



**Bundesanzeiger**  
Verlag



**Crowe Kleeberg**

**schweitzer**  
Fachinformationen



MÜNCHNER  
BILANZGESPRÄCHE

# **Tax Compliance Management System**

Praktische Ausgestaltungshinweise und Dokumentation

Martin Lamm



München, 22.02.2018

# Inhaltsverzeichnis



MÜNCHNER  
BILANZGESPRÄCHE

 Bundesanzeiger  
Verlag

 Crowe Kleeberg

 Schweitzer  
Fachinformationen

1. Definition Tax Compliance Management System (Tax CMS)
2. Bestandteile
3. Dokumentation
4. Projekt

# Definition Tax CMS



# Was ist ein Tax CMS

| Tax                                | Compliance                                   | Management System                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fokus auf steuerliche Sachverhalte | Einhaltung von Regeln, Gesetzen, Richtlinien | <p>Unterstützt alle Anstrengungen zum Erreichen eines rechts- und regelkonformen Verhaltens</p> <p>AEAO: „Innerbetriebliches Kontrollsystem zur Erfüllung der steuerlichen Pflichten“</p> |

# Was ist ein Tax CMS

- Gesamtheit aller Grundsätze und Maßnahmen („Steuerprozesse“) mit den Zielen:

Compliance  
(vollständige und zeitgerechte  
Erfüllung steuerlicher Pflichten)

Vermeidung/  
Erkennung  
von Verstößen

- CMS unterliegt systemimmanenten Grenzen
  - Menschliche Fehler, Missbrauch, Vernachlässigung der Verantwortung
  - Verstöße verhindern, aufdecken, korrigieren nur mit hinreichender Sicherheit



## Tue Gutes und

~~rede darüber~~

*dokumentiere es*



# Was ist ein Tax CMS **nicht**



- Eine gesetzliche Norm, die zu erfüllen ist.
- Ein Freibrief bei Vorsatz oder Leichtfertigkeit.
- Etwas, das schnell und einfach implementierbar ist.
- Etwas „von der Stange“.
- Ein „One Size Fits All“-System.
- Etwas, das als abgeschlossen gelten kann.

