

## ***Steuertransparenz und Risikomanagement weltweit***

Die neue Steuerlandschaft erfordert operative, strategische und finanzielle Veränderungen

*Aus der Reihe „Tax  
Function of the Future“*

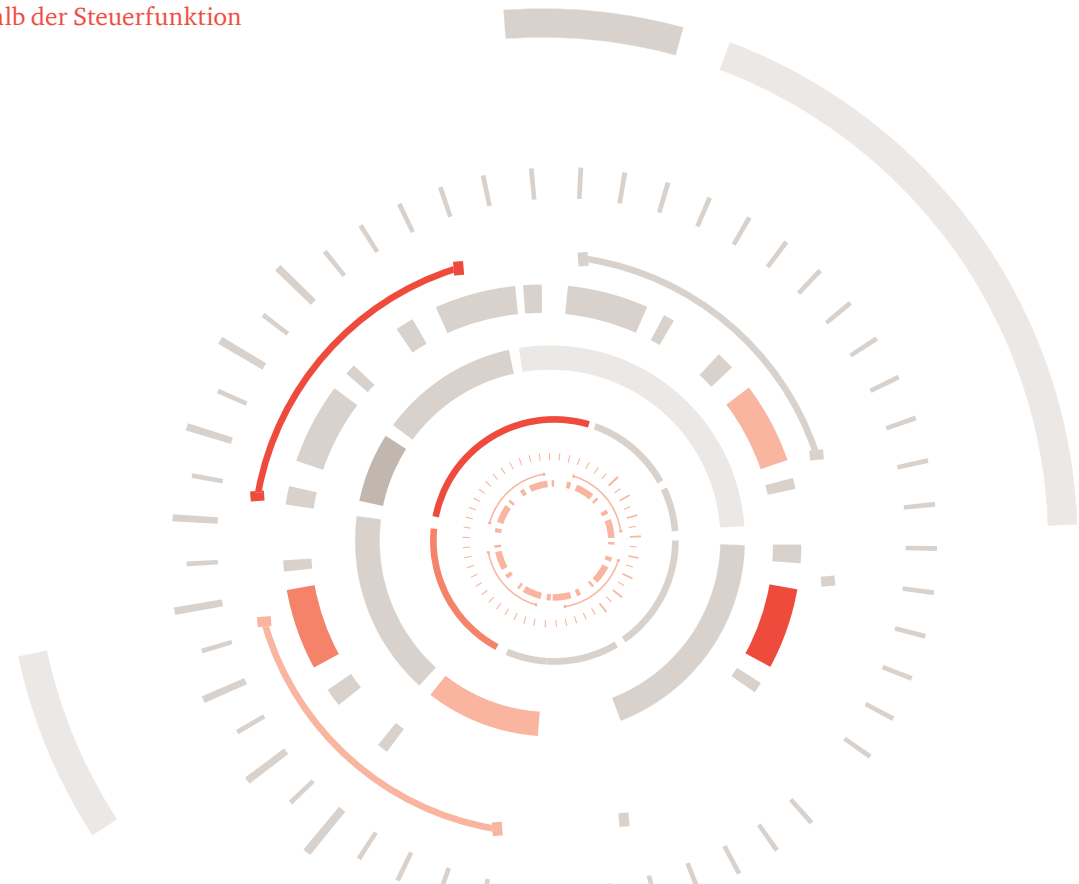


## Einleitung

Dies ist der zweite Teil unserer Thought-Leadership-Reihe, in der wir unsere Prognosen für die Tax Function of the Future (Die Steuerfunktion von morgen) vorstellen. Im ersten Teil hatten wir unsere Prognosen zu den neuen Herausforderungen, mit denen die Steuerfunktion konfrontiert ist, erörtert. Zudem erläuterten wir, warum diese Funktion, wie andere auch, transformiert werden muss, um ihre Aufgabe weiterhin erfüllen zu können. Dieser zweite Teil stellt nun unsere Prognosen zur weltweiten Steuergesetzgebung und -regelung in den Fokus, ebenso wie das Risikomanagement und die Frage, inwiefern die legislativen und regulatorischen Veränderungen diese Transformation beeinflussen werden.

Die Prognosen auf globaler Ebene betreffen folgende sechs Hauptfelder:

1. **die globale legislative und regulatorische Landschaft**
2. **die Rolle der Steuerfunktion hinsichtlich Risikomanagement und Governance**
3. **den Daten- und Informationsfluss**
4. **die Automatisierung von Datenanalysen**
5. **die Rollen und Prozesse innerhalb der Steuerfunktion**
6. **die Steuerexperten von morgen**



# Zusammenfassung

## Die Herausforderung

Die sich rasch wandelnde globale Steuerlandschaft erfordert eine kritische Überprüfung der heutigen Steuerfunktion. In vielen Unternehmen wird es notwendig sein, Veränderungen vorzunehmen, um Kompetenzlücken zu schließen und Risiken besser zu steuern.

*Die vorliegende Publikation zeigt auf, wie sich die Steuerlandschaft verändert und – was noch wichtiger ist – welche Änderungen die Unternehmen möglicherweise vornehmen müssen und wie sie diese Aufgabe angehen können.*

## Was treibt den Wandel an?

Derzeit wird viel über eine verstärkte Transparenz und Offenlegung steuerrelevanter Informationen diskutiert und diese entwickeln sich zum neuen Standard für Unternehmen. Die Forderung nach mehr Transparenz spiegelt sich auch in den Agenden und Aktionsplänen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), der G 20, der Europäischen Union und der Vereinten Nationen wider.

Die Unternehmen sind besorgt darüber, wie die Offenlegung von Verrechnungspreis-strategien, Unternehmenssteuerzahlungen, operative Strukturen und Finanzinformationen gegenüber den Steuerbehörden in jedem Land ausgelegt und dass sie möglicherweise missbraucht werden. Außerdem befürchten die Unternehmen, dass solche Informationen frei zugänglich werden und somit Auswirkungen auf Wettbewerb und Ruf haben könnten.

Die aktuellste und umfassendste Initiative, der sich die Steuerfunktionen gegenübersehen, ist die OECD-Empfehlung und -Vorlage zum Country-by-Country-Reporting (CbCR, länderbezogene Berichterstattung). CbCR wird erhebliche Auswirkungen auf die Steuerfunktion haben sowie darauf, wie diese mit dem gesamten Unternehmen interagieren muss, um sowohl eine anfängliche Compliance sicherzustellen als auch jährlich wiederkehrende Verpflichtungen zu erfüllen. Veränderungen für die Steuerfunktion ergeben sich zudem aus anderen anhängigen Initiativen im Rahmen des Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting (BEPS, Aktionsplan zur Bekämpfung der Aushöhlung der Steuerbasis und Gewinnverlagerung) der OECD sowie aus unilateralen, nationalen Maßnahmen, die bestehende internationale Steuernormen umkehren könnten.



