

Studie zum
**Stand der Implementierung von
Tax Compliance Management Systemen**

Tax CMS - Status Quo und Ausblick

Januar 2020





Marinus Eßer

Partner
Wirtschaftsprüfer | Steuerberater
T: +49 89 5790 6819
M: +49 151 1111 8076
marinus.esser@pwc.com

PricewaterhouseCoopers GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Bernhard-Wicki-Straße 8
D-80636 München

Vorwort

Im Anwendungserlass zu § 153 AO vom 23. Mai 2016 weist das Bundesministerium der Finanzen darauf hin, dass, wenn ein Steuerpflichtiger ein innerbetriebliches Kontrollsystem eingerichtet hat, das der Erfüllung steuerlicher Pflichten dient, dies ggf. ein Indiz darstellen kann, das gegen das Vorliegen eines Vorsatzes oder der Leichtfertigkeit sprechen kann. Wie ein solches Kontrollsystem ausgestaltet sein muss, damit es die gewünschte Indizwirkung erzielt, bleibt allerdings offen.

Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) hat mit seinem Praxishinweis 1/2016 zur Ausgestaltung und Prüfung von Tax Compliance Management Systemen (Tax CMS) gem. IDW PS 980 eine Orientierungshilfe gegeben, wie solch ein innerbetriebliches steuerliches Kontrollsystem ausgestaltet sein sollte. Auch die Bundessteuerberaterkammer und mehrere Branchenverbände haben Leitfäden zur Ausgestaltung erarbeitet.

In der Öffentlichkeit wird ein Tax CMS als wesentlicher Baustein zur Begrenzung von Haftungsrisiken für Unternehmen und deren Führungskräfte sowie zum Schutz vor Reputationsrisiken angesehen. Viele Unternehmen haben daher begonnen ein Tax CMS einzurichten und haben es zum Teil auch zertifizieren lassen. In der Praxis stellen wir allerdings laufend fest, dass die Unternehmen, Berater und Prüfer die Anforderungen an ein Tax CMS teilweise sehr unterschiedlich interpretieren.

Wir haben daher in der Zeit von September bis Oktober 2019 eine umfassende Umfrage mit mehr als 80 Fragen zum Stand der Implementierung von Tax CMS durchgeführt. Ziel der Umfrage war es, neben Informationen zum Implementierungsstand insbesondere herauszufinden, inwieweit sich Standards für die Umsetzung bestimmter Tax CMS-Anforderungen herausbilden. Bei der Umfrage haben wir uns am Aufbau des Tax CMS gemäß IDW PS 980 orientiert, den nach unserer Erfahrung die meisten Unternehmen anwenden. Befragt wurden Vertreter der Steuerfunktion von Unternehmen unterschiedlicher Rechtsformen, Unternehmensgrößen und Branchen in Deutschland.

Mit dieser Studie, in der die Ergebnisse unserer Umfrage verarbeitet sind, möchten wir den Unternehmen, die ihr Tax CMS einrichten oder verbessern wollen, als Hilfestellung aufzeigen wie andere Unternehmen die Anforderungen umgesetzt haben.

An dieser Stelle bedanken wir uns bei allen Teilnehmern, die sich nicht nur die Zeit genommen haben uns einen umfangreichen Einblick in ihr Tax CMS zu gewähren, sondern uns durch die Beantwortung der Umfrage auch in die Lage versetzen, einen guten Zweck zu unterstützen. Für jede beendete Umfrageteilnahme hat PwC 25 EUR an die Deutsche Kinderkrebsstiftung gespendet.

Wir planen die Studie regelmäßig zu aktualisieren. Unsere Erkenntnisse und Erfahrungen teilen wir gerne mit interessierten Unternehmen und freuen uns auf Ihr Feedback. Bei Fragen oder Anregungen zu Implementierung und Betrieb des Tax CMS sprechen Sie uns gerne an.

München, Januar 2020

Marinus Eßer

Inhalt

1	Studienteilnehmer	3
2	Aktueller Stand	6
3	Die sieben Grundelemente eines Tax CMS	19
3.1	Tax Compliance-Kultur	22
3.2	Tax Compliance-Ziele	30
3.3	Tax Compliance-Organisation	35
3.4	Tax Compliance-Risiken	40
3.5	Tax Compliance-Programm	51
3.6	Tax Compliance-Kommunikation	62
3.7	Tax Compliance-Überwachung & Verbesserung	68
4	Gesamteinschätzung Tax CMS	75
5	Zertifizierung	79
6	Ausblick & Zukunft	83
7	Autoren & Ansprechpartner	91
	Abkürzungsverzeichnis	93



1

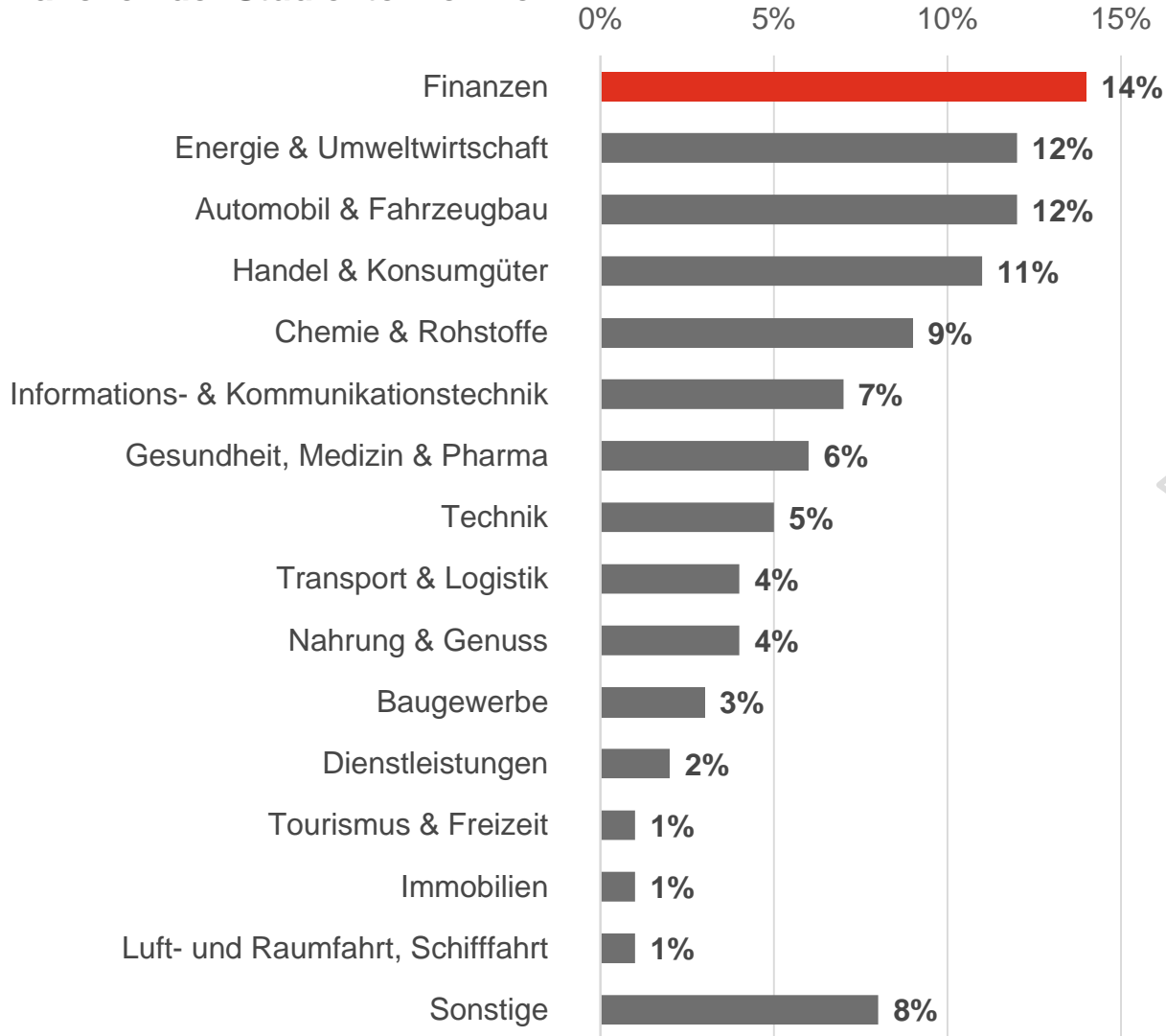
Studienteilnehmer



Executive Summary

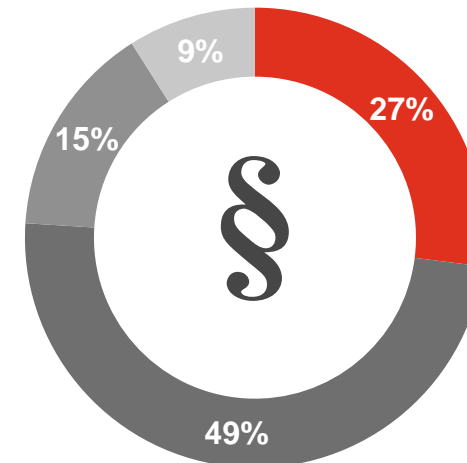
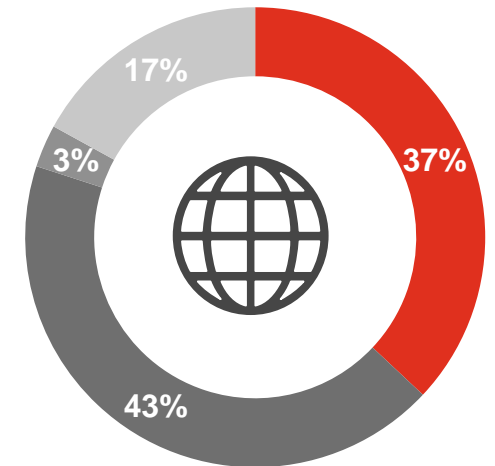
- Mehr als 150 Unternehmen
- Mehr als 15 Branchen
- Alle Unternehmensgrößen
- Einzelgesellschaften bis Konzerne
- Diverse Rechtsformen
(überwiegend Kapitalgesellschaften)

Branchen der Studienteilnehmer



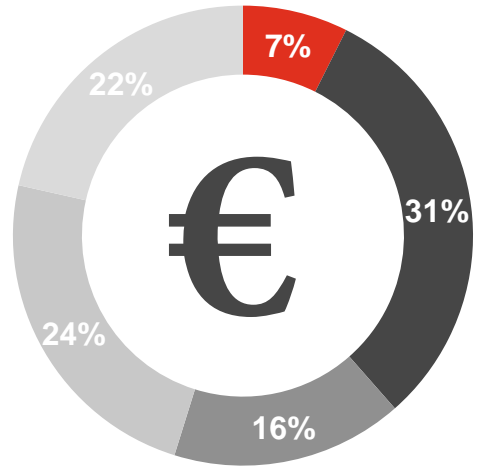
Unternehmenseinheit

- Konzern/Unternehmensgruppe (weltweit)
- Deutsches Mutterunternehmen inkl. deutscher Tochterunternehmen
- Deutsche Gesellschaft mit ausländischer Mutter
- Einzelne Gesellschaft



Rechtsform

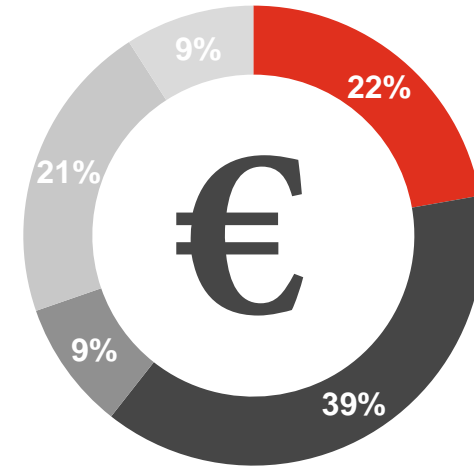
- Börsennotierte Aktiengesellschaft
- Sonstige Kapitalgesellschaft
- Personengesellschaft
- Sonstige Rechtsform



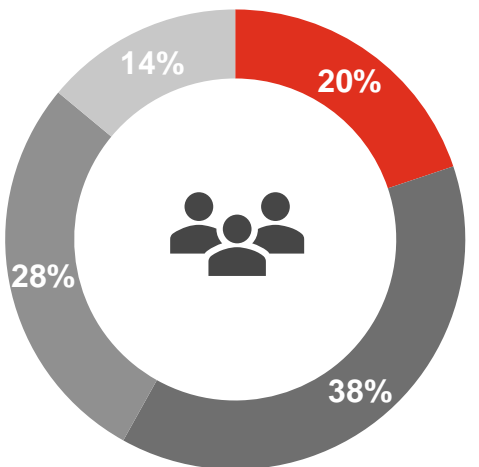
Deutschland

Jahresumsatz

- > 10 Mrd. €
- 1 Mrd. bis 10 Mrd. €
- 500 Mio. bis 1 Mrd. €
- 100 Mio. bis 500 Mio. €
- < 100 Mio. €

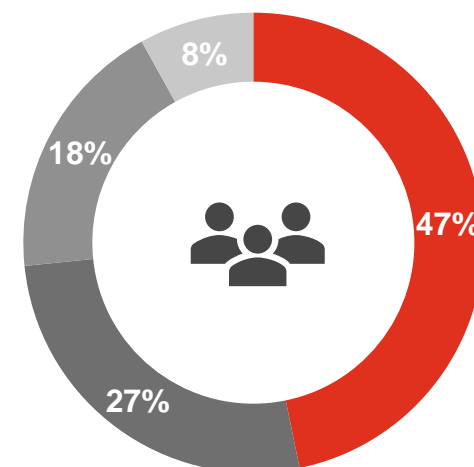


Weltweit



Mitarbeiteranzahl

- > 5.000
- 1.001 bis 5.000
- 200 bis 1.000
- < 200



2

Aktueller Stand



Executive Summary

Die Mehrheit der befragten Unternehmen schätzt den Reifegrad ihres Tax CMS mit maximal 50% ein.

Nur 13% der Teilnehmer haben bereits ein Tax CMS-Projekt in Deutschland abgeschlossen.

Mehr als ein Drittel der Befragten hat bisher für kein steuerrelevantes DV-System eine GoBD-Verfahrensdokumentation erstellt.

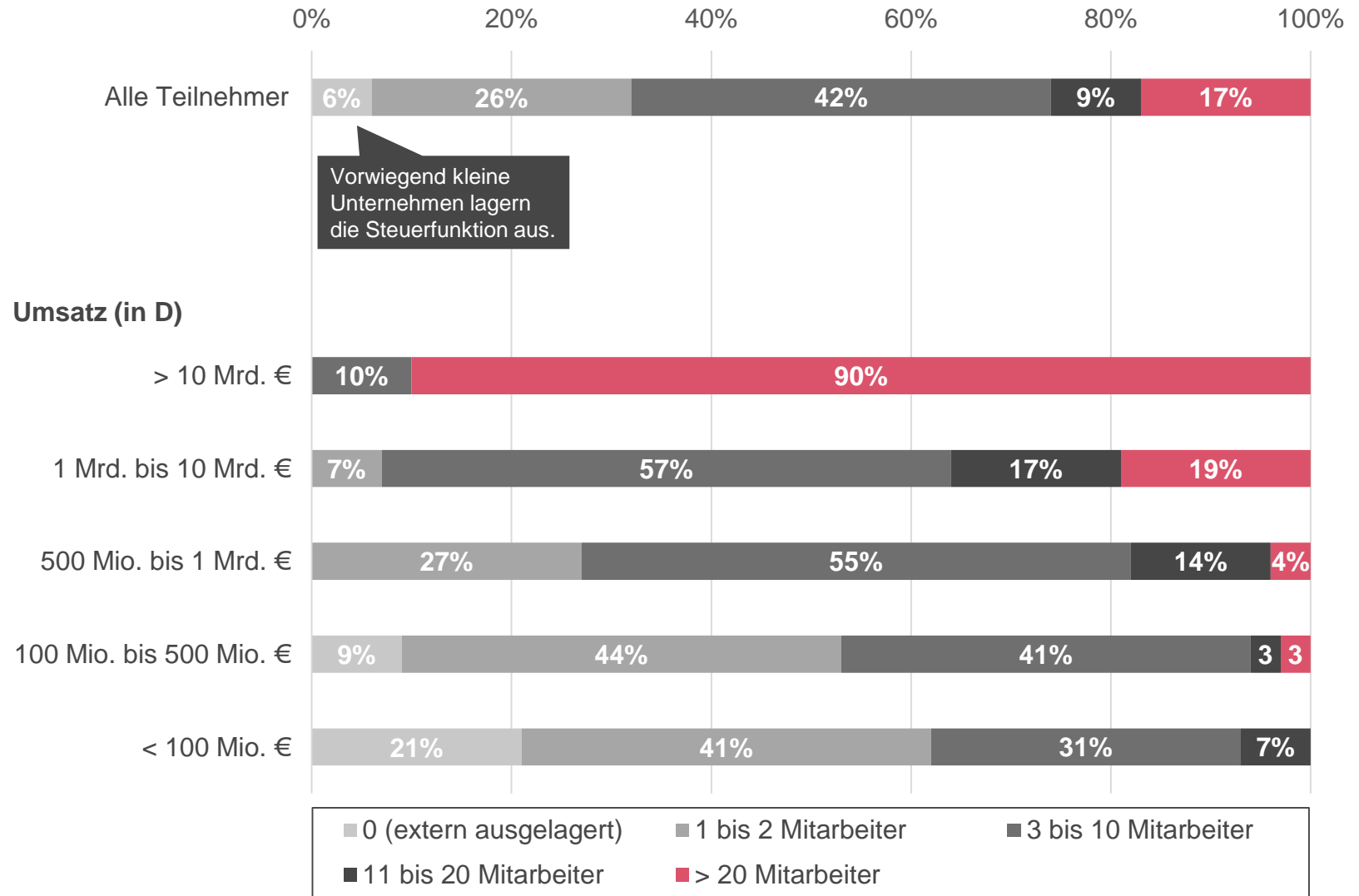
Wie viele Mitarbeiter nehmen in dem Unternehmen/der Unternehmensgruppe Aufgaben einer Steuerfunktion* mit Bezug auf deutsche Steuern wahr?

In **42%** der befragten Unternehmen nehmen 3 bis 10 Mitarbeiter die Aufgaben einer Steuerfunktion mit Bezug auf deutsche Steuern wahr.

Je höher der Umsatz einer Unternehmensgruppe ist, desto mehr Mitarbeiter nehmen steuerrelevante Aufgaben wahr.

* Unter Steuerfunktion verstehen wir in dieser Studie neben der Steuerabteilung alle Funktionsbereiche, die Steuer- und/oder Zollerklärungen und/oder -anmeldungen abgeben, z.B. Zollabteilung, Personalabteilung, etc.

Anzahl Mitarbeiter der Steuerfunktion¹



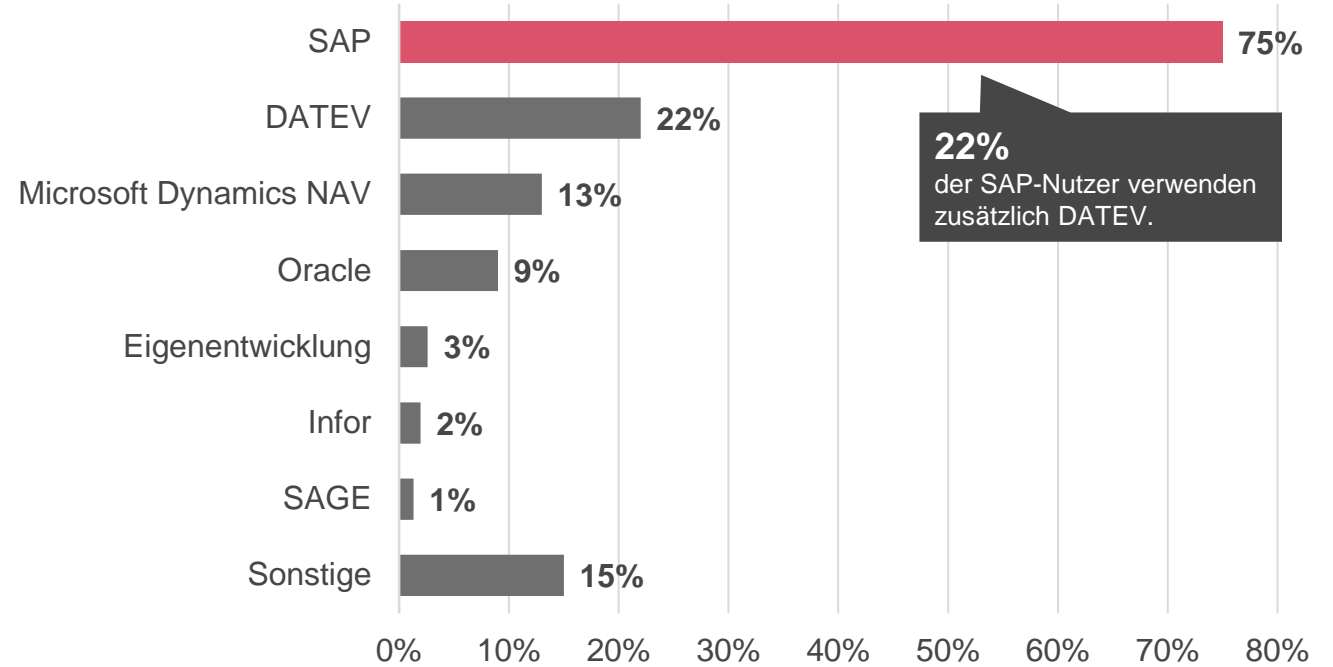
Welche ERP-Systeme sind in Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe im Einsatz?

Mit **75%** stellt SAP das meistgenutzte ERP-System der Teilnehmer dar, wobei die Unternehmen in der Regel mehrere ERP-Systeme parallel im Einsatz haben.

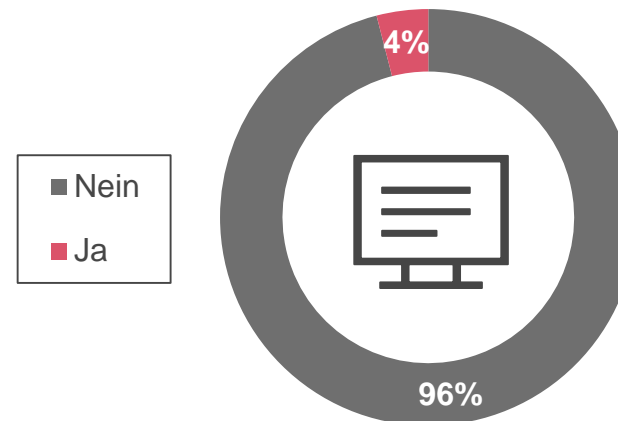
Microsoft Dynamics NAV wird überdurchschnittlich von den Befragten mit einem Umsatz unter 100 Mio. € (in D) genutzt.

Nur **4%** der Unternehmen nutzen Tax CMS-spezifische Funktionen des ERP-Anbieters.

Genutzte ERP-Systeme¹



Nutzung Tax CMS-spezifischer Funktionen des ERP-Anbieters



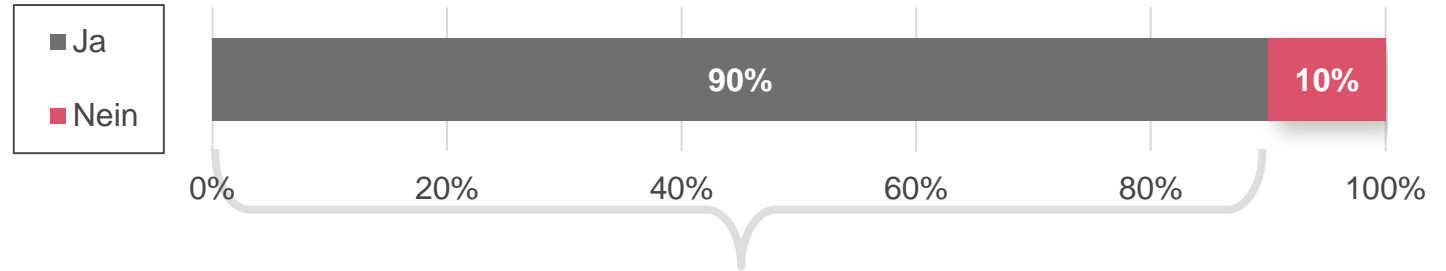
Welche steuerspezifische Software wird in Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe eingesetzt?

90% der Unternehmen nutzen steuerspezifische Software.

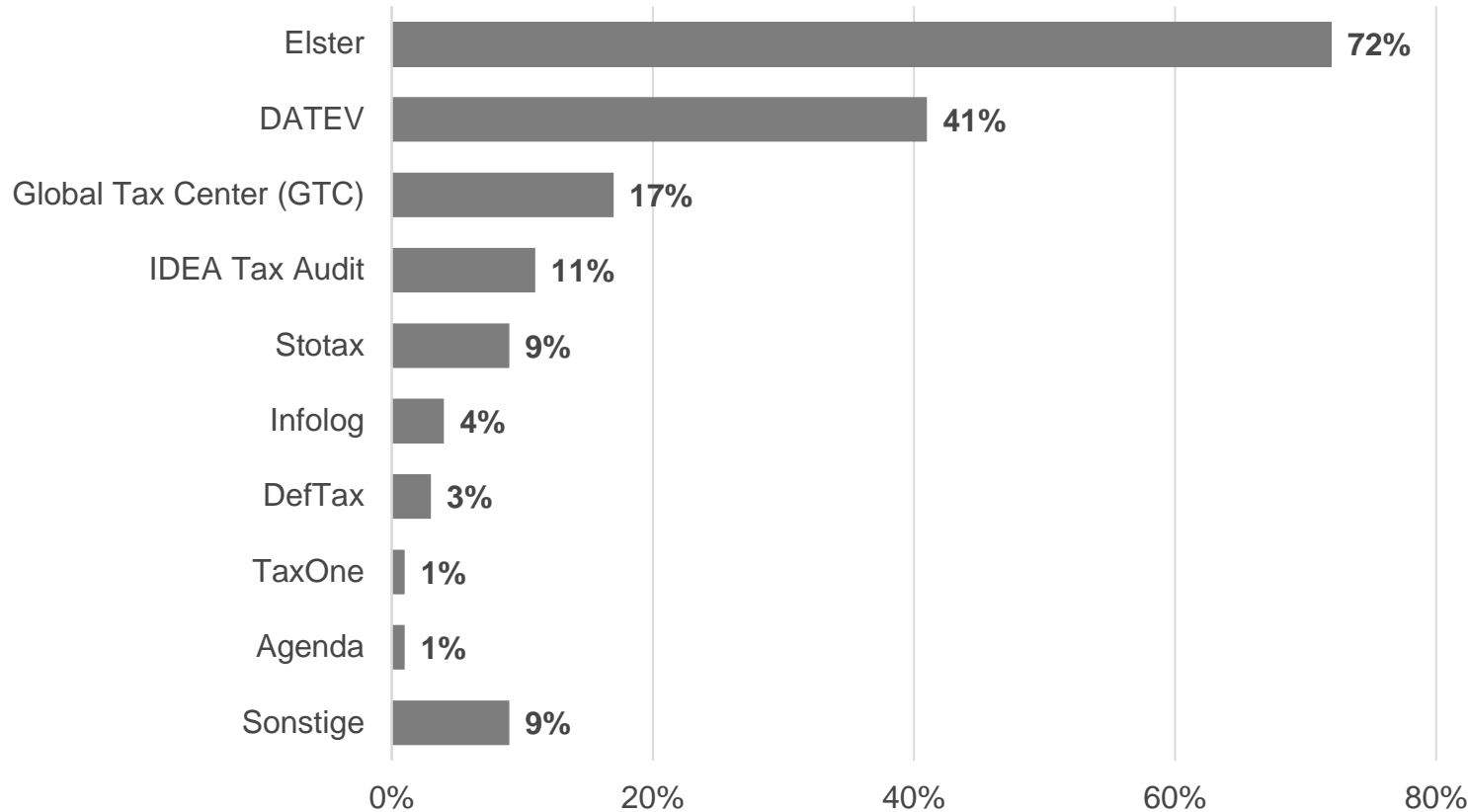
Elster stellt mit einem Einsatz bei **72%** der Befragten die meistgenutzte steuerspezifische Software dar.

DATEV wird von **41%** der Teilnehmer genutzt.

Nutzung steuerspezifischer Software



Eingesetzte steuerspezifische Software¹



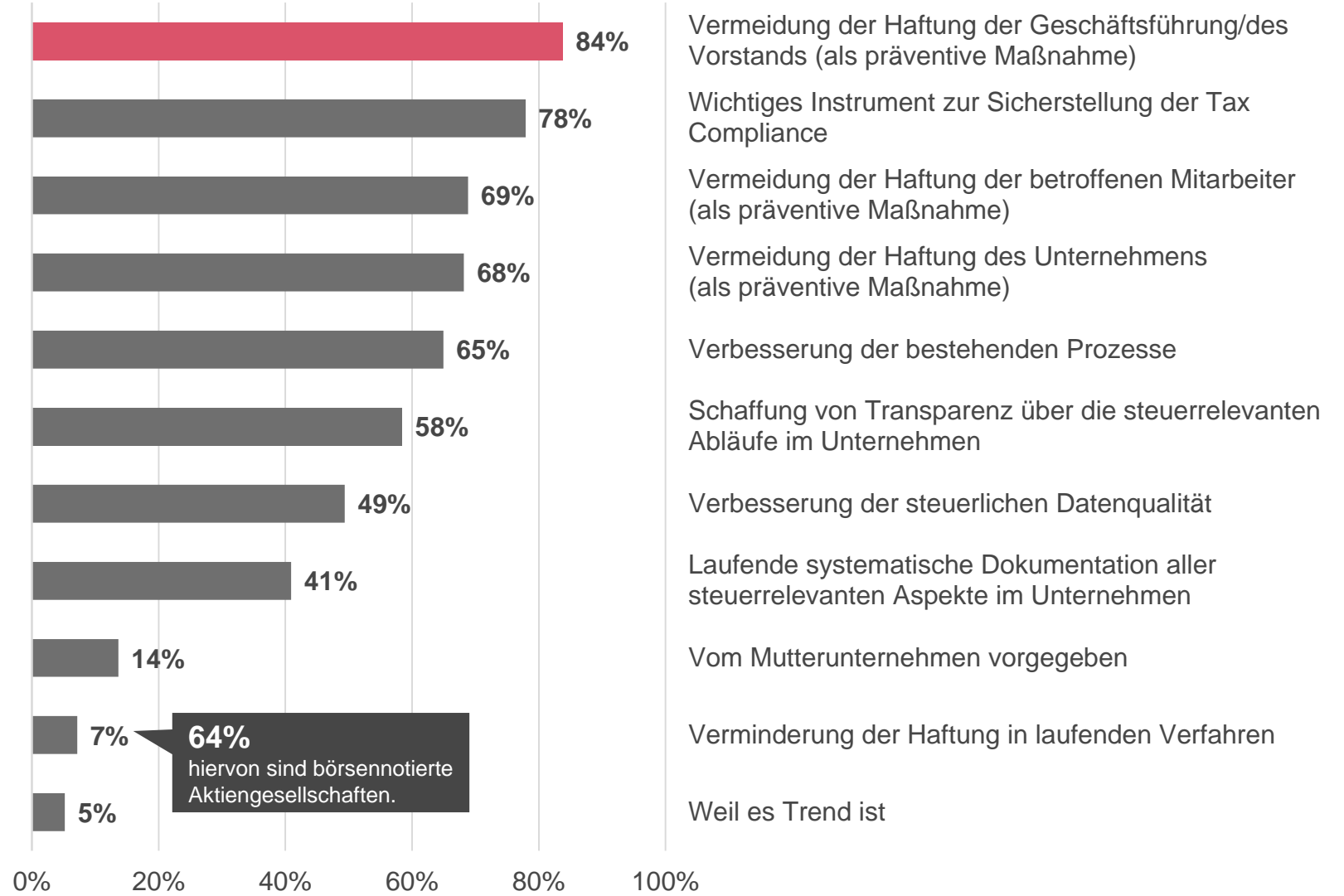
Was ist die Motivation in Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe, aufgrund derer man sich mit einem Tax CMS-Projekt beschäftigt?

Mit **84%** ist die „Vermeidung der Haftung der Geschäftsführung/des Vorstands“ die Hauptmotivation der Teilnehmer für Tax CMS-Projekte. Dagegen geben nur 69% bzw. 68% als Motivationsgrund die „Vermeidung der Haftung der betroffenen Mitarbeiter bzw. des Unternehmens“ an.

100% der Befragten mit einem Umsatz über 10 Mrd. € (in D) sehen Tax CMS-Projekte als „Wichtiges Instrument zur Sicherstellung der Tax Compliance“, Unternehmen unter 100 Mio. € Umsatz (in D) nennen diesen Aspekt nur zu 59%.

Nur **49%** der Teilnehmer geben als Motivation die „Verbesserung der steuerlichen Datenqualität“ an.

Motivation für Tax CMS-Projekte¹

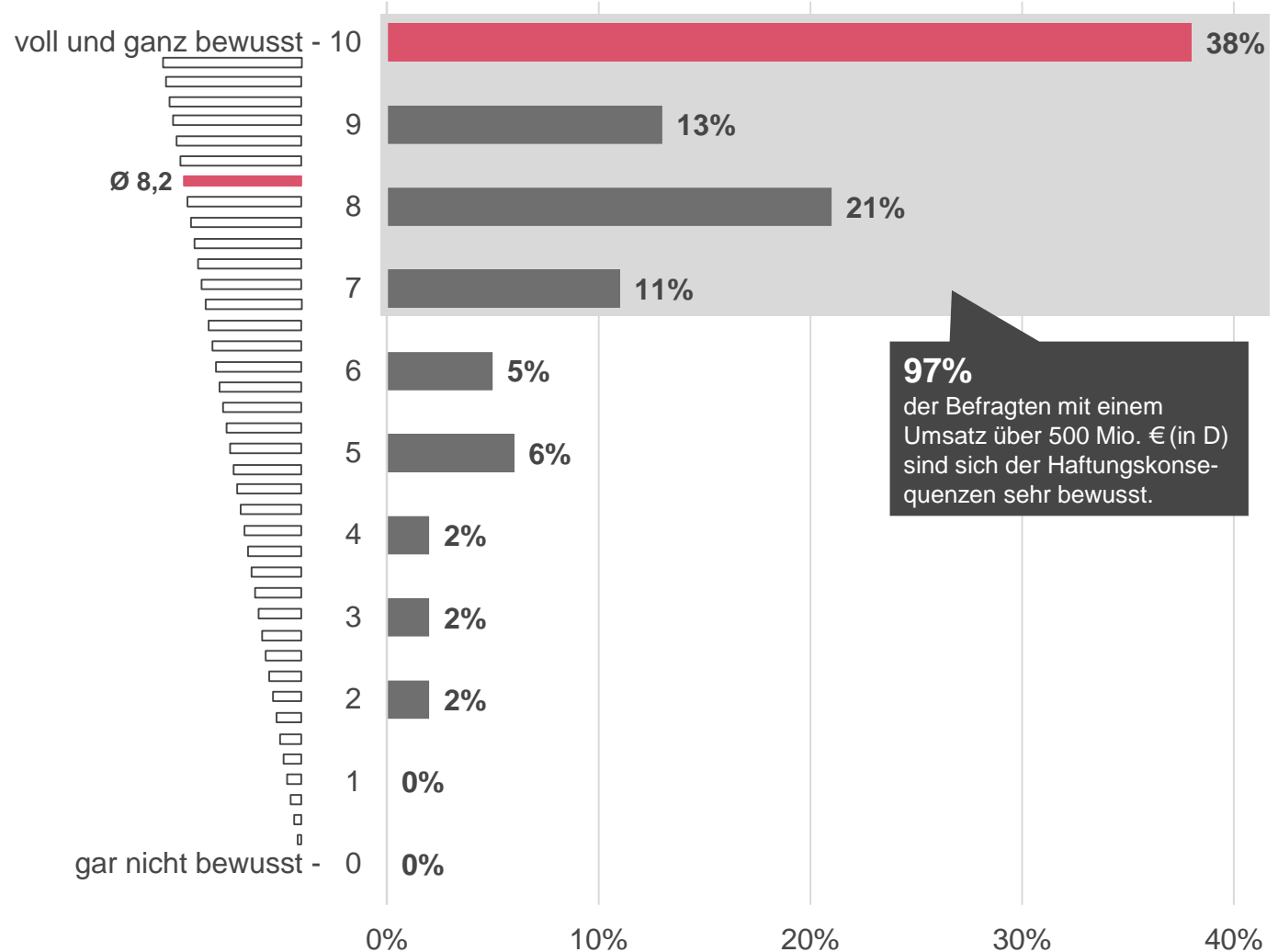


Ist Ihnen bewusst, welche Haftungskonsequenzen steuerliches Fehlverhalten für die Gesellschaft bzw. für die Mitarbeiter auf verschiedenen Ebenen (z.B. gemäß Bußgeld-, Straf- oder Arbeitsrecht) haben kann?

38% der Teilnehmer geben an, dass sie sich der Haftungskonsequenzen vollumfänglich bewusst (10) sind.

Nur **4%** der befragten Unternehmen geben an, sich der Haftungskonsequenzen bei steuerlichen Fehlverhalten nicht bewusst (0-3) zu sein.

