
- Mitglied des nationalen Cyber-Sicherheitsrats

***Wirtschaft allgemein:***

- Vizepräsident des Bundesverbandes Deutscher Industrie (BDI)
- Aufsichtsrat Deutsche Messe AG
- 2008 Verdienstkreuz am Bande des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland

Die Herausgeber und Autoren wollen mit dieser Festschrift den Kaufmann, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Vorstandsvorsitzenden der DATEV eG, Präsident des BITKOM e. V., Träger des Bundesverdienstkreuzes und vor allem den Menschen Professor Dieter Kempf ehren. Die Beiträge dieser Festschrift setzen sich in vielen Facetten und Blickwinkeln mit dem Thema „Informationstechnologien als Wegbereiter für den steuerberatenden Berufsstand“ auseinander. Dabei ist das Spektrum der Beiträge – ähnlich wie der Wirkungskreis von Dieter Kempf – sehr breit gefächert. Da allen Autoren eines gemein ist, eine gewisse persönliche Beziehung zu Dieter Kempf in Verbindung mit einer hohen persönlichen Wertschätzung des Menschen Dieter Kempf, finden in dieser Festschrift auch persönliche Worte ihren Platz.

Auch wenn Dieter Kempf sich bei der DATEV eG in den Ruhestand verabschiedet, wird er sicherlich weiter ein wichtiger Impulsgeber für den steuerberatenden Berufsstand und die ITK Industrie bleiben. Zu hoch ist sein Interesse am Geschehen in den Branchen, zu wach sein Geist. Den Herausgebern und den Autoren war es eine besondere Ehre, Herrn Professor Kempf auf seinem Wege begleiten zu dürfen. Sie danken ihm für sein Engagement, seine herausragende Arbeit und wünschen ihm für seine Zukunft von Herzen alles Gute.

Ebenso danken wir allen Autoren, die durch Ihren Beitrag wesentlich zum Gelingen dieser Festschrift beigetragen haben. Dies drückt die hohe Wertschätzung für Herrn Prof. Kempf besonders deutlich aus, denn die Erstellung dieser Beiträge kostet Zeit, die bei allen Autoren aufgrund ihrer Funktionen und Aufgaben sehr knapp bemessen ist.

Ein besonderer Dank gilt Herrn Dr. Markus Weiß, der mit unglaublichem Engagement die Koordination der Bucherstellung übernommen hat.

Wir danken auch dem Springer Gabler Verlag für die Möglichkeit, dieses Werk dort zu veröffentlichen, die Zusammenarbeit war sehr professionell und zielführend.

Prof. Dr. Christian Bär  
Prof. Dr. Andreas Fischer  
Dr. Henning Gulden

---

# Inhaltsverzeichnis

**Teil I    Informationstechnologien**

<b>1</b>	<b>Der digitale Wandel – Herausforderung für die bayerische Wirtschaft . .</b>	<b>3</b>
	Ilse Aigner	
<b>2</b>	<b>Führung in Zeiten der Digitalen Transformation – Der digitale Wandel und seine Wirkung auf die moderne Führung eines Unternehmens . . . .</b>	<b>13</b>
	Achim Berg	
<b>3</b>	<b>Die Entdeckung des Neuen . . . . .</b>	<b>19</b>
	Ulrich Dietz	
<b>4</b>	<b>Die neue sozial-digitale Marktwirtschaft . . . . .</b>	<b>29</b>
	Alexander Dobrindt	
<b>5</b>	<b>Die öffentliche Hand – Kunden für IT-Dienstleister . . . . .</b>	<b>35</b>
	Georg Fahrenschon	
<b>6</b>	<b>Der Wachstumsturbo IT im Kontext des ökonomischen Paradigmenwechsels . . . . .</b>	<b>41</b>
	Roland A. Fleck	
<b>7</b>	<b>Anforderung an ein modernes Buchhaltungssystem aus steuerrechtlicher Sicht . . . . .</b>	<b>63</b>
	Stephan Götzl	
<b>8</b>	<b>Die Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) für die Industrie der Zukunft . . . . .</b>	<b>73</b>
	Ulrich Grillo	
<b>9</b>	<b>Lage und Herausforderungen der Cyber-Sicherheit in Deutschland . . .</b>	<b>83</b>
	Michael Hange	
<b>10</b>	<b>Cybersecurity for an Open, Safe and Secure Cyberspace in Europe . . .</b>	<b>91</b>
	Udo Helmbrecht	