## Zusammenfassung

### **Mit welchen Auswirkungen ist zu rechnen?**

Wir erwarten eine ergebnisorientierte Steuerverwaltung und eine Erhöhung von Compliance-Anforderungen, vermehrte Prüfungen und verstärkte Debatten, die zu erhöhter Besteuerung und Doppelbesteuerung führen können. Die Steuerfunktionen werden zunehmend unter Druck geraten, steuerliche und dazugehörige Risiken zu bewältigen. Zu diesem Zweck muss das Kontrollumfeld, das die Berichterstattungsprozesse steuert, gestärkt werden. Insgesamt wird die Steuerfunktion ihre Kernkompetenzen in Bezug auf Daten, Menschen und Technik erweitern müssen. Außerdem muss sie in diesen Fragen enger mit den Stakeholdern der Vorstandsebene zusammenarbeiten, da die verschiedenen Transparenzinitiativen potenzielle Geschäfts- und Reputationsrisiken mit sich bringen können.

### **Was muss bedacht werden und welche Möglichkeiten gibt es?**

Unternehmen sollten jetzt kreative und strategische Überlegungen anstellen, um die neuen Risiken zu steuern und sich gleichzeitig proaktiv auf das gesamte Unternehmen und möglicherweise auch die Öffentlichkeit zugehen. Für Unternehmen ist es an der Zeit, einen Mehrjahresplan zu erstellen, um die Kompetenzen ihrer

Steuerfunktion zu erweitern, neue Anforderungen an die Berichterstattung umzusetzen und einen Business Case für betriebliche Investitionen zu erstellen. Risiken und Compliance-Verpflichtungen sind zwar die Haupttreiber des Wandels, aber im Laufe der Zeit können sich auch Vorteile ergeben; so kann das Management dank des verbesserten Informationszugangs bessere Einsicht in Echtzeit erlangen.



*“Es ist nicht klar, welche Gesetze die USA zukünftig in Bezug auf Transparenz und weiter reichende BEPS-Initiativen erlassen werden. Unternehmen sollten jedoch keine Maßnahmen ergreifen, die allein auf den Gesetzen ihres Heimatstaates basieren. Andere Länder haben abweichende, umfassendere Agenden und werden auch weiterhin versuchen, multinationale Konzerne zu verstärkter Offenlegung zu bewegen.”*

– Dave Camp, ehemaliger Vorsitzender des House Committee on Ways and Means und heute Senior Policy Advisor bei PwC

## Worum geht es genau?

### Was steht den Steuerfunktionen bevor?

Um die Herausforderungen der Zukunft einschätzen zu können, sollten Steuerverantwortliche die Prognosen von PwC zu Gesetzgebung, Regulierung, Risikomanagement und Governance berücksichtigen. Nachfolgend werden diese Prognosen sowie mögliche Wege, um die Hürden zu überwinden und um neue Möglichkeiten zu nutzen, näher beleuchtet.

### Prognosen

Die globalen steuerlichen Meldepflichten (z. B. CbCR und ähnliche Transparenzinitiativen) werden exponentiell anwachsen und sich deutlich auf die Geschäftstätigkeiten und die entsprechenden Budgetzuteilungen innerhalb der Steuerfunktion auswirken.

### Die neuen Herausforderungen der globalen Transparenzbewegung analysieren

Die Liste der Transparenzinitiativen wird immer länger und enthält gewisse Differenzierungen sowie zusätzliche Berichterstattungserfordernisse für bestimmte Branchen und Länder. Dieses Thema stößt bei vielen Stakeholdern auf großes Interesse, aber es kommt zu einer Zeit auf, in der die Steuerfunktionen über nur knappe Ressourcen verfügen.

## Die wichtigsten aktuellen Transparenzbestrebungen weltweit



### Obligatorische Offenlegung gegenüber Finanzverwaltungen

USA: Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA)

BEPS 13 – Verrechnungspreisdokumentation und CbCR

VK: Disclosure of Tax Avoidance Schemes (DOTAS)

### Obligatorische öffentliche Offenlegungen

USA: Section 1504 des Dodd-Frank Act

EU: Bilanzrichtlinie

EU: Verordnung und Richtlinie zu Kapitalanforderungen – CRR/CRD IV

### Freiwillige Offenlegung, die über die gesetzlichen Pflichten hinausgeht

Transparenzinitiative der Rohstoffindustrie (EITI)

freiwillige CbCR-Offenlegung

kooperative Compliance-Vereinbarungen

### Informationsaustausch zwischen Steuerverwaltungen

OECD: Standard für den automatischen Informationsaustausch in Steuerangelegenheiten

EU: Austausch grenzüberschreitender Steuerentscheide/APAs

## Worum geht es genau?

In den USA unterlagen Firmen bereits verstärkten Offenlegungspflichten durch FATCA und die Berichterstattung über unsichere Steuerpositionen. Nun können CbCR und andere Transparenzinitiativen weltweit für ein sehr komplexes und anspruchsvolles Steuerumfeld sorgen, das schwer zu handhaben sein wird. Allerdings gibt es in den USA Diskussionen über die Implementierung von CbCR (z. B. im US-Kongress). Doch selbst wenn bestimmte Länder CbCR nicht in ihre nationale Gesetzgebung aufnehmen, so müssen multinationale Konzerne auf Ebene der Tochtergesellschaften die jeweiligen lokalen Gesetze einhalten. Ein multinationaler US-Konzern beispielsweise muss berücksichtigen, dass Spanien CbCR-Regelungen nach den OECD-Empfehlungen erlassen hat und dass diese von seinen spanischen Tochtergesellschaften einzuhalten sind.

Außerdem erfordern die überarbeiteten Verrechnungspreisrichtlinien der OECD einen Zugang zu und einen Abgleich von Informationen, die bislang möglicherweise nicht ohne Weiteres im Unternehmen verfügbar sind. Dies erhöht voraussichtlich die Berichtslast und den operativen Aufwand und führt zu Ungewissheiten über die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Prozesse aufbauen sollen, um die relevanten Compliance-Verpflichtungen zu erfüllen.

### **Die Frist für multinationale Unternehmen läuft ab**

*Die G-20-Staaten haben vereinbart, die Empfehlungen der OECD-Leitlinie vom Juni 2015 (per Gesetzgebung oder durch Verwaltungsprozesse) umzusetzen. Länder, die die OECD-Richtlinien umsetzen, müssen Folgendes beachten: Für Steuerberichtsperioden, die am oder nach dem 1. Januar 2016 beginnen, hat ihr innerstaatliches Recht der OECD-Verrechnungspreisdokumentation zu entsprechen (d. h. Master File, Local File und CbCR).*

*Laut OECD-Empfehlungen muss der erste CbCR-Bericht für den Jahresabschluss des Geschäftsjahres, das am oder nach dem 1. Januar 2016 beginnt, bis Dezember 2017 eingereicht werden. Es ist allerdings zu beachten, dass die tatsächlichen Anforderungen zur Einreichung auf dem Recht des jeweiligen Landes beruhen werden.*