Bewusstsein der Haftungskonsequenzen

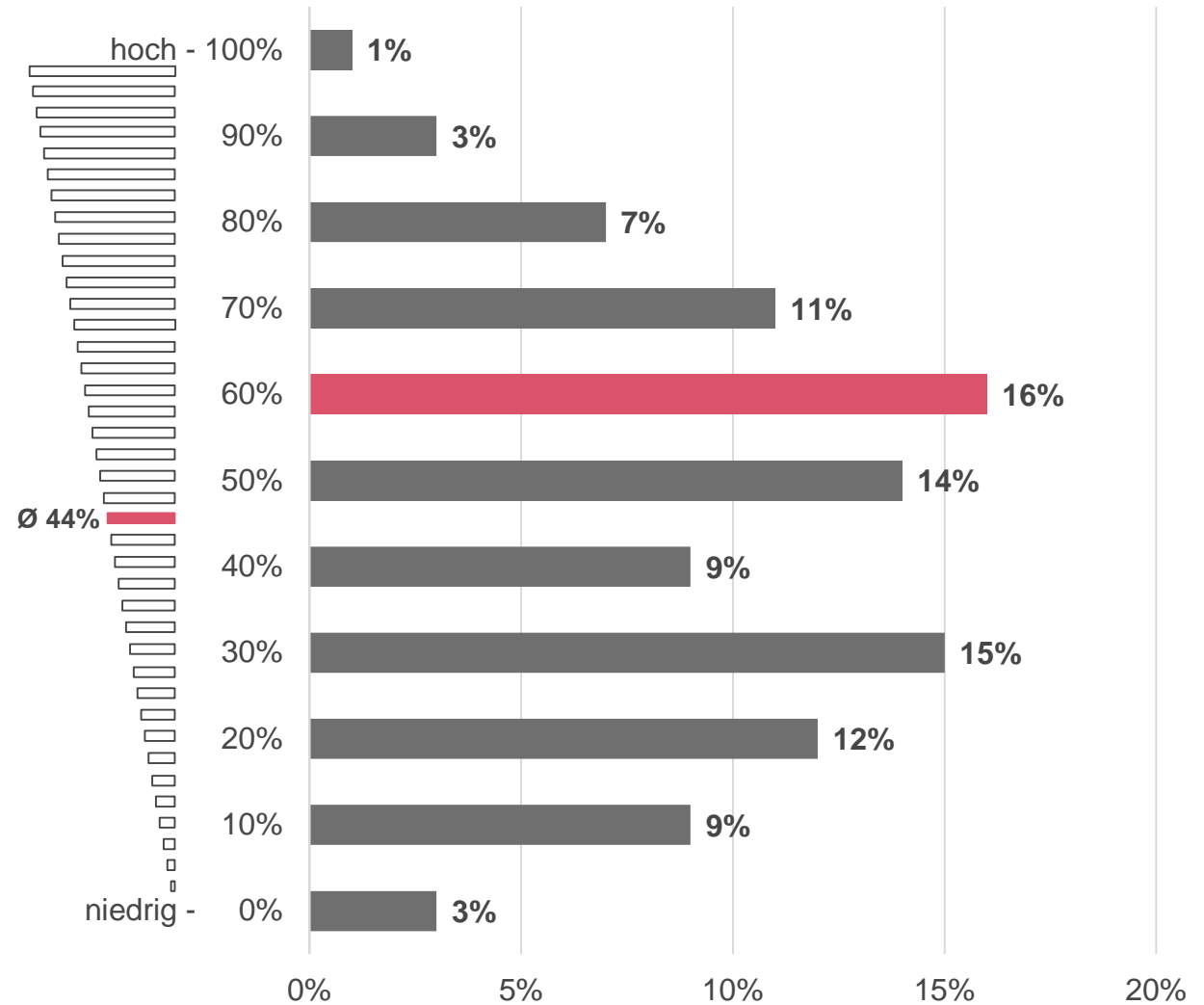


Wie schätzen Sie den aktuellen Reifegrad Ihres bestehenden Tax CMS ein (in %)?

Nur **22%** der Befragten geben den Reifegrad ihres Tax CMS mit 70% oder höher an.

62% der Teilnehmer schätzen den Reifegrad ihres Tax CMS mit maximal 50% ein.

Einschätzung des Reifegrades des bestehenden Tax CMS

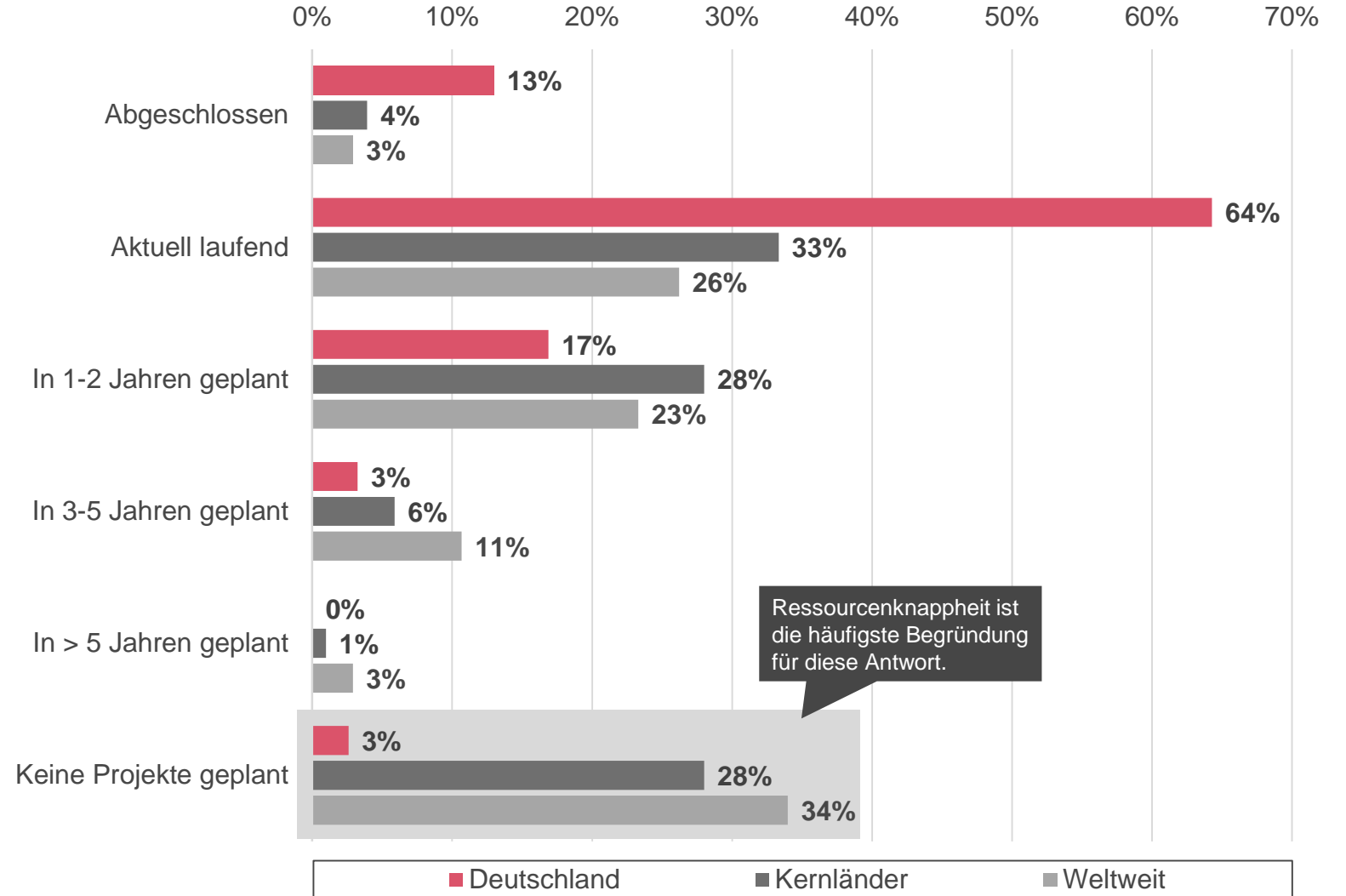


Sind in Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe aktuell Tax CMS-Projekte abgeschlossen, laufend oder zukünftig geplant?

77% der Teilnehmer geben an, dass in ihrem Unternehmen in Deutschland bereits ein Tax CMS-Projekt läuft (64%) oder abgeschlossen ist (13%). Projekte in Kernländern bzw. weltweit haben nur 4% bzw. 3% der Befragten abgeschlossen.

20% der Teilnehmer planen in den nächsten 1 bis 5 Jahren ein Tax CMS-Projekt in Deutschland, während 34% in dem gleichen Zeitraum weltweite Projekte planen.

Aktueller Stand der Tax CMS-Projekte



Für welche Steuerfachgebiete ist die Implementierung eines Tax CMS bereits abgeschlossen, laufend oder in Planung?

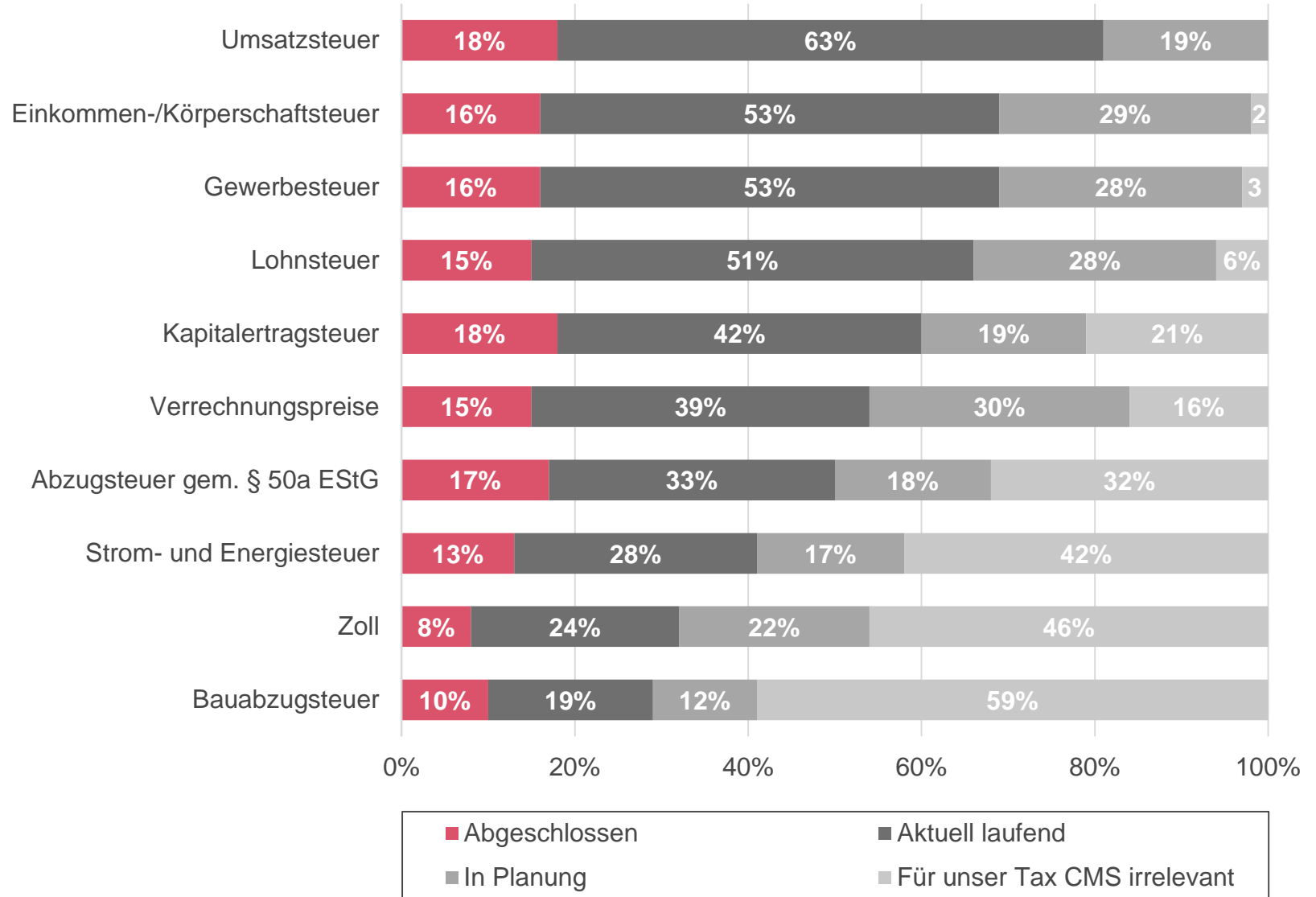
Für **100%** der befragten Unternehmen ist die Umsatzsteuer relevant, 18% haben die Implementierung bereits abgeschlossen, bei 63% läuft sie aktuell.

50% der Konzerne/Unternehmensgruppen (weltweit) geben Zoll als irrelevant an.



Es stellt sich die Frage, ob das Thema Zoll aufgrund von Zuständigkeiten außerhalb der Steuerabteilung nicht in das Tax CMS integriert wird, obwohl es sich rechtlich um eine Steuerart handelt, oder ob das Thema Zoll unterschätzt wird.

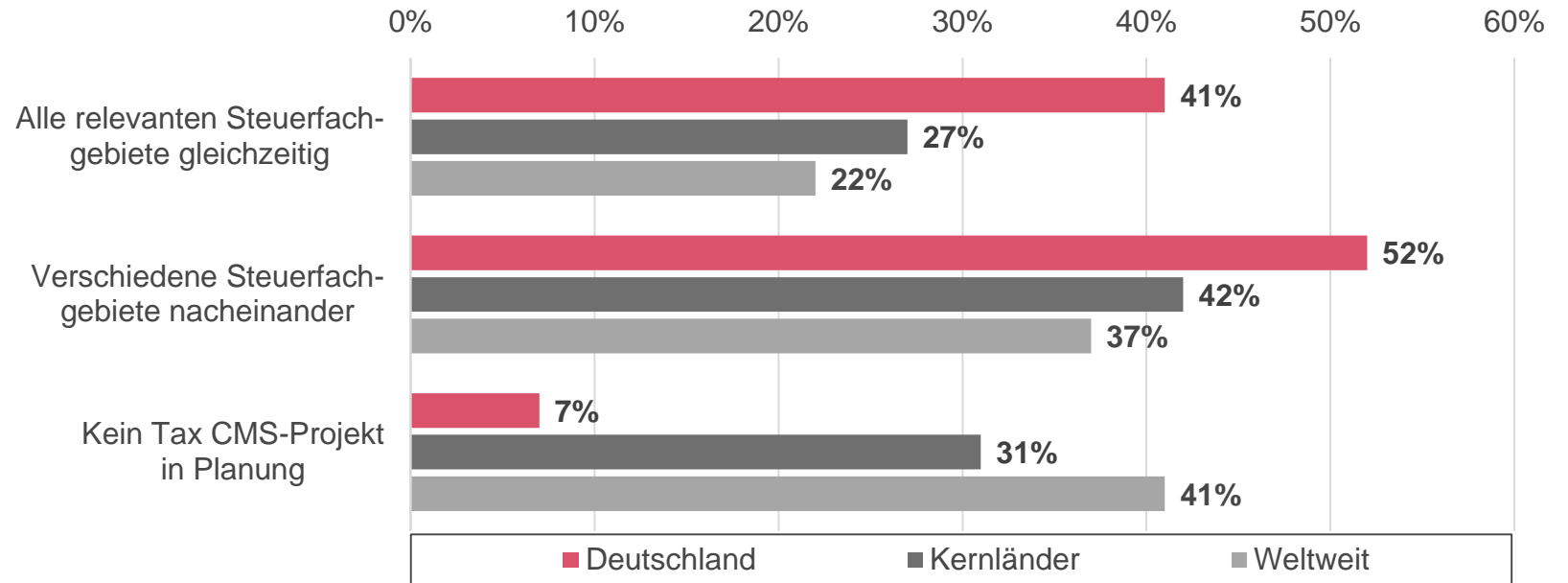
Implementierungsstand nach Steuerfachgebieten¹



¹ Werte bis 3% werden ohne %-Zeichen dargestellt.

Wie wurde/wird das Tax CMS in Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe eingeführt?

Vorgehen bei der Tax CMS-Einführung

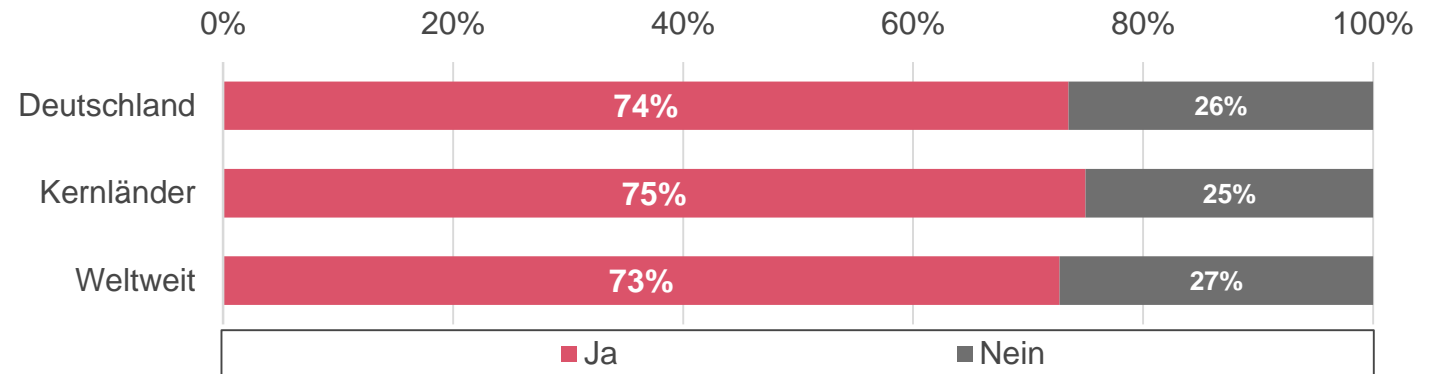


Die Einführung des Tax CMS erfolgt überwiegend für verschiedene Steuerfachgebiete nacheinander.

Rund **74%** der Tax CMS-Einführungen werden mit Unterstützung externer Berater durchgeführt.

Die meistgenannten Gründe für externe Beratungsleistungen* sind externes Know-how (89%), Ressourcenknappheit (67%) und Haftungsgründe (24%).

Inanspruchnahme von externen Beratungsleistungen



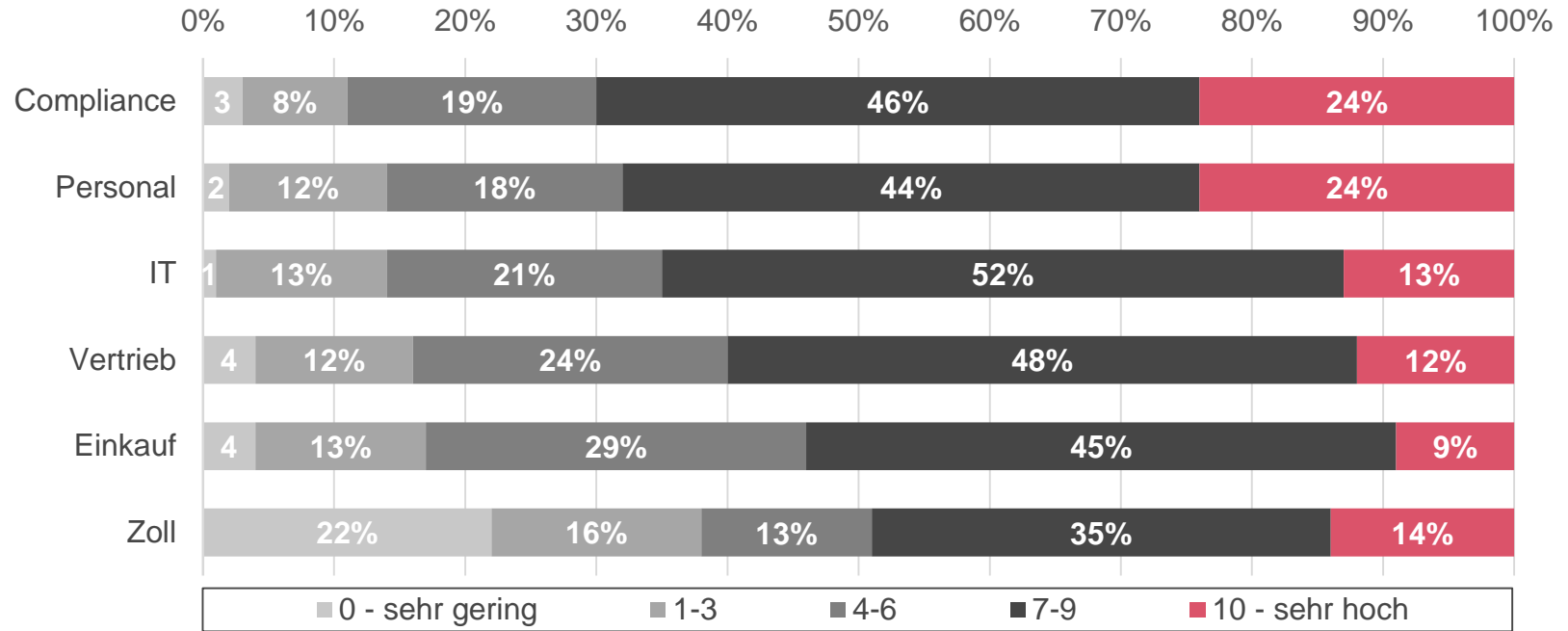
* Mehrfachauswahl möglich

Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung der Einbindung folgender Zentralabteilungen in den operativen Betrieb Ihres Tax CMS zur Erreichung von Tax Compliance ein?

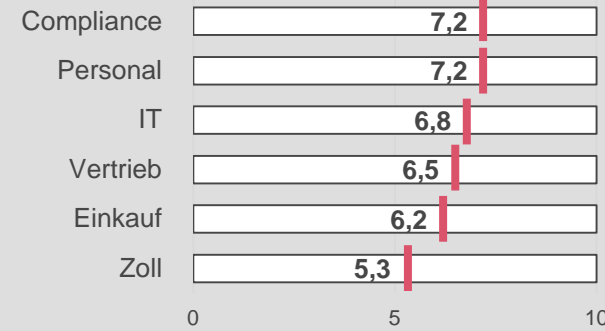
Die Einbindung der genannten Zentralabteilungen in den operativen Betrieb ihres Tax CMS halten die meisten Befragten für wesentlich (7-10). Die größte Bedeutung wird hierbei Compliance- und Personalabteilung beigemessen, gefolgt von der IT-Abteilung.

21% der Unternehmen mit einem weltweiten Umsatz über 10 Mrd. € halten die Einbindung der Zollabteilung in den operativen Betrieb eines Tax CMS für sehr wesentlich (10), genauso viele sehen aber auch die Bedeutung als sehr gering (0) an.

Einbindung der Zentralabteilungen in den operativen Betrieb¹



Ø Einbindung Zentralabteilungen



Wie viele steuerrelevante Datenverarbeitungssysteme (DV-System i.S.d. GoBD) werden genutzt?

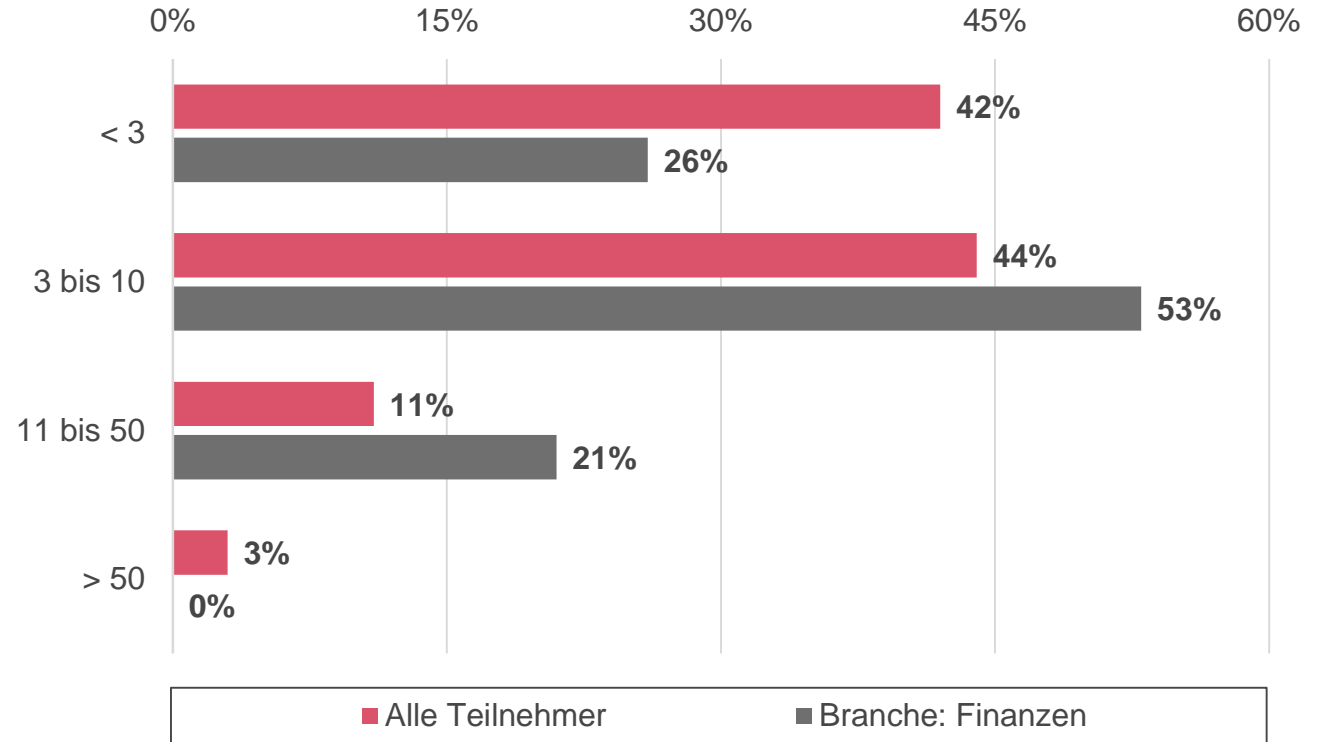
Je mehr Mitarbeiter die Aufgaben einer Steuerfunktion* wahrnehmen, desto mehr unterschiedliche steuerrelevante Systeme werden genutzt.

Bei **11%** der Unternehmen mit über 10 Mrd. € Umsatz weltweit, sind mehr als 50 steuerrelevante Systeme in Verwendung.

Bei Unternehmen der Finanzbranche werden überdurchschnittlich viele steuerrelevante DV-Systeme genutzt.

* Unter Steuerfunktion verstehen wir in dieser Studie neben der Steuerabteilung alle Funktionsbereiche, die Steuer- und/oder Zollerklärungen und/oder -anmeldungen abgeben, z.B. Zollabteilung, Personalabteilung, etc.

Anzahl der steuerrelevanten Datenverarbeitungssysteme

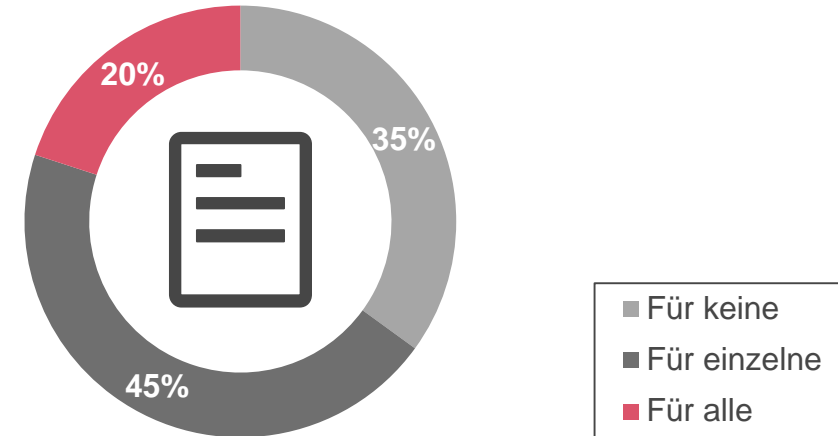


In welchem Umfang besteht für die wesentlichen bei Ihnen eingesetzten steuerrelevanten DV-Systeme bereits eine fertige GoBD-Verfahrensdokumentation?

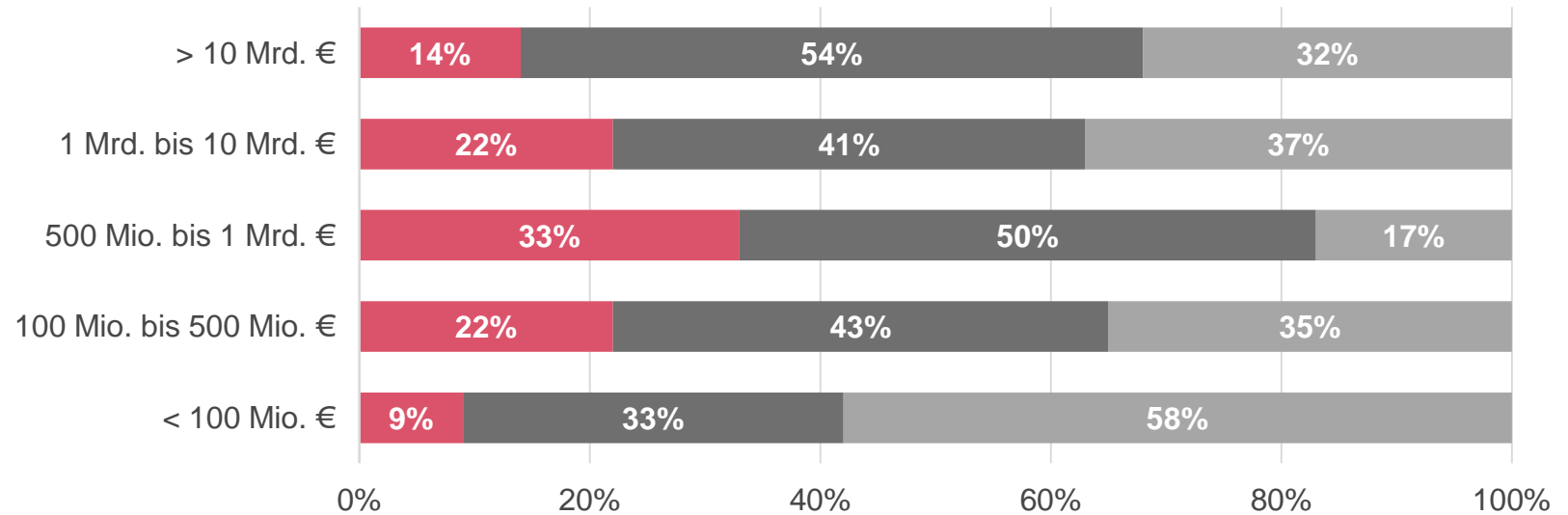
80% der Befragten geben an, dass noch nicht für jedes oder für gar kein steuerrelevantes DV-System eine GoBD-Verfahrensdokumentation vorliegt.

68% der Unternehmen mit einem weltweiten Umsatz größer 10 Mrd. € geben an, für alle (14%) oder zumindest für einzelne DV-Systeme (54%) eine GoBD-Verfahrensdokumentation zu haben.

GoBD-Verfahrensdokumentation für DV-Systeme



Verteilung nach Umsatzstärke weltweit



3

Die sieben Grund- elemente eines Tax CMS

Gemäß IDW PS 980 ergänzt durch IDW PH 1/2016 hat ein Tax Compliance Management System die folgenden sieben Grundelemente:

1. Tax Compliance-Kultur
2. Tax Compliance-Ziele
3. Tax Compliance-Organisation
4. Tax Compliance-Risiken
5. Tax Compliance-Programm
6. Tax Compliance-Kommunikation
7. Tax Compliance-Überwachung & Verbesserung



Erläuterungen zu den sieben Grundelementen eines Tax CMS

Definition i.S.d. IDW PS 980 / IDW PH 1/2016

1. Tax Compliance-Kultur

Eine Tax Compliance-Kultur ist Teil der allgemeinen Compliance-Kultur des Unternehmens. Sie bildet die Grundlage für ein angemessenes und wirksames Tax CMS und wird insbesondere geprägt durch die Grundeinstellungen und Verhaltensweisen der geschäftsführenden Organe und des Managements sowie die Rolle der Aufsichtsorgane. Ausprägungen der Tax Compliance-Kultur eines Unternehmens lassen sich z.B. an einer regelmäßigen Kommunikation von Tax Compliance-Themen auf Ebene der Unternehmensleitung (tone at the top) und durch die Unternehmensleitung in das Unternehmen hinein (tone from the top) erkennen.

Ein Unternehmen mit einer effektiven Tax Compliance-Kultur bringt schlüssig und glaubhaft gegenüber den handelnden natürlichen Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zum Ausdruck, dass die Einhaltung steuerlicher Vorschriften wichtig ist, Verstöße nicht geduldet und Zuwiderhandlungen unternehmensintern sanktioniert werden. Das gilt innerhalb des Unternehmens für Mitarbeiter auf jeder Unternehmensebene.

2. Tax Compliance-Ziele

Mit den aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Tax Compliance-Zielen gibt die Unternehmens- oder Konzerngeschäftsführung den Rahmen und die Aufgaben für die Steuerfunktion vor. Bei der Festlegung der Tax Compliance-Ziele sind u.a. die Konsistenz der Ziele, die Verständlichkeit und Praktikabilität der Ziele, die Messbarkeit des Grades der Zielerreichung und die Abstimmung mit den verfügbaren Ressourcen zu beachten.

Die Tax Compliance-Ziele stellen die Grundlage für die Beurteilung von Tax Compliance-Risiken dar.

3. Tax Compliance-Organisation

Das Management regelt die Rollen und Verantwortlichkeiten (Aufgaben) sowie die Ablauforganisation für die Einhaltung der steuerlichen Pflichten als integralen Bestandteil der Unternehmensorganisation. Die notwendigen Ressourcen (IT, Personal, etc.) für den Aufbau und Betrieb eines Tax CMS sind bereit zu stellen.

Bei einem den Anforderungen entsprechenden Tax CMS sind die Aufgaben und Verantwortlichkeiten in organisatorischer, fachlicher, prozesstechnischer, geografischer, bereichsspezifischer Hinsicht eindeutig, umfassend und widerspruchsfrei geregelt. Schnittstellen zu anderen Fachbereichen, die mit steuerlichen Belangen betraut und/oder Teil der steuerrelevanten Informationskette sind, definiert das Unternehmen klar und eindeutig. Verantwortlichkeiten werden auch hierfür eindeutig und überschneidungsfrei zugewiesen. Die Aufgabenverteilung muss sich in nachvollziehbarer Weise auf Delegationsentscheidungen bis hin zur Unternehmensleitung zurückführen lassen.

4. Tax Compliance-Risiken

Unter Berücksichtigung der Tax Compliance-Ziele werden die Tax Compliance-Risiken, d.h. die Risiken für Verstöße gegen einzuhaltende Regeln, festgestellt. Auf Basis eines angemessenen Verfahrens zur systematischen Risikoerkennung und Beurteilung sind Risiken zu identifizieren, in Risikoklassen einzuordnen, auf ihre Eintrittswahrscheinlichkeit und mögliche Folgen zu analysieren und zu gewichten. Die Identifizierung der Tax Compliance-Risiken erfolgt bezogen auf die jeweilige Steuerart und die damit verbundenen Prozesse.

Die Analyse und Feststellung der Tax Compliance-Risiken ist ein Prozess, der regelmäßig durchzuführen und wesentlicher Bestandteil der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Verbesserung des Tax CMS ist.

Erläuterungen zu den sieben Grundelementen eines Tax CMS

Definition i.S.d. IDW PS 980 / IDW PH 1/2016

5. Tax Compliance-Programm

Auf Basis der Tax Compliance-Risiken sind Grundsätze und Maßnahmen einzuführen, die Tax Compliance-Risiken rechtzeitig erkennen, diesen entgegenwirken und Compliance-Verstöße vermeiden. Grundsätze eines Tax Compliance-Programms sind Regelungen mit denen die Mitarbeiter und ggf. Dritte zu regelkonformen Verhalten angehalten werden. Die einzuführenden Maßnahmen des Tax Compliance-Programms können sowohl präventiven als auch detektiven Charakter haben.

In Abhängigkeit von der Größe, Organisation und Geschäftstätigkeit des Unternehmens kann es notwendig sein, den für das Unternehmen erforderlichen und zumutbaren Einsatz von steuerlichen IT-Lösungen regelmäßig zu überprüfen und die Angemessenheit bezogen auf die Tax Compliance-Ziele zu beurteilen.

Die Dokumentation des Tax Compliance-Programms kann dabei in Form einer Risiko-Kontroll-Matrix erfolgen.

6. Tax Compliance-Kommunikation

Die jeweils betroffenen Mitarbeiter des Unternehmens und erforderlichenfalls Dritte, die in die Erfüllung der steuerlichen Pflichten des Unternehmens eingebunden sind, werden über das Tax Compliance-Programm sowie die festgelegten Rollen und Verantwortlichkeiten informiert, damit sie ihre Aufgaben ausreichend verstehen und sachgerecht erfüllen können.

Es wird dabei festgelegt, wie Tax Compliance-Risiken sowie Hinweise auf mögliche und festgestellte Regelverstöße an die zuständigen Stellen im Unternehmen berichtet werden.

7. Tax Compliance-Überwachung & Verbesserung

Angemessenheit und Wirksamkeit des Tax CMS sind in geeigneter Weise zu überwachen. Prozessunabhängige Stellen, z.B. die Interne Revision, nehmen hierzu Überwachungsmaßnahmen vor, und stellen fest, ob und inwieweit die Vorgaben des Tax CMS eingehalten werden. Die Voraussetzung für die Tax Compliance-Überwachung & Verbesserung ist eine geeignete, für Dritte nachvollziehbare Dokumentation des Tax CMS.

Die Ergebnisse der Überwachung werden daraufhin untersucht, ob es Hinweise auf Schwachstellen des Tax CMS gibt. Bei Hinweisen darauf werden Maßnahmen zur Erhöhung der Wirksamkeit des Tax CMS z.B. in Form von internen Schulungen oder Einführung neuer Kontrollen festgelegt.

Werden im Rahmen der Überwachung Mängel im Tax CMS bzw. Regelverstöße festgestellt, werden diese an das Management bzw. die hierfür bestimmte(n) Stelle(n) im Unternehmen berichtet und Zuwiderhandlungen ggf. sanktioniert. Darüber hinaus sollten als Bestandteil zur Durchsetzung des Tax CMS erkennbare Maßnahmen getroffen werden, um Mängel zu beseitigen bzw. künftige Regelverstöße möglichst zu vermeiden.

3.1

Tax Compliance- Kultur



Executive Summary

Je größer die Unternehmen sind, desto vorbildlicher leben die gesetzlichen Vertreter die in der Steuerstrategie genannten Verhaltensweisen vor.

Nur knapp die Hälfte der befragten Unternehmen hat eine schriftliche Berichterstattung über das Tax CMS an die Geschäftsführung eingerichtet.

Außerhalb der Steuerfunktion ist weniger als einem Drittel der Mitarbeiter bewusst, welche operativen Tätigkeiten für die steuerliche Datenqualität relevant sind.

In welchem Detaillierungsgrad werden Vorgaben für das Tax CMS und entsprechende Verhaltensweisen der Mitarbeiter in einer unternehmens- bzw. konzernweiten Steuerstrategie/Tax Code of Conduct definiert?