<b>11</b>	<b>Wege in ein digitales Wirtschaftswunder. Mobile &amp; Cloud First: Wie die digitale Transformation Geschäftsmodelle, Arbeitswelt und Privatleben verändert</b> . . . . .	<b>101</b>
	Christian P. Illek	
<b>12</b>	<b>Vertrauen – die Währung der digitalen Wirtschaft</b> . . . . .	<b>115</b>
	Michael Kleinemeier	
<b>13</b>	<b>Big Data Analytics: Besser als der Blick in die Glaskugel – Daten sind das Öl des 21. Jahrhunderts</b> . . . . .	<b>123</b>
	Martina Koederitz	
<b>14</b>	<b>Die Bedeutung der Informationstechnologie für die Wirtschaft im Spannungsfeld mit den Rechten der Nutzer und Kunden</b> . . . . .	<b>131</b>
	Sabine Leutheusser-Schnarrenberger	
<b>15</b>	<b>Kundenintegration im Softwareentwicklungsprozess</b> . . . . .	<b>139</b>
	Walter Lösel und Henning Gulden	
<b>16</b>	<b>Das digitalisierte Kontrollorgan?</b> . . . . .	<b>149</b>
	Peter Mertens	
<b>17</b>	<b>Digitale Infrastruktur als Basis für einen optimalen Informationsfluss</b> . .	<b>163</b>
	René Obermann und Markus Weiß	
<b>18</b>	<b>Datenverarbeitung ohne Papier – von der ersten Mail bis zu Big Data</b> . .	<b>179</b>
	Bernhard Rohleder	
<b>19</b>	<b>Die strategische Betrachtung eines neuen Preis- und Lizenzmodells in der Softwarebranche</b> . . . . .	<b>187</b>
	Eckhard Schwarzer	
<b>20</b>	<b>Software verändert die Welt: Die Zukunft gehört dem digitalen Unternehmen</b> . . . . .	<b>207</b>
	Karl-Heinz Streibich	
<b>21</b>	<b>Es ist genau so – oder auch genau anders!?</b> . . . . .	<b>215</b>
	Klaus L. Wübbenhorst	
<b>22</b>	<b>Cybercrime als Herausforderung für die Internetgesellschaft</b> . . . . .	<b>229</b>
	Jörg Ziercke	
<b>23</b>	<b>Herausforderungen der Digitalisierung für Wirtschaft und Gesellschaft</b>	<b>243</b>
	Brigitte Zypries	

**Teil II Der steuerberatende Berufsstand**

<b>24</b>	<b>Auswirkungen legislativer Vorgaben auf Software-Migrationsprojekte im kaufmännischen Bereich</b> .....	<b>253</b>
	Christian Bär und Michael Hau	
<b>25</b>	<b>Das Baetge-Bilanz-Rating in der Unternehmens- und Steuerberatung sowie in der Wirtschaftsprüfung</b> .....	<b>263</b>
	Jörg Baetge, Alexander Flügel und Jan Conrad	
<b>26</b>	<b>E-Bilanz: Herausforderungen und Erfahrungen</b> .....	<b>287</b>
	Manfred Dehler und Lars Meyer-Pries	
<b>27</b>	<b>Abschied vom Papierarchiv – Steuerberater schaffen Grundlage zum rechtssicheren ersetzenden Scannen und leisten damit einen Beitrag zur Entbürokratisierung</b> .....	<b>309</b>
	Richard Deußen	
<b>28</b>	<b>Steuerberater und Wirtschaftsprüfer als Coaches ihrer Mandanten bei Unternehmensführung und IT-Sicherheit</b> .....	<b>319</b>
	Harald Elster	
<b>29</b>	<b>Vergleich von Bilanzratings</b> .....	<b>329</b>
	Josef Fischer und Andreas T. Fischer	
<b>30</b>	<b>Faszination Steuerberatung: Leitbild und Informationstechnologie – Grundpfeiler der Steuerberatung</b> .....	<b>343</b>
	Klaus Heilgeist	
<b>31</b>	<b>Abschlussanalyse 4.0</b> .....	<b>359</b>
	Klaus Henselmann	
<b>32</b>	<b>Software zur Unternehmensbewertung. Was leistet die Software und was wird vom Anwender erwartet?</b> .....	<b>371</b>
	Volker H. Peemöller	
<b>33</b>	<b>Datenschutz und Datensicherheit im steuerberatenden Berufsstand – Wegbereiter oder Bremse?</b> .....	<b>381</b>
	Simone Pfeffer und Silke Stein	
<b>34</b>	<b>IT-Prüfung als Entwicklungspotenzial für den Abschlussprüfer</b> .....	<b>395</b>
	Bernd Rödl und Bernd Keller	
<b>35</b>	<b>Der Innovationsbeitrag der IT für das Rechnungswesen</b> .....	<b>405</b>
	August-Wilhelm Scheer	