## Worum geht es genau?

### **Die beste Antwort auf die neuen Anforderungen: ein Probelauf**

Rechtzeitig vor Ablauf der Frist für die Einreichung der ersten CbCR-Berichte, die auf Dezember 2017 festgesetzt wurde, sollten die Unternehmen einen Probelauf für die Zusammenstellung der erforderlichen Informationen durchführen, um folgenden Fragen nachzugehen: Wie ist die Qualität der Datenquellen? Wie einfach lassen sich die Daten beschaffen? Wie genau sind die Ergebnisse? Welche Auswirkungen könnte die Offenlegung unter dem Risikoaspekt haben? Der Probelauf soll operationelle, informationsbezogene und technische Lücken aufdecken und dabei helfen, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um die ermittelten „blinden Flecke“ anzugehen, zum Beispiel durch:

- Dokumentation von Positionen oder Überdenken der rechtlichen Unternehmensstrukturen
- Datenanalyse, um Konsolidierungsbuchungen zu erkennen
- Kombination mehrerer Datenquellen
- Filterung auf Transaktionsebene für bestimmte Elemente innerhalb eines Kontos

Es empfiehlt sich, den Probelauf nicht länger aufzuschieben, sondern schon mit den Vorbereitungen zu beginnen. Es dauert in der Regel länger als erwartet, Technologielösungen und -prozesse aufeinander abzustimmen, da viele davon auch andere Bereiche im Unternehmen betreffen und beeinflussen, beispielsweise die IT, die Buchhaltung und den gesamten Finanzbereich.



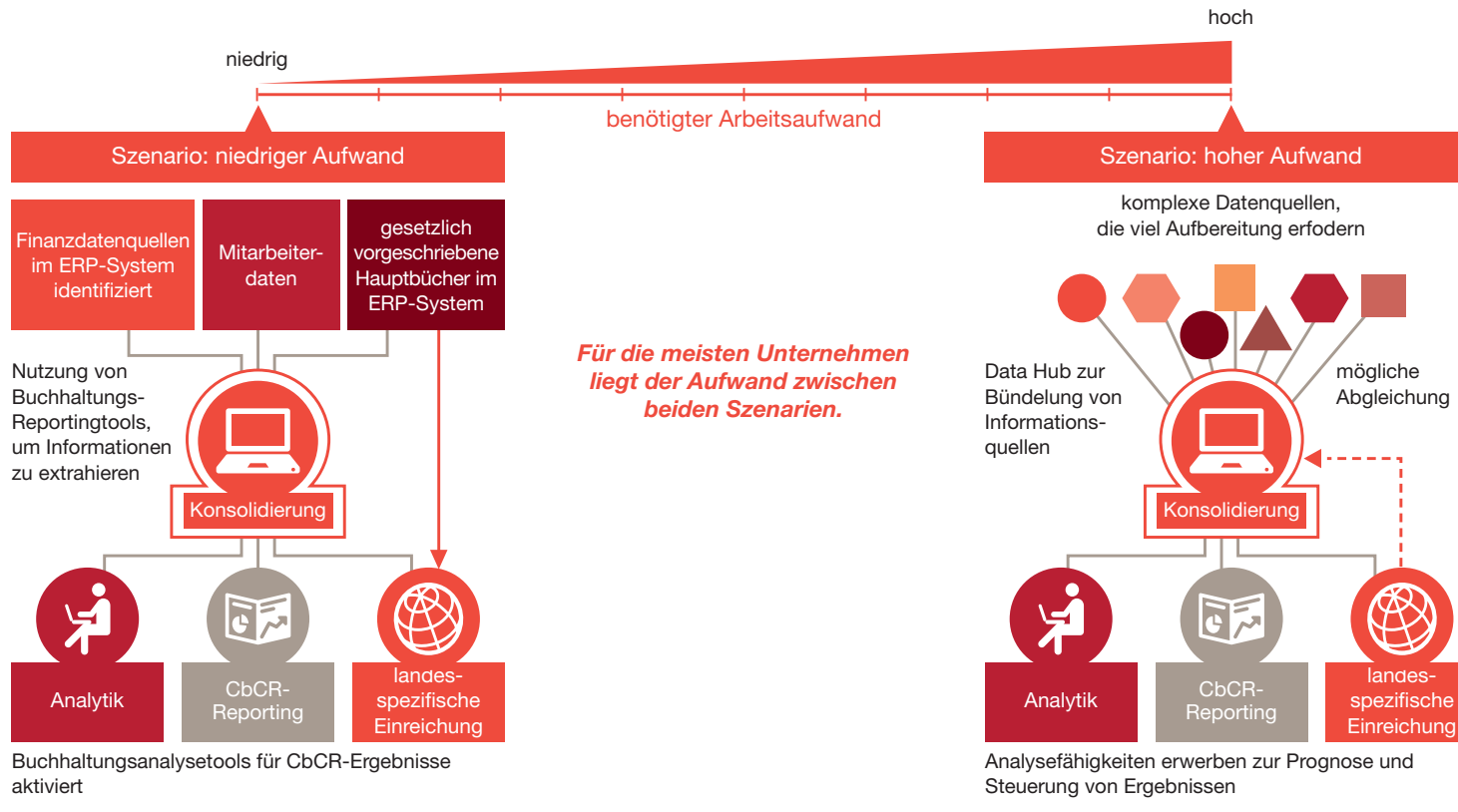
*Die Unternehmen sollten versuchen, spezielle operationelle und prozessuale Änderungen schon vor Beginn des Berichtszeitraums (1. Januar 2016 für die Kalenderjahr-Steuerzahler in einigen Ländern) vorzunehmen. Sie sollten den CFO und andere Mitglieder der Vorstandsebene einbeziehen und sie über die Berichts- und Offenlegungspflichten sowie den Umsetzungsplan, inklusive Auswirkungen, Herangehensweise und Zeitschiene, aufklären und Unterstützung, Ressourcen und Finanzierung anfordern.*

### **Mit dem Probelauf einen neuen Prozess aufsetzen**

- Analysieren Sie die CbCR-Bereitschaft Ihres Unternehmens, indem Sie:
  - die verschiedenen Datenquellen detailliert ermitteln
  - festlegen, wie das Unternehmen bestimmte Elemente definiert, über die zu berichten ist, und
  - Prüf- und Abgleichungsschritte innerhalb des Reportingprozesses konzipieren, die bestehende Arbeitsabläufe nutzen und so den Gesamtaufwand verringern.
- Testen Sie den neuen Prozess und analysieren Sie dann die Ergebnisse, indem Sie sie mit den Erwartungen vergleichen.
- Legen Sie fest, wer für die jeweiligen Aspekte des Prozesses verantwortlich sein soll.
- Prüfen Sie, ob der Prozess die „blinden Flecken“ beseitigt.

# Worum geht es genau?

Der Arbeitsaufwand, den Unternehmen betreiben müssen, um CbCR-konform zu sein, variiert



Einige Unternehmen betrachten CbCR möglicherweise als eine weitere Compliance-Tätigkeit, die an Dritte ausgelagert werden kann. Die Art der Sammlung und Validierung der Daten erfordert jedoch eine kontinuierliche und zeitintensive Mitwirkung der Unternehmen selbst. Ein Probelauf gibt Aufschluss darüber, wie viel Zeit und Ressourcen für den Datensammelprozess benötigt werden – auch dies ist ein wichtiger Schritt, der nicht so einfach an Dritte übergeben werden kann.