# Bestandteile



# Bestandteile Tax CMS\*



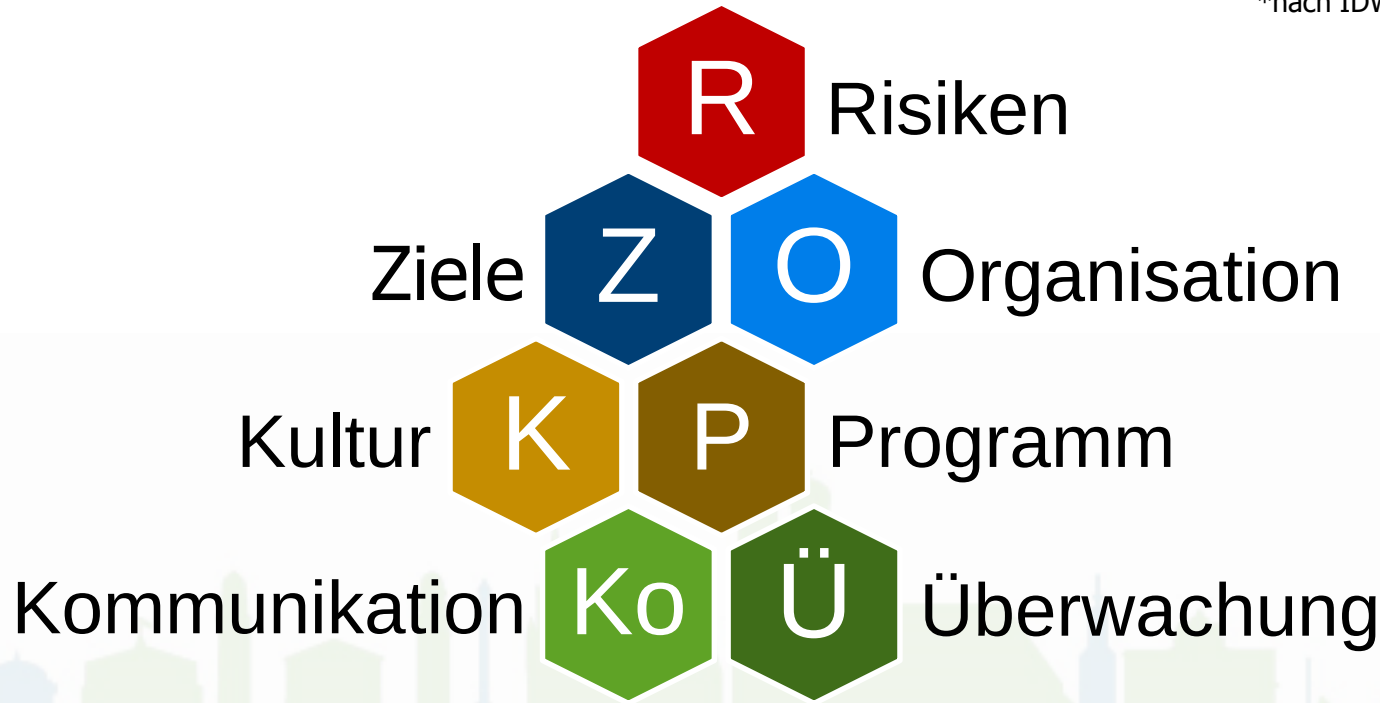
MÜNCHNER  
BILANZGESPRÄCHE

Bundesanzeiger  
Verlag

Crowe Kleeberg

schweitzer  
Fachinformationen

\*nach IDW Praxishinweis 1/2016 zu IDW PS 980



Ein TaxCMS  
muss zum  
Unternehmen  
passen

Skalierbarkeit



# Bestandteil „Risiko“



MÜNCHNER  
BILANZGESPRÄCHE

Bundesanzeiger  
Verlag

Crowe Kleeberg

schweitzer  
Fachinformationen

## Maßnahmen

- Aufnahme Risikoumfeld
  - Risikoerkennung und -beurteilung
- >> What could go wrong? <<
- Grundsätzlich bezogen auf Steuerarten und Prozesse

## Dokumentation

- Risikomatrix

# Was sind steuerliche Risiken

## Pflichten

- Anzeigepflichten
- Buchführungs- und Aufzeichnungspflichten
- Aufbewahrungspflichten
- Wahrheitspflicht
- Abgabe Steuererklärungen
- Mitwirkungspflicht
- Steuerzahlungspflicht
- Meldepflichten
- usw.

## Risiken

- Zwangsmittel/Zwangsgeld
- Verzögerungsgeld
- Schätzung
- Versagung von Begünstigungen
- Verspätungszuschlag
- Zinsen
- Bußgeld
- persönliche Haftung
- **Steuerhinterziehung**
- Ordnungswidrigkeit
- Vollstreckung
- usw.

## Folgen

- Finanzielle Auswirkungen
- Persönliche Auswirkungen
- Reputations-schäden
- Organisatorisch (Bindung Ressourcen, ...)

# Risikoumfeld aufnehmen



Abhängig von

- Größe
- Branche
- Standorten
- Geschäftsmodell
- Mitarbeitern
- Kunden/Lieferanten

# Risikosteuerung



MÜNCHNER  
BILANZGESPRÄCHE

Bundesanzeiger  
Verlag

Crowe Kleeberg

schweitzer  
Fachinformationen





## Beispiel „Risikomatrix“ (vereinfacht)

| Nr. | Bereich      | Beschreibung Risiko<br>„Was kann schiefgehen?“<br>(Bsp)               | Risiko vor<br>Maßn. | Maßnahmen<br>(Bsp, stark vereinfacht<br>wiedergegeben) | Risiko nach<br>Maßn. |
|-----|--------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------|----------------------|
| 01  | Umsatzsteuer | Falsche USt-Voranmeldung                                              | H                   | Plausibilitätschecks                                   | M                    |
| 02  | Umsatzsteuer | Verspätete Abgabe USt-Voranmeldung                                    | M                   | Fristenkontrolle                                       | G                    |
| 03  | Vorsteuer    | Kein VSt-Abzug                                                        | H                   | Rechnungseingangskontrolle                             | G                    |
| 04  | Lohnsteuer   | Falsche Erfassung des Arbeitslohns                                    | M                   | mtl. Checkliste                                        | G                    |
| 05  | Datenzugriff | Datenzugriff nicht möglich                                            | M                   | Software, Berechtigungen                               | G                    |
| 06  | Organisation | Mitarbeiter verfügen nicht über<br>ausreichend steuerliche Kenntnisse | M                   | Schulungen, Meetings,<br>Personal                      | G                    |