<b>36</b>	<b>Vertrieb über das Internet als Ansatzpunkt zur Steuerplanung bei reinem Inlandsgeschäft</b> . . . . .	<b>413</b>
	Wolfram Scheffler	
<b>37</b>	<b>Die „Vollmachtsdatenbank“ (VDB) als Bindeglied zwischen Berufsstand und Exekutive</b> . . . . .	<b>427</b>
	Dirk Schmale	
<b>38</b>	<b>Die elektronische Kommunikation zwischen Steuerbürger, seinem Berater und der Finanzverwaltung: Anmerkungen zum Diskussionsentwurf „Modernisierung des Besteuerungsverfahrens“</b> . . .	<b>437</b>
	Hartmut L. Schwab und Annamaria Scaraggi-Kreitmayer	
<b>39</b>	<b>Genossenschaftliche MemberValue-Strategien für Cloud-Lösungen</b> . . .	<b>447</b>
	Theresia Theurl	
<b>40</b>	<b>„Digitalisierung des Besteuerungsverfahrens – Herausforderung für den Berufsstand?“</b> . . . . .	<b>463</b>
	Horst Vinken	
<b>41</b>	<b>Der Ehrbare Kaufmann: Tradition und Verpflichtung</b> . . . . .	<b>481</b>
	Dirk von Vopelius	
<b>42</b>	<b>Online-Seminare im Kanzleiumfeld: Substitut oder Add-On?</b> . . . . .	<b>491</b>
	Markus Weiß, Christian Bär, Andreas T. Fischer und Henning Gulden	
<b>43</b>	<b>Die Software als Buchhalter – Das Berufsbild des Buchhalters in 10 Jahren</b> . . . . .	<b>507</b>
	Manfred Wesonig	
 <b>Teil III Die DATEV eG</b>		
<b>44</b>	<b>Die Stellung der DATEV als IT Dienstleister für den steuerberatenden Beruf</b> . . . . .	<b>517</b>
	Harald Grürmann	
<b>45</b>	<b>Hochschulen und Wirtschaft – Plädoyer für ein unverkrampftes Miteinander</b> . . . . .	<b>527</b>
	Karl-Dieter Gröske	
<b>46</b>	<b>Was wir in den Jahren 1972 bis 2014 von DATEV gelernt haben</b> . . . . .	<b>537</b>
	Masaharu Iizuka	

---

<b>47</b>	<b>Deutschland wird nur mit Mühe digital – die DATEV ist es schon lange</b> .	<b>565</b>
	Carsten Knop	
<b>48</b>	<b>Die DATEV mit Prof. Kempf an der Spitze: Wichtiger Impulsgeber für die Metropolregion Nürnberg</b> . . . . .	<b>573</b>
	Ulrich Maly	
<b>49</b>	<b>Vom Lochstreifen in die Cloud</b> . . . . .	<b>581</b>
	Robert Mayr	
<b>50</b>	<b>Wege zur Gewinnung geeigneten IT-Nachwuchses am Beispiel der DATEV eG</b> . . . . .	<b>591</b>
	Matthias Nitsche und Tobias Wagner	
<b>51</b>	<b>Vom Gründervater zum Manager: Ein Beispiel für eine gelungene Stabübergabe und Unternehmensentwicklung</b> . . . . .	<b>609</b>
	Siegbert Rudolph	
<b>52</b>	<b>Die OS/2-Story</b> . . . . .	<b>617</b>
	Wolfgang Schumacher	
<b>53</b>	<b>Mehrwert eines Lebensabschnitts</b> . . . . .	<b>627</b>
	Reinhard Verholen	

---

## Die Herausgeber

**Prof. Dr. Christian Bär** wurde 1975 in Vilseck geboren. 1999 schloss er sein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Georg-Simon-Ohm-Hochschule Nürnberg ab und begann seine berufliche Tätigkeit in der Unternehmensberatung der DATEV eG. Nebenberuflich erlangte er 2006 einen MBA im Bereich Internationales Management und promovierte darüber hinaus 2010 an der Technischen Universität Chemnitz über Internationalisierungsstrategien deutscher Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungskanzleien. Augenblicklich ist er als Geschäftsleitungsmitglied der DATEV eG verantwortlich für den Vertrieb. Seit 2013 ist er zusätzlich als Professor für Wirtschaftsinformatik, insbesondere Prozess- und Projektmanagement, an der Steinbeis-Hochschule Berlin tätig.

**Prof. Dr. Andreas T. Fischer** wurde 1980 in Nürnberg geboren. Nach Abschluss seines Studiums der Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Rosenheim im Jahre 2005 nahm er seine Tätigkeit in einer Stabsstelle des Vorstandes der DATEV eG auf. Von 2006 bis 2011 promovierte er zudem bei Prof. Dr. Jens Leker an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster über die Entwicklung länderübergreifender Bilanzratingmodelle. Mit dem Abschluss der Promotion im Jahre 2011 wechselte er als Partner zur Fischer I Konrad GmbH – ein auf Unternehmensbewertung spezialisiertes Unternehmen. 2014 wurde er zusätzlich als ordentlicher Professor an die Northern Business School Hamburg berufen. Er verantwortet dort das Lehrgebiet externes Rechnungswesen.

**Dr. Henning Gulden** wurde 1965 in Ellwangen geboren. Nach einer kaufmännischen Lehre bei der Allianz Lebensversicherungs-AG in Stuttgart und dem Abschluss seines Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg startete er 1992 als Trainee bei der DATEV eG. Parallel dazu promovierte er bei Prof. Wittmann mit einer empirischen Arbeit über die Erfolgsaussichten unterschiedlicher Berufseinstiegsformen für die Karriere von Hochschulabsolventen. Nach mehreren Führungsstationen im Hause DATEV leitet Herr Dr. Gulden als Mitglied der Geschäftsleitung derzeit den Stab des Vorstandsvorsitzenden und verantwortet dabei unter anderem die Bereiche Datenschutz und Datensicherheit. Außerdem ist er stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Fördergesellschaft des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen in Nürnberg und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der avicento AG.