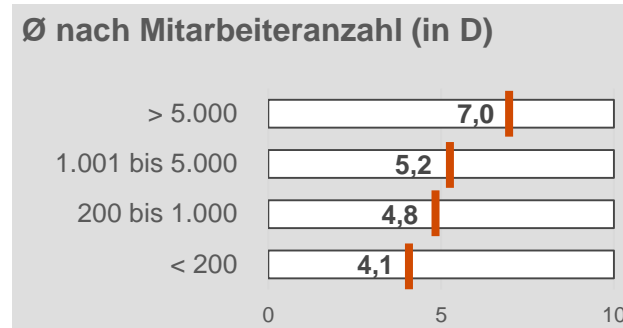
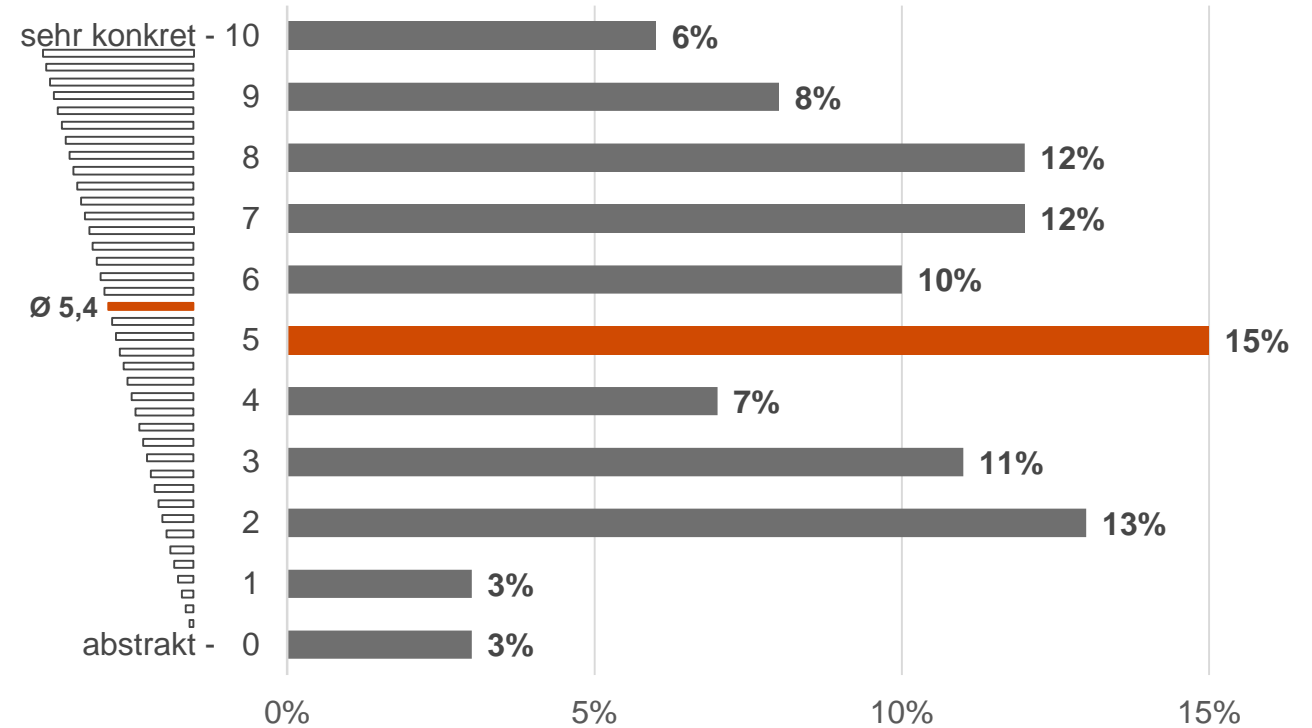
35% der Befragten mit einem weltweiten Umsatz über 10 Mrd. € geben an, dass sie sehr konkrete Vorgaben für ihr Tax CMS haben (9-10).

Hingegen geben **0%** der Befragten mit einem weltweiten Umsatz unter 500 Mio. € einen Detaillierungsgrad von 9 bis 10 an.

Teilnehmer mit über 5.000 Mitarbeitern (in D) sehen den Detaillierungsgrad ihrer Vorgaben überwiegend als konkret (Ø 7,0) an.

Unternehmen, die weniger als 200 Mitarbeiter (in D) beschäftigen, haben die Vorgaben für ein Tax CMS weniger konkret (Ø 4,1) formuliert.

Detaillierungsgrad der Tax CMS-Vorgaben in der Steuerstrategie

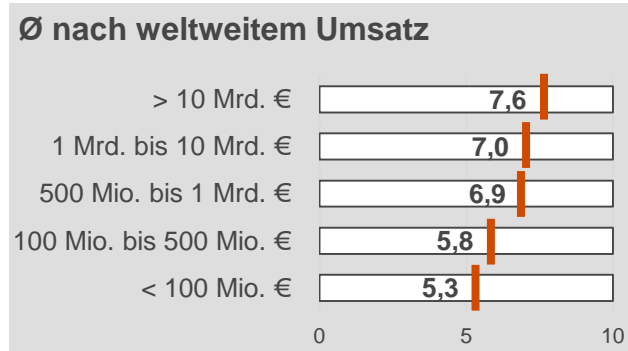
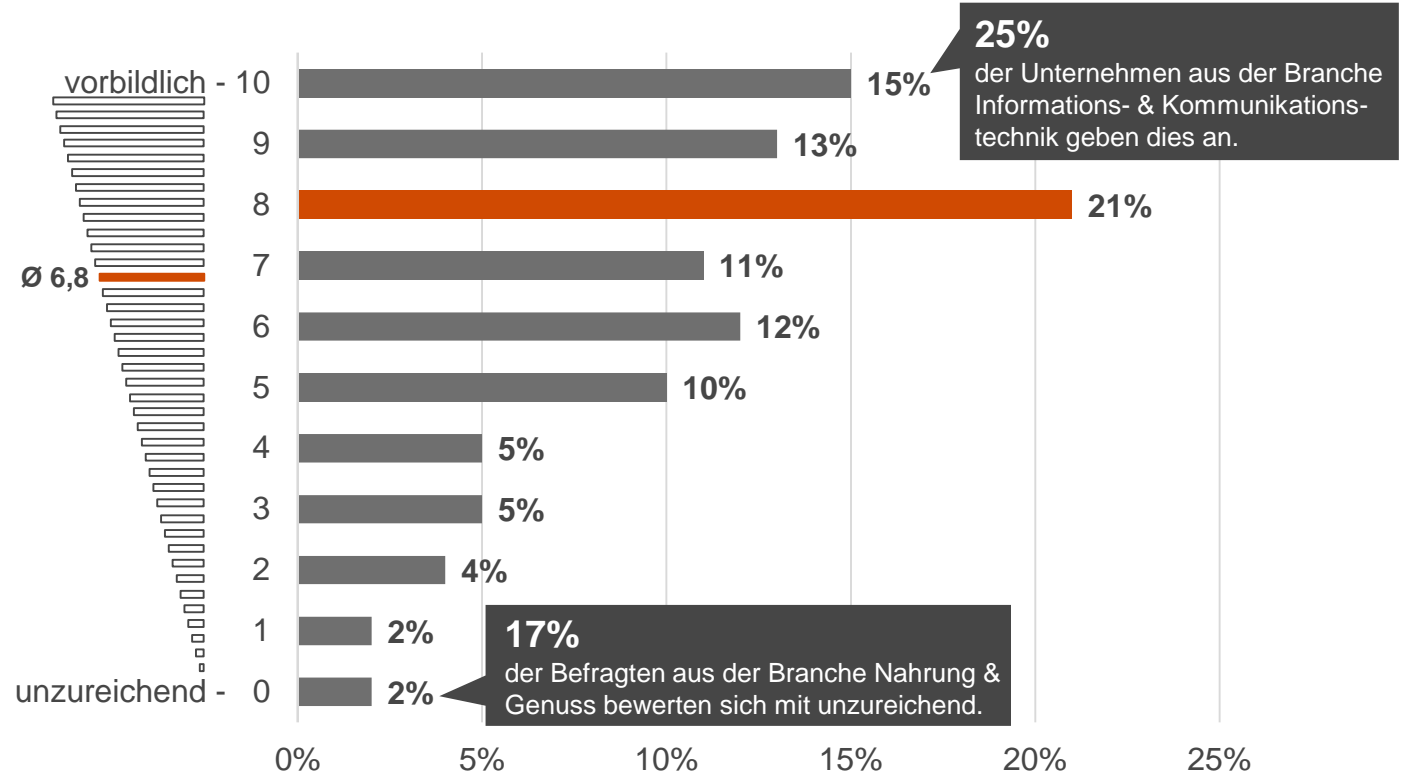


Inwieweit leben die gesetzlichen Vertreter Ihres Unternehmens/Ihrer Unternehmensgruppe die in der Steuerstrategie/dem Tax Code of Conduct genannten Verhaltensweisen vor?

60% der befragten Teilnehmer geben an, dass die gesetzlichen Vertreter die in der Steuerstrategie/dem Tax Code of Conduct genannten Verhaltensweisen gut bis vorbildlich (7-10) vorleben.

Je umsatzstärker die Unternehmen sind, desto mehr leben die gesetzlichen Vertreter die in der Steuerstrategie genannten Verhaltensweisen vor.

Vorleben der Steuerstrategie durch die gesetzlichen Vertreter



Wie oft und in welcher Form wird über das Tax CMS zwischen dem Steuerleiter bzw. dem Tax Compliance-Verantwortlichen und dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung strukturiert kommuniziert?

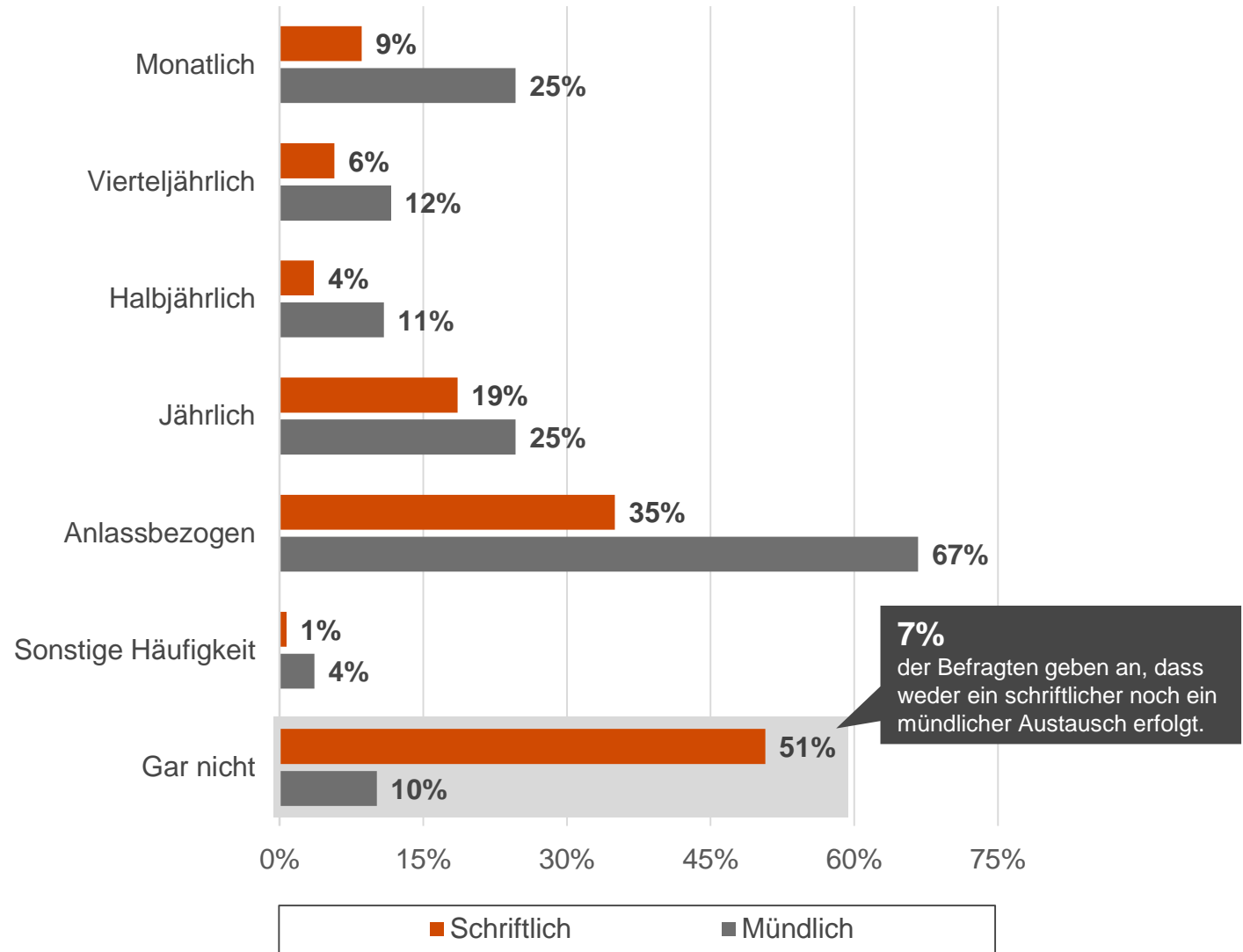
51% der Teilnehmer geben an, dass kein schriftlich dokumentiertes Tax CMS-Reporting zwischen dem Tax CMS-Verantwortlichen und dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung in ihrem Unternehmen erfolgt.

Bei **22%** der teilnehmenden Einzelgesellschaften kommunizieren Steuerleiter und Vorstand bzw. Geschäftsführung weder schriftlich noch mündlich in strukturierter Form über das Tax CMS.



Ohne regelmäßige schriftliche Kommunikation an die Geschäftsführung wird es schwerfallen nachzuweisen, dass die gesetzlichen Vertreter ihre Aufsichtspflicht und der Steuerleiter die Informationspflicht hinreichend erfüllt haben.

Häufigkeit und Form der Kommunikation an die Geschäftsführung¹

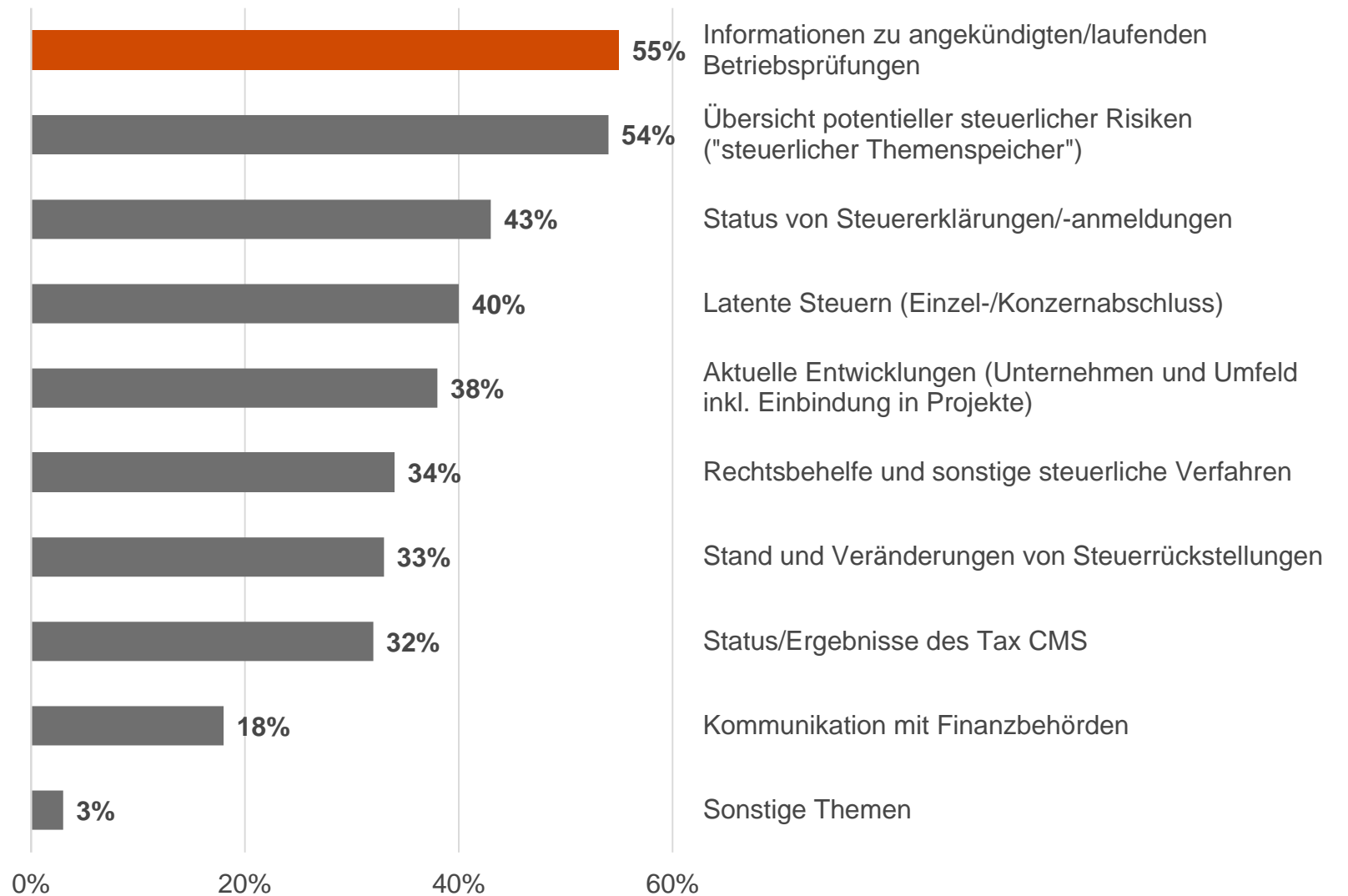


Über welche steuerlichen Themen lässt sich der Vorstand bzw. die Geschäftsführung regelmäßig in schriftlicher, strukturierter Form Bericht erstatten (Tax CMS-Reporting)?

55% der Befragten geben an, dass sich der Vorstand bzw. die Geschäftsführung über angekündigte bzw. laufende Betriebsprüfungen berichten lässt. Außerdem lassen sich 54% über potentielle steuerliche Risiken („steuerlicher Themenspeicher“) informieren.

Nur **32%** der Teilnehmer geben an, dass sich der Vorstand bzw. die Geschäftsführung regelmäßig über Status und Ergebnisse des Tax CMS berichten lässt.

Berichterstattung an den Vorstand bzw. die Geschäftsführung¹



¹ Mehrfachauswahl möglich

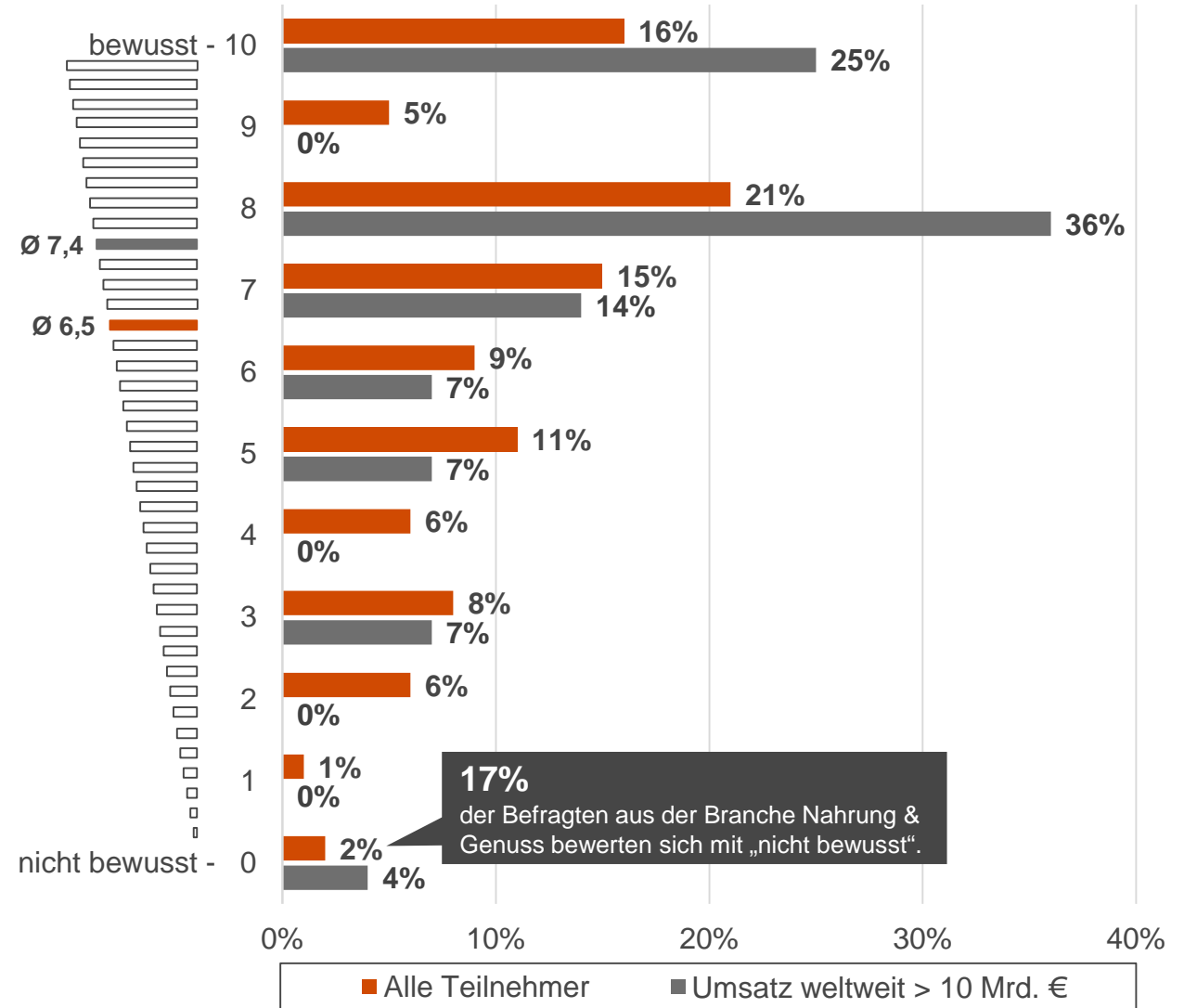
Ist dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung bewusst, dass Tax Compliance nicht alleine durch die Umsetzung eines Tax CMS in der Abteilung/Funktion Steuern erreicht werden kann, sondern auch weitere Unternehmensbereiche für wichtige Aufgaben/Teilbereiche im Rahmen des Tax CMS verantwortlich sind?

57% der Befragten geben an, dass dem Vorstand/ der Geschäftsführung bewusst (7-10) ist, dass im Rahmen des Tax CMS neben der Abteilung/Funktion Steuern auch andere Unternehmensbereiche für wichtige Aufgaben/Teilbereiche verantwortlich sind.

17% der Teilnehmer schätzen, dass dieses Bewusstsein nicht oder nur gering (0-3) vorhanden ist.

Nur **25%** der Befragten mit einem weltweiten Umsatz über 10 Mrd. € meinen, dass dem Vorstand/ der Geschäftsführung die Komplexität und der daher erforderliche Umfang eines Tax CMS voll bewusst (10) sind.

Bewusstsein für den notwendigen Umfang des Tax CMS



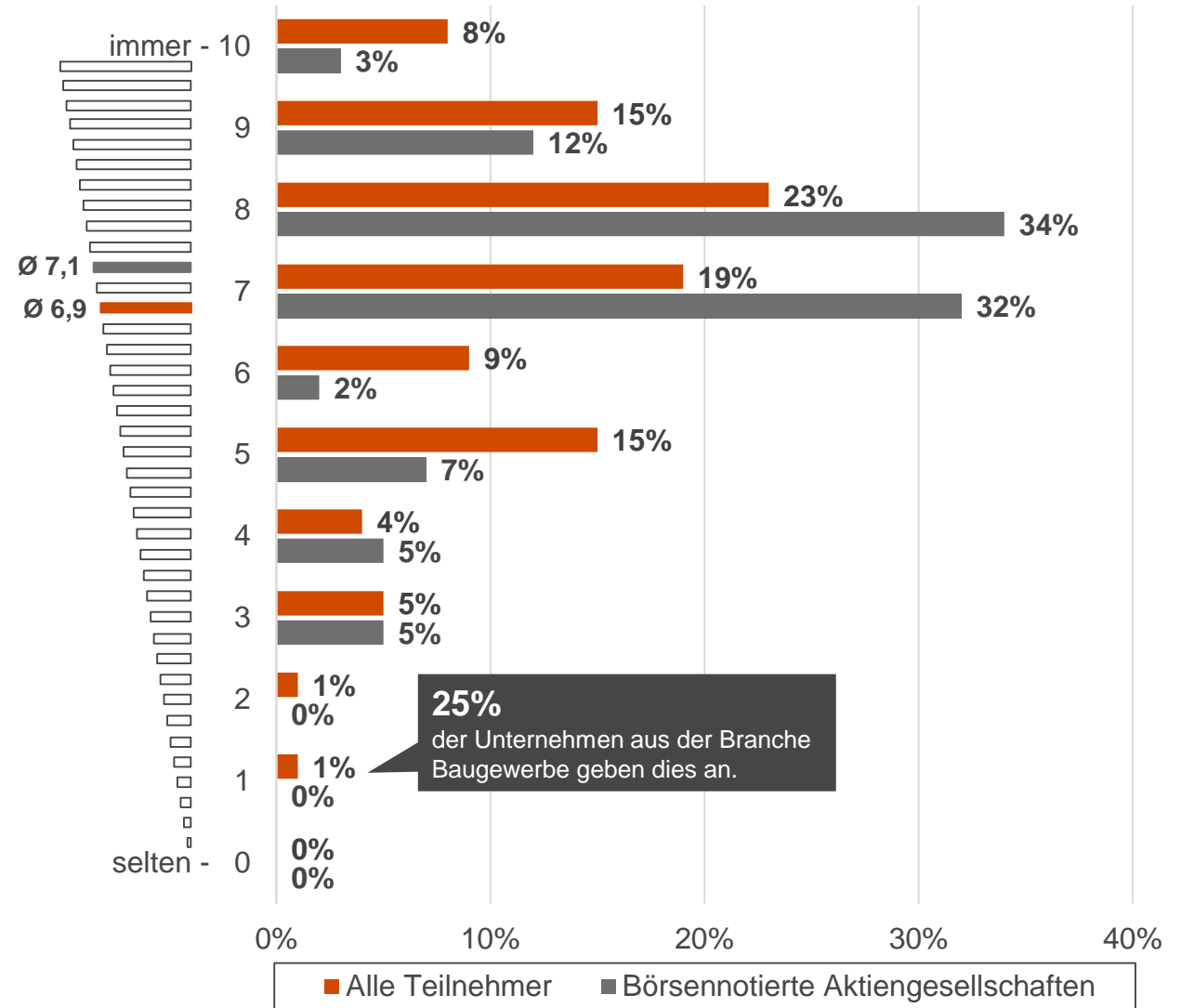
Inwieweit erfolgt die Einbindung der Steuerabteilung/-funktion* durch die einzelnen Fachbereiche bei komplexen steuerrelevanten Fragen?

12% der Einzelgesellschaften binden die Steuerabteilung/-funktion bei komplexen steuerrelevanten Fragen selten (0-3) ein.

Bei **65%** der Befragten bzw. **81%** der börsennotierten Aktiengesellschaften erfolgt bei komplexen steuerrelevanten Fragen häufig bis immer (7-10) eine Einbindung der Steuerabteilung/-funktion durch die einzelnen Fachbereiche.

* Unter Steuerfunktion verstehen wir in dieser Studie neben der Steuerabteilung alle Funktionsbereiche, die Steuer- und/oder Zollerklärungen und/oder -anmeldungen abgeben, z.B. Zollabteilung, Personalabteilung, etc.

Einbindung der Steuerabteilung durch die Fachbereiche

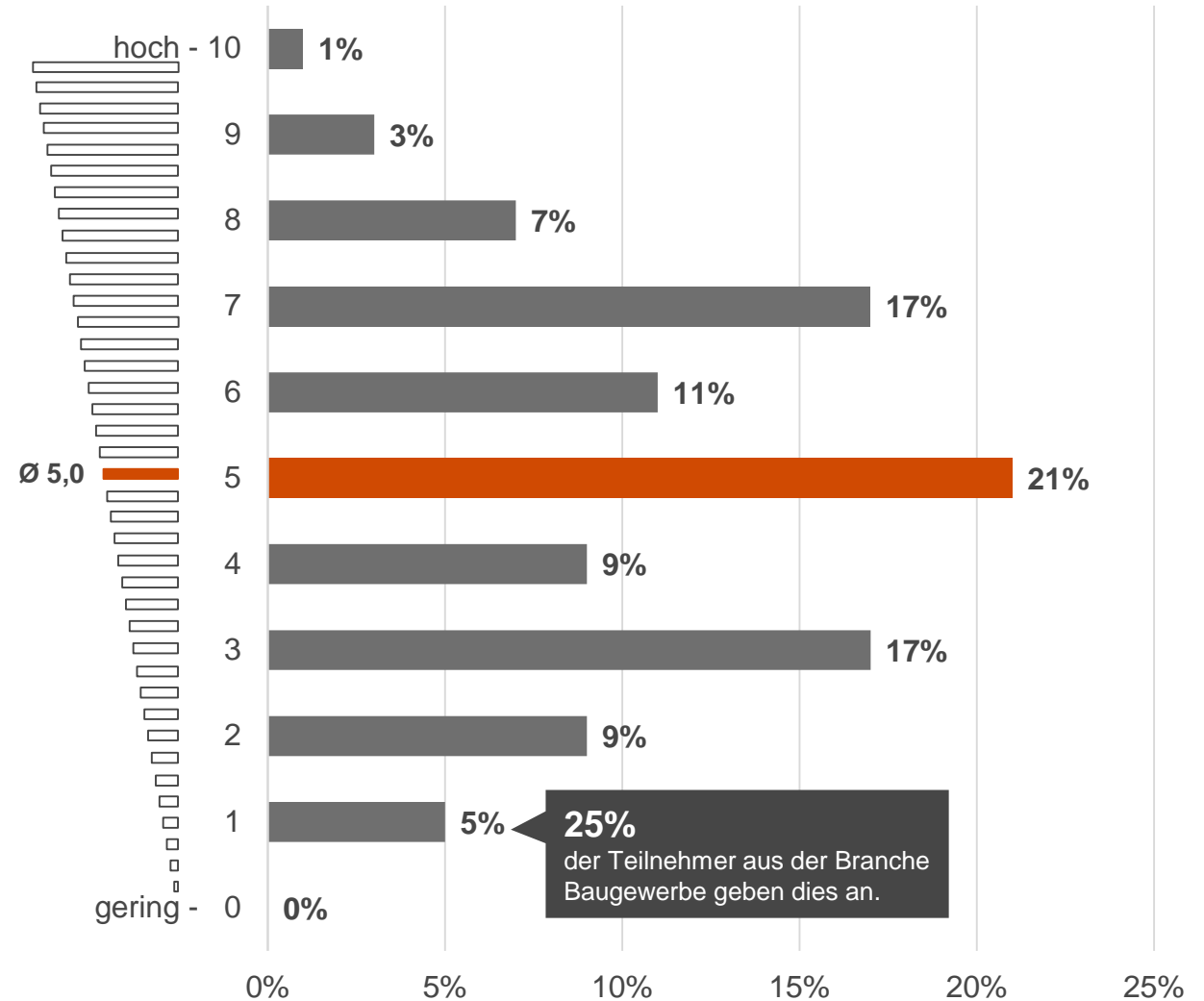


Wie schätzen Sie das gegenwärtige Bewusstsein der Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens/der Unternehmensgruppe ein, welche operativen Arbeitsschritte außerhalb der Steuerabteilung/-funktion sehr relevant für die steuerliche Datenqualität sind?

31% bzw. 41% der Befragten geben an, dass den Mitarbeitern außerhalb der Steuerabteilung/-funktion nur in geringem (0-3) bzw. mittlerem Maße bewusst (4-6) ist, wie relevant deren operative Tätigkeiten für die steuerliche Datenqualität sind.

Nur 4% der Teilnehmer schätzen das Bewusstsein der Mitarbeiter hinsichtlich der Relevanz der operativen Arbeitsschritte außerhalb der Steuerabteilung/-funktion als hoch (9-10) ein.

Bewusstsein für steuerliche Datenqualität



3.2

Tax Compliance-Ziele



Executive Summary

Die Hälfte der Teilnehmer erfüllt die definierten Tax Compliance-Ziele bisher nur zu 50% oder weniger.

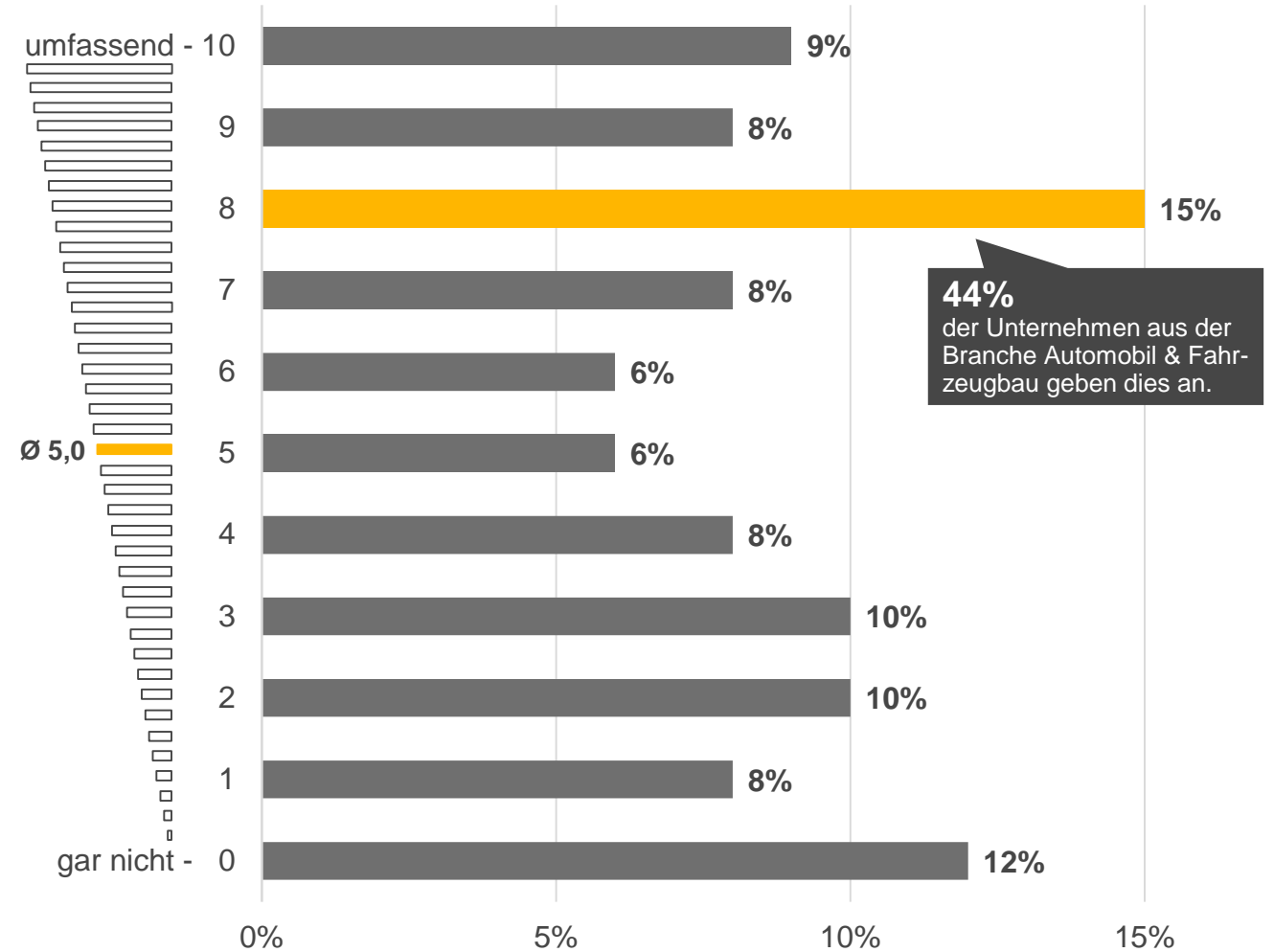
Als größtes Hindernis die Tax Compliance-Ziele zu erreichen, wird die zeitliche Verfügbarkeit der personellen Ressourcen gesehen.

Inwieweit sind Tax Compliance-Ziele in Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe bereits definiert und dokumentiert?

56% der Befragten mit einem weltweiten Umsatz über 10 Mrd. € geben an, dass sie eine umfassende Definition und Dokumentation ihrer Tax Compliance-Ziele vorgenommen haben (7-10).

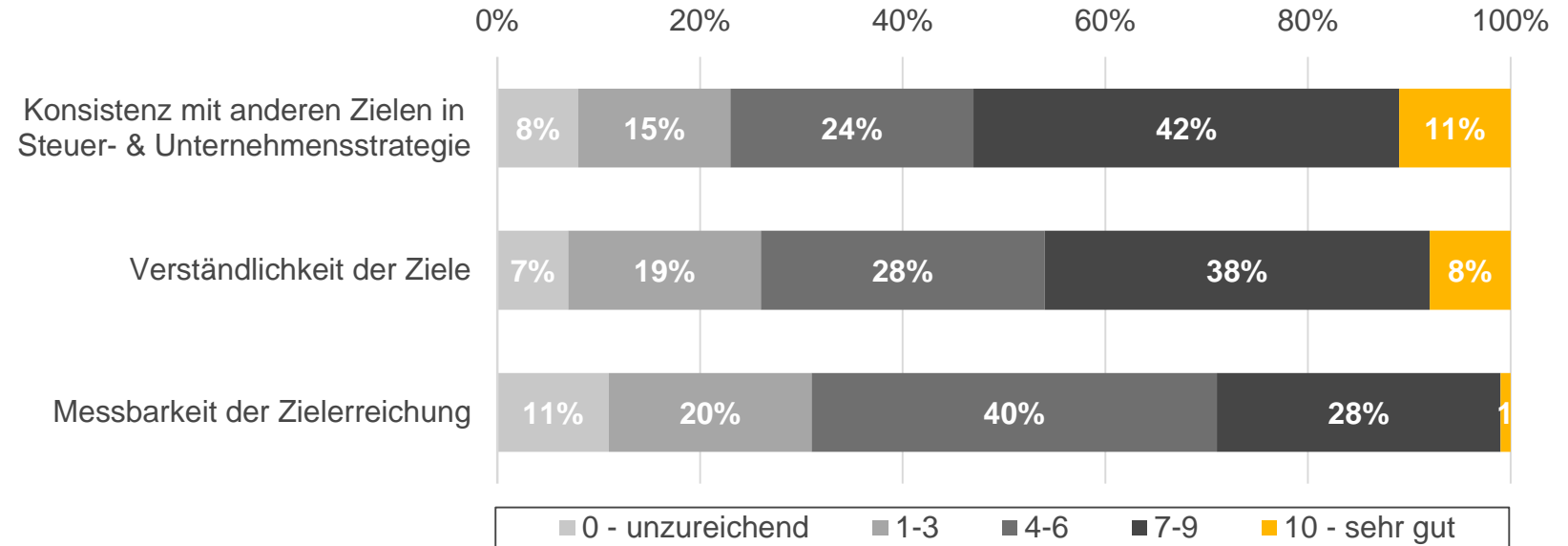
7% der gleichen Gruppe haben ihre Tax Compliance-Ziele noch nicht definiert und dokumentiert.