## Worum geht es genau?

### **Neben CbCR kommen in Kürze noch weitere Schwierigkeiten in Zusammenhang mit BEPS auf die Steuerzahler zu:**

- Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Berichterstattung zu Rentabilität und Wertschöpfungskette des Unternehmens
- Druck auf herkömmliche einseitige Tests im Rahmen der Verrechnungspreisgestaltung wie Gewinnvergleichsmethode und transaktionsbezogene Nettomargenmethode
- starke Ausrichtung auf die Personalfunktionen und die Nutzung von Gewinnteilungsmethoden zur Verrechnungspreisgestaltung ohne angemessene Berücksichtigung der Rolle von Kapital und Risiko
- Auffassung der Steuerbehörden bezüglich der Existenz lokaler immaterieller Wirtschaftsgüter, die Erträge generieren
- erhöhtes Risiko einer Neucharakterisierung von und Einkommenszurechnung zu Betriebsstätten
- Änderungen der Finanzierungsregeln, die die Unternehmen dazu zwingen, ihre Finanzierungsstrategie zu überdenken



### **Diese Maßnahmen können dabei helfen, die genannten Herausforderungen zu bewältigen. Sie setzen allerdings bestimmte technologische und analytische Fähigkeiten voraus:**

- Durchführung einer Wertbeitragsanalyse: Überprüfung der Kernkompetenzen des Unternehmens, der Wettbewerber weltweit und der Bereiche, in denen Gewinne erwirtschaftet werden – in Gegenüberstellung mit den Kernkompetenzen
- Unterstützung der globalen Verrechnungspreisdokumentation, um den veränderten Anforderungen gerecht zu werden: Erwägen Sie eine einzige Dokumentationsquelle, die weltweit zugänglich ist, sowie eine Technologielösung, die es ermöglicht, die Daten zu konsolidieren, gut zusammenzuarbeiten, die Zuständigkeiten nachzuverfolgen und die Dokumente zu speichern.
- verstärkte Überwachung der mobilen Mitarbeiter, um PE-Risiken zu steuern, und vermehrte Nutzung von Technologietools statt manueller Methoden für eine effizientere Datenerfassung



## Worum geht es genau?

### Prognosen

Genauere Prüfungen seitens der Stakeholder und größere Reputationsrisiken werden die Unternehmen dazu zwingen, ihre Steuerbeschlüsse immer wieder neu zu bewerten.

Die Regulierungsbehörden werden bei der weltweiten Versteuerung Transparenz verlangen. Dies erfordert eine klare und gut durchdachte Kommunikation mit den öffentlichen Stakeholdern darüber, welche Beiträge die Unternehmen für die Gemeinden leisten, in denen sie Geschäfte tätigen.

### Verstärkte Einbindung der Vorstandsebene

Eine größere Transparenz im weltweiten Reporting lässt Bedenken aufkommen, die auch die Vorstandsetage erreichen. Sorgen bereiten zum einen die Reputationsrisiken, die aus der Bekanntmachung von Steuerinformationen gegenüber einer breiteren Öffentlichkeit herrühren können, und zum anderen die Gefahr, dass Wettbewerber Zugang zu Informationen über Lieferkette und Geschäftsprozesse erhalten. Während sich der aktuelle Vorstoß in Richtung Transparenz mehr auf die private Offenlegung wie CbCR bezieht, gibt es auch eine Entwicklung hin zu einer öffentlichen Offenlegung derselben Informationen.

Zu den wichtigen Themen, die mit der Vorstandsebene diskutiert werden müssen, gehört das Risikoprofil des Unternehmens:

- Was unternehmen die Führungskräfte, um eine proaktivere Herangehensweise an Steuern und Transparenz zu ermöglichen?
- Wie beabsichtigen sie, den Reportinganforderungen zu entsprechen und zugleich den Ruf des Unternehmens zu schützen oder sogar zu verbessern?
- Da die Kernwerte des Unternehmens für alle Tätigkeiten innerhalb des Unternehmens gelten, stellt sich die Frage, ob die Führungskräfte darauf vorbereitet sind, in welcher Weise die verstärkte Berichterstattung auf sie zurückfallen könnte?
- Sind sie auch auf die Risiken vorbereitet, die mit einer vermehrten öffentlichen Offenlegung einhergehen?

Als Reaktion darauf könnte der Vorstand neue Leistungskennzahlen und eine zusätzliche Managementberichterstattung mit Bezug zum Transparenzthema einrichten.

In bestimmten Situationen kann die Einbindung der obersten Führungsebene sogar zur Pflicht werden. So hat die Steuerbehörde des Vereinigten Königreichs kürzlich ein Konsultationspapier zur Einführung einer neuen Bestimmung herausgegeben, nach der große Unternehmen ihre Steuerstrategie für Tätigkeiten, die die Besteuerung im Vereinigten Königreich betreffen oder beeinträchtigen, bekanntgeben müssen. Belege für die praktische Anwendung dieser Steuerstrategie sind der Berichterstattung beizufügen. Das Konsultationspapier enthält zudem den Vorschlag, dass ein benanntes Mitglied der Vorstandsebene für die Strategie verantwortlich zeichnet und dies mit seiner Unterschrift bekundet.



*Führungsgremien sollten sich regelmäßiger mit Steuerangelegenheiten beschäftigen und dem erhöhten Geschäftsrisiko, das aus der Steuerstrategie des Unternehmens herrührt, Rechnung tragen. Neben dem Sammeln von Informationen zu Berichtszwecken werden weitere Prozesse notwendig sein, um die möglichen Effekte von Steuerbeschlüssen auf Geschäft und Reputation zu analysieren, bevor diese gefasst werden.*