---

# Teil I

## Informationstechnologien

# Der digitale Wandel – Herausforderung für die bayerische Wirtschaft

Ilse Aigner

<b>Zusammenfassung</b>	
• Die Leistungsexplosion bei der Mikroelektronik und Netztechnik hat einen globalen Wandel entfesselt, der seinesgleichen sucht. Die Digitalisierung wird vieles verändern. Der Wandel betrifft uns alle.	
• Es ist davon auszugehen, dass in den nächsten Jahren alles, was digitalisiert werden kann, auch digitalisiert werden wird. Darauf muss sich die Wirtschaft einstellen.	
• Ein einheitlicher Digitalbinnenmarkt schafft die kritische Masse für digitale Wertschöpfung und Konkurrenzfähigkeit auf Weltspitzenniveau. Europaweit abgestimmte Regeln und Standards sind hier wichtige Voraussetzungen.	
• Bayern hat die Digitalisierung zu einem Schwerpunkt dieser Legislaturperiode gemacht. Im Rahmen der Initiative BAYERN DIGITAL stellt Bayern ein Volumen von rund 2 Milliarden Euro für die Digitalisierung des Standorts Bayern bereit.	

## Inhaltsverzeichnis

1.1 Die digitale Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft	4
1.2 Prof. Kempf – ein Pionier der Digitalisierung	5
1.3 Der richtige Rahmen für die Digitalisierung – die europäische Dimension	6
1.4 Die Handlungsoptionen einer Wirtschaftspolitik im Digitalzeitalter	7
1.5 Persönliche Worte	10
Literatur	11

Ilse Aigner ist Bayerische Staatsministerin für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie und Stellvertretende Ministerpräsidentin.

I. Aigner (✉)  
Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie  
München, Deutschland  
email: ilse.aigner@csu-landtag.de

## 1.1 Die digitale Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft

### **Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert**

Bayern ist ein starker Wirtschaftsstandort mit einer hervorragenden Industrie und sicheren Arbeitsplätzen. Bei Innovation, Wachstum, Arbeitsmarktdaten und beim Einkommensniveau nimmt Bayern regelmäßig Spitzenplätze ein. Das ist sehr erfreulich, aber für den Erfolg gibt es keine Bestandsgarantie. Wer erfolgreich bleiben will, muss sich immer wieder neu erfinden.

Die größte Herausforderung für unsere Wirtschaft sehe ich in der Digitalisierung. Die Leistungsexplosion bei der Mikroelektronik und Netztechnik hat einen globalen digitalen Wandel ausgelöst, der seinesgleichen sucht und uns alle betrifft. Für die bayerischen Unternehmen geht es künftig darum, ihre Geschäftsmodelle in ein digital verändertes Umfeld einzupassen.

### **Neue Zukunftsfelder**

Einige der digitalen Zukunftsfelder zeichnen sich schon heute ab:

- Die intelligente Fabrik mit virtualisierten Prozessen wird künftig flexible Produktionen bis hin zur Kleinserie zu minimierten Kosten erlauben.
- Die Steuerung betrieblicher Abläufe wird künftig zunehmend über mobile Endgeräte erfolgen.
- Die rechnergestützte Analyse riesiger Datenmengen ist heute schon ein Erfolgsfaktor nicht nur für Marketing und Vertrieb.
- Die Verbindung von Informatik, Neurowissenschaften und Robotik wird die Medizintechnik und andere Sektoren verändern.
- Die intelligente Verkehrssteuerung in Verbindung mit digital vernetzten Automobilen wird mithelfen, den Straßenverkehr auf ein neues Qualitätsniveau zu heben und Unfälle zu reduzieren.
- Die Gegenstände der physikalischen Welt werden künftig mit miniaturisierter elektronischer Intelligenz und drahtloser Kommunikationsschnittstelle ausgestattet. Es wird ein Internet entstehen, in dem die Dinge miteinander zu sprechen beginnen.
- Algorithmus- und Softwarekompetenz sind das ABC dieser neuen Welt.

Aus der Digitalisierung werden noch viele bahnbrechende Neuerungen entstehen, die wir heute eben so wenig vorhersehen können, wie in den 90er Jahren niemand die Entwicklung von Unternehmen wie Amazon, Google oder Facebook vorhergesagt hat. Klar ist aber, dass hier eine Technologie den Fortschritt mit einer Kraft vorantreibt, die unsere Welt weiter verändern wird.

### **Die Macht der Digitalisierung**

Die Macht der Digitalisierung kommt für mich sehr schön in einer Meldung zum Ausdruck, die vor knapp 20 Jahren um die Welt ging. Im Jahr 1996 musste erstmals ein am-

tierender Schachweltmeister eine offizielle Turnierpartie gegen ein Computerprogramm abgeben. Der Weltmeister war Garry Kasparow, das Computerprogramm hieß Deep Blue. Kasparow gewann zwar noch das Turnier, aber bereits im Jahr darauf verlor er den Rückkampf gegen ein verbessertes Programm. Die Frage, wie lang der Mensch mit seinen kreativen Fähigkeiten einer Maschine mit ihrer millionenfachen Rechenkapazität und immer besseren Programmen standhalten kann, wurde im Bereich des Schachspiels überraschend und endgültig beantwortet. Auch wurde klar, dass Software, Rechen- und Speichertechnik plötzlich einen Stand erreicht hatten, komplexe intellektuelle Aufgaben zu lösen, die bisher nur dem Mensch vorbehalten waren.