Definition und Dokumentation von Tax Compliance-Zielen



Wie beurteilen Sie die festgelegten Tax Compliance-Ziele in Bezug auf folgende Aspekte?

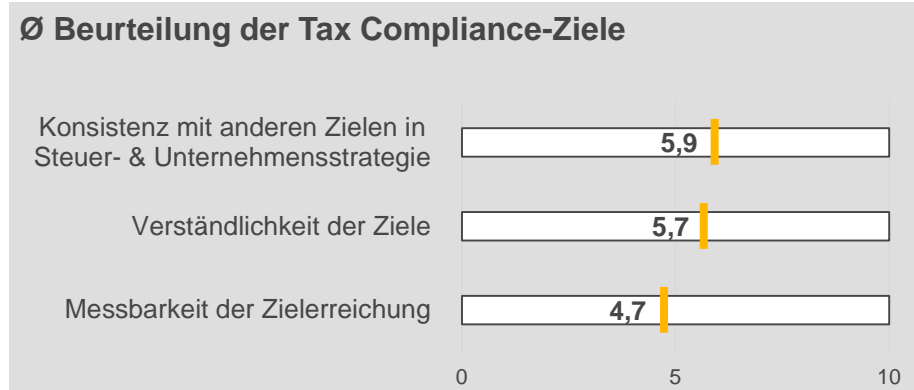
Beurteilung der Tax Compliance-Ziele¹



53% der Unternehmen beurteilen ihre festgelegten Tax Compliance-Ziele hinsichtlich der „Konsistenz mit anderen Zielen in der Steuer- und Unternehmensstrategie“ als gut bis sehr gut (7-10).

46% schätzen die Verständlichkeit der Ziele ebenso als gut bis sehr gut (7-10) ein.

29% der Unternehmen beurteilen die Messbarkeit der Zielerreichung mit gut bis sehr gut (7-10).

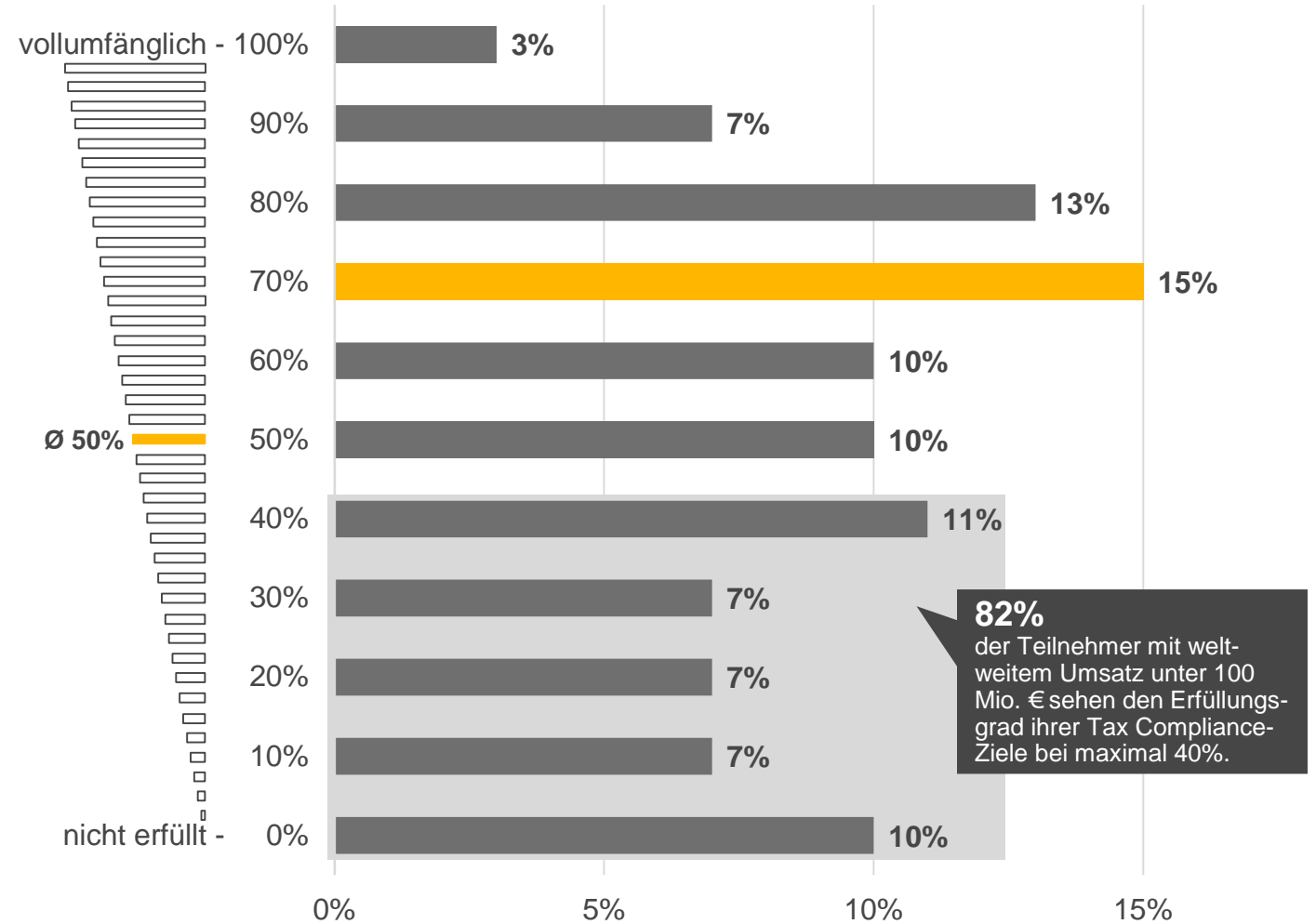


Inwieweit werden die in Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe definierten Tax Compliance-Ziele bereits erfüllt (Angabe in %)?

52% der Teilnehmer schätzen, dass die definierten Tax Compliance-Ziele bisher nur zu 50% oder weniger erfüllt werden.

10% geben an, die Tax Compliance-Ziele bisher noch gar nicht zu erfüllen.

Erfüllungsgrad der Tax Compliance-Ziele



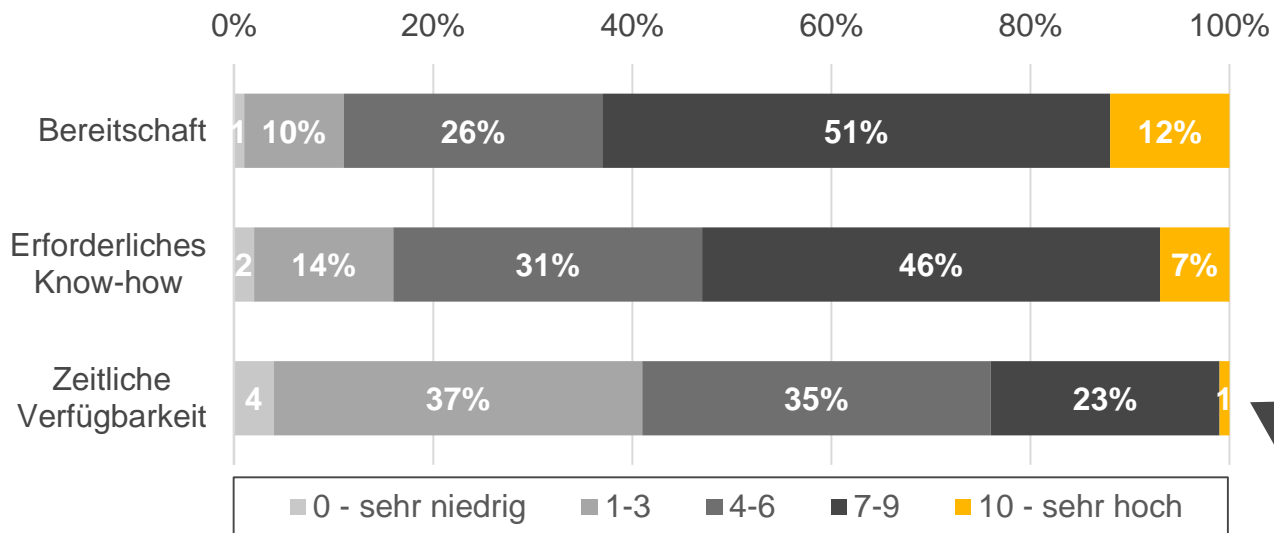
Wie schätzen Sie die zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen zur Erreichung der Tax Compliance-Ziele in Bezug auf die folgenden Kriterien ein?

63% der Teilnehmer beurteilen die Bereitschaft der Mitarbeiter, die definierten Tax Compliance-Ziele zu erreichen, mit hoch bis sehr hoch (7-10).

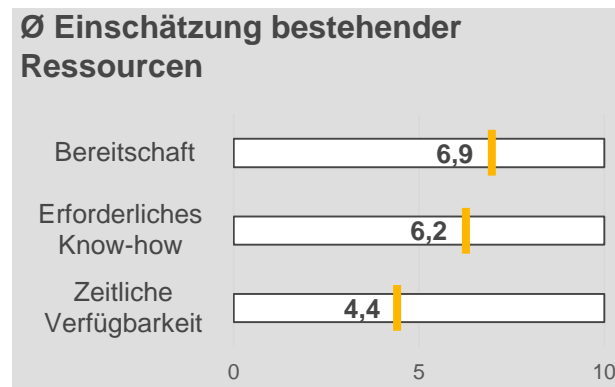
53% der Befragten schätzen das vorhandene Know-how als hoch bis sehr hoch (7-10) ein.

Hingegen beurteilen nur **24%** die zeitliche Verfügbarkeit der personellen Ressourcen als hoch bis sehr hoch (7-10). Dieses Kriterium wird mit durchschnittlich 4,4 deutlich schlechter bewertet, als die beiden anderen Kriterien Bereitschaft (Ø 6,9) und Know-how (Ø 6,2).

Einschätzung bestehender Ressourcen zur Erreichung der Tax Compliance-Ziele¹



34% der Unternehmensgruppen mit einem weltweiten Umsatz über 10 Mrd. € beurteilen die zeitliche Verfügbarkeit mit hoch bis sehr hoch.



3.3

Tax Compliance-Organisation



Executive Summary

In nahezu allen Unternehmen liegt die Zuständigkeit für das Tax CMS innerhalb der Abteilung Steuern.

Weniger als die Hälfte aller befragten Unternehmen hat die Rollen und Verantwortlichkeiten zur Erfüllung der steuerlichen Anforderungen für alle Prozessschritte in angemessenem Umfang festgelegt.

Die Verfügbarkeit personeller und IT-Ressourcen ist insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen ein wesentlicher begrenzender Faktor für die Erreichung der Tax Compliance-Ziele.

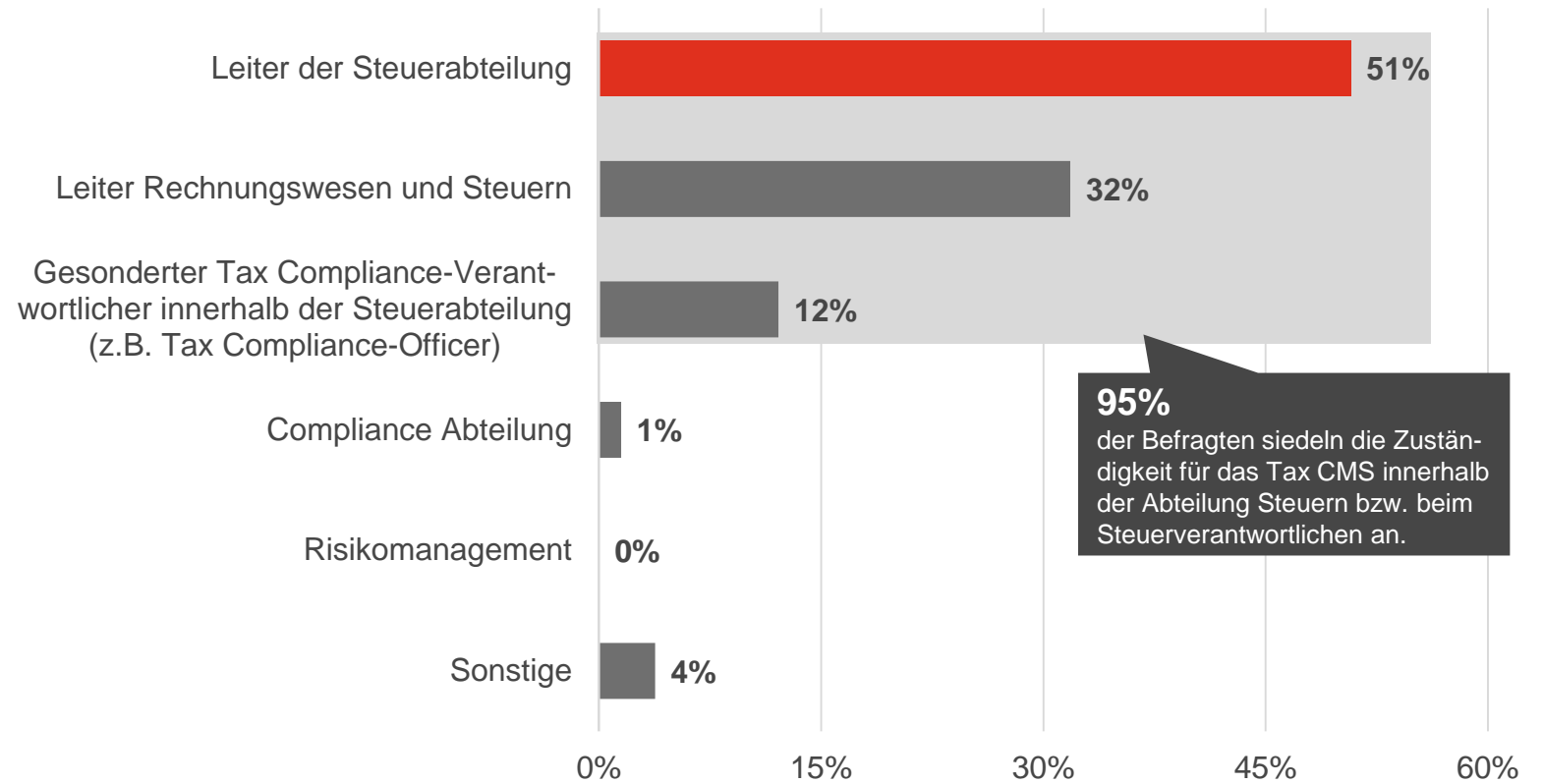
Wo ist bei Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe die Zuständigkeit für das Tax CMS angesiedelt?

88% der Befragten aus der Branche Automobil & Fahrzeugbau geben an, dass der Leiter der Steuerabteilung für das Tax CMS zuständig ist.

50% der Teilnehmer aus der Branche Handel & Konsumgüter antworten, dass die Zuständigkeit für das Tax CMS beim „Leiter Rechnungswesen und Steuern“ liegt.

24% der börsennotierten Aktiengesellschaften haben die Zuständigkeit für das Tax CMS auf einen gesonderten Tax Compliance-Officer übertragen.

Zuständigkeit für das Tax CMS



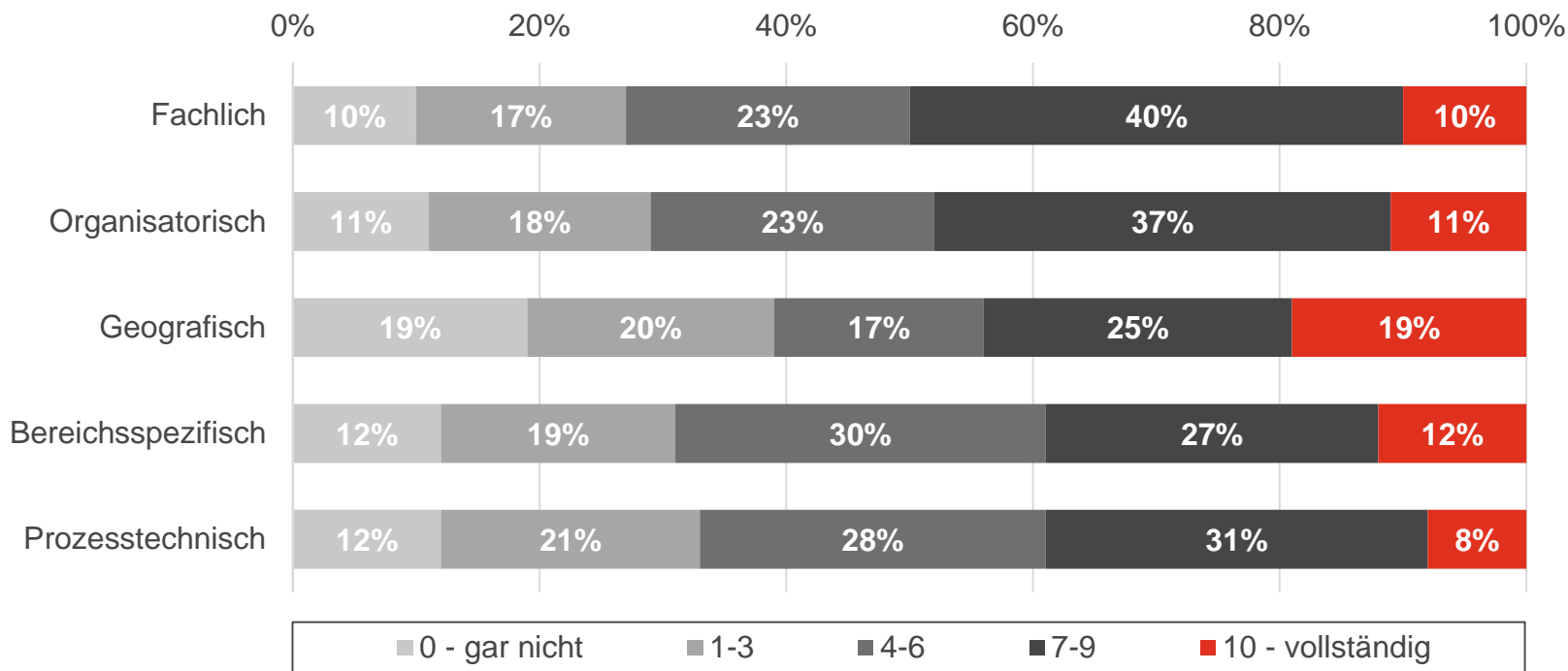
Inwieweit sind in Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe die Rollen und Verantwortlichkeiten zur Erfüllung der steuerlichen Anforderungen für alle relevanten Prozessschritte (inkl. Vorprozesse außerhalb der Steuerfunktion*) eindeutig festgelegt und dokumentiert (gem. IDW PH 1/2016 Tz. 37)?

50% der befragten Unternehmen geben an, die Rollen und Verantwortlichkeiten zur Erfüllung der steuerlichen Anforderungen fachlich gut bis vollständig festgelegt (7-10) zu haben.

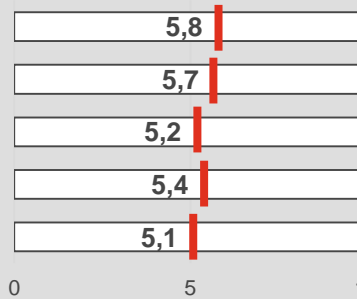
Der Festlegungsgrad der Rollen und Verantwortlichkeiten zur Erfüllung der steuerlichen Anforderungen liegt bei Teilnehmern mit einem weltweiten Umsatz über 10 Mrd. € über alle fünf Kriterien deutlich über dem Durchschnitt aller Befragten.

* Unter Steuerfunktion verstehen wir in dieser Studie neben der Steuerabteilung alle Funktionsbereiche, die Steuer- und/oder Zollerklärungen und/oder -anmeldungen abgeben, z.B. Zollabteilung, Personalabteilung, etc.

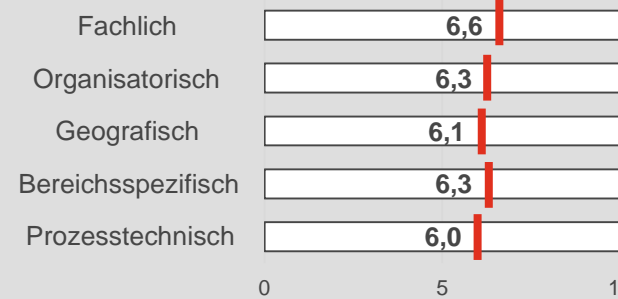
Festlegungsgrad der Rollen und Verantwortlichkeiten



Ø nach Festlegungsgrad



Ø nach Umsatz weltweit > 10 Mrd. €



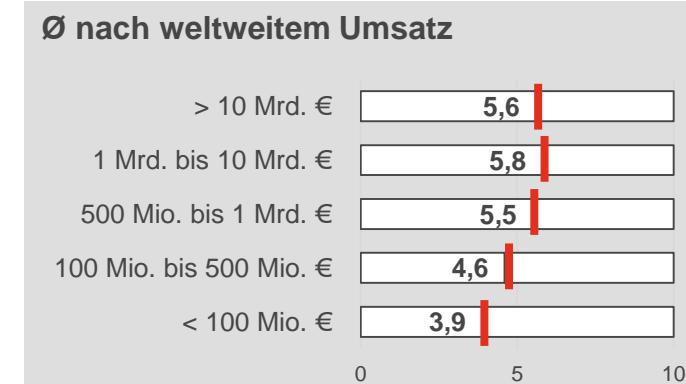
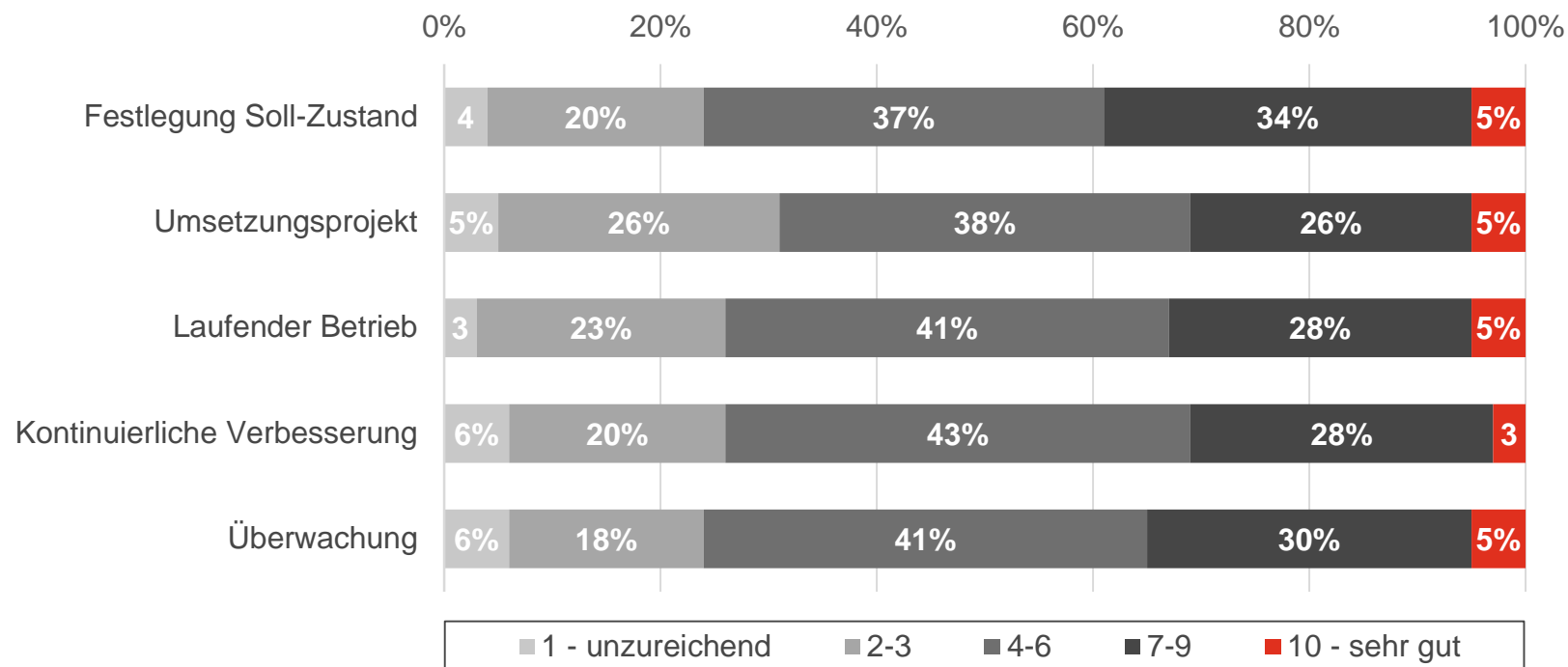
Inwieweit beurteilen Sie die in Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe notwendigen Personal-Ressourcen (Know-how und zeitliche Verfügbarkeit), die für die verschiedenen Phasen eines Tax CMS zur Verfügung stehen?

Insgesamt schätzen die Teilnehmer der Umfrage die Verfügbarkeit personeller Ressourcen für die verschiedenen Phasen des Tax CMS als mittelmäßig ein (Ø 5,0-5,6).

Je nach Tax CMS-Phase stufen **31%** bis **39%** der Befragten die Verfügbarkeit der notwendigen Personal-Ressourcen als gut bis sehr gut (7-10) ein.

Die Bewertungen hängen stark von der Unternehmensgröße ab. Mit steigendem weltweitem Umsatz des Unternehmens steigt auch die personelle Ressourcenverfügbarkeit.

Verfügbarkeit notwendiger Personal-Ressourcen¹



Bewerten Sie, inwieweit in Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe die notwendigen IT-Ressourcen für ein angemessenes Tax CMS zur Verfügung stehen.

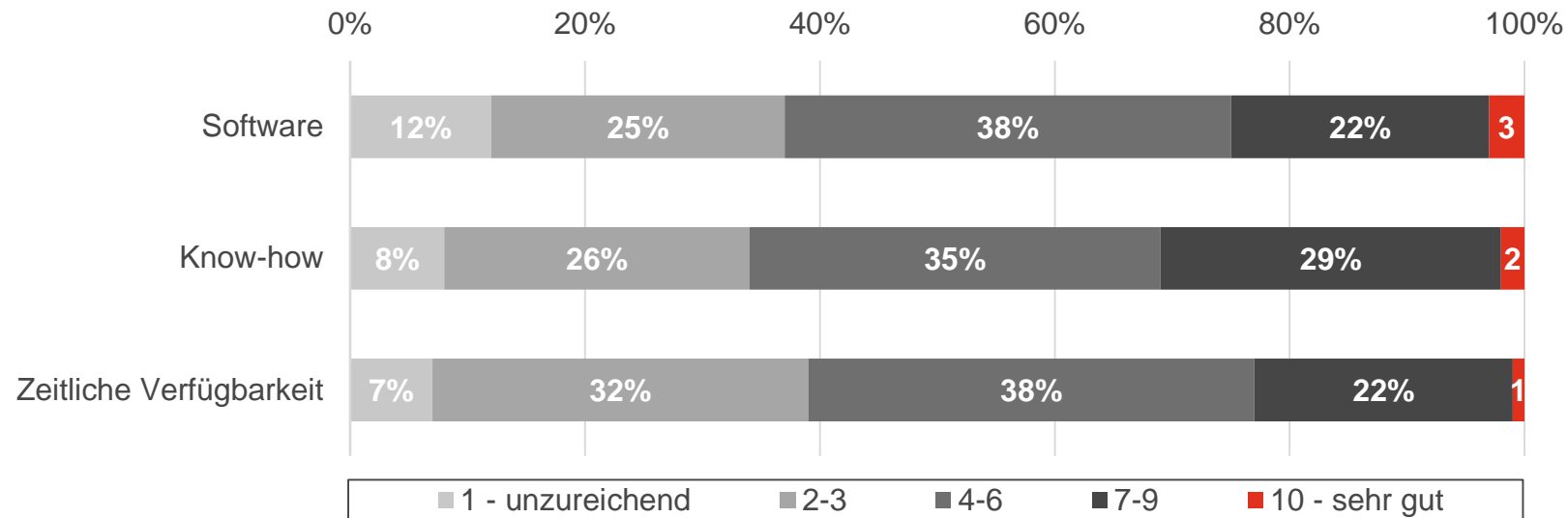
Die Verfügbarkeit notwendiger IT-Ressourcen wird von den Befragten in Bezug auf die drei Kriterien Zeitliche Verfügbarkeit, Know-how und Software insgesamt durchschnittlich mit 4,8 von 10 bewertet.

Die verfügbaren IT-Ressourcen sind stark abhängig von der Unternehmensgröße. Mit steigender Unternehmensgröße (Umsatz weltweit) steigt auch die Bewertung der zur Verfügung stehenden IT-Ressourcen.

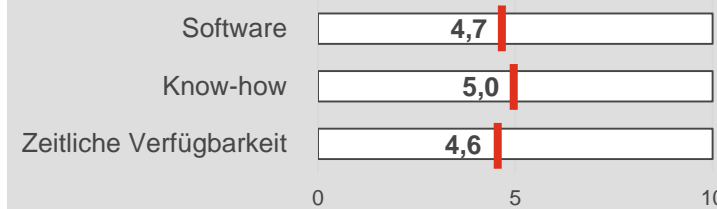


Die Verfügbarkeit angemessener IT-Ressourcen kann neben der Verfügbarkeit angemessener personeller Ressourcen ein wesentlicher begrenzender Faktor zur Erreichung der Tax Compliance-Ziele sein!

Verfügbarkeit notwendiger IT-Ressourcen¹



Ø Verfügbarkeit von IT-Ressourcen



3.4

Tax Compliance- Risiken



Executive Summary

Die Identifizierung steuerlicher Risiken erfolgt bei knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen anhand von detaillierten Prozessdokumentationen.

In vielen Steuerfachgebieten besteht noch eine deutliche Lücke bezüglich der Transparenz der Vorprozesse.

Nahezu die Hälfte der Unternehmen berücksichtigt die verpflichtenden DAC 6-Regelungen bisher nicht im Tax CMS.

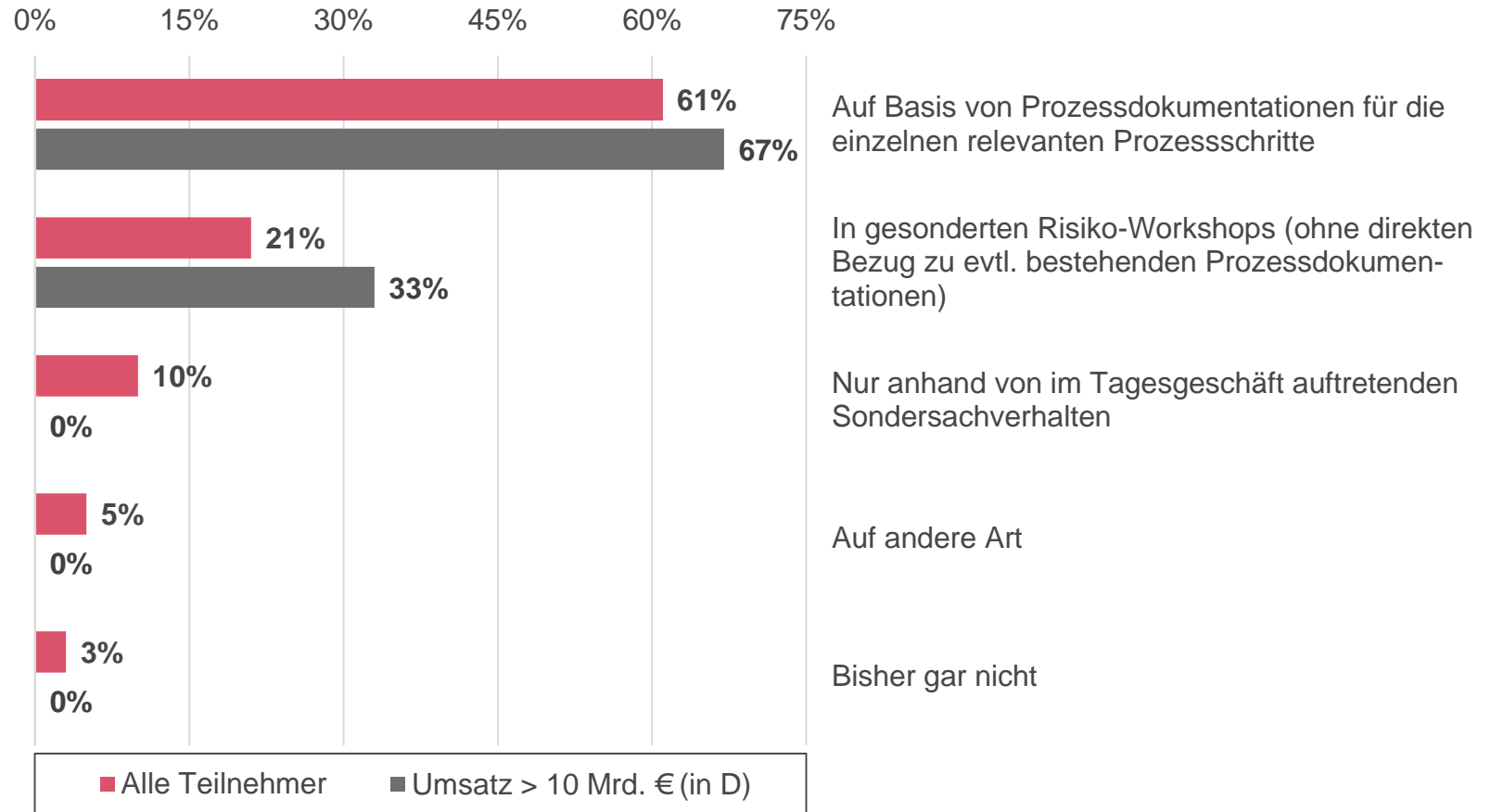
Wie erfolgt bisher/zukünftig im Unternehmen/in der Unternehmensgruppe die Identifizierung und Dokumentation steuerlicher Risiken und der zugehörigen Fehlerquellen?

61% der befragten Unternehmen identifizieren und dokumentieren steuerliche Risiken und die zugehörigen Fehlerquellen auf Basis von Prozessdokumentationen für die einzelnen relevanten Prozessschritte.

Weitere **21%** nutzen hierzu gesonderte Risiko-Workshops.

Teilnehmer mit einem Umsatz größer 10 Mrd. € (in D) nutzen ausschließlich Prozessdokumentationen und gesonderte Risiko-Workshops zur Identifizierung und Dokumentation von steuerlichen Risiken.

Identifizierung und Dokumentation steuerlicher Risiken



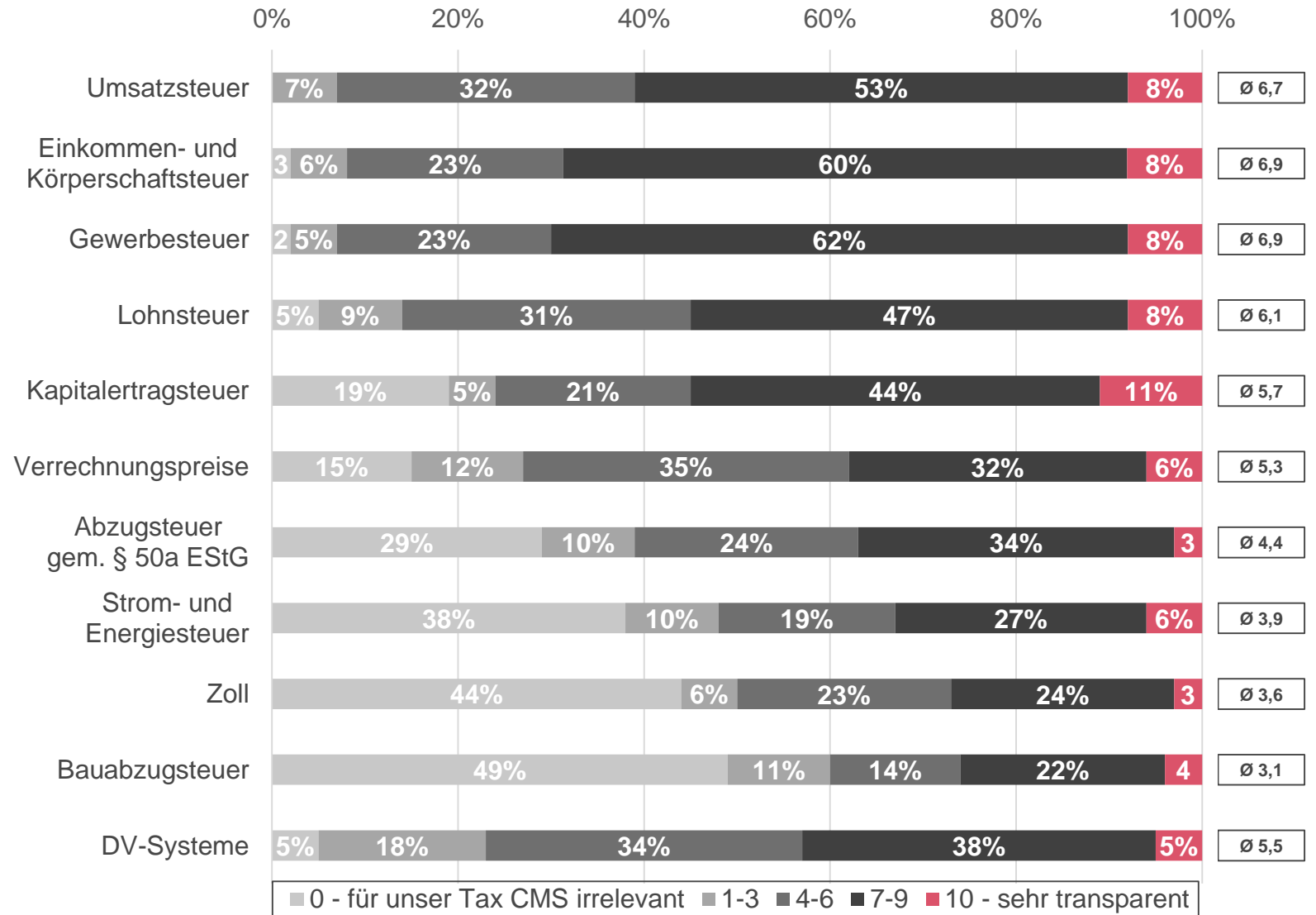
Wie schätzen Sie die gegenwärtige Transparenz der Vorprozesse in Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe ein, in denen die für die jeweiligen Steuerfachgebiete relevanten Daten erfasst werden?