# Bestandteil „Ziele“

## Maßnahmen

- Oberste Ziele
  - „Einhaltung der steuerlichen Vorgaben“
  - „Vermeidung von Fehlern“
  - „Entdeckung und Umgang mit Fehlern“
- Sub-Ziele: pro Steuerart/Prozess

## Dokumentation

- Steuerrichtlinie
- Kriterienkatalog

# Beispiel „Sub-Ziele allgemein“

- Kriterien im Wesentlichen aus der Abgabenordnung

| Ziel Nr.       | Ziel                                                                                              |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Z-A-001</b> | Einhaltung nationaler wie internationaler steuergesetzlicher Vorgaben                             |
| <b>Z-A-002</b> | Prävention, Erkennung und Untersuchung von steuerlichen Risiken und Fehlern                       |
| <b>Z-A-003</b> | Verhinderung von Reputationsschäden, insbesondere ausgelöst durch steuerliche Pflichtverletzungen |
| <b>Z-A-004</b> | Fristgerechte und richtige Anmeldung und Abführung von Steuerverbindlichkeiten                    |
| <b>Z-A-005</b> | Ordnungsgemäße Aufbewahrung steuerlich relevanter Unterlagen                                      |
| <b>Z-A-006</b> | usw.                                                                                              |

# Beispiel „Sub-Ziele Umsatzsteuer“

- Kriterien im Wesentlichen aus dem Umsatzsteuergesetz

| Ziel Nr.         | Ziel                                                                      |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>Z-USt-001</b> | Einführung von Standards und Richtlinien zur Reduzierung von ust. Risiken |
| <b>Z-USt-002</b> | Korrekter Ort der Leistung (§ 3ff. UStG)                                  |
| <b>Z-USt-003</b> | Korrekte Berücksichtigung Steuerbefreiung (§ 4 UStG)                      |
| <b>Z-USt-004</b> | Richtige Behandlung von Reihengeschäfte                                   |
| <b>Z-USt-005</b> | Korrekte Steuersätze (§ 12 UStG)                                          |
| <b>Z-USt-006</b> | Reverse Charge (§ 13b UStG)                                               |
| <b>Z-USt-007</b> | Sicherstellung des Vorsteuerabzugs                                        |
| <b>Z-USt-008</b> | Fristgerechte Abgabe USt-VA                                               |
| <b>Z-USt-009</b> | Vollständige und zeitnahe Erfassung ordnungsmäßiger Eingangsrechnungen    |
| <b>Z-USt-010</b> | usw.                                                                      |

# Bestandteil „Kultur“

## Maßnahmen

- Tax Compliance als Teil der allgemeinen Compliance-Kultur
  - Grundeinstellung
  - Verhaltensweisen
  - ‚Tone from the top‘
- Beeinflusst die Bereitschaft aller zu regelkonformem Verhalten

## Dokumentation/Umsetzung

- Leitbild
- Verhaltenskodex
- Regelwerk aus Richtlinien, Verfahrens- und Arbeitsanweisungen
- Anreiz- und Sanktionsmechanismen

# Bestandteil „Organisation“

## Maßnahmen

- Aufbauorganisation
  - Rollen und Verantwortlichkeiten
  - Weisungsstrukturen
  - IT-Struktur
- Ablauforganisation
  - Ressourcenplanung
  - Vertretung

## Dokumentation

- Organigramme
- Organisationshandbuch
- Steuerrichtlinie
- Ablaufbeschreibungen
- Arbeitsanweisungen

# Bestandteil „Kommunikation“

## Maßnahmen

- Informationseinholung
  - stetige Veränderungen
- Kommunikationsaustausch
  - horizontal, vertikal
  - adressatenorientiert
  - mit Dritten
- Meldung von Verstößen

## Dokumentation/Umsetzung

- Organisationshandbuch
- Meetings
- Berichtswesen
- Newsletter/Schwarzes Brett
- Arbeitsanweisungen
- „Notfallplan“ (Verhalten bei Verstößen, Steuerfahndung, ...)