Die Leistung von Hardware und Software hat sich seither exponentiell weiter gesteigert. Der Rechner Deep Blue erscheint uns heute als ein relativ altertümlicher Apparat. Seine Rechenleistung wird heute von einer herkömmlichen Spielkonsole mit Prozessoren in Briefmarkengröße übertroffen. Die Speicherkapazität einer handelsüblichen externen Festplatte erfasst den Informationsinhalt einer Bibliothek. Das allgegenwärtige Internet erlaubt den sekundenschnellen Austausch von Informationen über den gesamten Erdball. Ein Ende dieser Entwicklung ist nicht abzusehen.

### **Vierte industrielle Revolution**

Experten gehen davon aus, dass wir am Anfang eines neuen Wirtschaftszyklus stehen, der von den digitalen Basisinnovationen angetrieben wird. Der Digitalisierung kommt damit die Bedeutung einer vierten industriellen Revolution zu. Nach Dampfmaschine und Webstuhl, Fließband und Elektrizität sowie Elektronik und Automatisierung stehen wir nun vor der Einführung von autonomen, selbststeuernden und wissensbasierten Produktionssystemen und vielem mehr.

Alle gesellschaftlichen Kräfte in Deutschland sehen sich nun vor die Aufgabe gestellt, einen Beitrag dazu zu leisten, dass wir aus dieser digitalen Revolution gestärkt hervorgehen. Es geht darum, sich auf die Herausforderungen einzustellen und Chancen offensiv zu ergreifen. Prof. Dieter Kempf kann auf diesem Weg Beispiel und Wegweiser sein.

---

## **1.2 Prof. Kempf – ein Pionier der Digitalisierung**

### **Am Anfang stand die Betriebswirtschaft**

Bayern hat das Glück, mit Prof. Dieter Kempf einen Digital-Pionier der ersten Stunde zu haben. Herr Kempf hat den Aufbruch der Informationstechnik zu einer Zeit mitgestaltet, als man sie noch Elektronische Datenverarbeitung oder kurz EDV nannte. Die ersten serienmäßig verfügbaren Rechenmaschinen wurden in Bayern bei aufstrebenden Unternehmen wie GRUNDIG und später DATEV zur Automatisierung betrieblicher oder steuerfachlicher Abläufe eingesetzt. Die Betriebswirtschaft wurde so zum Schauplatz, von dem aus die Digitalisierung ihren ersten Siegeszug in die Wirtschaft antrat.

Prof. Kempf ist 1991 als Vorstandsmitglied in die DATEV eingetreten und verantwortete die Produkt- und Softwareentwicklung. Zu dieser Zeit umfasste die expandierende

DATEV bereits über zweihundert Systemhäuser, um ihre Steuerberatungskanzleien informationstechnisch zu betreuen. Parallel zum Wachstum des Unternehmens wurden die Aufgaben für das Management der Datenverarbeitung komplexer. Der ständige Fortschritt lässt sich an den folgenden Meilensteinen festmachen: die Einführung von CD und dann DVD als Datenträger, flexible Abrechnungssysteme, Erschließung neuer Berufsgruppen für die DATEV-Dienstleistungen, Umstieg auf Standardsoftware, die Nutzung des Internets zur Datenübertragung, Angebot preisgünstiger Komplettdienstleistungen und sicherer Datenübermittlung als Dienstleistung, Bau eines neuen Rechenzentrums. Auch die großen Testfälle der EDV, Jahrtausendübergang und Euro-Umstellung, wurden unter seiner Leitung – ab 1996 als Vorstandsvorsitzender – souverän gemeistert.

Unter der Leitung von Prof. Kempf hat sich die DATEV zu einem führenden deutschen Softwarehaus und IT-Dienstleister entwickelt. Er hat die technologischen Übergänge mit eigener Hand mitgestaltet – von der klassischen zentral organisierten EDV über die dezentrale Informationsverarbeitung mit vernetzten PCs bis hin zum Cloud-Computing über Internet. Themen wie Digitalisierung von Betriebsabläufen oder Datensicherheit sind für ihn keine leeren Phrasen, sondern lebendige Worte für harte wirtschaftliche Realitäten, die uns alle betreffen. Prof. Kempf ist deshalb nicht nur ein Wegbereiter für die steuerberatenden Berufe, sondern auch ein Frontmann der Digitalisierung in Bayern. Nürnberg verdankt ihm einen großen Softwaredienstleister, dessen wirtschaftliche und unternehmerische Kraft auf Stadt und Region ausstrahlt.