70% der Befragten schätzen die gegenwärtige Transparenz der Vorprozesse für die Gewerbesteuer am höchsten (7-10) ein, gefolgt von Einkommen- und Körperschaftsteuer (68%).

Am geringsten wird von rund **25%** der Teilnehmer die Transparenz der Vorprozesse bei Bauabzugsteuer und Kapitalertragsteuer eingeschätzt (1-6).

Insgesamt variiert die Transparenz der Vorprozesse zwischen Bauabzugsteuer (Ø 3,1) und Ertragsteuern (Ø 6,9) deutlich.

Transparenz der Vorprozesse nach Steuerfachgebieten¹



¹ Werte bis 4% werden ohne %-Zeichen dargestellt.

Wie werden in Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe steuerlich relevante Prozesse im Rahmen des Tax CMS dokumentiert?

25% der Teilnehmer nutzen neben Fließtext-Beschreibungen zusätzlich die Darstellung in Tabellenform.

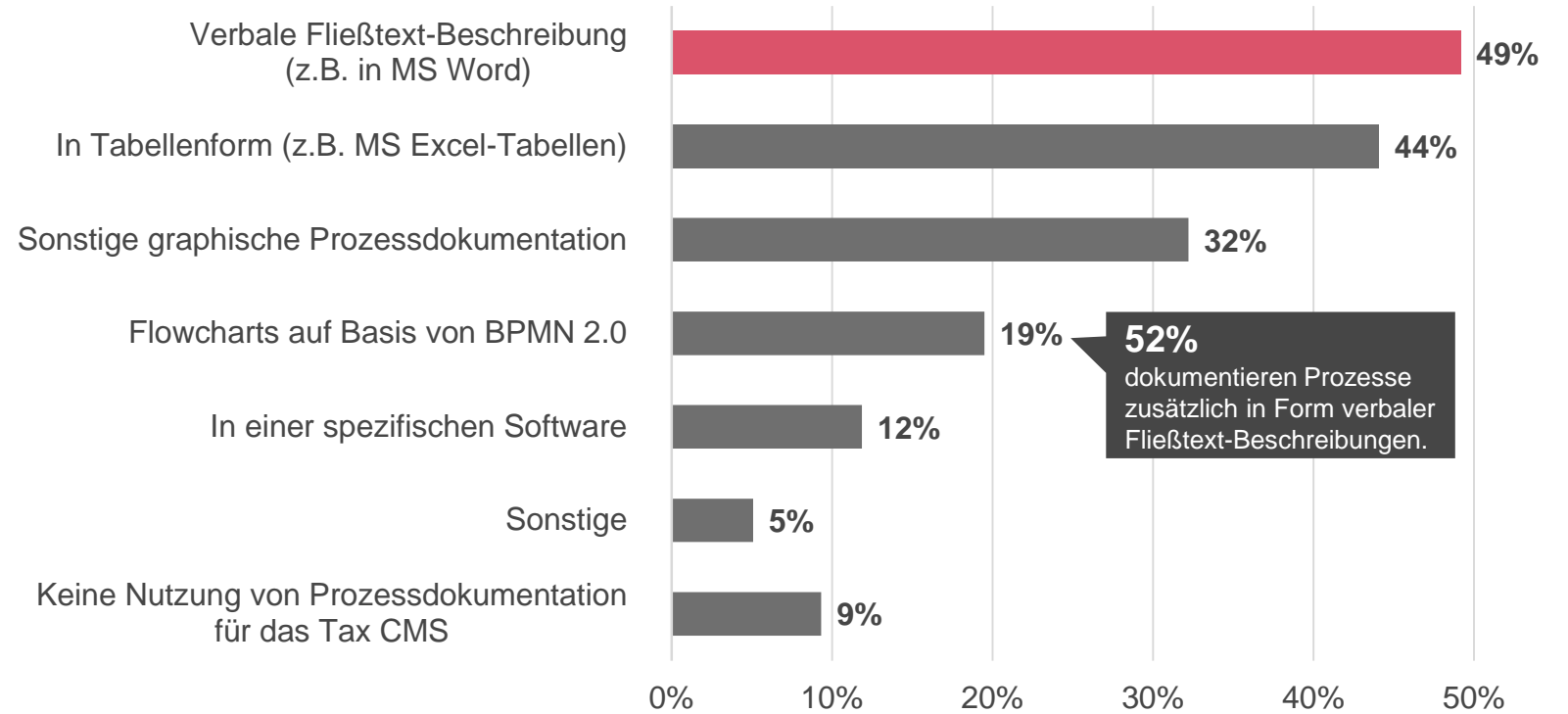
Nur **9%** der Befragten dokumentieren keine steuerrelevanten Prozesse im Rahmen des Tax CMS.

49% der befragten Unternehmen dokumentieren ihre steuerlich relevanten Prozesse verbal in Fließtext-Beschreibungen.



Im Zeitalter von Digitalisierung und Automatisierung stellt sich die Frage, ob Fließtext-Beschreibungen noch zeitgemäß sind. BPMN-Prozesse sind klar und übersichtlich strukturiert und effizient zu aktualisieren. Sie sind aufgrund ihrer maschinenlesbaren Codes ein wichtiger Schritt zur Digitalisierung und Automatisierung.

Dokumentation steuerlich relevanter Prozesse¹

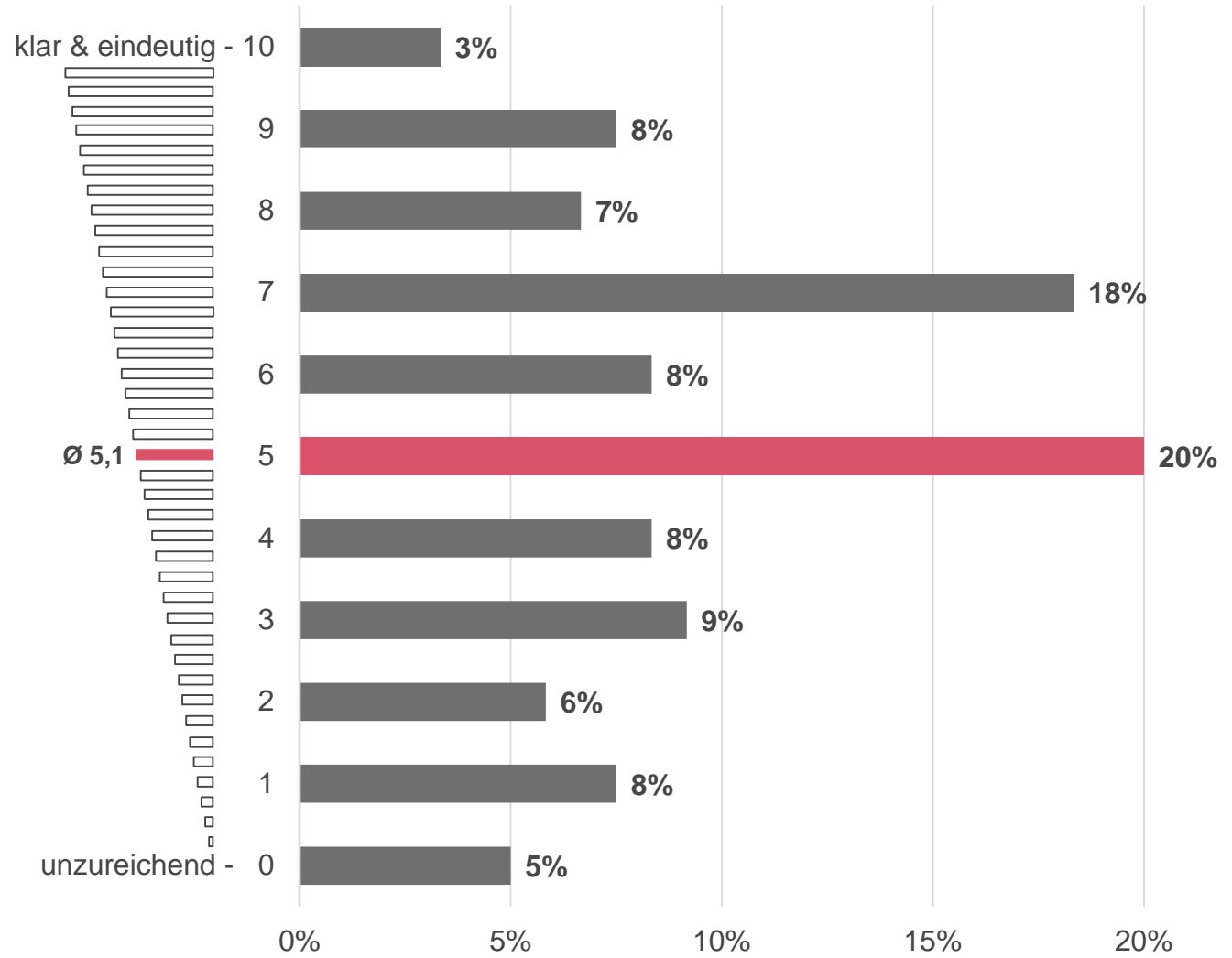


Inwieweit sind die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für die Durchführung der Arbeits- und Kontrollschritte an den Schnittstellen zwischen Vorprozessen und Steuerfunktion klar und eindeutig definiert und dokumentiert, sodass die steuerliche Datenqualität sichergestellt wird?

36% der Unternehmen bewerten die Definition und Dokumentation der Schnittstellen zwischen Vorprozessen und Steuerfunktion als gut bis sehr gut (7-10), während 28% dies mit unzureichend bis schwach (0-3) angeben.

Die befragten börsennotierten Aktiengesellschaften schätzen sich hierbei im Vergleich besser ein. 42% geben die Definition und Dokumentation der Schnittstellen zwischen Vorprozessen und Steuerfunktion mit gut bis sehr gut (7-10) an und nur 15% sehen die Umsetzung bei unzureichend bis schwach (0-3).

Definition und Dokumentation von Prozessschnittstellen



⊗ Risiken

Wie wahrscheinlich ist es, dass im Rahmen des eingerichteten Tax CMS Veränderungen von Vorprozessen, die zu einer Veränderung steuerlicher Risiken führen können, im Vorfeld (oder zumindest vor Ablauf der Deklarationsfrist) steuerlich beurteilt werden?

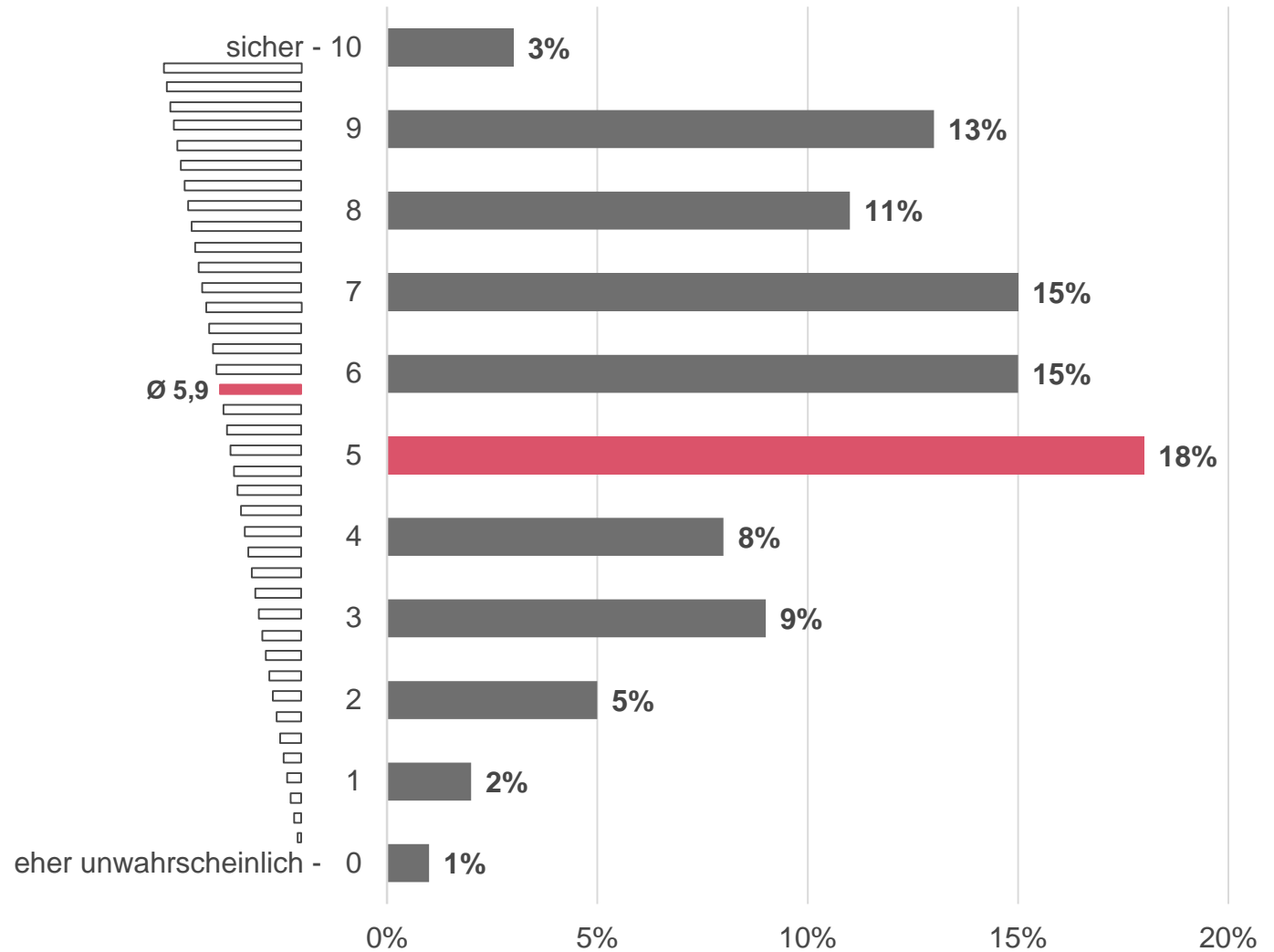
42% der befragten Unternehmen schätzen die Wahrscheinlichkeit, dass sie Prozessänderungen vor Ablauf der Deklarationsperiode steuerlich beurteilen mit sehr wahrscheinlich bis sicher (7-10) ein.

17% der Teilnehmer schätzen die Wahrscheinlichkeit als eher unwahrscheinlich bis gering (0-3) ein.



Die steuerliche Beurteilung von Prozessänderungen vor Ablauf der Deklarationsfrist ist ein wesentlicher Baustein eines angemessenen, wirksamen Tax CMS und einer wirksamen Begrenzung von Haftungsrisiken.

Rechtzeitige steuerliche Beurteilung bei Änderung von Vorprozessen

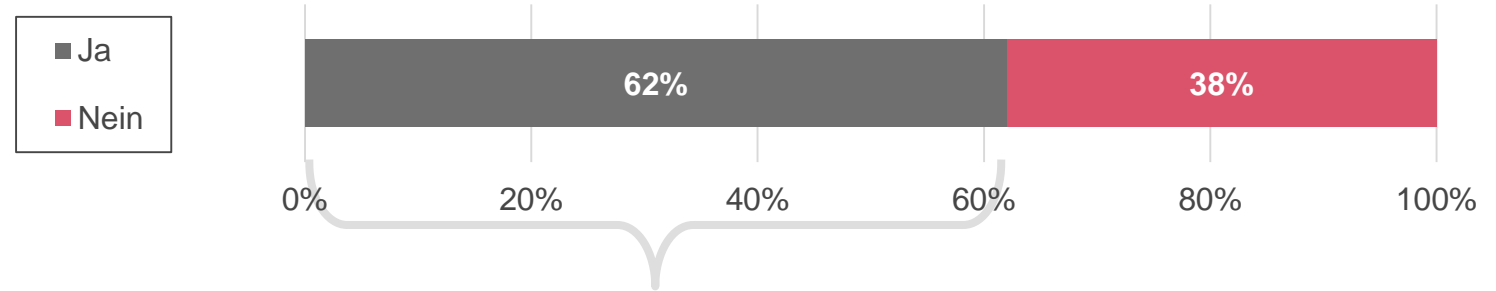


Erfolgt die Identifizierung und Dokumentation der steuerlichen Risiken im Rahmen des Tax CMS unter Berücksichtigung von Wesentlichkeitsgrenzen?

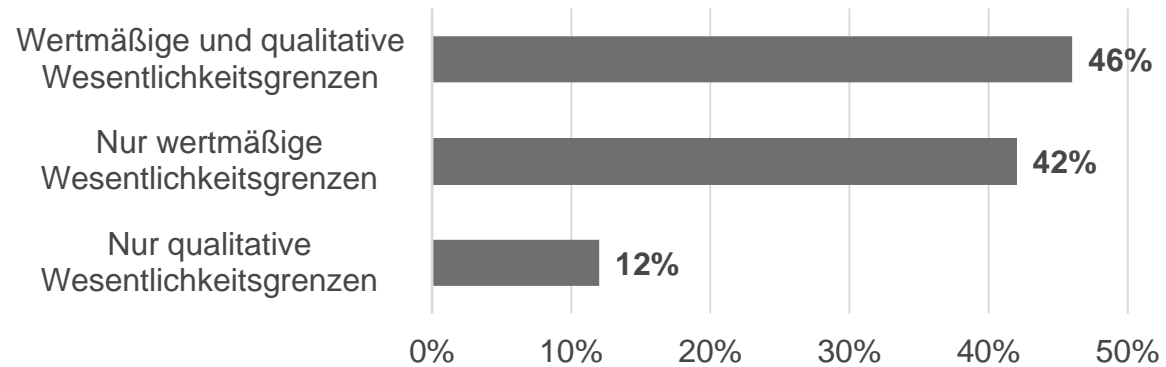
Bei **62%** der teilnehmenden Unternehmen erfolgt die Identifizierung und Dokumentation von steuerlichen Risiken unter Berücksichtigung von Wesentlichkeitsgrenzen.

46% der Befragten geben an, dass sie sowohl wertmäßige als auch qualitative Wesentlichkeitsgrenzen nutzen.

Berücksichtigung von Wesentlichkeitsgrenzen



Wesentlichkeitsgrenzen bei der Identifizierung steuerlicher Risiken



⊗ Risiken

Inwieweit stellt der in Ihrem Unternehmen/ Ihrer Unternehmensgruppe angewandte Risikoidentifizierungsprozess sicher, dass alle relevanten steuerlichen Risiken systematisch erfasst, aber zugleich nicht zu viele (eher theoretische) Risiken dokumentiert werden?

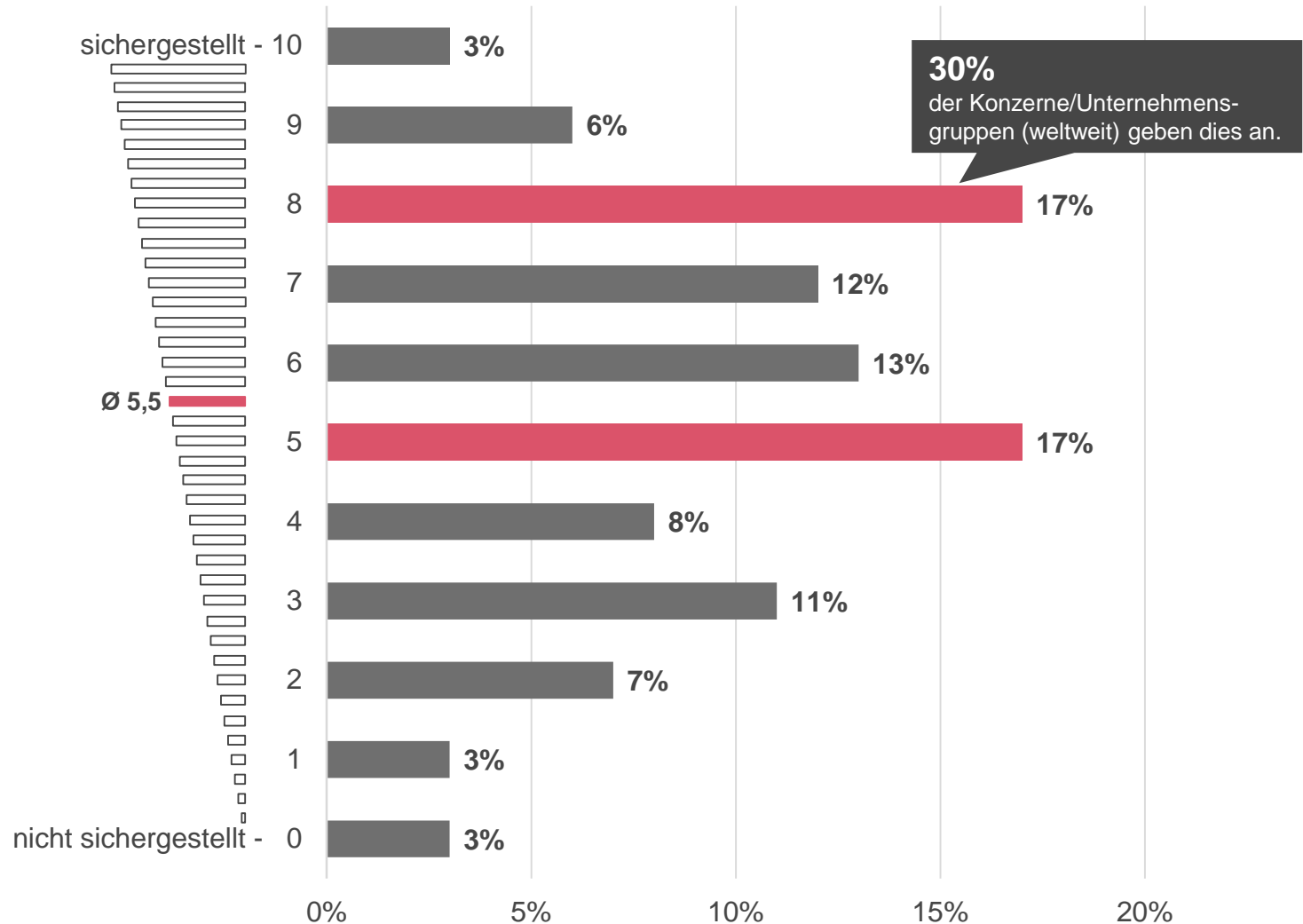
38% der Unternehmen bewerten den Risikoidentifizierungsprozess als gut bis sehr gut geeignet (7-10), um alle relevanten, aber zugleich nicht zu viele Risiken zu identifizieren.

24% der Befragten sehen ihren Prozess als weniger geeignet zur angemessenen Risikoidentifizierung (0-3) an.



Ein schwacher Risikoidentifizierungsprozess kann einerseits zu deutlichem Mehraufwand beim Betrieb des Tax CMS und andererseits auch zu einer deutlich eingeschränkten Begrenzung von Haftungsrisiken durch das Tax CMS (aufgrund unentdeckter Risiken) führen.

Angemessenheit des Risikoidentifizierungsprozesses



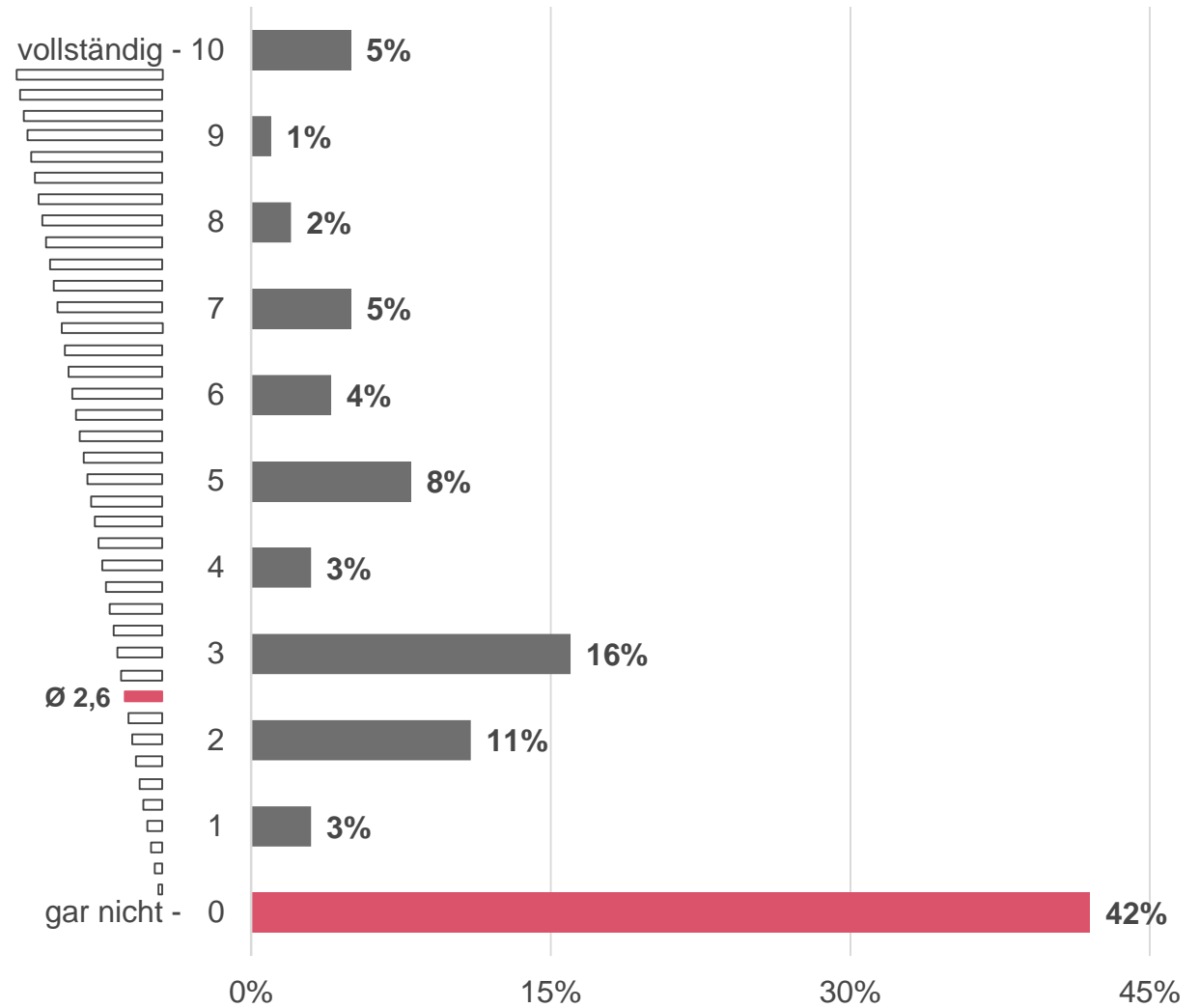
Zum 31.12.2019 treten verpflichtende Regelungen zur Meldung von grenzüberschreitenden steuerlichen Gestaltungen in Kraft (DAC 6). Inwieweit sind diese Verpflichtungen in Ihrem Tax CMS bereits berücksichtigt?

Nur **13%** der Teilnehmer haben die DAC 6-Anforderungen weitgehend bis vollständig (7-10) in ihr Tax CMS integriert.

42% der befragten Unternehmen geben an, die verpflichtenden DAC 6-Regelungen noch gar nicht im Tax CMS zu berücksichtigen.

Im Durchschnitt liegt die Berücksichtigung der DAC 6-Anforderungen im Tax CMS bei einem sehr niedrigen Wert von 2,6 von 10.

Berücksichtigung von DAC 6-Anforderungen im Tax CMS



⊗ Risiken

Wie viele steuerliche Risiken sind derzeit im Rahmen des Tax CMS über alle Steuerfachgebiete hinweg in Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe (hier Anzahl bei Mutterunternehmen oder Durchschnitt relevant) identifiziert und dokumentiert?

70% der Unternehmen, die die Implementierung des Tax CMS hinsichtlich der für sie relevanten Steuerfachgebiete bereits abgeschlossen haben, identifizierten dabei entweder bis zu 50 Risiken oder zwischen 250 und 500 Risiken.

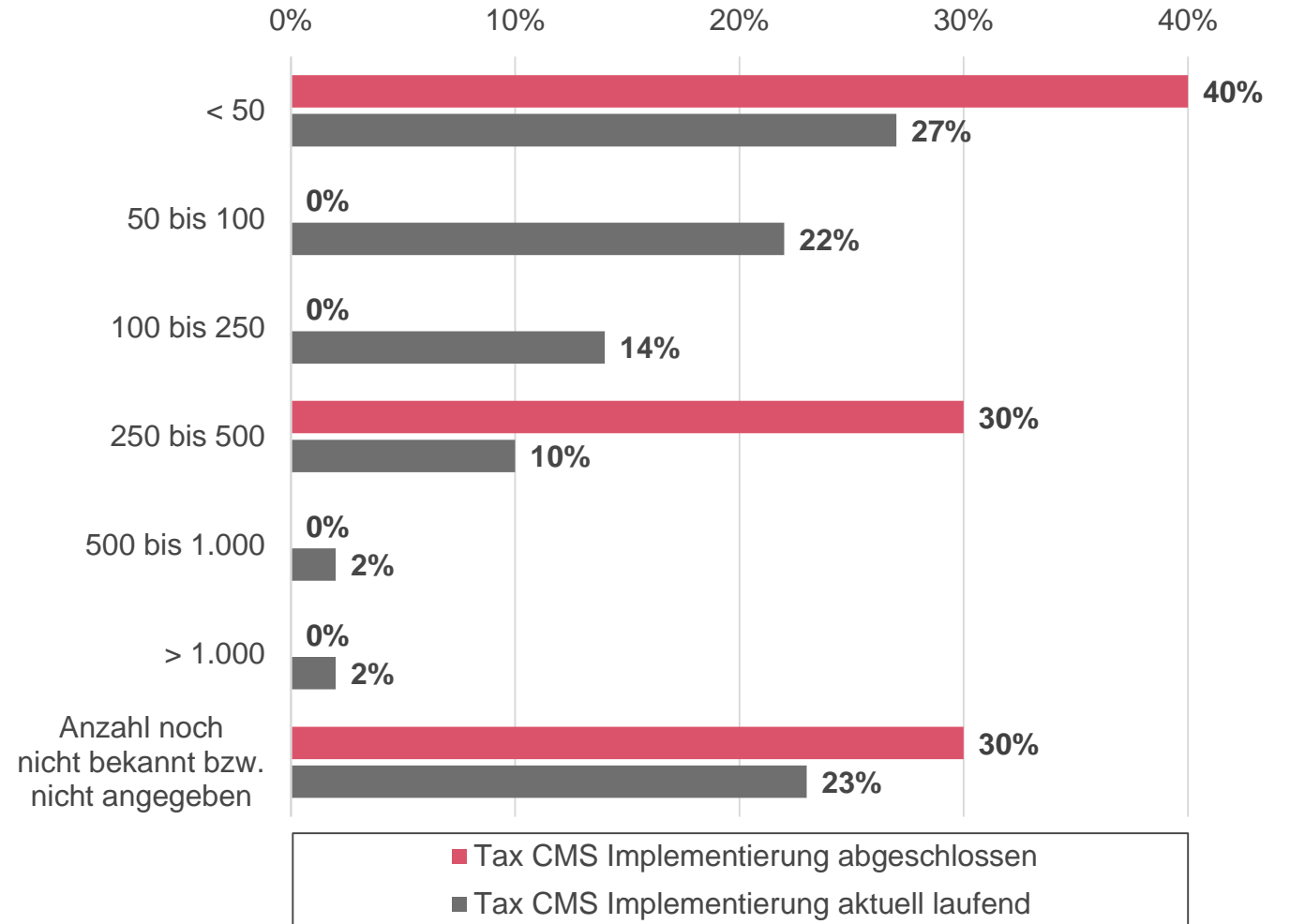
Unter allen Teilnehmern, die weniger als 50 Risiken identifizierten, haben 83% die Tax CMS Implementierung bisher für maximal drei Steuerfachgebiete abgeschlossen.



Bei den restlichen 17% stellt sich die Frage, ob Risiken nur innerhalb oder auch außerhalb der Steuerabteilung identifiziert wurden.

Bei deutlich mehr als 250 identifizierten Risiken stellt sich die Frage, ob auch unwesentliche Risiken dokumentiert wurden.

Anzahl identifizierter und dokumentierter steuerlicher Risiken¹

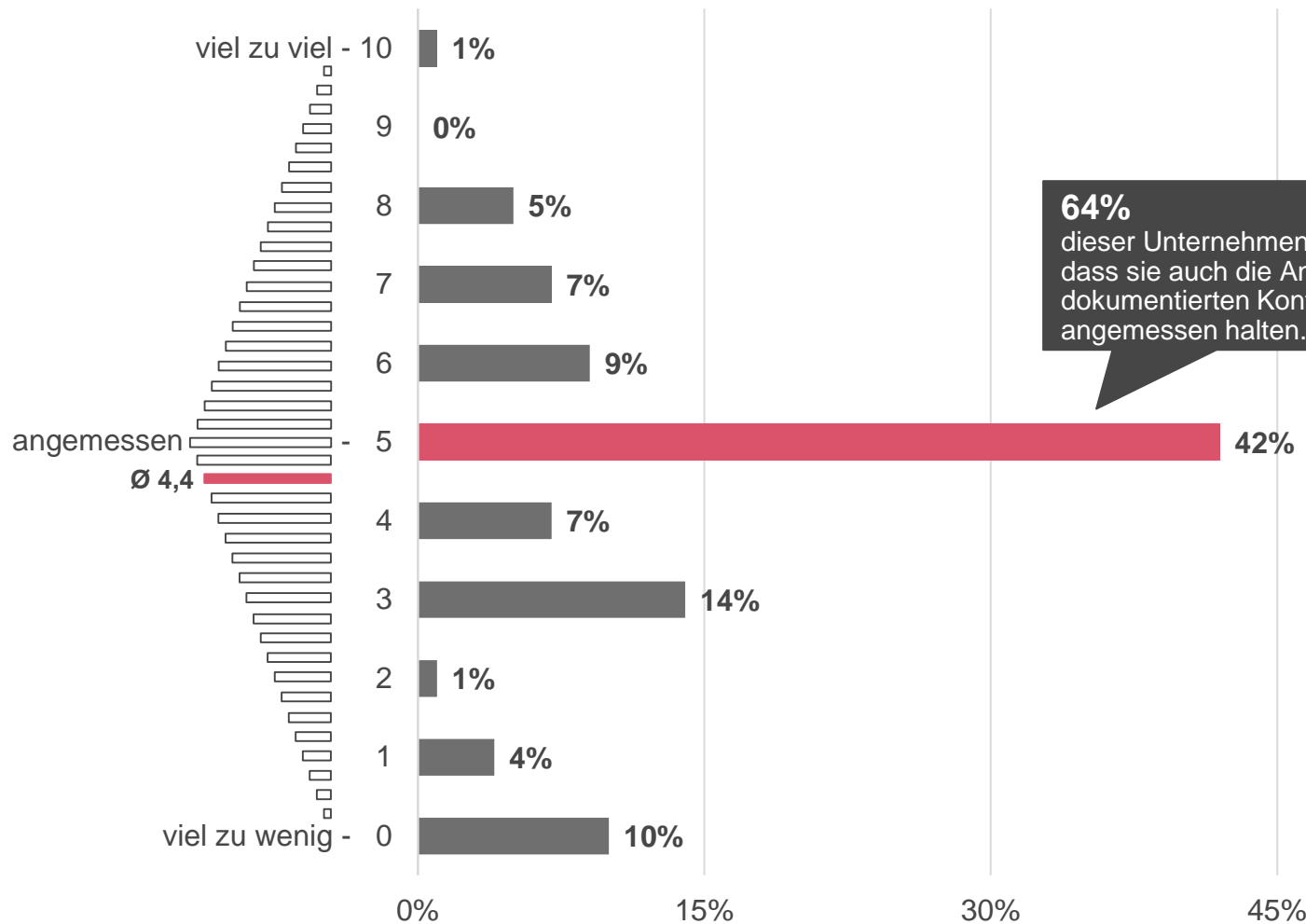


Für wie angemessen halten Sie die Anzahl der im Rahmen des Tax CMS dokumentierten Risiken?

42% der Teilnehmer schätzen die Anzahl ihrer dokumentierten Risiken als angemessen (5) ein.

36% der Befragten schätzen die Anzahl ihrer dokumentierten Risiken als zu wenig (0-4) ein, 22% sehen die Anzahl der Risiken als zu viel (6-10) an.

Angemessenheit der dokumentierten steuerlichen Risiken



3.5

Tax Compliance- Programm



Executive Summary

Nur rund ein Drittel der Teilnehmer hält die Ergebnisse der eigenen Risikoidentifizierung für gut geeignet, um angemessene präventive Maßnahmen festzulegen.

Zur Dokumentation steuerlicher Risiken und Kontrollen verwenden zwei Drittel der Befragten eine Risiko-Kontroll-Matrix.