# Bestandteil „Programm“

## Maßnahmen

- Einrichtung von
  - Grundsätzen
  - Maßnahmen
    - Prozesse (auch bei Verstößen)
  - Abläufe

## Dokumentation/Umsetzung

- Prozessbeschreibungen
- Richtlinien
- Arbeitsanweisungen
- Checklisten
- Plausi-Checks, Verprobungen
- Vier-Augen-Prinzip, Freigabe
- Berechtigungskonzept
- Systemparameter

# Beispiel „Programm Umsatzsteuer“



| Ziele                                                           | Maßnahmen (nicht abschließend)                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Korrekte Berücksichtigung aller umsatzsteuerlichen Sachverhalte | Neue Kunden werden in der Abteilung „Verkauf“ angelegt. Die Zuweisung des korrekten USt-Schlüssels / USt-Merkmals erfolgt durch die Umsatzsteuerabteilung. Erst nach Prüfung und Freigabe kann ein Auftrag für den Kunden bearbeitet werden.<br><b>= Stammdatenpflege mit Vier-Augen-Prinzip</b> |
|                                                                 | Regelmäßige Meetings (1x mtl.) zwischen Verkauf und Steuerabteilung                                                                                                                                                                                                                              |
| Pünktliches und korrektes Abführen der Umsatzsteuer (USt-VA)    | Automatische Fristenkontrolle                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                 | Vor jeder USt-VA wird ein Prüflauf durchgeführt, der dokumentiert und freigegeben wird.<br>USW.                                                                                                                                                                                                  |

# Beispiel weitere Maßnahmen



| Ziele                                                                                                | Maßnahmen (nicht abschließend)                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nur autorisierte Buchungen auf den Steuerkonten</b>                                               | User- und Rechtemanagement wird über Formulare abgebildet. Vorgesetzter beantragt und gibt frei.                 |
|                                                                                                      | Nur berechtigte Personen können auf die Steuerkonten zugreifen. Dies ist über ein Berechtigungskonzept geregelt. |
| <b>Alle steuerlichen Erfordernisse und Anforderungen werden zuverlässig und zeitgerecht erfüllt.</b> | Klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten (siehe Organigramm).                                                    |
|                                                                                                      | Jeder Mitarbeiter der Steuerabteilung nimmt mindestens einmal jährlich an einem externen Steuerseminar teil.     |
|                                                                                                      | Einbindung eines Steuerberaters und klare Definition der Kommunikationswege und Schnittstellen!                  |
|                                                                                                      | USW.                                                                                                             |

# Maßnahmen (Systematisierung)

|             | präventiv                                                                                                                            | detektiv                                                                                                                                                    |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| manuell     | <ul style="list-style-type: none"><li>■ bspw. Arbeitsanweisungen,</li><li>■ Schulungen,</li><li>■ Unterschriftenregelungen</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ bspw. Checklisten</li><li>■ Vier-Augen-Prinzip</li></ul>                                                            |
| automatisch | <ul style="list-style-type: none"><li>■ bspw. Berechtigungskonzept,</li><li>■ Parametrisierung im System</li></ul>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>■ bspw. Plausibilitätschecks mit Datenanalyse</li><li>■ Abstimmvorgänge</li><li>■ Schnittstellenüberwachung</li></ul> |

# Bestandteil „Überwachung + Optimierung“



MÜNCHNER  
BILANZGESPRÄCHE

Bundesanzeiger  
Verlag

Crowe Kleeberg

schweitzer  
Fachinformationen

## Maßnahmen

- Regelmäßige Überwachung
    - Angemessenheit
    - Wirksamkeit
    - Aktualität
    - Vollständigkeit
  - Reaktion auf Regelverstöße!
- bestehende  
und neue  
Aspekte