---

### **1.3 Der richtige Rahmen für die Digitalisierung – die europäische Dimension**

#### **Alte Regeln für neues Spiel?**

In einer sozialen Marktwirtschaft kommt dem Staat die Aufgabe zu, der Wirtschaft einen geeigneten Rahmen zur Verfügung zu stellen, damit freies Unternehmertum sich darin im fairen Wettbewerb entfalten kann. Viele der deutschen und europäischen Vorschriften im Medienbereich, beim Datenschutz oder im Urheberrecht stammen aus der Zeit vor dem Internet. Sie müssen den neuen digitalen Anforderungen angepasst werden.

Dass ein großer Teil dieser Rechtsmaterie durch die Europäische Union bestimmt wird, können wir zu unserem Vorteil nutzen. US-Unternehmen dominieren nicht zuletzt deshalb weite Teile des Internet und der Medien, weil sie auf einem riesigen heimischen Markt großen Umsatz generieren und schnell eine kritische Masse erreichen können, die ihnen den Eintritt in den Weltmarkt erleichtert. Europäische IKT-Unternehmen müssen sich dagegen oft mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Regelungen in den einzelnen Mitgliedstaaten auseinandersetzen, wenn sie grenzüberschreitend tätig werden wollen. Laut einer Studie von AT Kearney verfügt Europa im globalen Vergleich nur über wenige IKT-Unternehmen mit genügend kritischer Masse. Das könnte die kleineren Unternehmen daran hindern, bei globalen Marktkonsolidierungen eine aktive Rolle zu spielen.

Wenn wir unseren IKT-Unternehmen bessere Chancen im globalen Wettbewerb bieten wollen, muss es uns gelingen, nationale Fragmentierungen zu beseitigen und einen einheitlichen digitalen Binnenmarkt mit harmonisierten Regeln zu schaffen. Nationale Sonderwünsche müssen hier zurückstehen. Nur dann wird Europa ein Gegengewicht zu den großen Märkten in USA und Asien bieten können.

Ich lege deshalb großen Wert auf einen intensiven Kontakt zur Europäischen Kommission. Wir wollen schon frühzeitig Einfluss auf die kommenden rechtlichen Weichenstellungen nehmen. Derzeit stehen wir vor wichtigen europäischen Harmonisierungsaufgaben. Das gilt speziell für die Initiativen der EU zu einem einheitlichen Telekom-Binnenmarkt mit einer klugen Regelung für eine echte Netzneutralität, einem einheitlichen Rechtsrahmen für den Datenschutz durch eine innovationskompatible europäische Datenschutzgrundverordnung und für ein einheitliches Regelungsniveau im Urheberrecht.

---

## **1.4 Die Handlungsoptionen einer Wirtschaftspolitik im Digitalzeitalter**

### **Offensiv – technologieorientiert – wirtschaftszentriert**

Das Markenzeichen Bayerns ist und bleibt eine offensive, technologieorientierte und wirtschaftsbezogene Standortpolitik. Wir wollen die Dinge vorantreiben und nicht von ihnen getrieben werden. Die Bayerische Staatsregierung hat die Digitalisierung zu einem Schwerpunkt der Regierungsarbeit dieser Legislaturperiode gemacht.

Unsere Strategie heißt BAYERN DIGITAL, und dieser Name ist zugleich Programm. Unser Ziel ist es, Bayern zu einer Leitregion des digitalen Aufbruchs zu entwickeln. Wir setzen dabei auf die Instrumente einer modernen Wirtschaftspolitik: Innovationen, Investitionen, Internationalisierung.

Im Rahmen von BAYERN DIGITAL nehmen wir eine beachtliche Summe von rund 2 Milliarden Euro in die Hand, die wir in die digitalen Zukunftsfelder investieren. Da der digitale Fortschritt massiv technologiegetrieben ist, legen wir den Schwerpunkt auf die Unterstützung von Technologie und Infrastruktur.

### **Gezielte Investitionen in Telekommunikations- und Forschungs-Infrastruktur**

Einen großen Investitionsblock aus BAYERN DIGITAL reservieren wir für die digitale Infrastruktur, die sich in der Fläche trotz Liberalisierung und Privatisierung leider nicht von allein verbessert. Schlechte Telekommunikationsnetze sind ein Zukunftshemmnis. Sie wirken wie eine Art digitale Arterienverkalkung, die den Standort schwächt. Umgekehrt bringen schnelle Internetverbindungen Stadt und Land besser zusammen, Familie und Beruf werden besser vereinbar, hochbitratige Investitionen und Anwendungen werden möglich, die andernfalls unterbleiben. Bayern investiert seit 2008 in die Verbesserung der Netzinfrastruktur, damit in allen Regionen Bayerns schnelles Internet verfügbar ist. 1400 Ausbauprojekte wurden im ersten Programm gefördert. Im bestehenden Programm



ist ein Betrag von 1,5 Milliarden Euro eingeplant. Gut 90 % der Bayerischen Kommunen durchlaufen derzeit das Förderverfahren. Diese Zahlen sprechen für sich.

Einen weiteren Investitionsblock verwenden wir für die Verbesserung der bayerischen Forschungs- und Entwicklungsinfrastruktur. Diese wollen wir auf Digitalthemen ausrichten, personell verstärken und so auf ein internationales Niveau heben.