## Worum geht es genau?

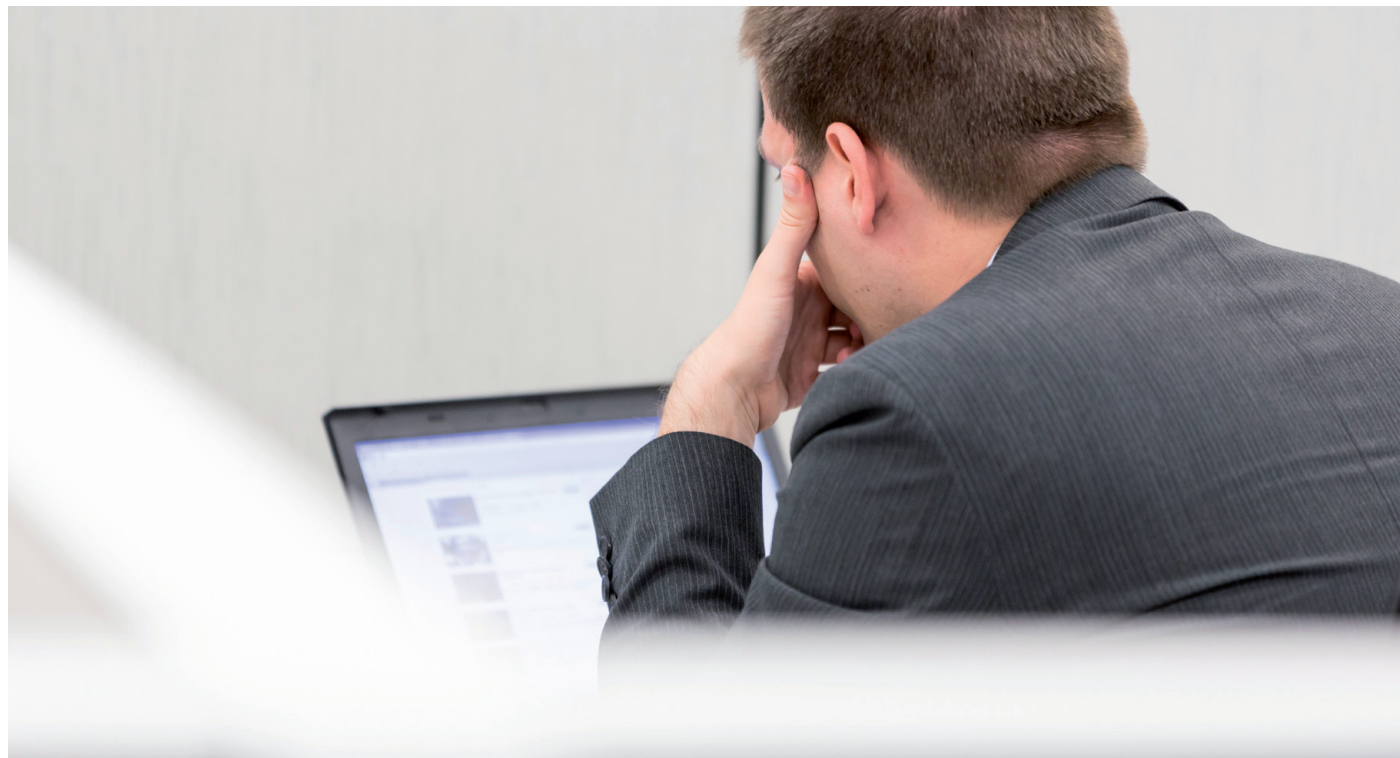
### **Der wachsende Einfluss von Steuerthemen auf externe Kommunikationsstrategien**

Unternehmen sollten die Veröffentlichung von Steuerdaten gegenüber Regierung, Regulierungsbehörden, Investoren und der Öffentlichkeit gut vorbereiten. In der Öffentlichkeit herrscht zunehmend der Eindruck, multinationale Unternehmen seien nicht bereit, ihren fairen Anteil an Steuern zu zahlen. Die Vorstandsebene, die Public- und Investor-Relations-Teams sowie der Finanzbereich müssen dieser öffentlichen Wahrnehmung entgegenwirken.

Es ist wichtig, ein formalisiertes Kommunikationskonzept zu entwickeln und zu pflegen, das die Beteiligten, Rollen, Kanäle, Formate und die Kommunikationshäufigkeit zwischen den verschiedenen Abteilungen (z. B. Steuerfunktion, Public Relations und Rechtsabteilung) festlegt. Externe Berater können hilfreiche Erkenntnisse über vergleichbare Unternehmen oder Benchmarks zur Erarbeitung von Kommunikationsstrategien beisteuern.



*Unternehmen sollten analysieren, welche Wahrnehmungs- und anderen Lücken zwischen ihren Kernwerten, ihrer Gesamtsteuerstrategie und der Offenlegung bestehen. Außerdem sollten sie Möglichkeiten finden, die Gesamtbeiträge zur Gesellschaft – darunter alle Steuerzahlungen – herauszustellen. Unternehmen sollten auch auf Konsistenz zwischen den Kommunikationsstrategien achten: Wenn ein Unternehmen beispielsweise seine Nachhaltigkeitsstrategie veröffentlicht, sollte es sich im Klaren darüber sein, wie diese seine Steuerstrategie beeinflussen kann.*



*“Shell ist sicher, dass eine größere Transparenz über geleistete Zahlungen das Vertrauensverhältnis zwischen unserem Unternehmen und den Gemeinden, in denen wir tätig sind, stärken kann. Das ist das vierte Jahr in Folge, in dem wir freiwillig unsere Steuerzahlungen veröffentlichen. Diese beliefen sich 2014 auf über 90 Milliarden Dollar.”*

*– Simon Henry, CFO, Royal Dutch Shell plc.*

## Worum geht es genau?

### Prognosen

Künftig wird es üblich sein, dass Steuersysteme untereinander Informationen austauschen. Steuerbehörden werden in der Lage sein, Daten zu beschaffen und globale Prüfungen durchzuführen, was zu mehr Streitigkeiten führen wird.

Der strategische Fokus auf eine gebietsbezogene Berichterstattung und Dokumentation der Geschäftsaktivitäten, einschließlich Verrechnungspreisgestaltung, wird für die Bewältigung zunehmender Steuerstreitigkeiten, die sich aus Transparenzinitiativen ergeben, entscheidend sein.

### Anzahl und Umfang der Steuerprüfungen sowie Streitfälle nehmen zu

Mit der zunehmenden Häufigkeit grenzüberschreitender Handelsgeschäfte wird es immer schwieriger zu bestimmen, welchem Gebiet die jeweiligen Gewinne zuzuordnen sind.

Das Risiko von komplexen Steuerstreitigkeiten und Doppelbesteuerungen steigt, wenn Länder einseitige Gesetze zur Bekämpfung der Aushöhlung der Steuerbasis und Gewinnverlagerung erlassen. Außerdem gehen die Erwartungen von Steuerbehörden und Steuerzahlern in der Frage weit auseinander, inwiefern Letztere in der Lage sein sollten, prüfungsrelevante Daten zu erheben und bereitzustellen.

“ Mit der Eskalation der Streitigkeiten in der internationalen Steuerarena wächst für die Unternehmen die Gefahr, dass ihre Erträge einer Doppel- oder Mehrfachbesteuerung unterzogen werden. Es lastet ein enormer Druck auf den Verständigungsverfahren, die diese Gefahr beseitigen sollen. Durch die Veränderung etablierter Grundsätze und den geringen Einsatz von Schiedsverfahren zur Lösung der Fälle könnte es schon bald zu einer chaotischen und bedrohlichen Situation kommen. ”

– Mike Danilack, Partner bei PwC, ehemaliger IRS Deputy Commissioner (international) in der Large Business and International Division

Die Steuerbehörden erwarten von den Unternehmen, dass sie über die entsprechende Technologie verfügen, doch die große Mehrheit der Firmen ist noch weit davon entfernt.

Mittlerweile entwickeln die Steuerbehörden ihre eigenen Analyse- und Data-Mining-Möglichkeiten, um Daten und bestimmte Prüfungsbereiche effektiver zu analysieren. Von den Steuerzahlern werden immer detailliertere Daten verlangt. Und Informationen, die im Rahmen von CbCR gesammelt werden, könnten der größte einzelne Auslöser für zukünftige Prüfungen und Streitigkeiten sein. Die Unternehmen machen sich erhebliche Sorgen, dass die Regierungen möglicherweise keine klare Leitlinien und Rahmen für die Verwendung der Daten haben.