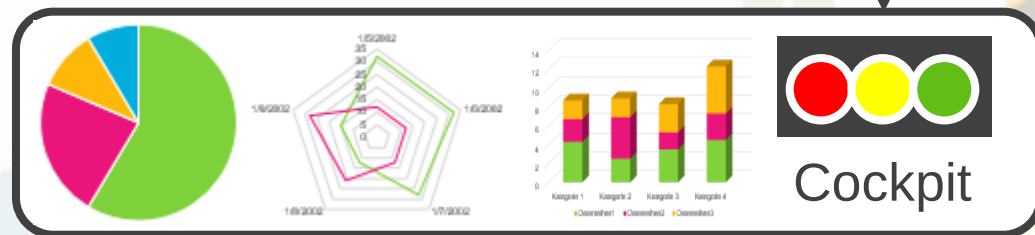
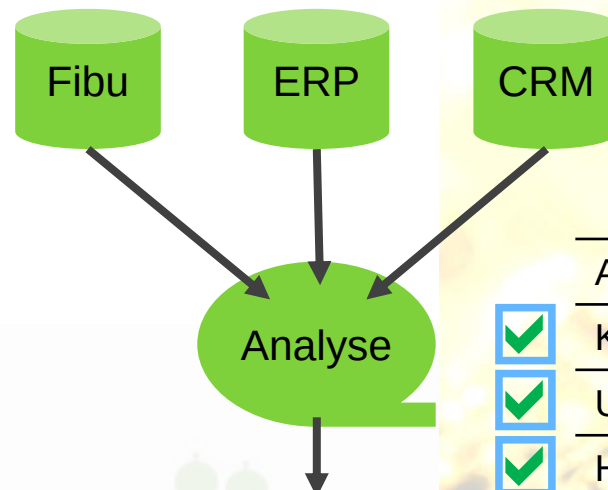
## Dokumentation/Umsetzung

- Berichte/Reporting
- Datenanalyse/  
Continuous Monitoring
- Nachweisführung



# Beispiel Datenanalyse

- Continuous Monitoring
- Setzt an beim Fibu-/ERP-System
- Regelmäßige Datenanalysen und -reporting



## Analyseschritte (Beispiele):



Konten mit unterschiedlichen USt-Sätzen



Ungültige USt-ID-Nummer



Hinweis auf Reihengeschäft



(Mehrere) geänderte USt-Schlüssel



Mehrmalige Stammdatenänderungen

# Nachweiserbringung

- Wirksamkeit eines Tax CMS über Nachweise
  - Nachweise sollten klar definiert sind und vorgehalten werden.

| Maßnahme (Beispiel)                                   | Mögliche Nachweise (Beispiel)                                 |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Stammdatenpflege USt-Schlüssel mit Vier-Augen-Prinzip | Änderungsprotokolle USt-Schlüssel;<br>Berechtigungskonzeption |
| Rechnungsprüfung und -freigabe<br>(Eingangsrechnung)  | Manuelle oder elektronische Prüfvermerke,<br>Freigabevermerke |
| Jährliche Schulungen der Mitarbeiter                  | Teilnehmerlisten; Schulungsmaterial                           |