Das Herzstück unserer Digitalisierungs-Strategie ist die Einrichtung eines Zentrums für Digitalisierung (*Zentrum Digitalisierung Bayern*). In Garching werden wir den Mittelpunkt eines landesweiten Netzwerks bayerischer IT-Kompetenz aufbauen: mit renommierten Professoren, neuen Doktorandenprogrammen und mit optimalem Informationsfluss zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Das Zentrum bildet eine bayernweite Forschungs-, Kooperations- und Gründungsplattform. Knapp 120 Millionen Euro haben wir dafür eingeplant.

Wichtig ist der Wirtschaftsbezug, sichergestellt durch Einbeziehung der Unternehmen in den Beirat und die Arbeit in den unterschiedlichen Plattformen. Dazu zählen IT-Sicherheit, Digitale Produktion, Vernetzte Mobilität, Digitale Gesundheit/Medizin und Digitalisierung im Energiebereich.

### **Wirtschaft unterstützen**

Wir gehen davon aus, dass jedes bayerische Unternehmen eine digitale Strategie braucht, damit es die Chancen dieser Innovationswelle optimal nutzen kann. Diese Strategie muss zunächst auf eine Informationstechnik im Unternehmen zielen, die modernsten Ansprüchen genügt.

Da Datendiebstahl oder Cyberangriffe die Existenz einer Firma beeinträchtigen können, steht die IT-Sicherheit als wichtiges Thema für die Wirtschaft im Blickpunkt. Das gilt besonders für *kleine und mittlere Unternehmen*, die hier mangels Personalkapazität vor größeren Herausforderungen stehen als große DAX-Konzerne.

Für den Mittelstand kommt es auf einfache, erschwingliche und verlässliche technische Lösungen an. Wir arbeiten derzeit an Maßnahmen, um die kleinen und mittleren Unternehmen mitzunehmen auf die spannende Reise in ein abhörsicheres digitales Zeitalter.

Für entsprechende Investitionen steht die *LfA Förderbank Bayern* als verlässlicher Finanzierungspartner zur Verfügung. Sie bietet bayerischen Unternehmen passgenaue Finanzierungsprodukte, die auch für Investitionen in die Digitalisierung eingesetzt werden können.

### **Gründer unterstützen, Gründerumfeld verbessern**

Wer nach neuen Ideen sucht, findet sie bei Gründern. Dort entstehen die zündenden Geschäftsideen, die den Wandel vorantreiben und aus denen manchmal Weltunternehmen entstehen. Aus diesem Grund wollen wir im Bereich Start-ups kräftige Impulse setzen.

Meine Vision ist, dass wir bei den technologieorientierten Start-ups zu internationalen Hochburgen wie New York, Silicon Valley oder Tel Aviv aufschließen. An diesen Vorbildern orientieren wir uns, aber uns ist natürlich klar, dass es hier nicht um plattes Kopieren gehen kann. Bayern hat andere Potentiale und Alleinstellungsmerkmale, auf de-

nen wir bestens aufbauen können. Dazu gehört zum Beispiel die Möglichkeit zur engeren Vernetzung junger Unternehmen mit der weltweit führenden Automobil-, Maschinenbau-, Elektro- und auch IKT-Industrie, die in Bayern beheimatet ist.

Eine Stärke des Standorts ist ein beachtlicher Mediensektor. Wir richten ein *Zentrum für Internet und digitale Medien* ein (*WERK1.Bayern*). Das Zentrum entsteht derzeit auf einem innerstädtischen Areal in der Nähe des Münchner Ostbahnhofs. Dort konzentrieren wir technologieorientierte Gründungen. Start-up-Räume, Innovationslabore, Beratung, Mentoring und ein Café bilden einen Teil des Zentrums. Netzwerkeinrichtungen und Innovationslabore kommen hinzu. Schrittweise soll ein digitales Ökosystem entstehen, mit dem wir eine neue Gründerzeit in der Internet- und Medienbranche einleiten wollen.

Gleichzeitig werden wir die Rahmenbedingungen für Existenzgründungen in Bayern insgesamt verbessern und vor allem die Herausforderungen der Digitalisierung adressieren. Wir starten dazu die Initiative *Gründerland Bayern*, die das Potential für technologieorientierte Existenzgründungen in Bayern in vollem Umfang erschließen will. Gründungen in klassischen Branchen, wie Handel, Handwerk, Hotel- und Gaststättengewerbe sowie den Freien Berufen, werden wir aber weiter unterstützen, denn diese schaffen seit Jahrzehnten zuverlässig Arbeitsplätze im Freistaat.

### **Finanzierungsmöglichkeiten verbessern**

Erfolgreiche Gründer brauchen neben Ideen auch eine finanzielle Basis. Sie müssen finanziell in die Lage versetzt werden, Ideen in Prototypen zu verwandeln, mit Produkten am Markt zu starten und zu wachsen. Damit aussichtsreichen bayerischen Start-ups künftig mehr Wagniskapital zur Verfügung steht, wird *Bayern Kapital* einen *Wachstumsfonds Bayern* im Umfang von bis zu 100 Millionen Euro auflegen, der in Kürze startet. Mit dem Fonds können voraussichtlich 250 Millionen Euro Wachstumsinvestitionen für Start-ups in Bayern mobilisiert werden.