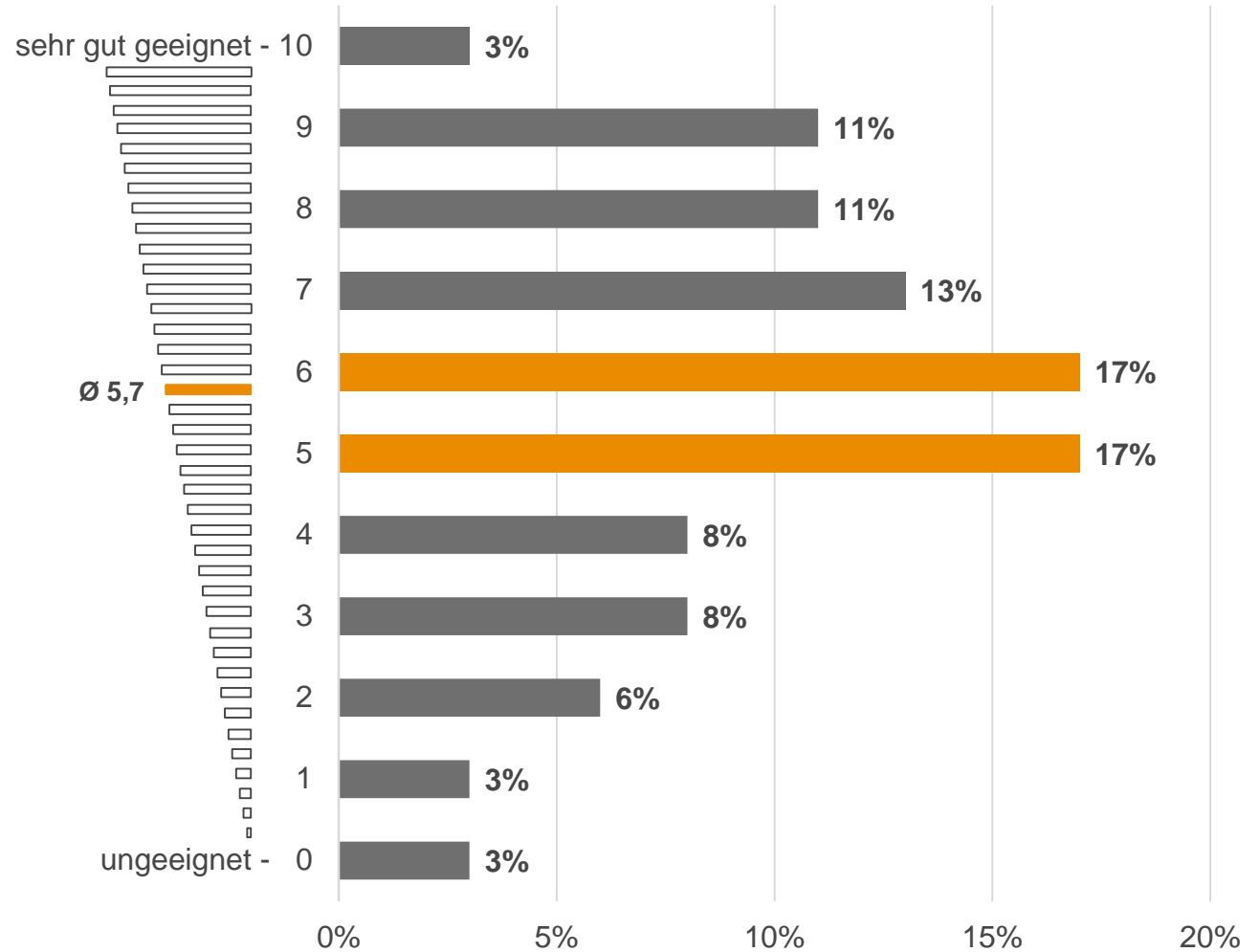
Die Mehrzahl der Unternehmen ermittelt nicht, ob die implementierten risikobegrenzenden Maßnahmen die steuerlichen Risiken auf ein akzeptables Maß reduzieren.

Inwieweit sind die Ergebnisse der Risiko-identifizierung aus Ihrer Sicht geeignet, alle relevanten Fehlerquellen im Tax Compliance-Programm so durch geeignete präventive Maßnahmen abzudecken, dass steuerlich relevante Fehler bereits in den Vorprozessen vermieden werden?

38% der Teilnehmer beurteilen die Ergebnisse der Risikoidentifizierung als gut bis sehr gut geeignet (7-10), um alle relevanten Fehlerquellen durch entsprechende präventive Maßnahmen abzudecken.

Diese Aussage treffen **50%** der Befragten mit einem weltweiten Umsatz über 10 Mrd. €.

Eignung der Risikoidentifizierung zur Festlegung angemessener präventiver Maßnahmen





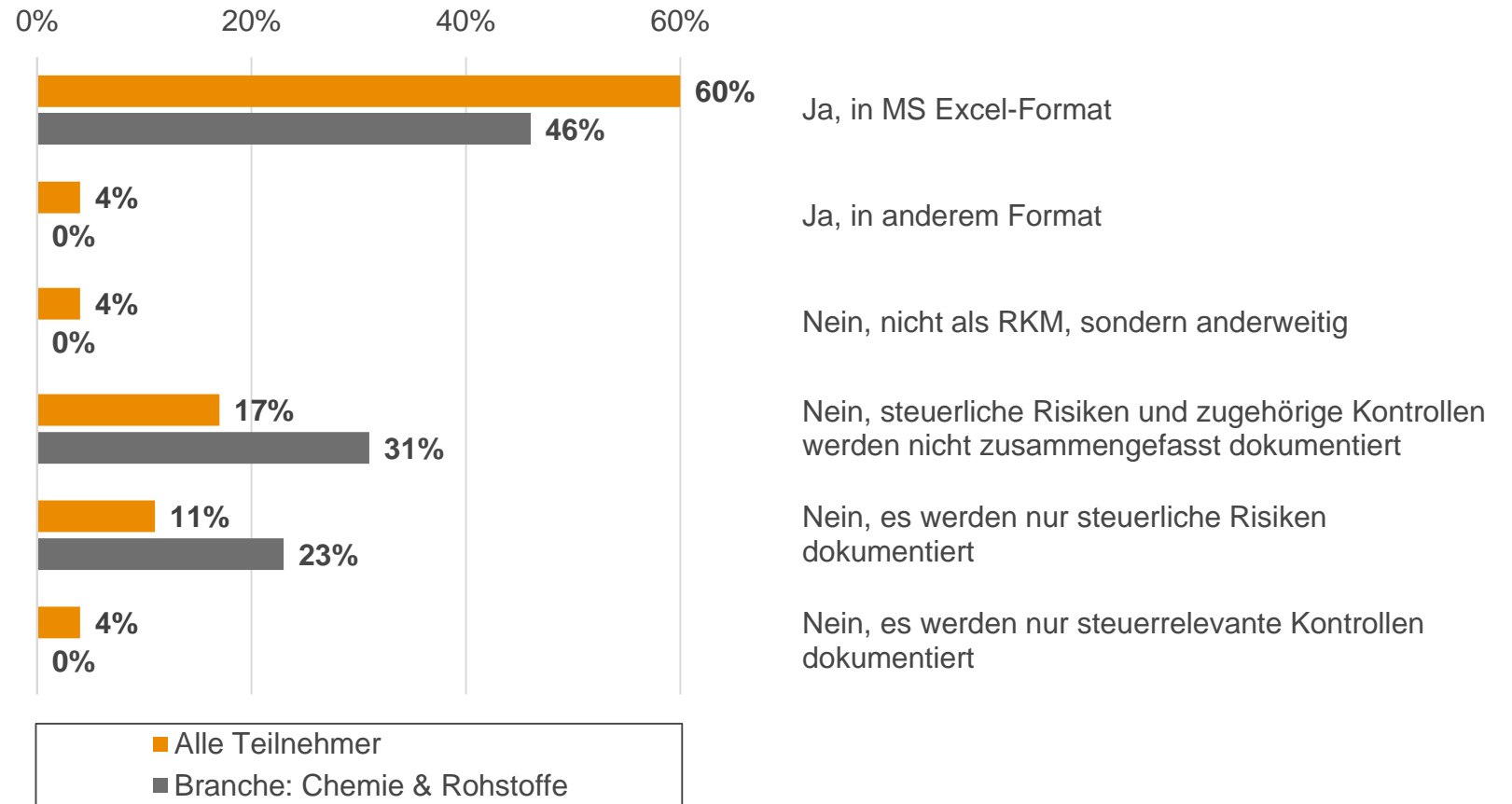
Werden in Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe im Rahmen des Tax CMS steuerliche Risiken bzw. Fehlerquellen mit den zugehörigen Kontrollen in Form einer Risiko-Kontroll-Matrix (RKM) dokumentiert?

64% der befragten Unternehmen dokumentieren ihre Risiken und Kontrollen in einer RKM.

Nur **46%** der Unternehmen aus der Branche Chemie & Rohstoffe nutzen im Rahmen des Tax CMS eine RKM. 31% dieser Unternehmen geben an steuerliche Risiken und Kontrollen nicht zusammengefasst zu dokumentieren, während von allen Teilnehmern nur 17% diese Aussage treffen.

89% der Teilnehmer mit einem Umsatz über 10 Mrd. € (in D) haben eine RKM in Verwendung, hiervon dokumentieren 75% der Befragten ihre RKM in MS Excel.

Dokumentation in Form einer Risiko-Kontroll-Matrix

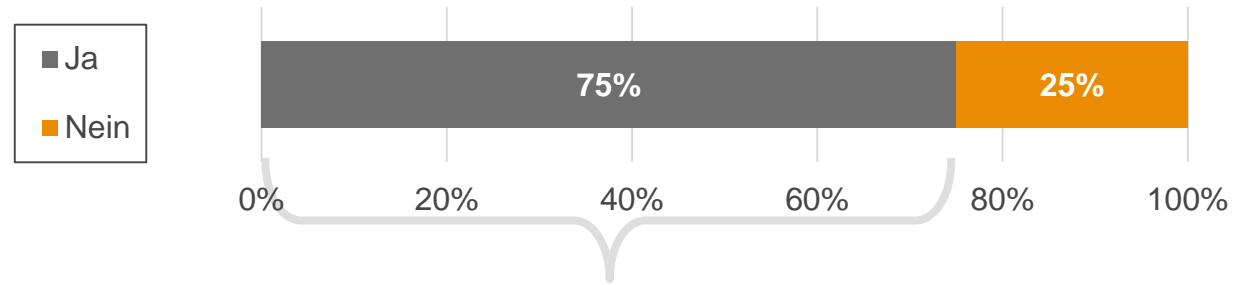


Welche risikobegrenzenden Maßnahmen dokumentieren Sie zu den einzelnen steuerlichen Risiken in der Risiko-Kontroll-Matrix (RKM)?

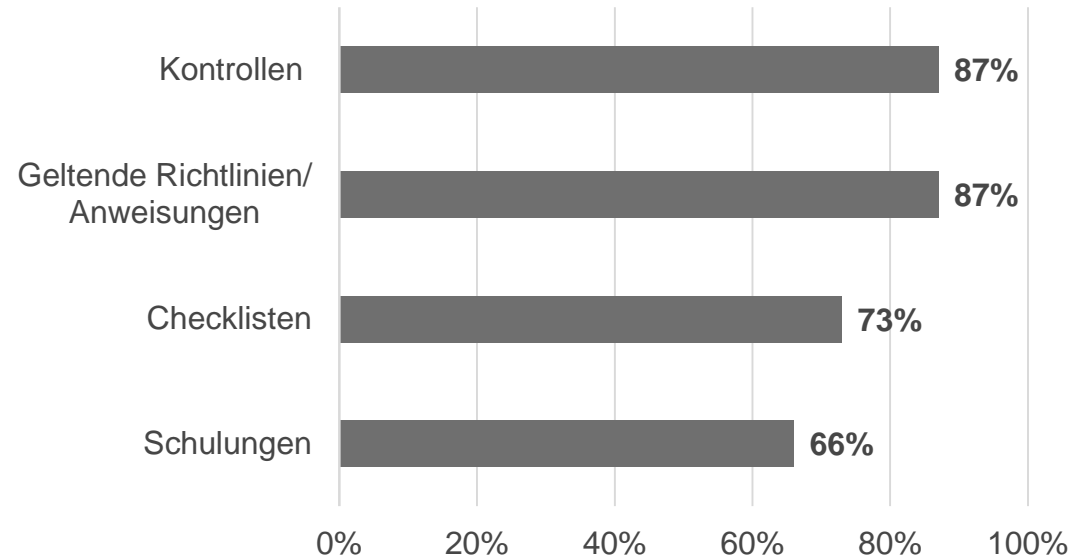
Jeweils **87%** der teilnehmenden Unternehmen dokumentieren in der RKM zu den einzelnen steuerlichen Risiken die Kontrollen und die geltenden Richtlinien/Anweisungen als risikobegrenzende Maßnahmen.

51% der Teilnehmer, die eine RKM in Verwendung haben, dokumentieren in dieser alle der aufgeführten risikobegrenzenden Maßnahmen.

Dokumentation risikobegrenzender Maßnahmen in der Risiko-Kontroll-Matrix



Dokumentation risikobegrenzender Maßnahmen in der Risiko-Kontroll-Matrix¹



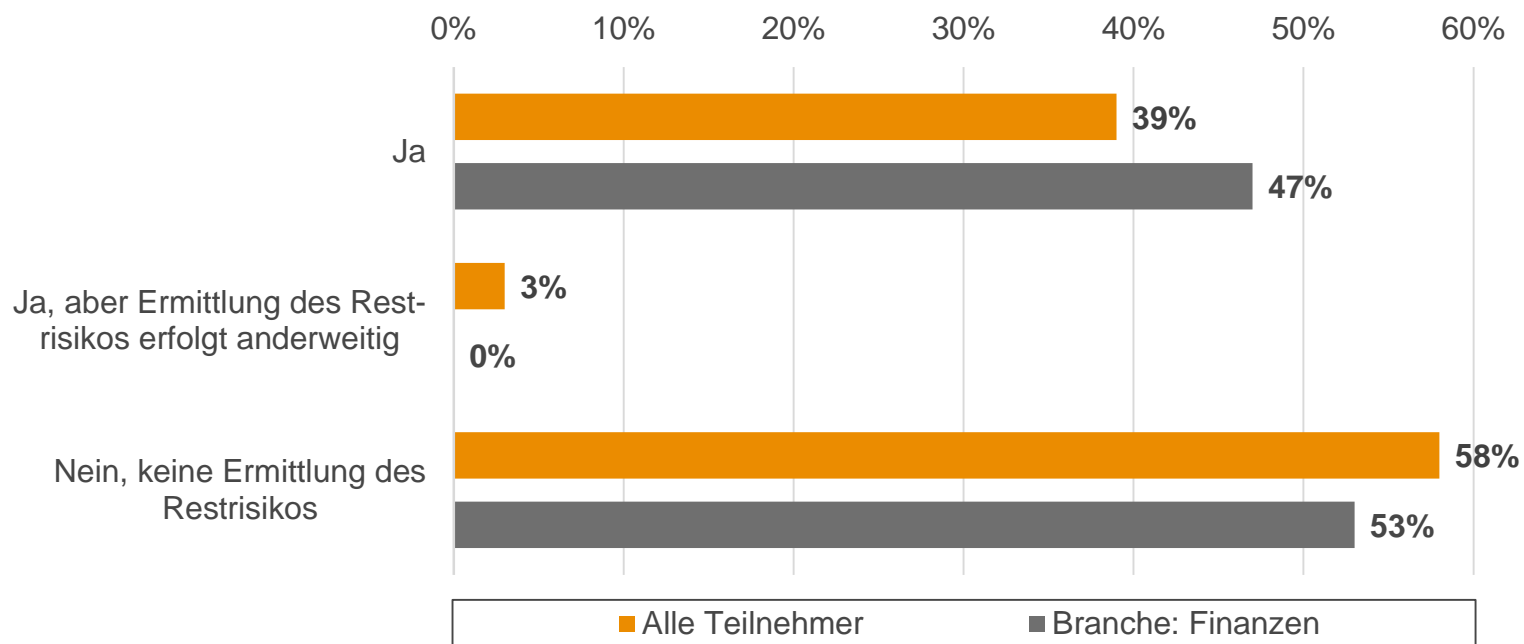


Ermitteln Sie in der RKM oder in anderer Form das verbleibende Restrisiko (Netto-Risiko), auf das jeweils das steuerliche (Brutto-) Risiko durch die zugehörigen Maßnahmen reduziert wird?

50% der Teilnehmer, die die Implementierung des Tax CMS hinsichtlich der für sie relevanten Steuerfachgebiete bereits abgeschlossen haben, nehmen keine Ermittlung des Restrisikos vor. Dagegen entscheiden sich 50% für eine Ermittlung des Restrisikos.

47% der Unternehmen aus der Branche Finanzen geben an, das Restrisiko zu ermitteln, im Vergleich zu 42% aller Teilnehmer.

Ermittlung des Restrisikos

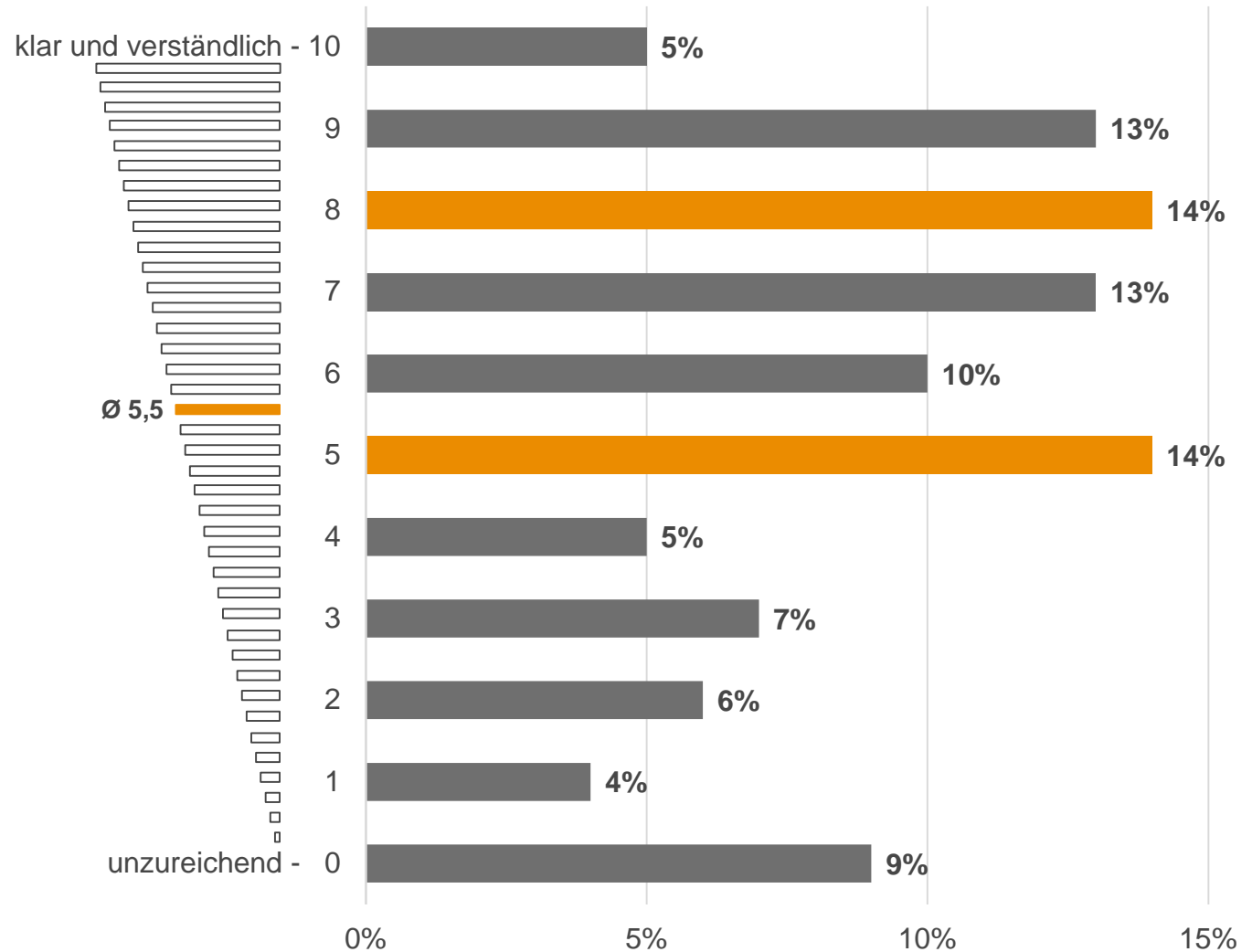


Inwieweit sind die Kontrollbeschreibungen so klar und verständlich formuliert, dass ein sachverständiger Dritter die Kontrollen ohne weitere Anleitung vollumfänglich durchführen könnte?

45% der teilnehmenden Unternehmen geben an, dass ihre Kontrollbeschreibungen gut bis sehr gut (7-10) formuliert sind, so dass die Kontrollen von einem sachverständigen Dritten ohne weitere Anleitung durchgeführt werden könnten.

26% der Befragten geben an, dass ihre Kontrollbeschreibungen diese Anforderung nur unzureichend bis gering (0-3) erfüllen.

Formulierung der Kontrollbeschreibungen



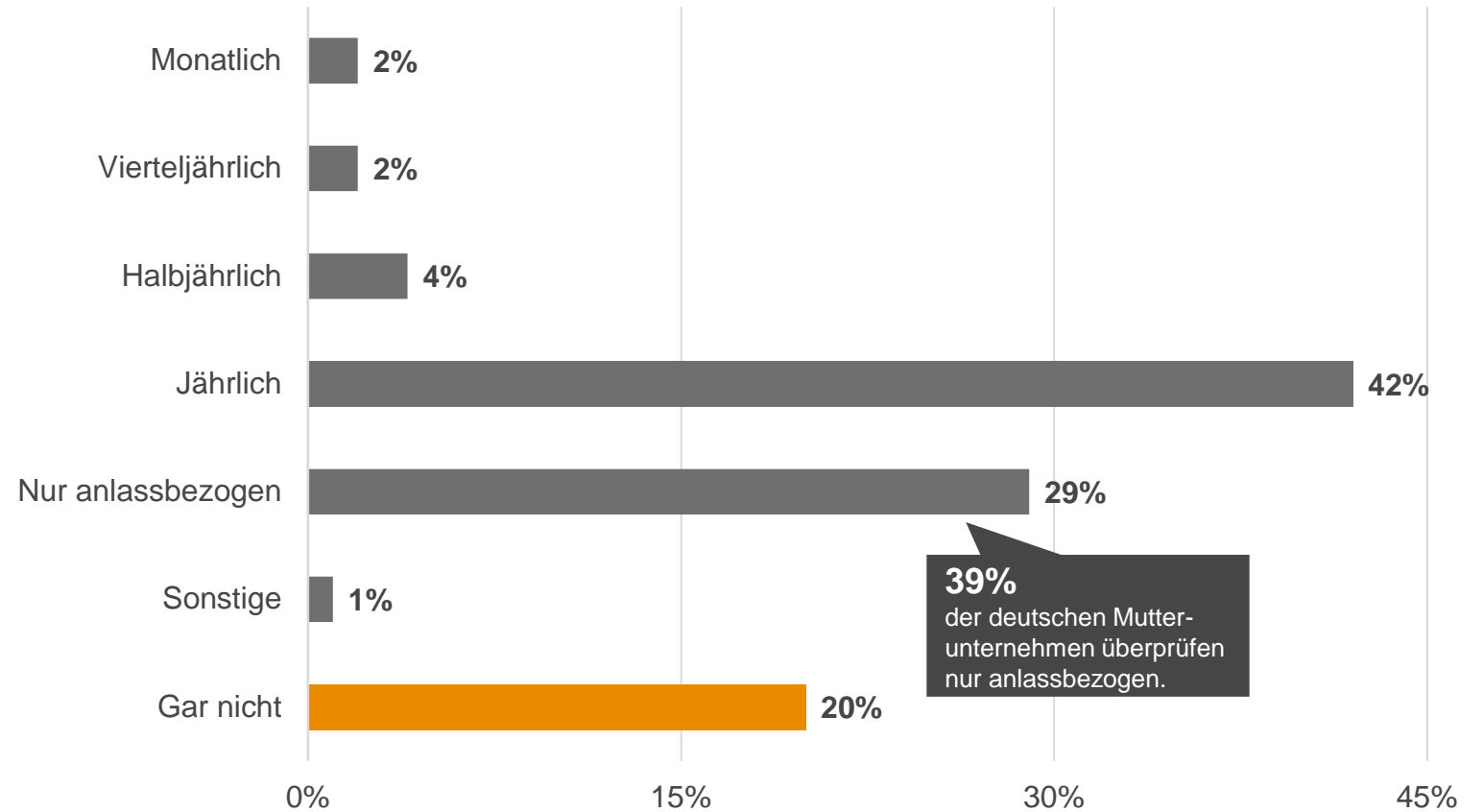


Wie oft erfolgt in Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe eine dokumentierte Überprüfung des Designs der Kontrollen (Eignung der Kontrollen zur Risikominderung) innerhalb der steuerlich relevanten Prozesse?

42% der teilnehmenden Unternehmen geben an, dass sie die Eignung der implementierten Kontrollen jährlich überprüfen.

Dagegen überprüfen **20%** der Befragten das Kontrolldesign gar nicht.

Häufigkeit der Überprüfung der Eignung der Kontrollen





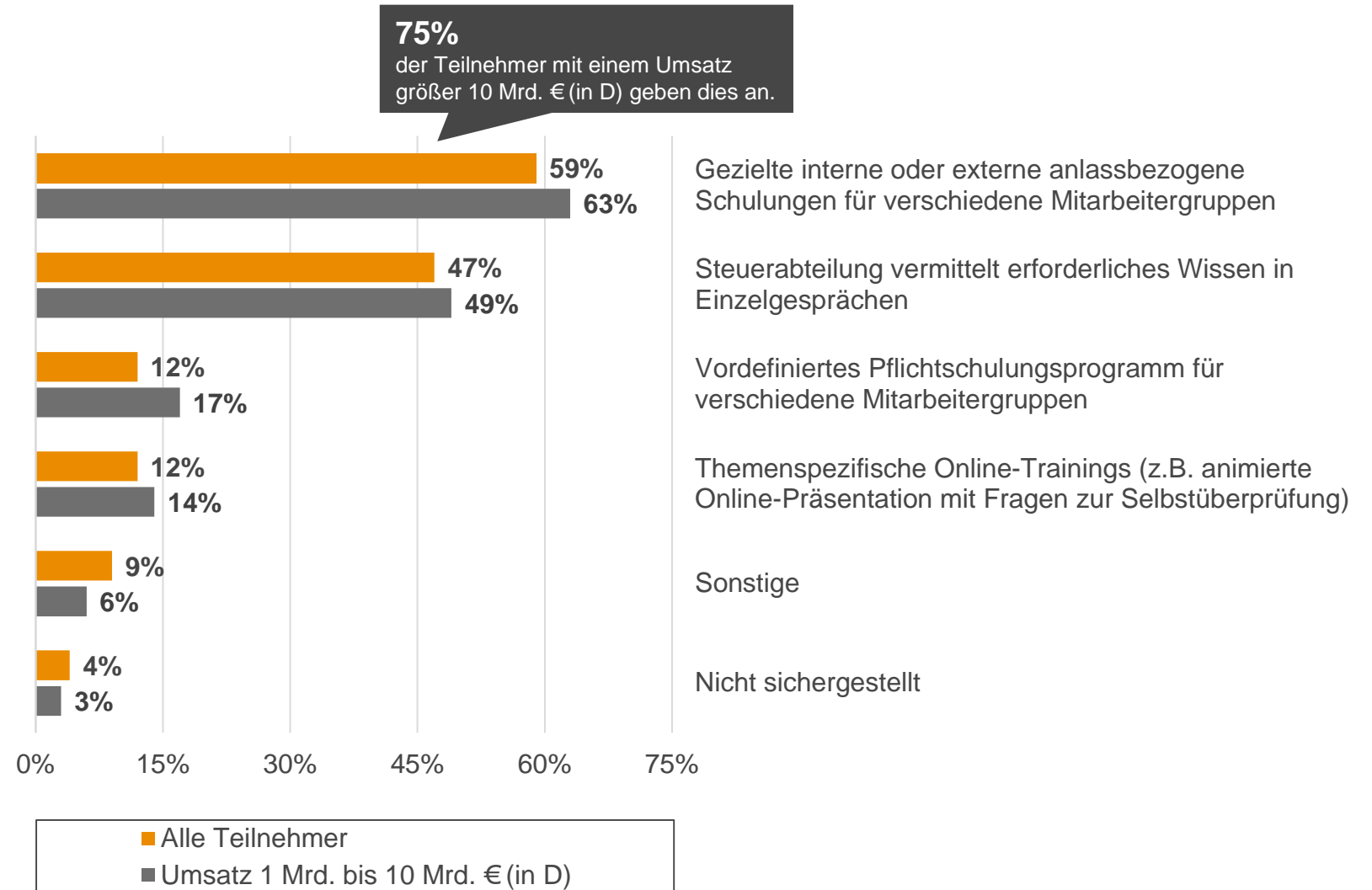
Wie wird im Rahmen des Tax CMS sichergestellt, dass alle (auch neue) Mitarbeiter außerhalb der Steuerabteilung, die steuerlich relevante Aufgaben wahrnehmen, fachlich in die Lage versetzt werden, die jeweiligen steuerlichen Anforderungen vollumfänglich zu erfüllen?

59% der befragten Unternehmen geben an, für neue Mitarbeiter, die steuerlich relevante Aufgaben wahrnehmen, gezielte interne oder externe Schulungen durchzuführen.

Bei **47%** aller Unternehmen vermittelt die Steuerabteilung das erforderliche Wissen in Einzelgesprächen.

25% aller Teilnehmer geben an, gezielte interne oder externe Schulungen für verschiedene Mitarbeitergruppen durchzuführen und ergänzend das erforderliche Wissen in Einzelgesprächen durch die Steuerabteilung vermitteln zu lassen.

Steuerliche Wissensvermittlung an die Mitarbeiter¹





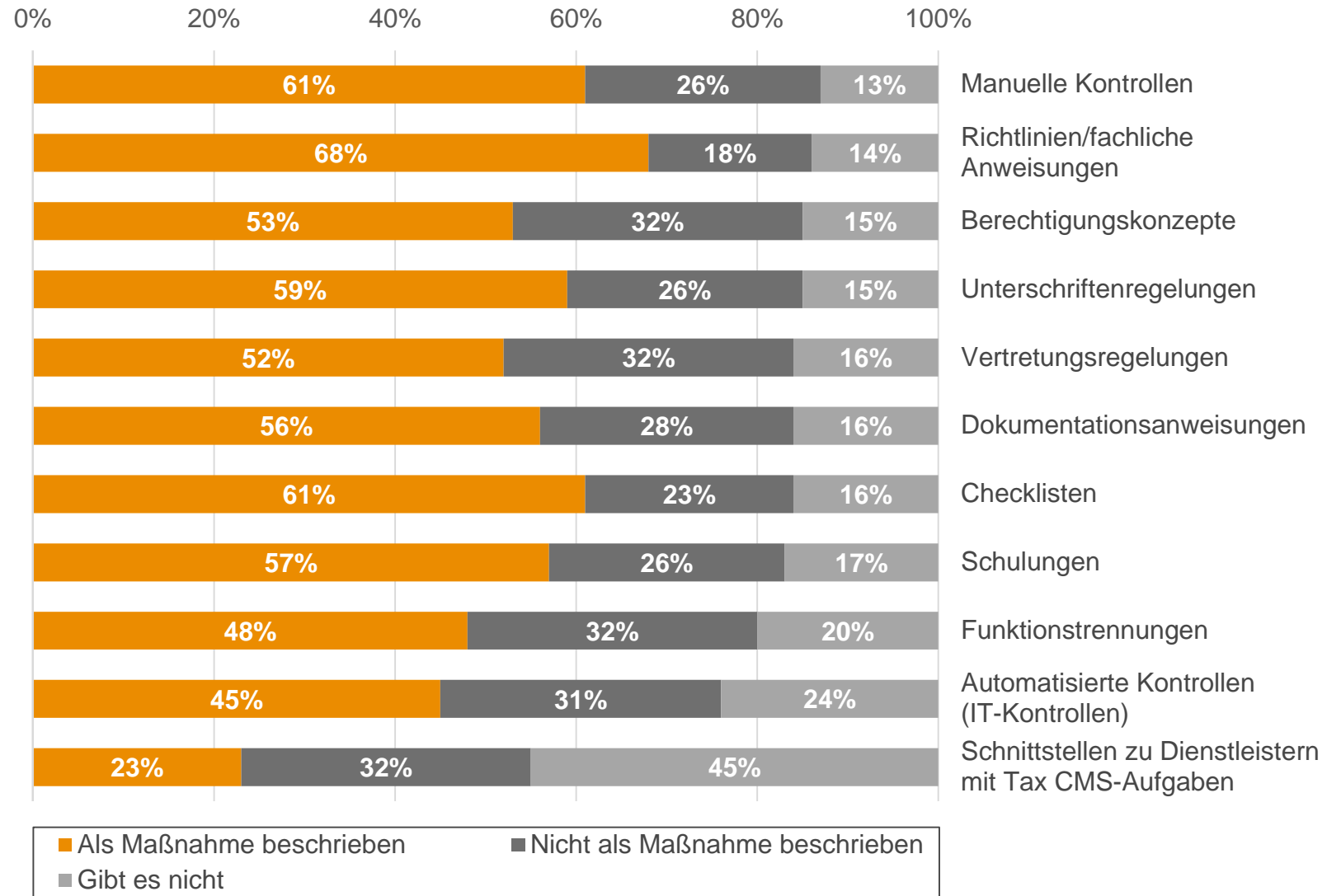
Beinhaltet ihr Tax Compliance-Programm eine Beschreibung der folgenden eingerichteten Maßnahmen?

87% der befragten Unternehmen setzen steuerrelevante manuelle Kontrollen ein, jedoch haben 26% der Unternehmen diese Kontrollen nicht im Tax Compliance-Programm beschrieben. 71% derer, die keine manuellen Kontrollen vorsehen, haben auch noch keine weiteren Maßnahmen eingerichtet.

100% der Teilnehmer mit einem Umsatz über 10 Mrd. € (in D) haben ihre manuellen Kontrollen als Maßnahmen beschrieben.

Die genannten Maßnahmen sind bei **76%** bis 87% der Befragten vorhanden, jedoch nur zu 45% bis 68% im Tax Compliance-Programm beschrieben. Eine Ausnahme bilden die Schnittstellen zu Dienstleistern mit Tax CMS-Aufgaben. Diese bestehen nur bei 55% der Teilnehmer und sind nur bei 23% dokumentiert.

Beschreibung der Maßnahmen im Tax Compliance-Programm





Wie viele Kontrollen sind derzeit im Rahmen des Tax CMS über alle Steuerfachgebiete hinweg im Unternehmen/der Unternehmensgruppe (hier Anzahl bei Mutterunternehmen oder Durchschnitt relevant) implementiert?

Bei **56%** der Unternehmen, die die Implementierung des Tax CMS hinsichtlich der für sie relevanten Steuerfachgebiete bereits abgeschlossen haben, sind weniger als 50 Kontrollen implementiert.

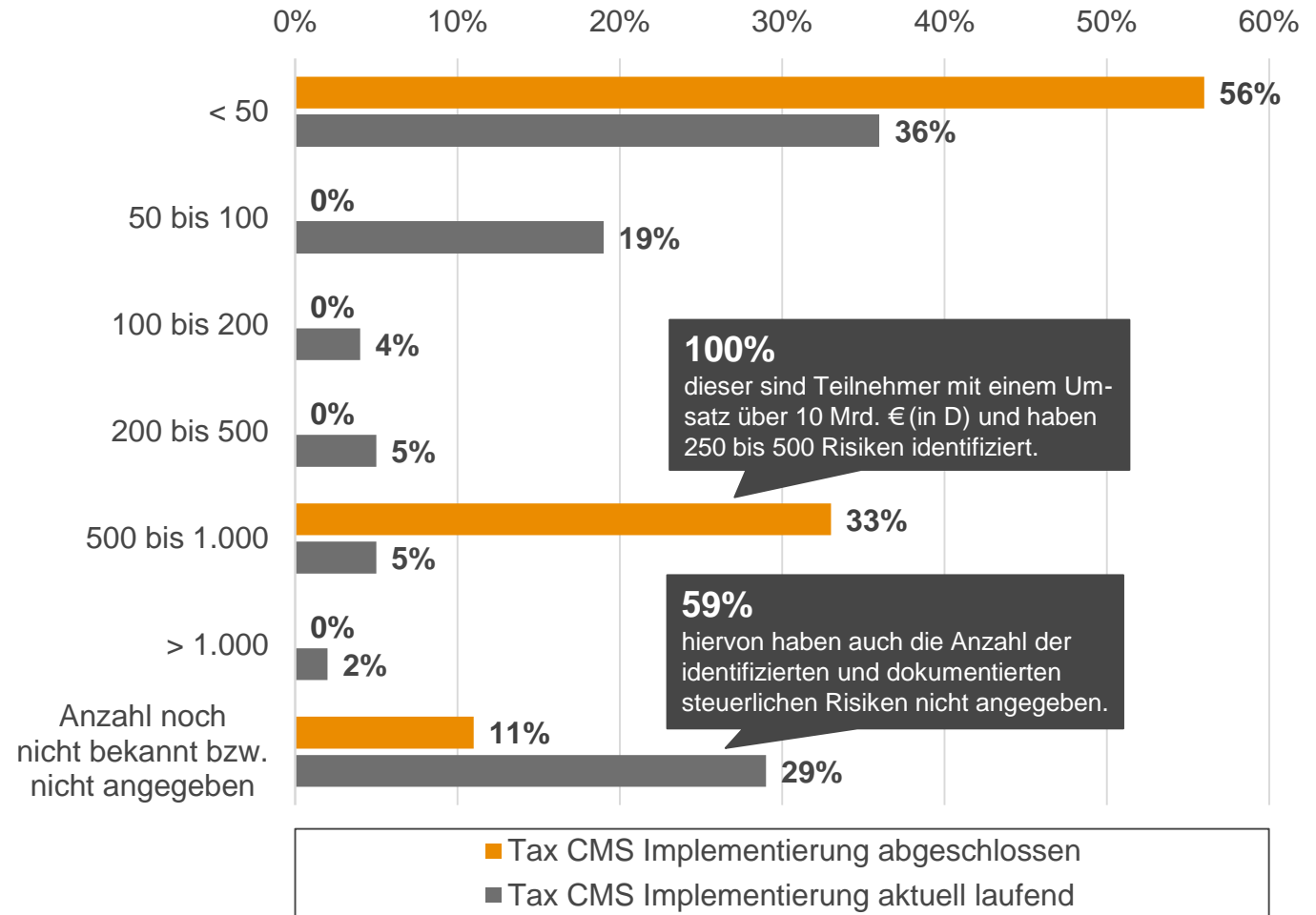
Unter allen Teilnehmern, die weniger als 50 Kontrollen implementierten, haben 87% die Tax CMS-Implementierung bisher für maximal drei Steuerfachgebiete abgeschlossen.

33% der Teilnehmer mit abgeschlossener Tax CMS-Implementierung geben eine Anzahl von 500 bis 1.000 Kontrollen an.



Bei deutlich mehr als 200 implementierten Kontrollen stellt sich die Frage, ob ein angemessener Fokus auf der Implementierung präventiver Kontrollen liegt. Mit diesen lässt sich die Anzahl erforderlicher Kontrollen deutlich reduzieren und die Effizienz erhöhen.