# Dokumentation



# Dokumentation 1/2

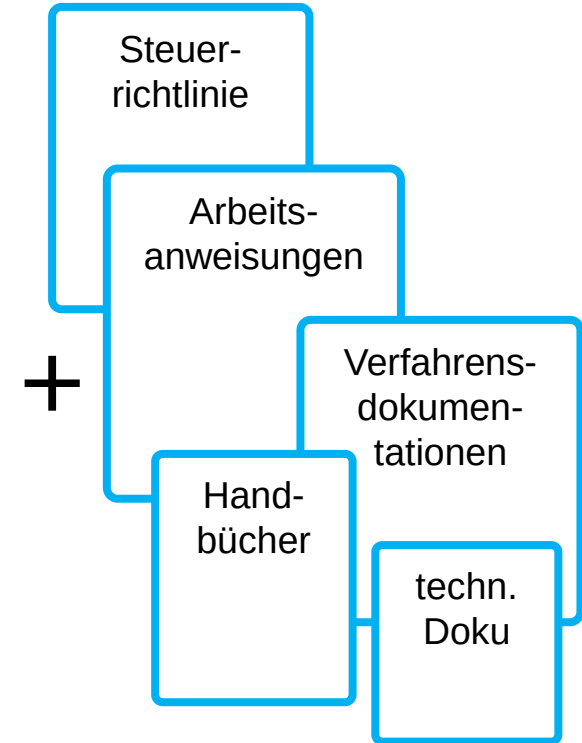
## Inhalt

1. Unternehmen
  - 1.1 Beschreibung
  - 1.2 Unternehmensstruktur
  - 1.3 Steuerkosmos
2. Tax Compliance Management System
  - 2.1 Begriffsbestimmungen
  - 2.2 Notwendigkeit
  - 2.3 Bestandteile/Aufbau der Beschreibung
  - 2.4 Grenzen eines Tax CMS
3. Tax Compliance Risiken
  - 3.1 Risikomatrix
  - 3.2 Risikomanagement
  - 3.3 Risikoberichterstattung
4. Tax Compliance Ziele
  - 4.1 Verständnis
  - 4.2 Allgemeine Ziele
  - 4.3 Umsatzsteuer – Spezifische Ziele
  - 4.4 Lohnsteuer – Spezifische Ziele
  - 4.5 usw
5. Tax Compliance Kultur
  - 5.1 Verhaltenskodex
  - 5.2 Steuerstrategie
  - 5.3 Personalpolitik
  - 5.4 Fachliche Kompetenz
6. Tax Compliance Organisation
  - 6.1 Organisationseinheiten
  - 6.2 Aufbau- und Ablauforganisation
  - 6.3 Rollen und Verantwortlichkeiten
    - 6.3.1 Abteilungsleitung
    - 6.3.2 Steuerspezialisten
    - 6.3.3 Funktionstrennung
    - 6.3.4 Tax Compliance Officer
  - 6.4 Steuerrelevante IT-Systeme
    - 6.4.1 Systemüberblick
    - 6.4.2 Steuerrelevante Systeme
    - 6.4.3 Tax Compliance System (Expertensystem, besondere Tools)
  - 6.5 Auslagerung wesentlicher Funktionen auf Dritte
    - 6.5.1 Steuerrelevante Kernprozesse
    - 6.5.2 Unterstützungsprozesse

## Beschreibung des Tax Compliance Management Systems der Mustermann GmbH, München

# Dokumentation 2/2

- 7. Tax Compliance Programm
  - 7.1 Verständnis
  - 7.2 Tax Communication / Steuerliches Informationsmanagement
  - 7.3 Umsatzsteuer
    - 7.3.1 Steuererklärungen und Voranmeldungen
    - 7.3.2 usw
  - 7.4 Lohnsteuer
  - 7.5 Fristenüberwachung
  - 7.6 Zoll und Verbrauchsteuern
  - 7.7 Ertragsteuern
  - 7.8 Verrechnungspreise
  - 7.9 Group Tax Planning / Konzernsteuergestaltung
  - 7.10 Local Tax Planning / lokale Steuergestaltung
  - 7.11 Betriebsprüfung
  - 7.12 Dienstleistermanagement
  - 7.13 Aufbewahrung von Unterlagen
    - 7.13.1 Papierunterlagen
    - 7.13.2 Elektronische Unterlagen
  - 7.14 Übergeordnete IT-Themen
    - 7.14.1 Datenzugriff der Finanzverwaltung
    - 7.14.2 Vorhaltung steuerlich relevanter IT-Altsysteme
    - 7.14.3 User-Management
    - 7.14.4 Rechte-Management
    - 7.14.5 Change Management
    - 7.14.6 Weitere Infrastruktur-Themen
- 8. Information und Kommunikation
  - 8.1 Interne Kommunikation
  - 8.2 Externe Kommunikation
  - 8.3 Meldung von Verstößen
- 9. Überwachung des Tax Compliance Management Systems
  - 9.1 Überwachung der Maßnahmen
  - 9.2 Interne Revision
- 10. Dokumentfreigabe und Review
  - 10.1 Aktuelle Version
  - 10.2 Freigabe
  - 10.3 Historie wesentlicher Änderungen