Die OECD veröffentlichte kürzlich eine Statistik zu Verständigungsverfahren (mutual agreement procedure, MAP). Diese ergab bei anhängigen MAP-Fällen den höchsten Stand aller Zeiten und eine Steigerung um 94 % seit 2006. Die Statistik spiegelt damit die Zunahme der Steuerprüfungen und vertragsbezogenen Streitigkeiten zwischen den OECD-Mitgliedstaaten im Laufe der letzten acht Jahre wider. Veränderungen im Rahmen von BEPS könnten zu einem noch größeren Anstieg führen.

## Worum geht es genau?

### **Proaktive Ansätze für den Umgang mit Steuerprüfungen und Streitigkeiten**

Einige Unternehmen erstellen erst dann Dokumentationen, wenn die Prüfungen und Streitigkeiten bereits begonnen haben. Dieses Vorgehen kostet in der Regel viel Zeit und Ressourcen. Die angeforderten Informationen sind oft nicht ohne Weiteres verfügbar. Und in manchen Fällen werden die landesspezifischen Einkommenssteuererklärungen ad hoc ausgefüllt – unter Verwendung der „besten verfügbaren“ Information, die nicht immer vollständig auf die Quellinformationen oder anderen Berichte abgestimmt sind.

Dabei sollten Unternehmen die Auswirkungen von Prüfungen und Streitigkeiten auf die Steuerfunktion ganzheitlich betrachten. Vorbeugende Maßnahmen können den Unternehmen jetzt helfen, Überraschungen zu vermeiden und Ressourcen besser zu steuern. Zu diesen Maßnahmen gehören:

- Verbesserung von Prozessen oder Implementierung von Technologietools, mit denen die Prüfungen verfolgt werden können, sodass die Leiter der Steuerfunktion einen vollständigen Überblick über die Anzahl, den Status und die Gründlichkeit der Prüfungen weltweit haben.

- Neubewertung der globalen Rollen, Verantwortlichkeiten und Informationsflüsse im Unternehmen in Bezug auf Prüfungen und Streitigkeiten, um Steuerpositionen konsistenter zu handhaben, den Datenaustausch effizient zu gestalten, die Stellungnahmen im Rahmen einer Prüfung zu dokumentieren und potenzielle Auswirkungen auf die Erträge zu bewerten. Ein globales One-Stop-Portal kann Personen aus verschiedenen Kernbereichen und Geschäftsteams miteinander verbinden und dabei geeignete Sicherheits- und Zugangsmaßnahmen verwenden. Solche Tools werden zunehmend von den Unternehmen genutzt.



*In bestimmten Situationen können frühe und direkte Kommunikationen und Verhandlungen mit den Steuerbehörden den Steuerzahlern Sicherheit bieten und ihr Prüfungsrisiko für die Zukunft verringern. Vorabverständigungsverfahren im Bereich der Verrechnungspreise (Advance Pricing Agreements, APAs) sind ein Beispiel für vorteilhafte Verhandlungsabschlüsse, auf die Steuerzahler voraussichtlich stärker zurückgreifen werden.*



## Worum geht es genau?

### **Verstärkter Fokus auf Datenabgleich**

Die zunehmende Zahl von Transparenzinitiativen ermöglicht es den verschiedenen Steuersystemen, untereinander detailliertere Steuerdaten auszutauschen. Daher müssen die Steuerzahler künftig in der Lage sein, Informationen der externen Berichterstattung, der konsolidierten Finanzberichterstattung, des Steuerreporting und der vorgeschriebenen lokalen Berichterstattung aufeinander abzustimmen. Sie müssen zudem nachweisen, dass neue Erklärungen (z. B. CbCR) korrekt und weltweit konsistent sind.

Unternehmen mit dezentralisiertem Management oder mehreren ERPs (oder verschiedenen Instanzen eines ERP) haben unter Umständen mehr Schwierigkeiten, die Daten zu sammeln und ihre Korrektheit zu prüfen – und zwar sowohl bei der Abgabe der Steuererklärung als auch während einer Prüfung. In diesen Fällen sollten End-to-End-Prozesse dokumentiert werden, um zu ermitteln, welche IT-Investitionen nötig sind (z. B. für einen Data Hub, um die Informationen effizient zu sammeln, zu speichern, zu konsolidieren, abzugleichen und zu melden).



*“Als großes, globales Unternehmen kennen wir das Prüfungsniveau der Steuerbehörden weltweit, wenn es um steuerliche Offenlegungen geht. Wir begrüßen einen global konsistenten Ansatz bei der Berichterstattung über Umsätze, Gewinne und gezahlte Einkommenssteuern. Allerdings werden die verschiedenen Rechtssysteme die globalen Anforderungen stets unterschiedlich auslegen. Dies wird zu zusätzlichen Compliance-Kosten führen und das Risiko von Streitigkeiten und Doppelbesteuerung erhöhen, sollten die Daten inkonsistent sein.”*

– Ross Lyons, Global Head of Tax, Rio Tinto

### **Bedarf an kontinuierlicher Analysekompetenz**

Transparenzinitiativen verlangen von den Unternehmen mehr kontinuierliche Prüfungen und Analysen. CbCR ist nur einer von drei Teilen der neuen OECD-Richtlinien zur Verrechnungspreisdokumentation im Rahmen der Maßnahme 13 des BEPS-Aktionsplans. Die Master File und die Local File sind als kritische Begleitberichte zum CbCR-Template zu betrachten und müssen regelmäßig aktualisiert werden, um Konsistenz und Korrektheit zu gewährleisten. Die Steuerbehörden werden sich diese Dokumente ansehen, um die Ergebnisse des CbCR als Ausgangspunkt für Prüfungen von Verrechnungspreisgestaltungen zu begründen.

Die Daten, die für kontinuierliche Analysen benötigt werden, sind oft nicht ohne Weiteres zugänglich. So müssen Steuerfunktionen viel Zeit und Mühe aufwenden, um die für die Berichterstattung benötigten Daten manuell zu sammeln und zu bearbeiten. Die heutigen Technologien und Möglichkeiten der Datenanalyse bieten jedoch eine Reihe von Optionen an, um Reporting und Dokumentation zu optimieren, bessere Kontrollen und Zugänge zu den Informationen zu ermöglichen und kreative Wege für eine sinnvolle Erfassung größerer Informationsmengen einzuschlagen.

## Worum geht es genau?

### Prognosen

Viele Steuersysteme werden die Übernahme eines Steuerkontrollrahmens, der ähnliche Richtlinien verfolgt wie Sarbanes-Oxley und das Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), gesetzlich vorschreiben.