Anzahl der implementierten Tax CMS-Kontrollen¹

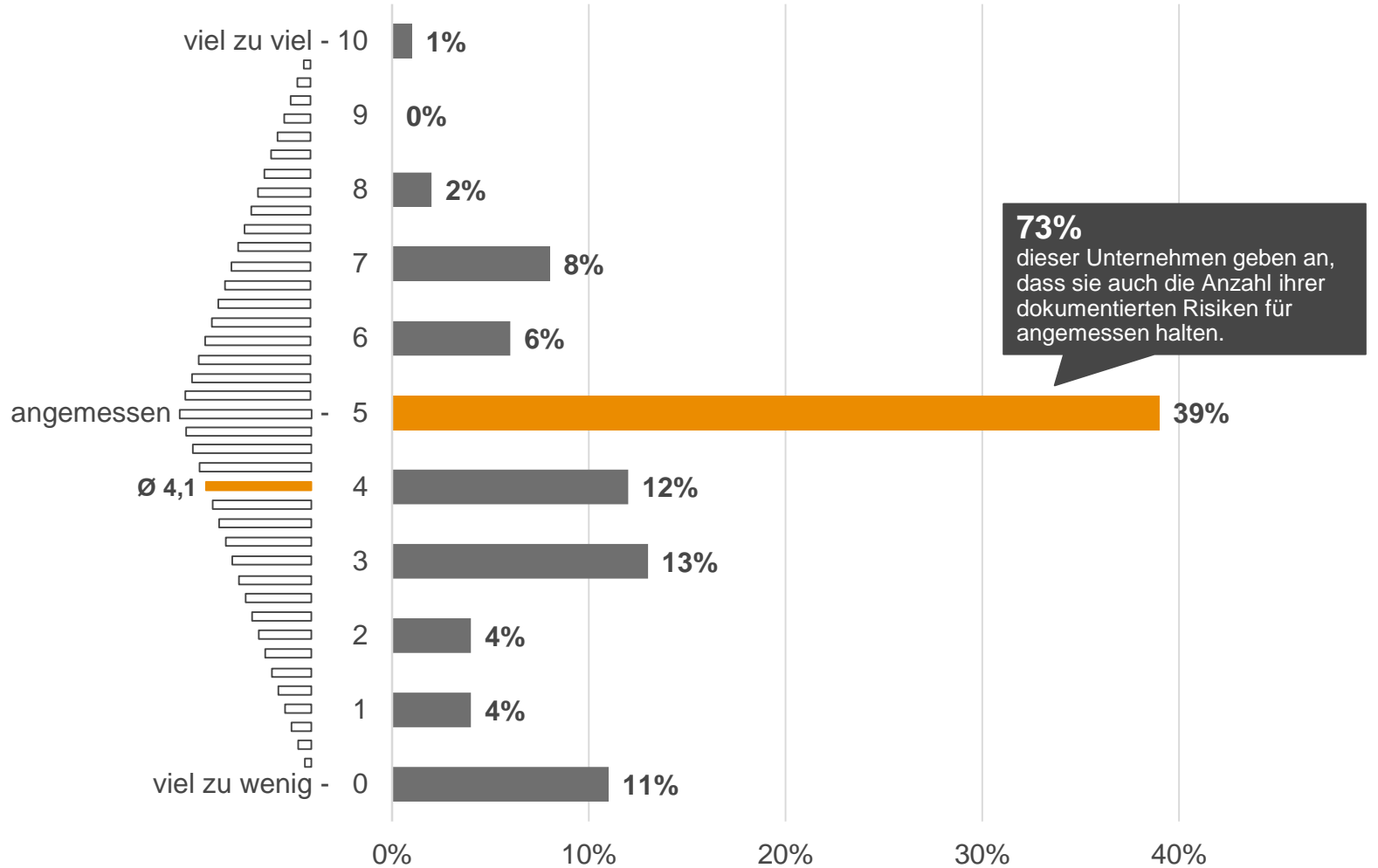


Für wie angemessen halten Sie die Anzahl der im Rahmen des Tax CMS dokumentierten Kontrollen?

39% der Befragten halten die Anzahl der im Rahmen des Tax CMS dokumentierten Kontrollen für angemessen (5).

44% der Teilnehmer halten die Anzahl ihrer dokumentierten Kontrollen für zu wenig (0-4), 17% bewerten die Anzahl der Kontrollen als zu hoch (6-10).

Angemessenheit der Anzahl der Kontrollen



3.6

Tax Compliance-Kommunikation



Executive Summary

Gut ein Drittel der Befragten hält die eigene Berichterstattung über das Tax CMS an die Geschäftsleitung für mangelhaft.

Rund die Hälfte der Unternehmen gibt an, dass die Mitarbeiter auf Basis der erfolgten Tax Compliance-Kommunikation ihre Tax CMS-relevanten Aufgaben gut bis sehr gut erfüllen können.

Gleichzeitig geht nahezu ein Viertel der Unternehmen davon aus, dass die steuerliche Datenqualität über die Tax Compliance-Kommunikation nur unzureichend bis schwach sichergestellt ist.



Wie schätzen Sie die Angemessenheit der Berichterstattung über Status und Ergebnisse des Tax CMS an die Geschäftsführung/den Vorstand in Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe ein?

Insgesamt bewerten die Unternehmen die Angemessenheit der Berichterstattung an Geschäftsführung bzw. Vorstand über Status und Ergebnisse des Tax CMS hinsichtlich sämtlicher Kriterien im mittleren Bereich (Ø 4,9-5,3).

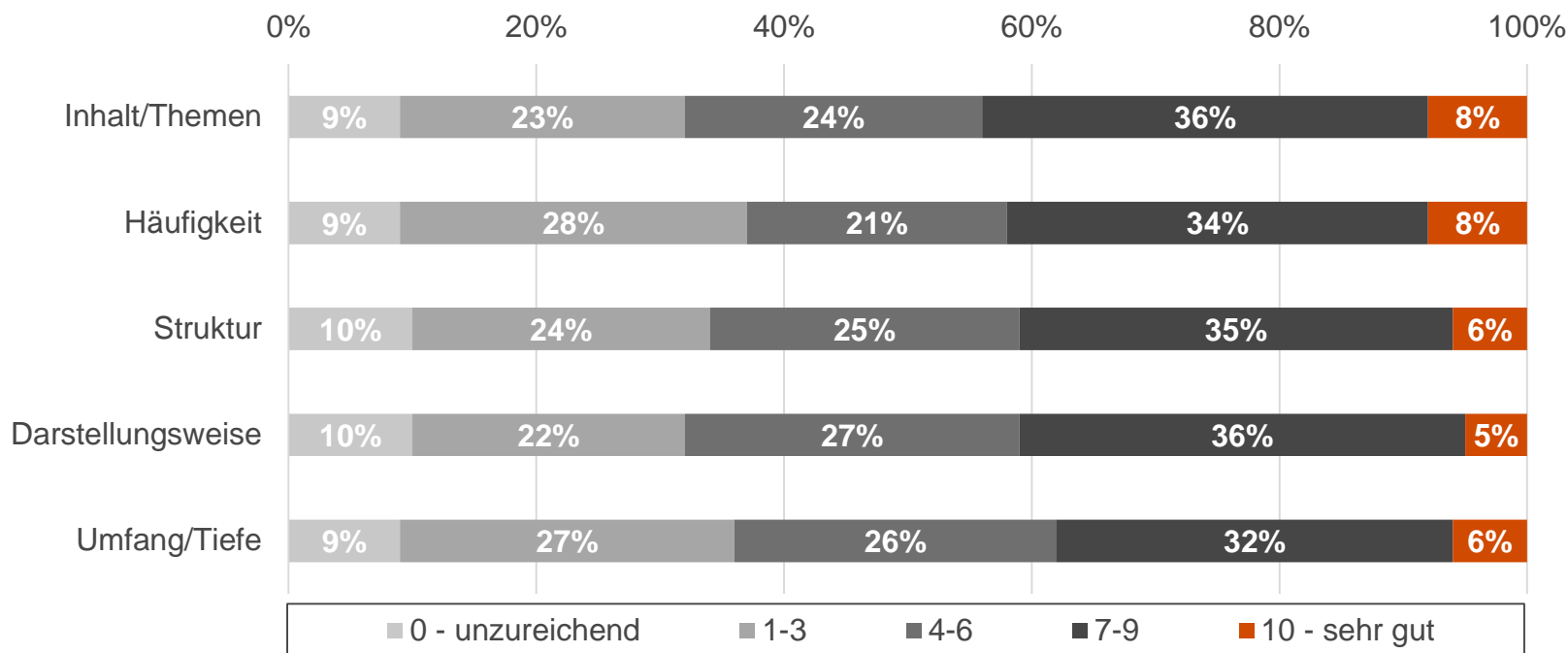
38% bis **44%** der Teilnehmer schätzen über alle Kriterien hinweg die Angemessenheit der Berichterstattung als gut bis sehr gut (7-10) ein.

Von den Befragten, die diese Einschätzung hinsichtlich Inhalten und Themen abgeben, kommunizieren 39% gar nicht in schriftlicher Form.

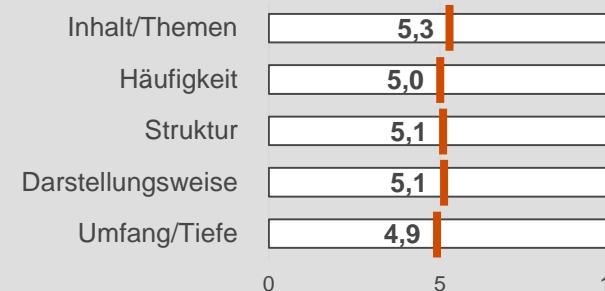


Hier stellt sich die Frage, ob eine rein mündliche Kommunikation mit der Geschäftsführung über das Tax CMS geeignet ist, um die angestrebte Vermeidung von Haftungsrisiken zu erreichen.

Angemessenheit der Berichterstattung über das Tax CMS



Ø Angemessenheit der Berichterstattung



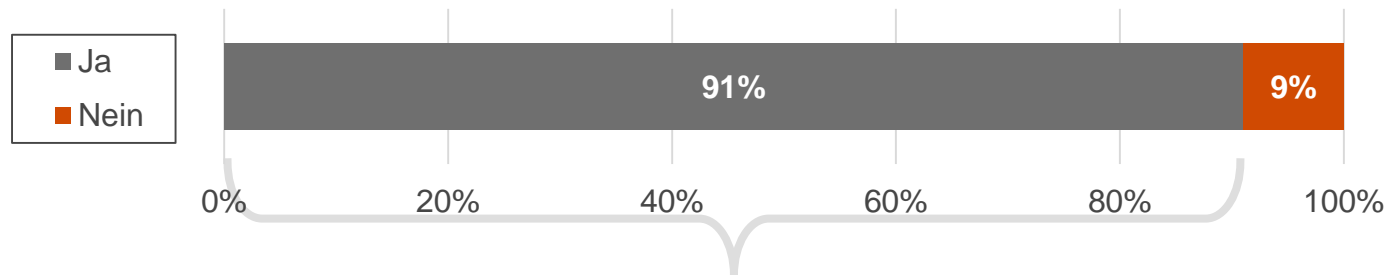


In welcher Form wurden an alle relevanten Mitarbeiter bzw. Mitarbeitergruppen deren konkrete Aufgaben/Pflichten im Rahmen des Tax CMS kommuniziert?

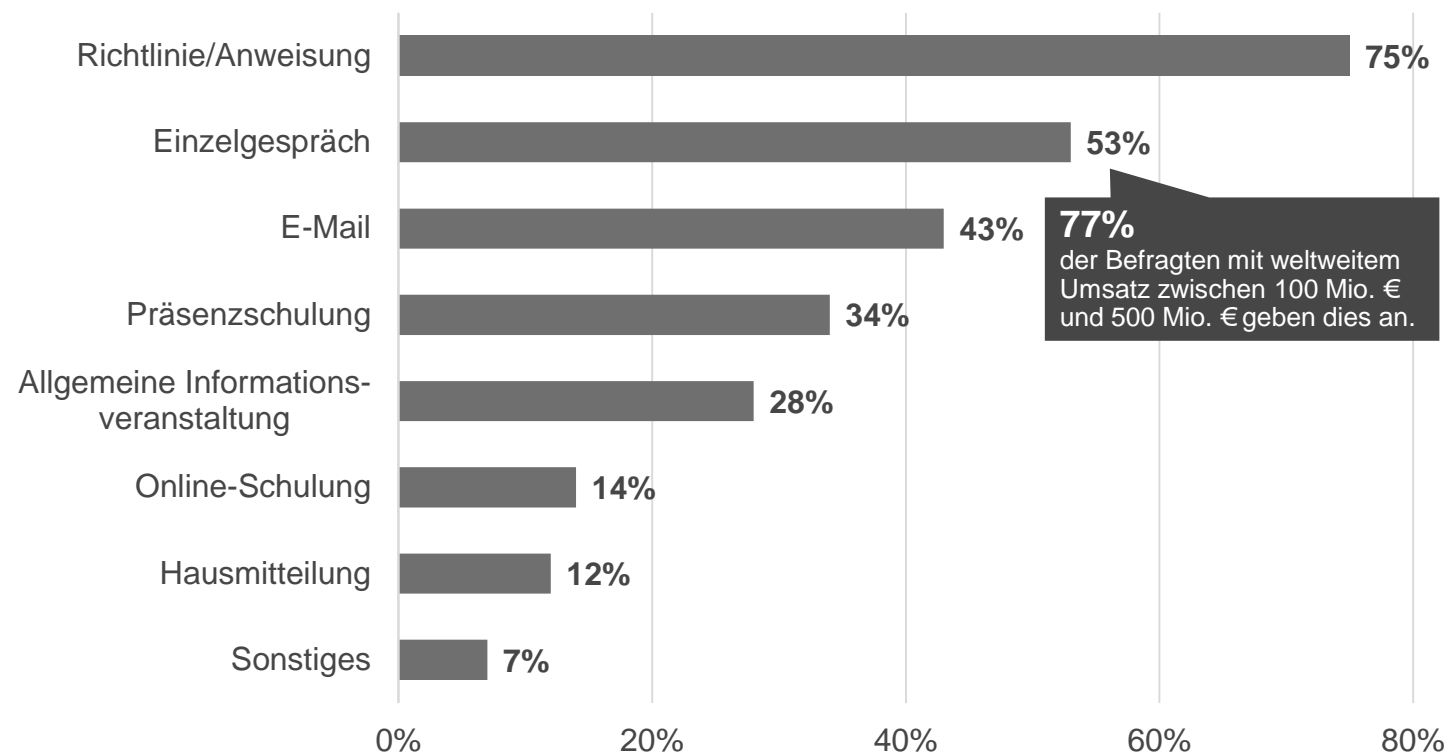
49% der Teilnehmer, die angeben alle relevanten Mitarbeiter anhand von Richtlinien und Anweisungen über deren konkrete Aufgaben und Pflichten zu informieren, nutzen hierzu auch E-Mails.

9% der befragten Unternehmen kommunizieren keine konkreten Aufgaben und Pflichten.

Kommunikation von Aufgaben und Pflichten



Kommunikationsmittel für Aufgaben und Pflichten¹





Wie gut sind die Mitarbeiter auf Basis der erfolgten Tax Compliance-Kommunikation in der Lage ihre Aufgaben pflichtgerecht zu erfüllen?

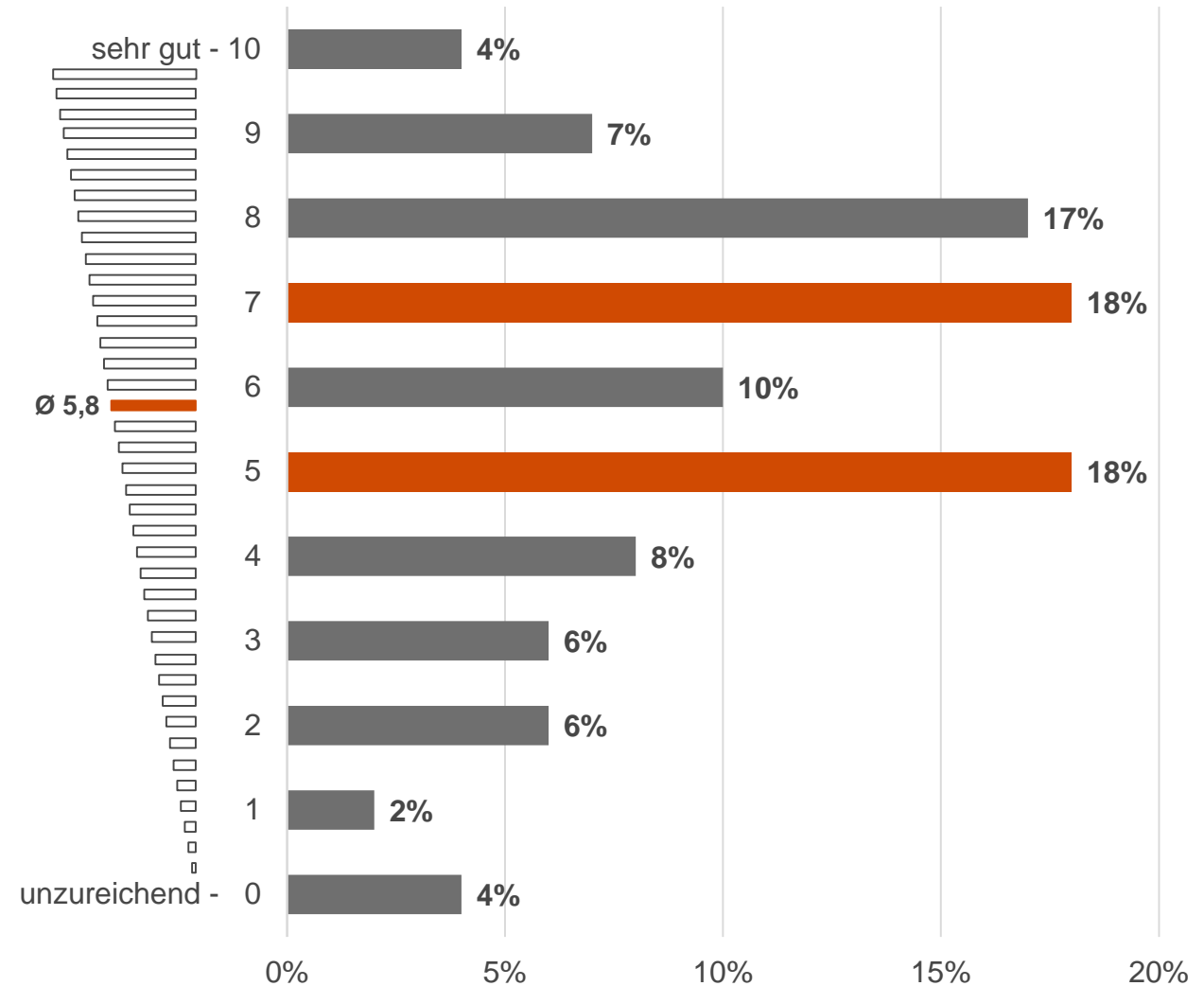
Mit **18%** geben überdurchschnittlich viele der Befragten mit einem weltweiten Umsatz über 10 Mrd. € an, dass die Mitarbeiter sehr gut (9-10) in der Lage sind, ihre Aufgaben den Anforderungen entsprechend zu erfüllen.

46% der teilnehmenden Unternehmen schätzen, dass ihre Mitarbeiter auf Basis der erfolgten Tax Compliance-Kommunikation gut bis sehr gut (7-10) in der Lage sind, ihre Aufgaben pflichtgerecht zu erfüllen.



Gleichzeitig geben nur 51% davon an, dass den Mitarbeitern außerhalb der Steuerabteilung die Relevanz ihrer Tätigkeiten für die steuerliche Datenqualität bewusst ist. Hier stellt sich die Frage, ob bei den restlichen 49% noch ein wichtiges Kommunikationsdefizit besteht.

Qualität der Kommunikation in Bezug auf Tax CMS-relevante Aufgaben





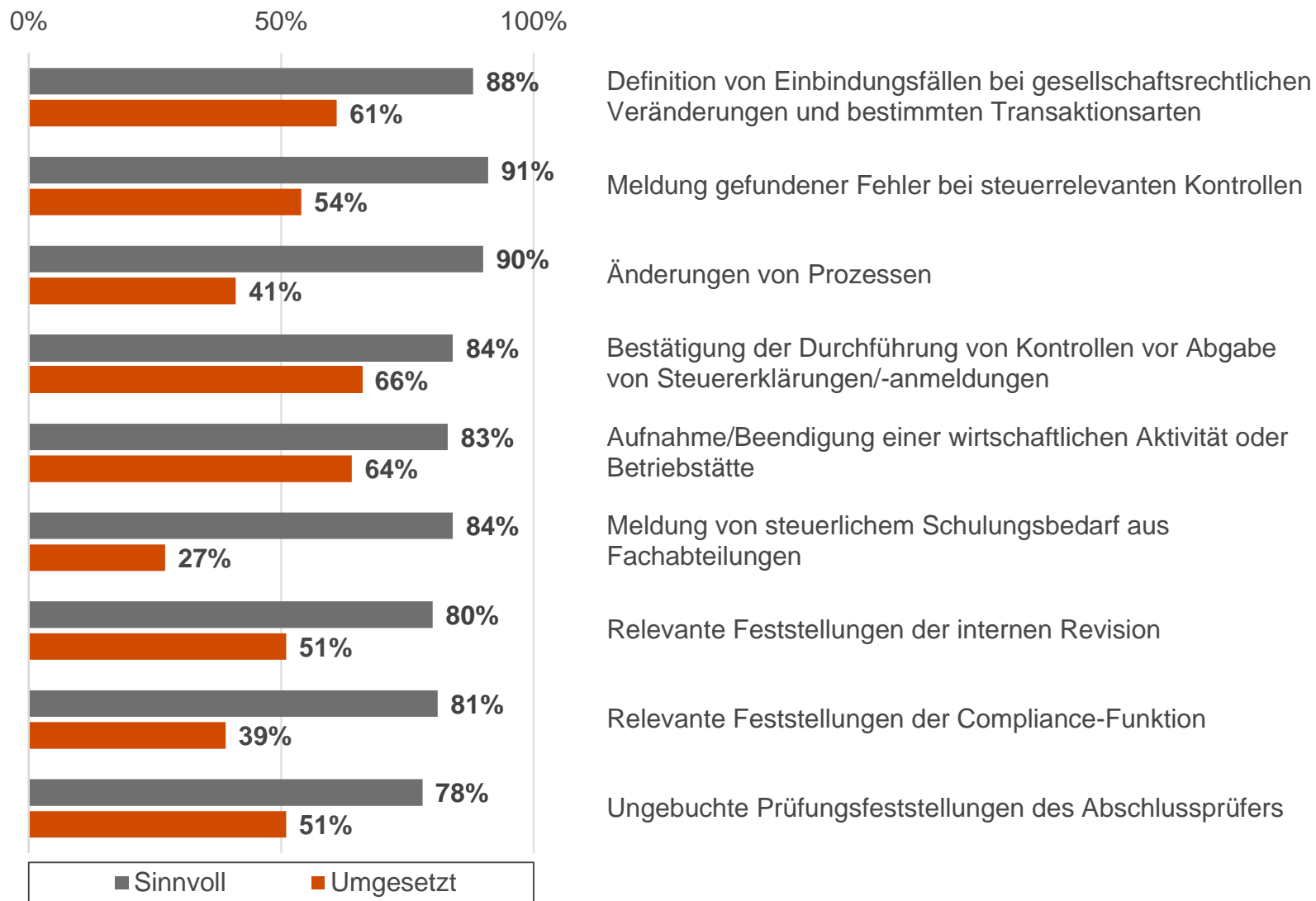
Haben Sie in die Tax Compliance-Kommunikation in Ihrem Unternehmen/ Ihrer Unternehmensgruppe folgende verpflichtende Meldungen an die Steuerabteilung bzw. Steuerfunktion* aufgenommen bzw. halten Sie diese für sinnvoll?

78% bis **91%** aller Befragten halten alle der genannten Meldepflichten für sinnvoll. Sie sind jedoch derzeit nur bei 27% bis 66% der Unternehmen umgesetzt.

Die größten Lücken zwischen Einschätzungen der Sinnhaftigkeiten und Umsetzungen bestehen bei der „Meldung von steuerlichem Schulungsbedarf aus den Fachabteilungen“ und bei der „Änderung von Prozessen“.

* Unter Steuerfunktion verstehen wir in dieser Studie neben der Steuerabteilung alle Funktionsbereiche, die Steuer- und/oder Zollerklärungen und/oder -anmeldungen abgeben, z.B. Zollabteilung, Personalabteilung, etc.

Verpflichtende Meldungen an die Steuerabteilung/-funktion¹



¹ Mehrfachauswahl möglich



Inwieweit wird durch die derzeit eingerichtete Tax Compliance-Kommunikation sichergestellt, dass die steuerliche Datenqualität in der erforderlichen Form erreicht wird bzw. dass an die Steuerabteilung alle relevanten Informationen fristgerecht und richtig herangetragen werden?

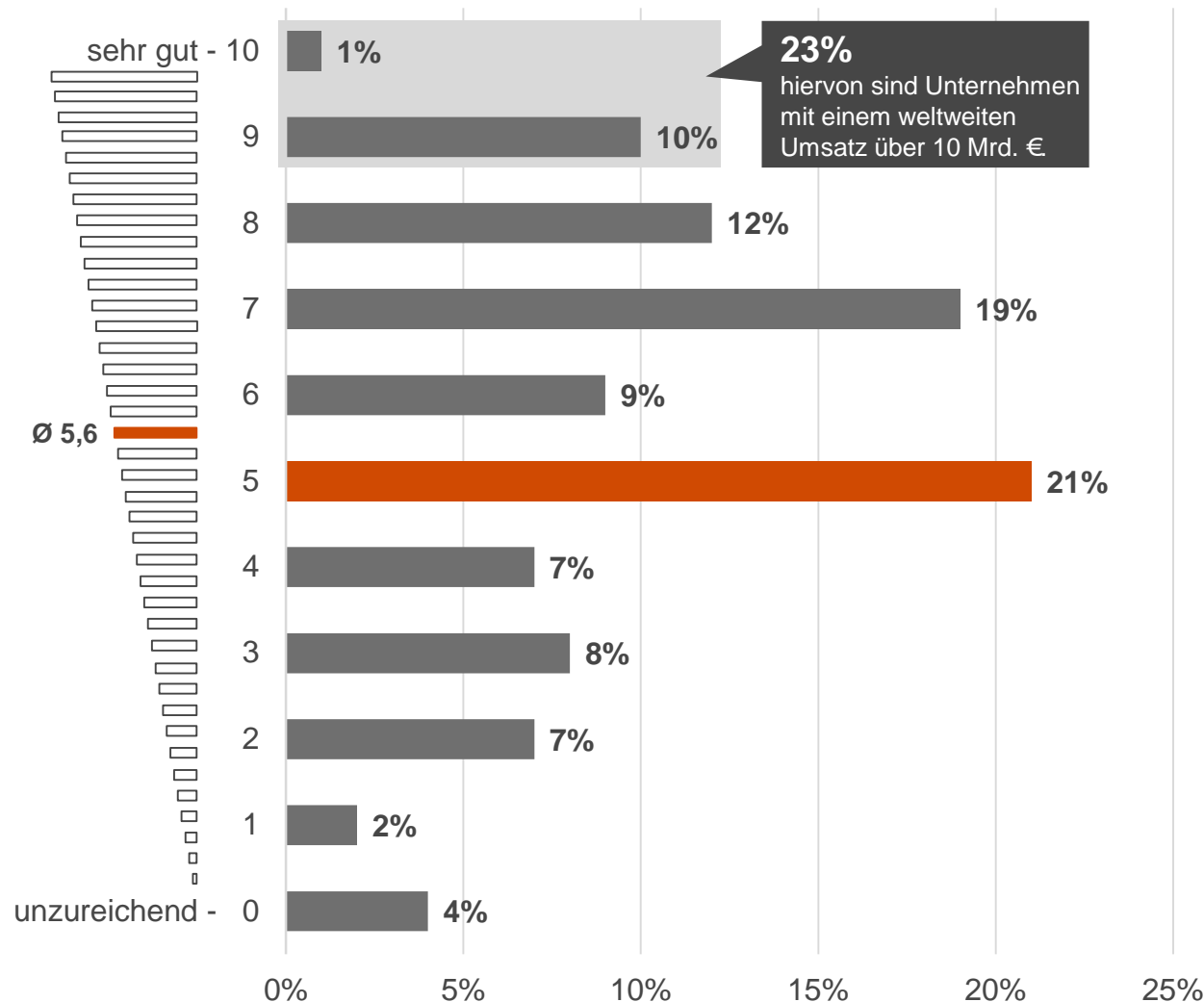
21% der Befragten gehen davon aus, dass derzeit die steuerliche Datenqualität über die Tax Compliance-Kommunikation nur unzureichend bis schwach sichergestellt (0-3) wird.

37% der Unternehmen schätzen sich bei der Datenqualität im mittleren Bereich (4-6) ein.



Von den 42% der Befragten, die die Sicherstellung der Datenqualität durch die eingerichtete Tax Compliance-Kommunikation mit gut bis sehr gut (7-10) bewerten, geben 91% auch an, dass sie bei komplexen steuerrelevanten Fragen vom Fachbereich eingebunden werden.

Sicherstellung der steuerlichen Datenqualität



3.7

Tax Compliance- Überwachung & Verbesserung



Executive Summary

Bei einem Drittel der Unternehmen ist die laufende Verbesserung des Tax CMS derzeit nicht sichergestellt.

Die Befragten geben überwiegend an, dass die internen Tax CMS-Vorgaben nur teilweise beachtet werden.

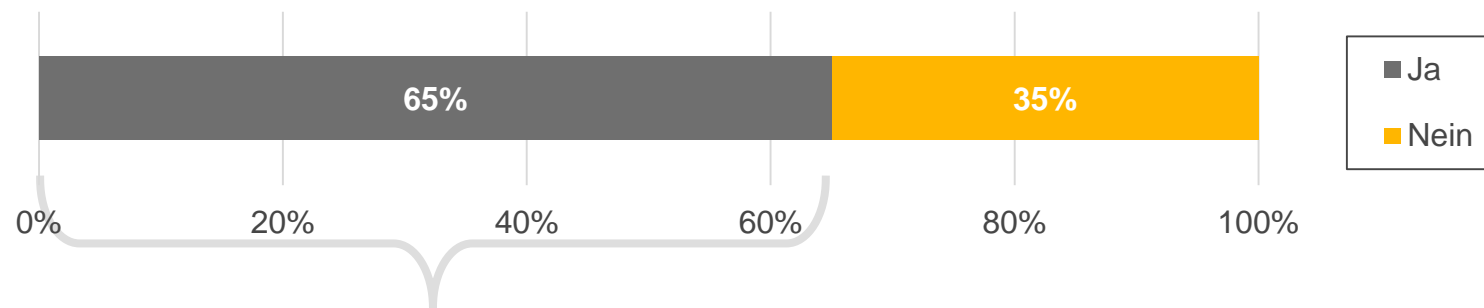
Dennoch führt nur ein Drittel systematische Wirksamkeitstests durch.

Wie wird die laufende Verbesserung des Tax CMS in Bezug auf Wirksamkeit und Effizienz systematisch und für Dritte nachvollziehbar sichergestellt?

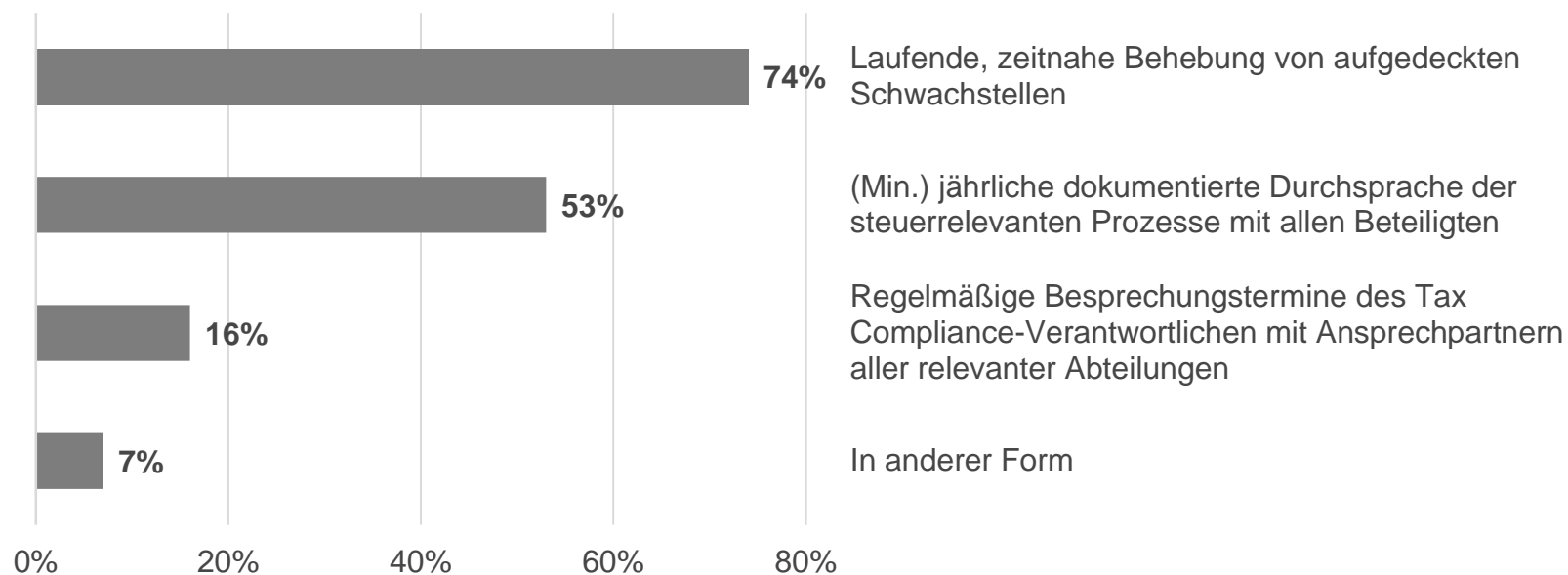
35% der Teilnehmer geben an, dass die laufende Verbesserung des Tax CMS derzeit nicht sichergestellt ist.

31% geben an, dass sie neben der laufenden, zeitnahen Behebung von aufgedeckten Schwachstellen auch mindestens einmal jährlich mit allen Beteiligten die steuerrelevanten Prozesse durchsprechen und dies dokumentieren.

Sicherstellung der laufenden Verbesserung des Tax CMS



Vorgehensweise zur laufenden Verbesserung¹



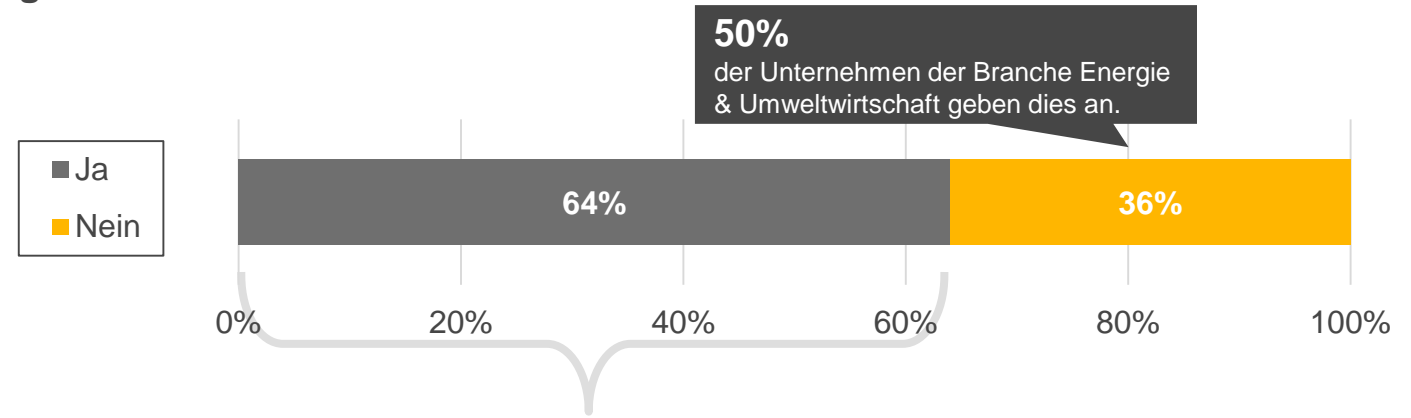
¹ Mehrfachauswahl möglich

Erfolgt im Rahmen des Tax CMS eine regelmäßige Überprüfung der sachgerechten Durchführung von Kontrollen (Wirksamkeitstest)?

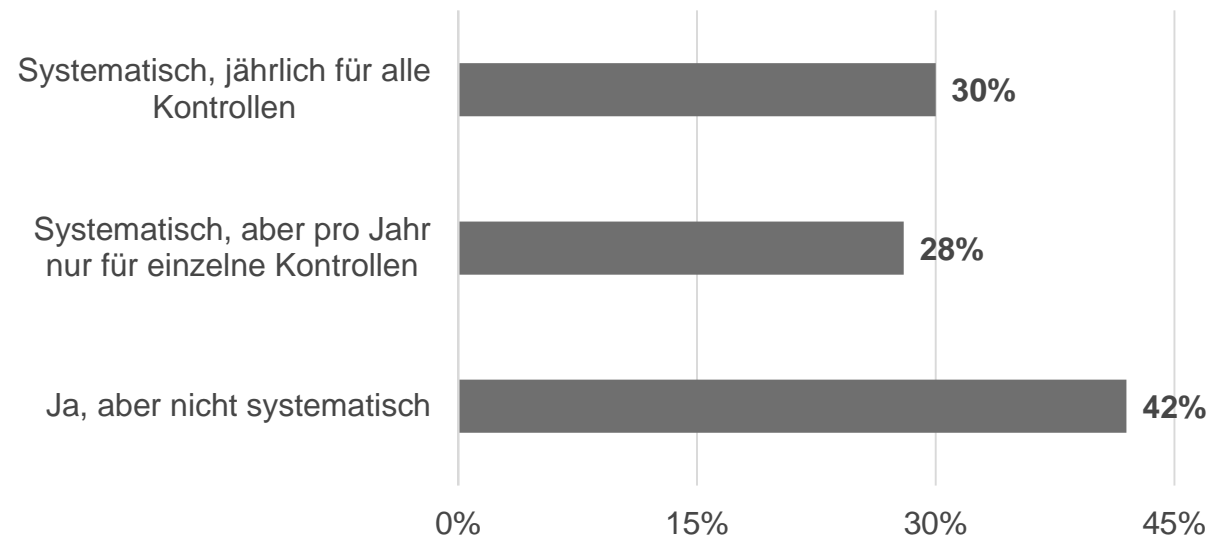
36% der befragten Unternehmen führen keine Wirksamkeitstest durch.

58% der Unternehmen, die die Wirksamkeit überprüfen, gehen dabei systematisch vor.