# Projekt



# Projekt „Tax CMS“

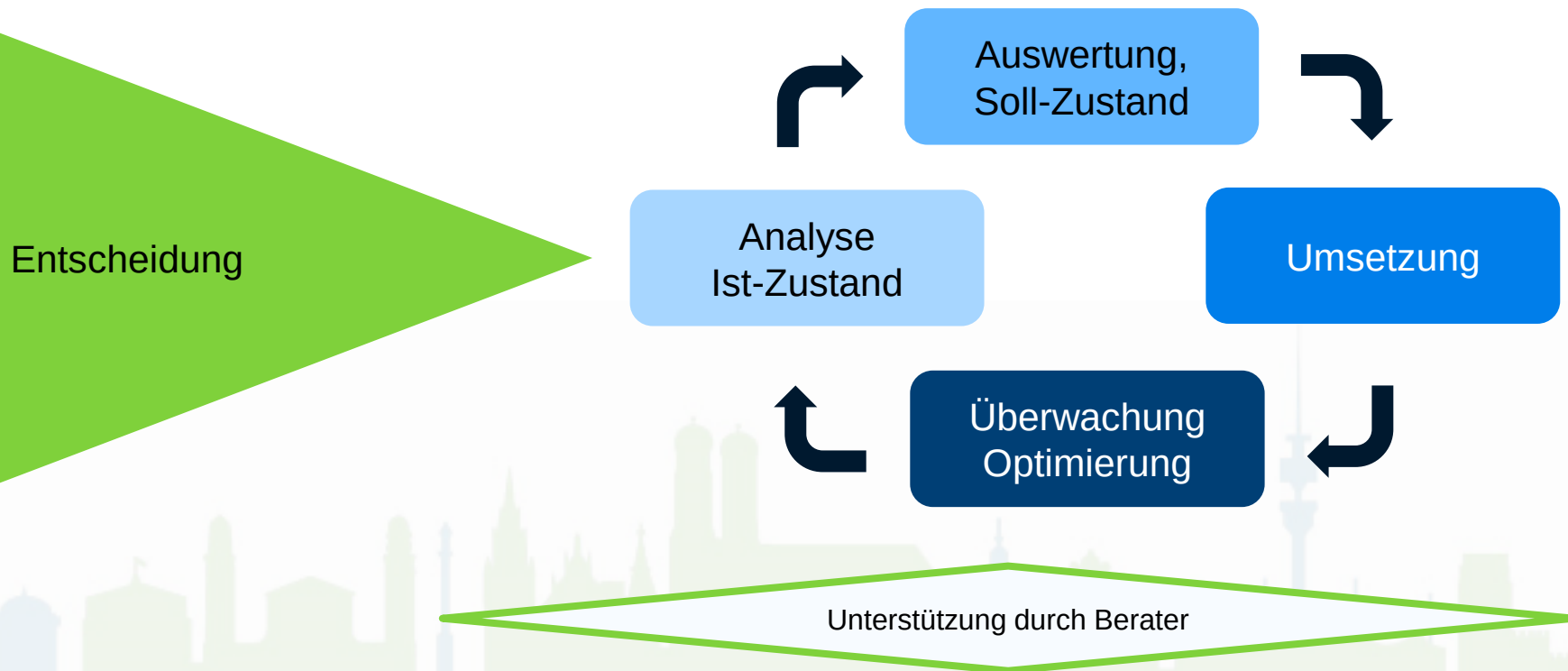


MÜNCHNER  
BILANZGESPRÄCHE

Bundesanzeiger  
Verlag

Crowe Kleeberg

schweitzer  
Fachinformationen





Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

Haben Sie noch Fragen?



## ■ Haben Sie noch Fragen?



Martin Lamm  
martin.lamm@kleeberg.de  
Crowe Kleeberg IT Audit GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Augustenstr. 10  
80333 München  
Tel: +49 (89) 559 83-0

- Handels- und steuerrechtliche Ordnungsmäßigkeit von IT-gestützten Geschäftsprozessen
- Dienstleisterprüfungen (nach IDW PS 951/ISAE 3402)
- IT-Audits
- Tax Compliance Management Systeme
- Berechtigungsprüfungen (insbesondere SAP)
- Projektbegleitende Prüfungen (inkl. Datenmigration) bei SAP- und weitere ERP-Systemen (nach IDW PS 850)

# Münchner Bilanzgespräche 2018

Termine und Themen unter [www.muenchner-bilanzgespraeche.de](http://www.muenchner-bilanzgespraeche.de)