### **Mehr Vertrauen in Steuerkontrollrahmen, um Steuerrisiken zu begegnen**

Weltweit setzen Unternehmen immer mehr auf Steuerkontrollrahmen, um Steuerrisiken zu begegnen. Die australische Steuerbehörde erklärte kürzlich, dass das Vorhandensein eines stabilen Steuerkontrollrahmens bei der Ermittlung des Risikobewertungs-Scores eine Rolle spielt. Andere neue Entwicklungen sind zum Beispiel das sogenannte horizontale Monitoring in den Niederlanden

und das Senior-Accounting-Officer-System im Vereinigten Königreich. Diese Änderungen ermöglichen es den Steuerbehörden, sich stärker auf Steuerzahler zu konzentrieren, die ein hohes Risiko darstellen. Daher überprüfen nun auch immer mehr Unternehmen außerhalb der USA ihre internen Kontrollen zu den wichtigsten Steuerprozessen (ähnlich wie Sarbanes Oxley in den USA). Diese Überprüfung bezieht sich nicht nur auf die Unternehmenssteuern, sondern auf alle Steuern.



*“Die globale Entwicklung hin zu mehr Transparenz ist nicht unbedingt eine Einbahnstraße, die nur den Steuerbehörden Vorteile bringt. Die Steuerfunktionen können freiwillige Offenlegungsinitiativen, zum Beispiel kooperative Compliance-Vereinbarungen, ebenfalls zu ihren Gunsten nutzen und sich dadurch mehr Sicherheit verschaffen sowie ihren Verwaltungsaufwand reduzieren. Diese Programme verlangen vom Steuerzahler, mithilfe eines Steuerkontrollrahmens zu bestätigen, dass Steuerrisiken angemessen bewältigt werden und die vorgelegten Informationen und Steuererklärungen korrekt und vollständig sind.”*

– Eelco van der Enden, Partner bei PwC und  
Global Tax Administration Consulting Lead

## Worum geht es genau?

Derzeit arbeitet das OECD Forum on Tax Administration an einem Leitfaden zu Steuerkontrollrahmen für multinationale Unternehmen und Steuerverwaltungen. Der Leitfaden wird die Grundzüge eines wirksamen Steuerkontrollrahmens für die Steuerbehörden aufzeigen und einen Ansatz für dessen Bewertung empfehlen. Nach seiner Veröffentlichung wird er in 45 OECD- und Nicht-OECD-Mitgliedstaaten des Forums und anderen Gebieten als Orientierungshilfe dienen.

Die Qualität des Steuerkontrollrahmens kann gemessen und verschiedenen Reifegraden zugeordnet werden: initial, informell, standardisiert, gemanagt und optimiert. Hat ein Unternehmen seinen aktuellen und angestrebten Reifegrad ermittelt, kann es relevante Lücken beurteilen und eine Roadmap erstellen. Die Roadmap enthält Ziele, Zeitrahmen, Verantwortlichkeiten und erläutert, inwiefern Technologien einzusetzen sind, um diese Lücken zu schließen.

### In Anlehnung an das COSO deckt ein guter Steuerkontrollrahmen folgende Bereiche ab:

#### **Geschäfts- und Steuerumfeld**

Prioritäten und Risikoprofil eines Unternehmens. Besondere Beachtung sollte die Strategie erhalten, das heißt, die Steuerpolitik sollte eng an der vereinbarten Steuerstrategie ausgerichtet sein.

#### **Steuerrisikomanagement**

Die Verantwortlichkeiten für das Management und die Minderung der Hauptrisiken müssen klar sein und der Governance-Prozess muss dokumentiert werden.

#### **Geschäftstätigkeit**

Verständnis für und Anpassung an das gesamte Spektrum der Geschäftstätigkeiten und -transaktionen eines Unternehmens.

#### **Überwachung und Test**

Bestätigung, dass der Steuerkontrollrahmen eines Unternehmens tatsächlich funktioniert; der Prozess sollte regelmäßig überwacht, getestet und gepflegt werden (z. B. von Internal Audit oder Risk Management).

#### **Steuervorgänge**

Standardisierung der Steuerprozesse und der Schnittstellen innerhalb eines Unternehmens wie zum Beispiel das Ziehen der steuerlicher Konsequenzen aus der Veränderung rechtlicher Unternehmensstrukturen und Geschäftstransaktionen sowie ihre Beurteilung gemäß der Steuerstrategie. Der Fokus liegt auf Steuerbuchhaltung und Compliance einschließlich der technischen Infrastruktur (z. B. Daten- und Workflowmanagement).

#### **Sicherstellung der Qualität**

Sicherstellung der Qualität des Steuerkontrollrahmens gegenüber internen (Vorstandsmitglieder, Corporate Finance) und externen (Prüfer, Steuerverwaltungen) Stakeholdern. Dies kann entweder durch interne oder externe Prüfer erfolgen.



## Die Roadmap für den Wandel – erste Schritte

### **Die Ausgangs- und Zielposition bestimmen. Einen detaillierten Plan erarbeiten, der zum anvisierten Ziel führt.**

Steuertransparenz und die wachsende Zahl der regulatorischen Vorschriften sind die Katalysatoren der Transformation. Vielleicht spielen auch andere Faktoren eine Rolle, doch diese neue Entwicklung ist es, die die Unternehmen dazu drängt, ihr Steuermanagement zu überprüfen. Die meisten Unternehmen geben zu, dass sie ihre Steuerfunktion und andere unterstützende Governance-Funktionen verändern müssen; doch viele wissen nicht, wie sie die kommenden Herausforderungen bewältigen können.

Die Erarbeitung einer detaillierten, realistischen und maßgeschneiderten Transformations-Roadmap ist der erste Schritt – und dieser beginnt mit einer vollständigen Bewertung des aktuellen Zustands mithilfe einer Defizitbeurteilung. Diese detaillierte Analyse der Leistungsfähigkeit, Stärken und Schwächen der Steuerfunktion sowie der Risiken in Verbindung mit Governance, Prozess, Technologie, Menschen und der rechtlichen Unternehmensstruktur ist ein entscheidendes Werkzeug,

um notwendige operative Verbesserungsmaßnahmen, bestehende Risiken und geeignete Optimierungsmethoden zu ermitteln.

Zu erkennen, inwiefern die Steuerfunktion auf andere Bereiche angewiesen ist (und umgekehrt), ist ebenfalls ein wichtiger Input für die Roadmap. So können Lösungen gefunden werden, mit denen die gesamten End-to-End-Prozesse der Steuerfunktion neu ausgerichtet werden können. Der Änderungsgrad und -bedarf wird je nach Art und Anzahl der regulatorischen Verpflichtungen variieren (in Branchen wie Bergbau und Finanzdienstleistungen würde er unterschiedlich ausfallen).



*“ Wir sehen, welche Auswirkungen, die Transparenzinitiativen auf die Steuerfunktion und – was noch wichtiger ist – auf das gesamte Unternehmen haben können. Der Steuerbereich wird stärker ins Geschäft integriert und bedarf einer ganzheitlicheren Betrachtung. Dazu muss im gesamten Unternehmen ein bestimmtes Steuerbewusstsein vorhanden sein. Initiativen wie CbCR werden – als positiver Nebeneffekt – diesen Prozess voranbringen. ”*

– Niels Tromp, Head of Tax, ARCADIS

### **Die Chance zum Wandel nutzen und die Weichen auf Erfolg stellen**

Im Zuge des grundlegenden Wandels ergibt sich die Chance für strategische Anpassungen und Investitionen. Die Steuerfunktion kann flexibler, agiler und reaktionsfähiger gestaltet werden und besser auf ein sich permanent verändernde Steuerumfeld ausgerichtet werden. Durch Ermittlung und Planung der erzielbaren Effizienzsteigerungen und nutzbaren Chancen, kann besser abgeschätzt werden, welche Erträge sich aus Investitionen in Technologie, Prozesse und Ressourcen ergeben können.