Für die Film- und Medienbranche werde ich die erfolgreichen Förderansätze weiter ausbauen. Dem Trend zum Crossmedialen folgend entstehen aber neue Bereiche. Deshalb wird die Förderung stärker an medienübergreifenden Inhalten ausgerichtet. Auch die Aus- und Weiterbildung gehen wir an. Wir werden die zahlreichen staatlichen und privaten Ausbildungseinrichtungen Bayerns in Richtung neue Medien und Digitalisierung weiterentwickeln. Der Studiengang *Medien, Management und Digitale Technologien* an der Ludwig Maximilian Universität ist hier ein guter Anfang.

### **Internationalisierung**

Bayern gehört zu den internationalen Hochburgen der Informations- und Kommunikationstechnologie mit besten Voraussetzungen für die Digitalisierung. Das hat zuletzt eine Studie der Europäischen Kommission bekräftigt. München ist demnach das Spitzenzentrum in Europas Informations- und Kommunikationstechnik, noch vor London und Paris. Diese hervorragende Ausgangsposition ist uns Motivation und Verpflichtung zugleich, den IKT- und Medienstandort Bayern künftig noch besser international zu vermarkten.

Eine wichtige Rolle spielt hier *Invest in Bavaria*, die Ansiedlungsagentur des Wirtschaftsministeriums.

Wir werden die bayerischen Unternehmen dabei unterstützen, die Wachstumsmöglichkeiten der Internationalisierung noch besser zu nutzen und selbst den Schritt auf ausländische Märkte zu wagen. Unsere Auslandsrepräsentanzen als Anlaufstellen zur Kontaktvermittlung, die Messebeteiligungsprogramme von Bayern International und Delegationsreisen zu wirtschaftlichen Brennpunkten bieten hier wertvolle Hilfestellungen. In Formaten wie Business Matchings werden wir die Zusammenarbeit zwischen bayerischen und ausländischen Unternehmen stärken.

Wir wollen künftig noch mehr in Netzwerken denken. Ich will diejenigen zusammenbringen, die im Zuge der Digitalisierung neue Ideen umsetzen und sie mit unseren traditionellen Erfolgsunternehmen kombinieren wollen. Wir bedienen uns hierzu unserer bestehenden Technologie-Cluster und Mediennetzwerke. Beide werden wir neu ausrichten und digital fokussieren.

Vor uns liegt eine spannende Reise in die digitale Zukunft, die viel Neues bringen wird. Wir sind fest entschlossen, die kommenden Herausforderungen offensiv anzugehen und die großen Chancen der Digitalisierung zu ergreifen. Wir haben ein Programm aufgelegt, das sich auch im internationalen Vergleich sehen lassen kann. Und wir sind davon überzeugt, dass die bayerische Wirtschaft auch in der digitalen Welt von morgen eine führende Rolle spielen wird.

Wir bauen dabei auch auf der Arbeit von Prof. Kempf auf. Er hat der heimischen IKT-Branche eine gewichtige Stimme gegeben und durch seine Verbands- und Vorstandsarbeit mit dazu beigetragen, dass sie heute zu unseren Vorzeigebereichen zählt. Ich möchte ihm an dieser Stelle herzlich für seine herausragende Arbeit danken.

---

## 1.5 Persönliche Worte

Mit Herrn Kempf verbindet mich eine lange und enge Zusammenarbeit, die mit meiner Aufgabe als Bundesministerin für Verbraucherschutz begann und die sich nun in meiner Funktion als Bayerische Wirtschaftsministerin fortsetzt. In seiner Rolle als Präsident des großen Branchenverbands der Informations- und Telekommunikationstechnik-Industrie, BITKOM, und als Vorstand eines großen Softwareunternehmens ist Herr Kempf mein Berater in allen Fachfragen rund um die Digitalisierung der Wirtschaft.

Auf seinen hervorragenden Sachverstand werden wir auch künftig nicht verzichten. Ich habe Herrn Kempf deshalb als Mitglied in den neu gegründeten Bayerischen Digitalisierungsbeirat berufen, wo wir den Kurs unserer Strategie BAYERN DIGITAL bestimmen.

## Literatur

Prof. Walter Brenner, Computerwoche.de (2014). Algorithmus- und Softwarekompetenz wird entscheiden.

DATEV.de.

Dowling, M., & Münchner Kreis (2014). *Die Zukunftsstudie von 1999 bis „2014“*

European Commission (2014). *Mapping the European ICT Poles of Excellence*

AT Kearney (2014). *Rebooting Europe's High-Tech-Industry*

Neander, J. (1996). *Computer schlägt Kasparow*. Welt.de

Picot, A. (2015a). *Digitalisierung – eine Achillesferse für die bayerische Wirtschaft?*

Picot, A. (2015b). *Digitalisierung und die Veränderung der Arbeitswelt*

The Atlas of ICT Activity in Europe.