- 26. April 2018, 19.00 Uhr  
Umsatzsteuer und elektronische Rechnung
- 07. Juni 2018, 19.00 Uhr  
Erbchaftsteuer: Aktuelle Entwicklungen und Bewertung
- 18. Oktober 2018, 19.00 Uhr  
Digitalisierung: Buchführung und Betriebsprüfung
- 22. November 2018, 19.00 Uhr  
Aktuelles Steuer- und Bilanzrecht

|                   |
|-------------------|
| Startseite        |
| Veranstaltungen   |
| Veranstaltungsort |
| Veranstalter      |
| Anmeldung         |

## Münchner Bilanzgespräche

Bei den Münchner Bilanzgesprächen, einer Kooperation zwischen dem Bundesanzeiger Verlag, der Dr. Kleeberg & Partner GmbH WPG StBG sowie Schweitzer Sortiment, halten wir Sie regelmäßig über aktuelle Themen aus dem Bereich der nationalen und internationalen Rechnungslegung auf dem Laufenden. Neben Bilanzierungsthemen behandeln wir dabei auch wichtige Schnittstellen wie z.B. die Unternehmensbewertung oder Themen aus dem (Bilanz-) Steuerrecht. Anlassbezogen stellen wir jeweils aktuelle Trends und Praxisprobleme in den Fokus.

Mehrmals im Jahr laden wir Sie anlässlich der Münchner Bilanzgespräche zu Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen ein. Nach ein oder zwei themenbezogenen Referaten diskutieren wir gerne mit Ihnen unterschiedliche Standpunkte und freuen uns dabei auch auf Beiträge aus dem Auditorium. Das Ziel der Münchner Bilanzgespräche ist es, anhand der Erläuterungen und Diskussionen wichtige fachliche Inhalte und Herangehensweisen an schwierige Fragen zu vermitteln sowie den Teilnehmern Lösungsmöglichkeiten für praktische Probleme aufzuzeigen.

Im Anschluss an die Vorträge und Diskussionen laden wir Sie zu einem kleinen Imbiss ein und setzen bei diesem Get together gerne den (fachlichen) Gedankenaustausch fort. Die Münchner Bilanzgespräche stehen damit voll und ganz im Zeichen individueller Gespräche, lebhafter Diskussionen und einem fachbezogenen Networking.



## ■ Disclaimer

Die vorliegende Publikation dient der Information unserer Mandanten und Kunden sowie der interessierten Öffentlichkeit. Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Wir übernehmen dennoch keine Gewähr und keine Haftung für die Vollständigkeit und Richtigkeit der Hinweise. Alle Angaben beziehen sich auf den Stand zum Zeitpunkt der Manuskriptfertigstellung. Aufgrund künftiger Entwicklungen können Änderungen eintreten. Wir übernehmen keine Verpflichtung, hierüber zu informieren. Die in diesem Dokument gegebenen Informationen beruhen auf Quellen, die wir für zuverlässig halten, jedoch nicht einer neutralen Prüfung unterzogen haben. Die Herausgeber/Autoren übernehmen keine Gewähr und keine Haftung für die Vollständigkeit und Richtigkeit der hierin enthaltenen Informationen. Die in dieser Untersuchung vertretenen Meinungen stellen ausschließlich die Auffassungen der Herausgeber/Autoren dar und können sich jederzeit ändern; solche Meinungsänderungen müssen nicht publiziert werden.

## ■ Copyright-Vermerk

© 02/2018. Herausgeber dieses Werks ist die Dr. Kleeberg & Partner GmbH, München. Wir weisen darauf hin, dass das Urheberrecht sämtlicher Texte und Grafiken in diesem Werk bei uns als Herausgeber und ggf. bei den Autoren liegt. Die begründeten Urheberrechte bleiben umfassend vorbehalten. Jede Form der Vervielfältigung z. B. auf drucktechnischem, elektronischem, optischem, photo-mechanischem oder ähnlichem Wege – auch auszugsweise – bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Einwilligung des Herausgebers und ggf. des Autors. Es ist Dritten nicht gestattet, das Werk – auch auszugsweise – zu vervielfältigen.