## Die Roadmap für den Wandel – erste Schritte

### **Der Transformationsprozess bringt nicht nur Compliance- und Risikomanagement-Verpflichtungen mit sich, sondern auch lohnenswerte Chancen:**

- bessere Nutzung von Investitionen in ERP- und Business-Intelligence-Systeme
- bessere Einsicht im Vorfeld durch eine bessere Kontrolle und Steuerung der potenziellen Auswirkungen auf die Erträge
- Nutzung des verbesserten Zugangs zu Informationen, mit dem das Management bessere Echtzeiteinblicke gewinnt (z. B. durch die Möglichkeit, Workflow-Fortschritte des Personals zu überwachen)
- Beteiligung an umfassenderen finanziellen Transformationsinitiativen, um die Beziehung zu und den täglichen Informationsaustausch mit anderen Kernbereichen zu fördern
- Verbesserung des Rufs der Steuerfunktion innerhalb des Unternehmens als innovative und vorbildliche Abteilung durch Stärkung der Fähigkeiten (z. B. mehr wertsteigernde Unterstützung für die Unternehmensplanung)
- Nutzung des verbesserten Rufs, um mehr Spitzentalente anzulocken

Die Steuerfunktionen sollten sich auf die weitreichenden Vorteile konzentrieren, die sich aus der Reaktion auf die neuen Herausforderungen ergeben, und stärker an der strategischen Ausgestaltung des Unternehmens mitwirken. Durch die Nutzung von Technologie, Informationen und Analysemöglichkeiten hat die Steuerfunktion die Möglichkeit, ihre Position innerhalb des Unternehmens zu stärken und einen Beitrag zur gesamten Unternehmensvision und Geschäftsstrategie zu leisten.



*Steuerfunktionen, die darum gekämpft haben, Mittel für IT und andere Verbesserungen zu erhalten, sollten die wachsenden Compliance-Verpflichtungen als Sprungbrett nutzen, um ihre gesamte Datensammlung zu modernisieren, Analysetools einzusetzen und Kontrollen für Risikomanagement und Abgleichungen einzubetten. Dies ist der richtige Zeitpunkt, um eine Plattform für umfassendere Reformen der Steuerfunktion zu schaffen – damit sie flexibler wird und das Unternehmen auf lange Sicht effektiver und effizienter unterstützen kann.*

# Prognosen

## **Die globale legislative und regulatorische Landschaft**

- Die globalen steuerlichen Meldepflichten (z. B. CbCR und ähnliche Transparenzinitiativen) werden exponentiell anwachsen und wesentliche Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeiten und die entsprechenden Budgetzuteilungen innerhalb der Steuerfunktion haben.
- Die Regulierungsbehörden werden Transparenz in Bezug auf die weltweite Besteuerung verlangen; dies erfordert eine klare und gut durchdachte Kommunikation mit den öffentlichen Stakeholdern darüber, welche Beiträge die Unternehmen für die Gemeinden leisten, in denen sie Geschäfte tätigen.
- Künftig wird es üblich sein, dass Steuersysteme untereinander Informationen austauschen. Steuerbehörden werden in der Lage sein, Daten zu beschaffen und globale Prüfungen durchzuführen, was zu mehr Streitigkeiten führen wird.

## **Das Thema Steuern bei Risikomanagement und Governance**

- Viele Steuersysteme werden gesetzlich die Übernahme eines Steuerkontrollrahmens vorschreiben, der ähnliche Richtlinien verfolgt wie Sarbanes-Oxley und das COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).
- Genauere Prüfungen seitens der Stakeholder und größere Reputationsrisiken werden die Unternehmen dazu zwingen, ihre Steuerbeschlüsse immer wieder neu zu bewerten.

- Der strategische Fokus auf eine gebietsbezogene Berichterstattung und Dokumentation der Geschäftsaktivitäten, einschließlich Verrechnungspreisgestaltung, wird für die Bewältigung zunehmender Steuerstreitigkeiten, die sich aus Transparenzinitiativen ergeben, entscheidend sein.

## **Der Daten- und Informationsfluss**

- Die meisten Steuerfunktionen werden sämtliche Informationen in einem „steuerfertigen Format“ erhalten, und zwar entweder von ihrem unternehmensweiten Finanzsystem oder von einem speziellen Data Hub für Steuern.
- Spezielle Data Hubs für Steuern werden sich durchsetzen; sie werden intern entwickelt, von Drittanbietern lizenziert, und/oder man kann über eine Steuerberatungsfirma im Rahmen einer Co-Sourcing-Vereinbarung auf sie zugreifen.
- Datensicherheit wird ganz oben auf der Tagesordnung der Steuerfunktionen stehen, da die Sorge besteht, vertrauliche Informationen könnten (versehentlich) veröffentlicht werden.

## **Die Automation von Datenanalysen**

- Mehr Unternehmen werden auf ihr unternehmensweites Finanzsystem zurückgreifen, um Steuerberechnungen vorzubereiten (z. B. Einkommenssteuer-Buchhaltung und indirekte Steuern). So werden Tabellen bzw. andere herkömmliche steuerbezogene Technologielösungen ersetzt.

- Mehr Unternehmen werden auf ihr unternehmensweites Finanzsystem zurückgreifen, um Steuerberechnungen vorzubereiten (z. B. Einkommenssteuer-Buchhaltung und indirekte Steuern). So werden Tabellen bzw. andere herkömmliche steuerbezogene Technologielösungen ersetzt.

## **Rollen und Prozesse im Steuermanagement**

- Die meisten globalen vorbereitenden Tätigkeiten hinsichtlich Compliance und Reporting im Steuerbereich, unter anderem die Datensammlung und -abstimmung, erfolgen im Shared-Service-Center des Unternehmens oder im Rahmen von Co-Sourcing-Vereinbarungen mit Dritten.
- Die Steuerfunktionen werden Tools nutzen, die parallele Bearbeitungen erlauben, und so Workflow, Dokumentenmanagement, Terminierung und interne Kontrollen weitgehend automatisieren.

## **Der Steuerexperte der Zukunft**

- Ein erfolgreicher Steuerexperte der Zukunft verfügt über hohe Kompetenzen in den Bereichen Datenanalyse, Statistik und Technologie sowie Prozessverbesserung und Change-Management.
- Die Steuerfunktionen werden spezielle IT-, Daten- und Projektmanagementexperten für den Steuerbereich einstellen, die die Technologie- und Transformationsstrategien im Bereich Steuern entwickeln, unterstützen und umsetzen werden.