Durchführung von Wirksamkeitstests



Vorgehensweise bei Wirksamkeitstests

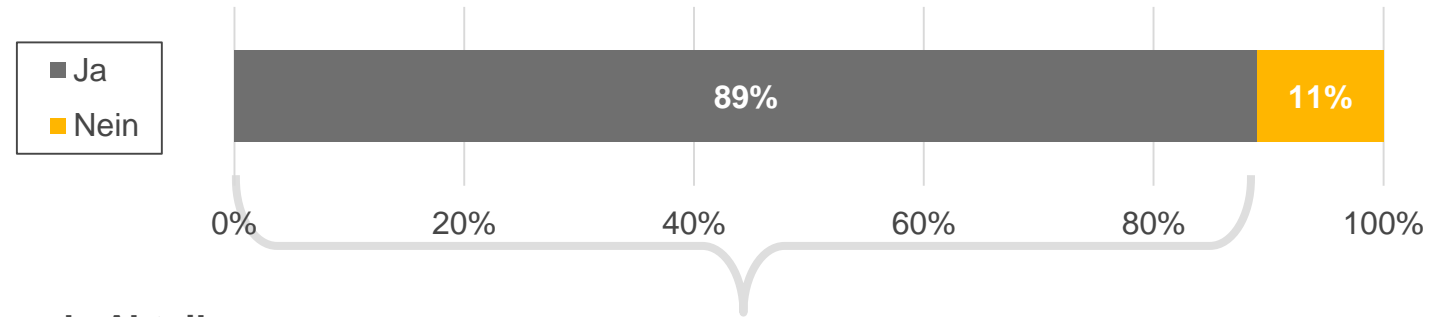


Durch wen wird der Wirksamkeitstest durchgeführt?

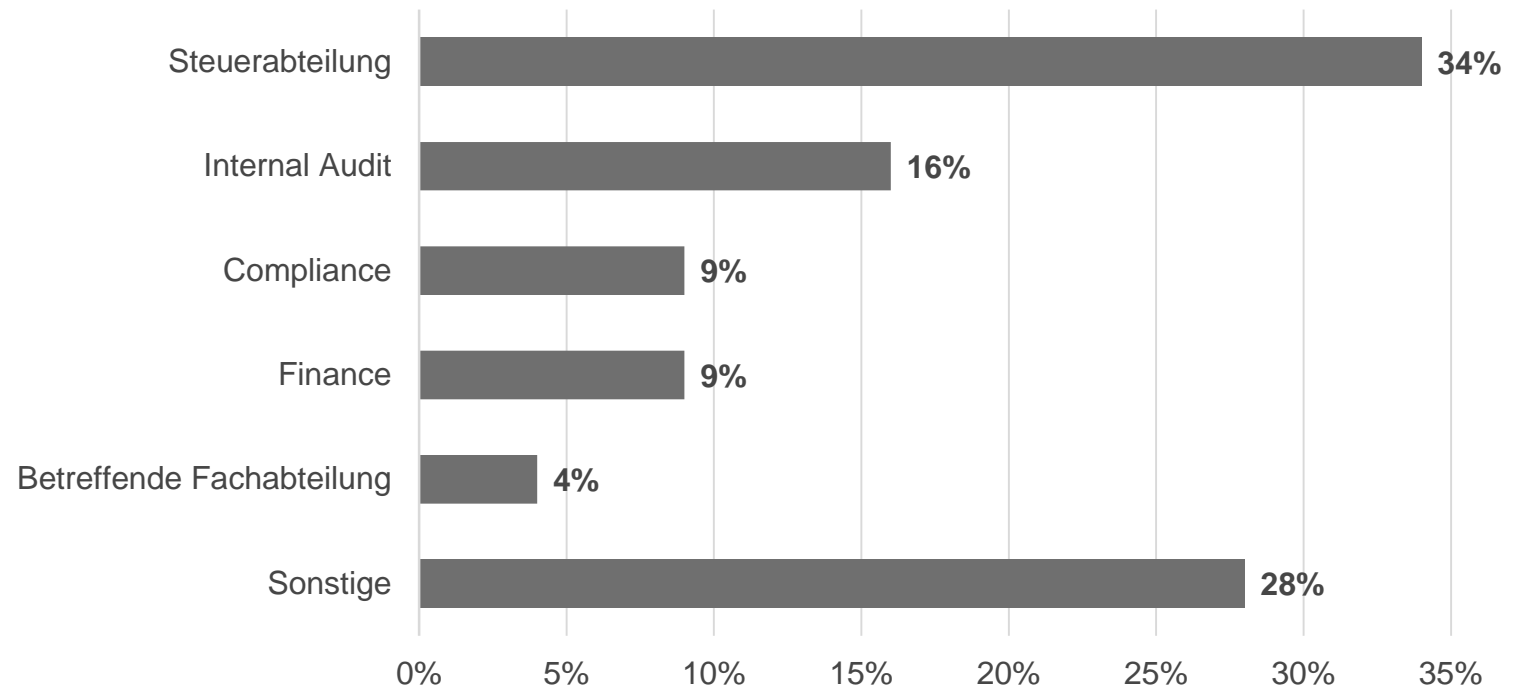
89% der Unternehmen, die eine Überprüfung der Wirksamkeit vornehmen, führen diese intern durch.

Bei **34%** dieser Unternehmen wird die interne Überprüfung der sachgerechten Durchführung der Kontrollen durch die Steuerabteilung vorgenommen. Damit ist sie mehr als doppelt so oft zuständig wie die Abteilung Internal Audit, die mit 16% am zweithäufigsten genannt wird.

Interne Durchführung des Wirksamkeitstests



Durchführende Abteilung



Schätzen Sie ein, inwieweit die in Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe verankerten Tax CMS-Grundsätze von den relevanten Mitarbeitern beachtet werden.

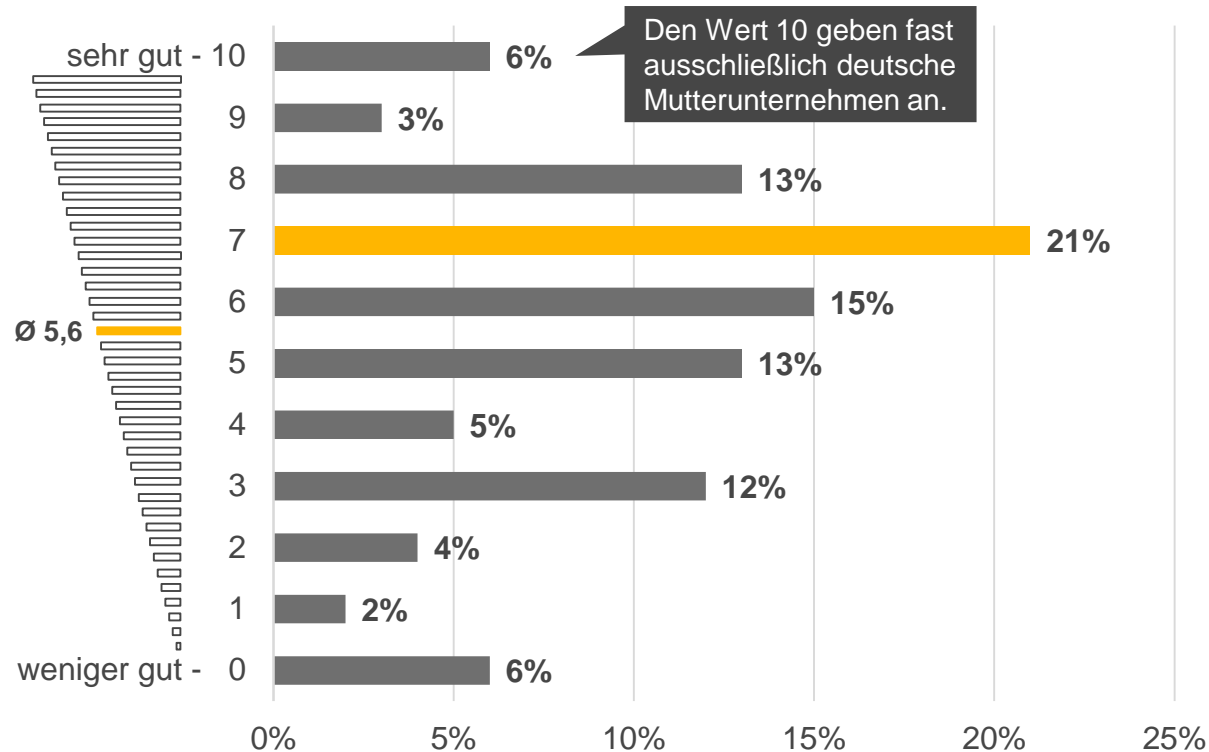
Nur **9%** der Unternehmen gehen davon aus, dass sich die relevanten Mitarbeiter sehr gut (9-10) an die unternehmensinternen Tax CMS-Grundsätze halten.

24% der Befragten schätzen, dass die relevanten Mitarbeiter die internen Tax CMS-Grundsätze eher wenig (0-3) beachten.

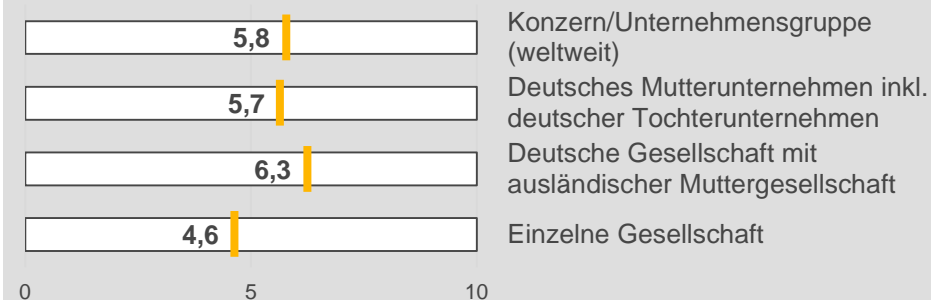


Obwohl die Unternehmen überwiegend davon ausgehen, dass die internen Tax CMS-Grundsätze nur teilweise beachtet werden, führen nur 37% aller Teilnehmer systematische Wirksamkeitstests durch!

Beachtung der Tax CMS-Grundsätze



Ø Beachtung nach Unternehmenseinheit



In welcher Form wird ein systematisches steuerliches Risikomanagement betrieben, mit dem zentral überwacht wird, welche Themen aus steuerlicher Sicht zu klären bzw. umzusetzen sind und wie der Fortschritt der zugeordneten Maßnahmen ist?

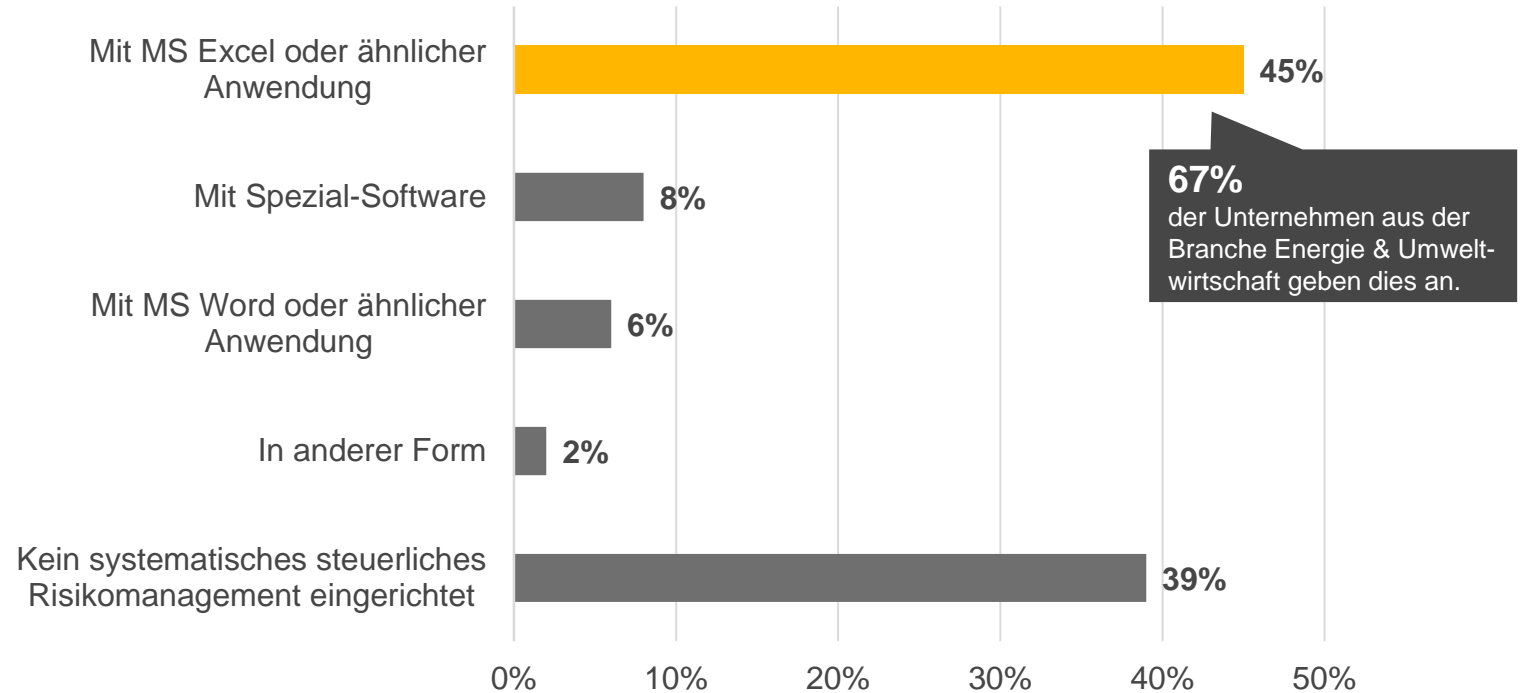
45% der Unternehmen führen ein steuerliches Risikomanagement mit MS Excel oder ähnlichen Anwendungen durch.

39% der Teilnehmer betreiben kein systematisches steuerliches Risikomanagement.



Ein systematisches steuerliches Risikomanagement mit dem zentral überwacht wird, welche Themen aus steuerlicher Sicht zu klären bzw. umzusetzen sind und wie der Fortschritt der zugeordneten Maßnahmen ist, ist ein sehr wesentlicher Baustein des Tax CMS zur Minderung der Haftungsrisiken!

Form des steuerlichen Risikomanagements



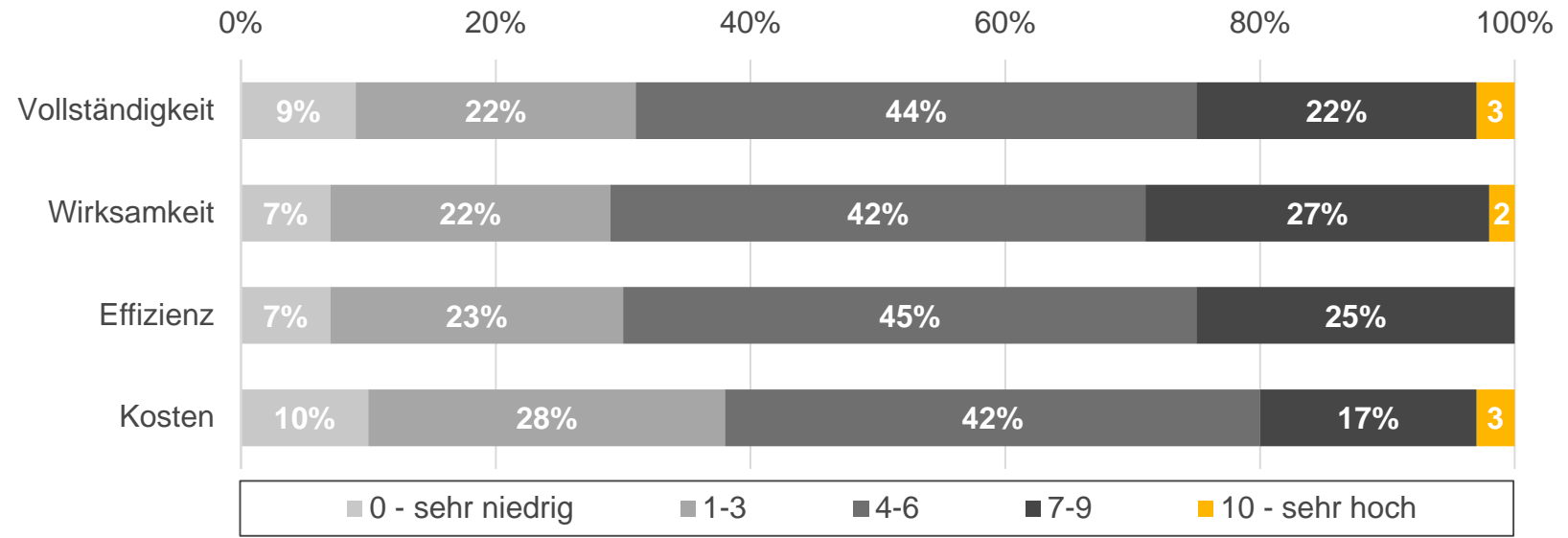
Wie bewerten Sie die Qualität des bestehenden Überwachungs- und Verbesserungskonzepts des Tax CMS in Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe in Bezug auf folgende Kriterien?

20% bis **29%** der Unternehmen bewerten die Qualität des bestehenden Überwachungs- & Verbesserungskonzepts im Hinblick auf die vorgegebenen Kriterien mit hoch bis sehr hoch (7-10).

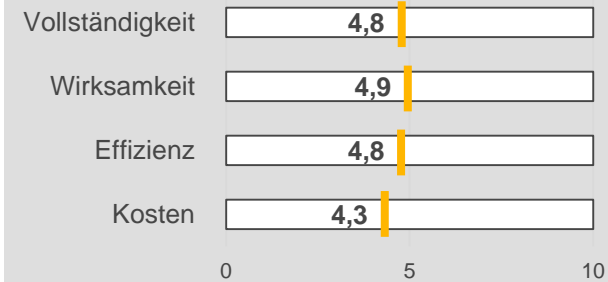
29% bis **38%** der Befragten stufen die Qualität anhand der Kriterien als sehr niedrig bis niedrig (0-3) ein.

Die Teilnehmer schätzen die Qualität des in ihrem Unternehmen bestehenden Überwachungs- & Verbesserungskonzepts des Tax CMS hinsichtlich der Kosten am schwächsten ein.

Qualität des Überwachungs- & Verbesserungskonzepts¹



Ø Qualität des Überwachungs- & Verbesserungskonzepts



4

Gesamteinschätzung



Executive Summary

1% der befragten Unternehmen geben an, dass sie alle sieben Grundelemente vollumfänglich erfüllen.

Der Mehrwert eines Tax CMS wird von den befragten Unternehmen höher eingeschätzt, als der entsprechende Mehraufwand für dessen laufenden Betrieb.



Gesamteinschätzung

Wie gut sind nach Ihrer Einschätzung die Inhalte der sieben Grundelemente eines Tax CMS (i.S.d. IDW PH 1/2016) in Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe derzeit erfüllt?

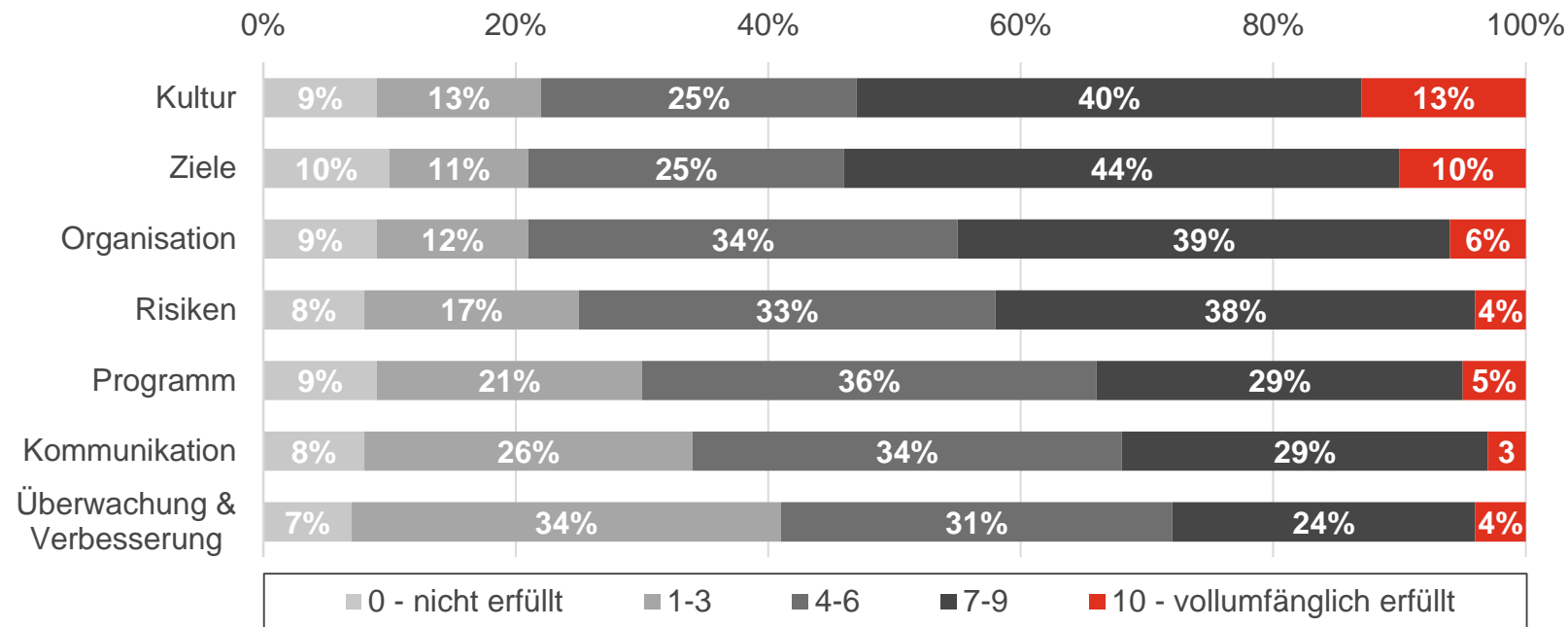
Gut **54%** der Unternehmen geben an, dass die Inhalte bei Tax Compliance-Kultur und Ziele in ihrem Unternehmen gut bis vollumfänglich erfüllt (7-10) werden. In Bezug auf Tax Compliance-Organisation und Risiken treffen diese Aussage rund 44% der Befragten, während dies für die anderen Grundelemente nur noch rund 31% der Teilnehmer so sehen.

30% bis **41%** der teilnehmenden Unternehmen schätzen, dass hinsichtlich Überwachung & Verbesserung, Kommunikation und Programm die Inhalte nicht bis wenig erfüllt (0-3) sind. Für die anderen Grundelemente eines Tax CMS liegt diese Einschätzung zwischen 21% und 25%.

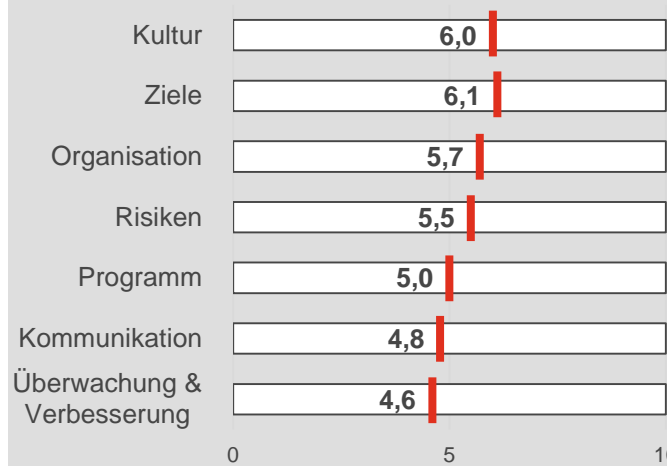


Die gute Einschätzung hinsichtlich der Tax Compliance-Kultur ist überraschend vor dem Hintergrund, dass die Unternehmen nur mit durchschnittlich 5,6 von 10 bewerten, wie ihre Mitarbeiter sich an die internen Tax CMS-Grundsätze halten.

Erfüllungsgrad der sieben Grundelemente¹



Ø Erfüllungsgrad Grundelemente



¹ Werte bis 3% werden ohne %-Zeichen dargestellt.



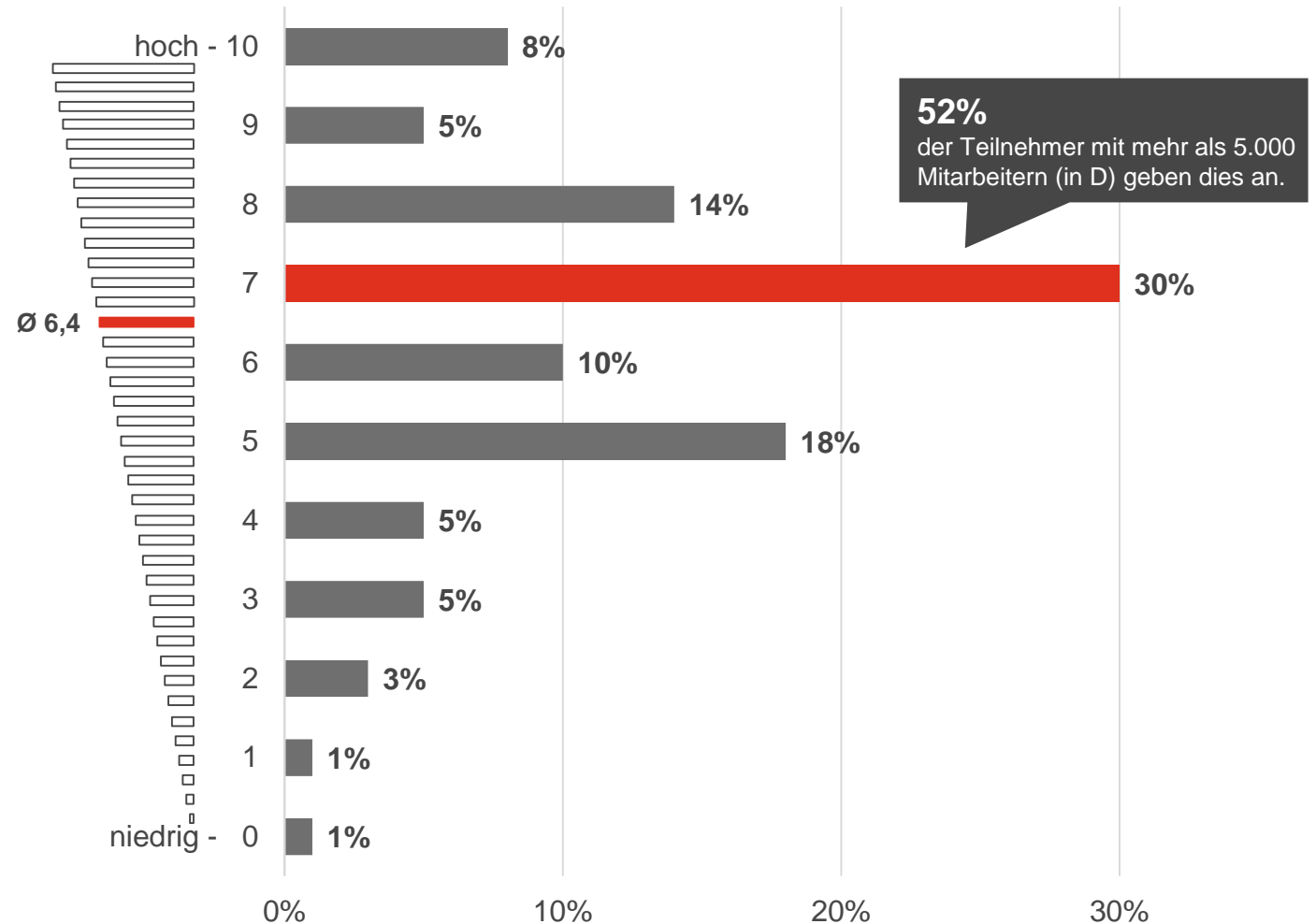
Wie schätzen Sie den Mehraufwand Ihres Unternehmens/Ihrer Unternehmensgruppe für den laufenden Betrieb des Tax CMS ein?

Insgesamt wird der Mehraufwand für den laufenden Betrieb des Tax CMS von den Unternehmen mit durchschnittlich 6,4 von 10 und damit als eher hoch eingestuft.

57% der teilnehmenden Unternehmen schätzen den Mehraufwand für den laufenden Betrieb eines Tax CMS als hoch (7-10) ein.

33% der Befragten stufen den Mehraufwand im mittleren Bereich (4-6) ein. Nur 10% der Befragten stufen den Mehraufwand als niedrig (0-3) ein.

Mehraufwand für den laufenden Tax CMS-Betrieb





Gesamteinschätzung

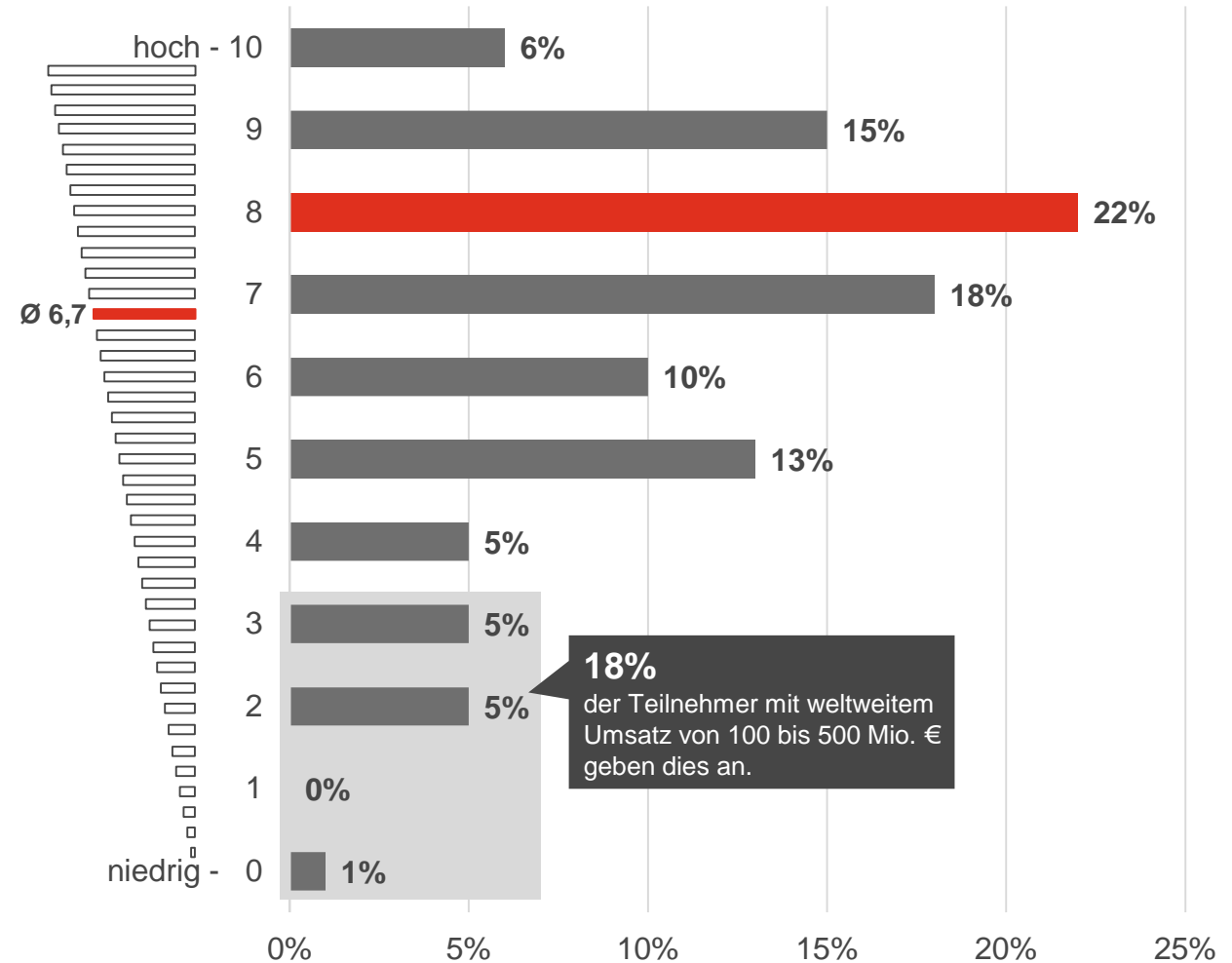
Wie hoch schätzen Sie den Mehrwert für Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmensgruppe ein, den ein Tax CMS neben der Erfüllung von gesetzlichen Anforderungen bringt?

Die befragten Unternehmen schätzen den Mehrwert eines Tax CMS mit einem Durchschnittswert von 6,7 von 10 höher ein, als den entsprechenden Mehraufwand für den laufenden Betrieb (Ø 6,4).

61% der Teilnehmer bewerten den Mehrwert mit hoch (7-10) und weitere 28% bewerten diesen im mittleren Bereich (4-6).

Nur **11%** der Befragten sehen einen niedrigen Mehrwert (0-3) für ihr Unternehmen.

Mehrwert des Tax CMS



5

Zertifizierung



Executive Summary

Eine klare Mehrheit der Unternehmen sieht die "Sicherstellung der Qualität" und die "Akzeptanz durch die Finanzbehörden bzw. -gerichte" als gute Gründe für eine Zertifizierung des Tax CMS an.

Ein Drittel der befragten Unternehmen haben ihr Tax CMS zertifizieren lassen oder planen dies. Die zwei Drittel, die dies nicht beabsichtigen, nennen als Hauptgrund hierfür das Kosten-Nutzen-Verhältnis.



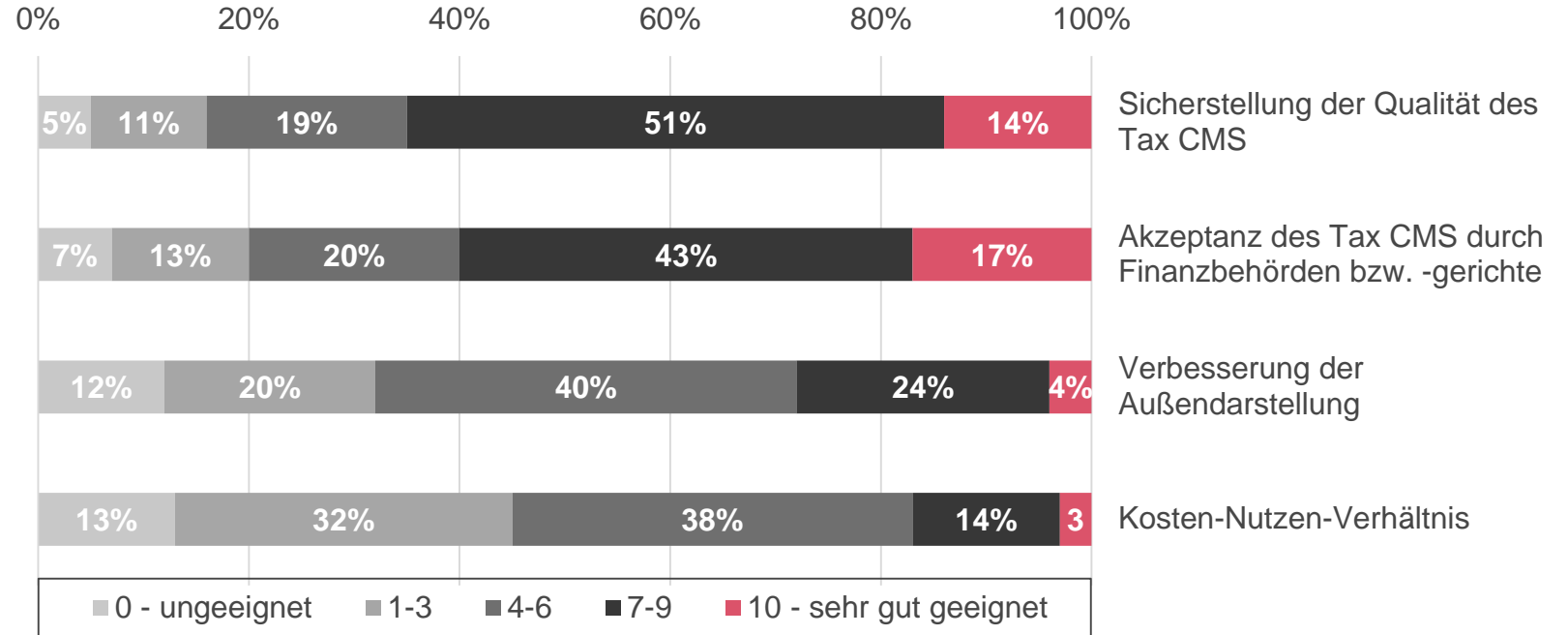
Welche Gründe sprechen für bzw. gegen eine Prüfung des Tax CMS mit angestrebter Zertifizierung?

65% bzw. **60%** der Unternehmen bewerten die „Sicherstellung der Qualität des Tax CMS“ bzw. dessen „Akzeptanz durch die Finanzbehörden bzw. -gerichte“ als wesentliche Gründe für eine Prüfung und Zertifizierung des Tax CMS (7-10). 16% bzw. 20% sehen eine Prüfung und Zertifizierung diesbezüglich als eher ungeeignet (0-3) an.

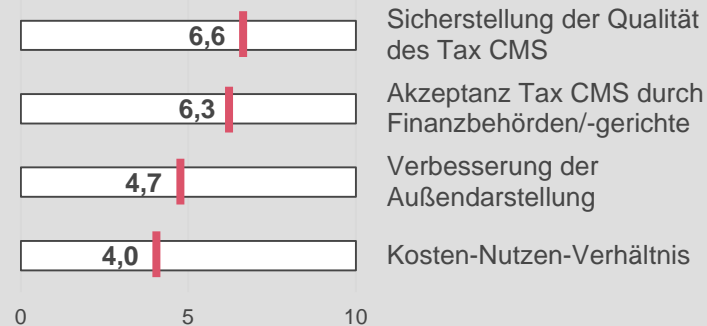
Das Kriterium „Verbesserung der Außendarstellung“ sehen 28% der Befragten als Grund für eine Tax CMS-Prüfung und -Zertifizierung an (7-10), während 32% dies als eher ungeeignet (0-3) ansehen.

Für **45%** der Teilnehmer spricht insbesondere das „Kosten-Nutzen-Verhältnis“ gegen eine Prüfung des Tax CMS mit angestrebter Zertifizierung (0-3), während dies 17% der Teilnehmer als guten Grund für eine Prüfung (7-10) ansehen.

Gründe für eine Tax CMS-Zertifizierung¹



Ø Gründe für eine Tax CMS-Zertifizierung



Die Befragten mit weltweitem Umsatz unter 100 Mio. € beurteilen diesen Zertifizierungsgrund mit durchschnittlich 7,7.



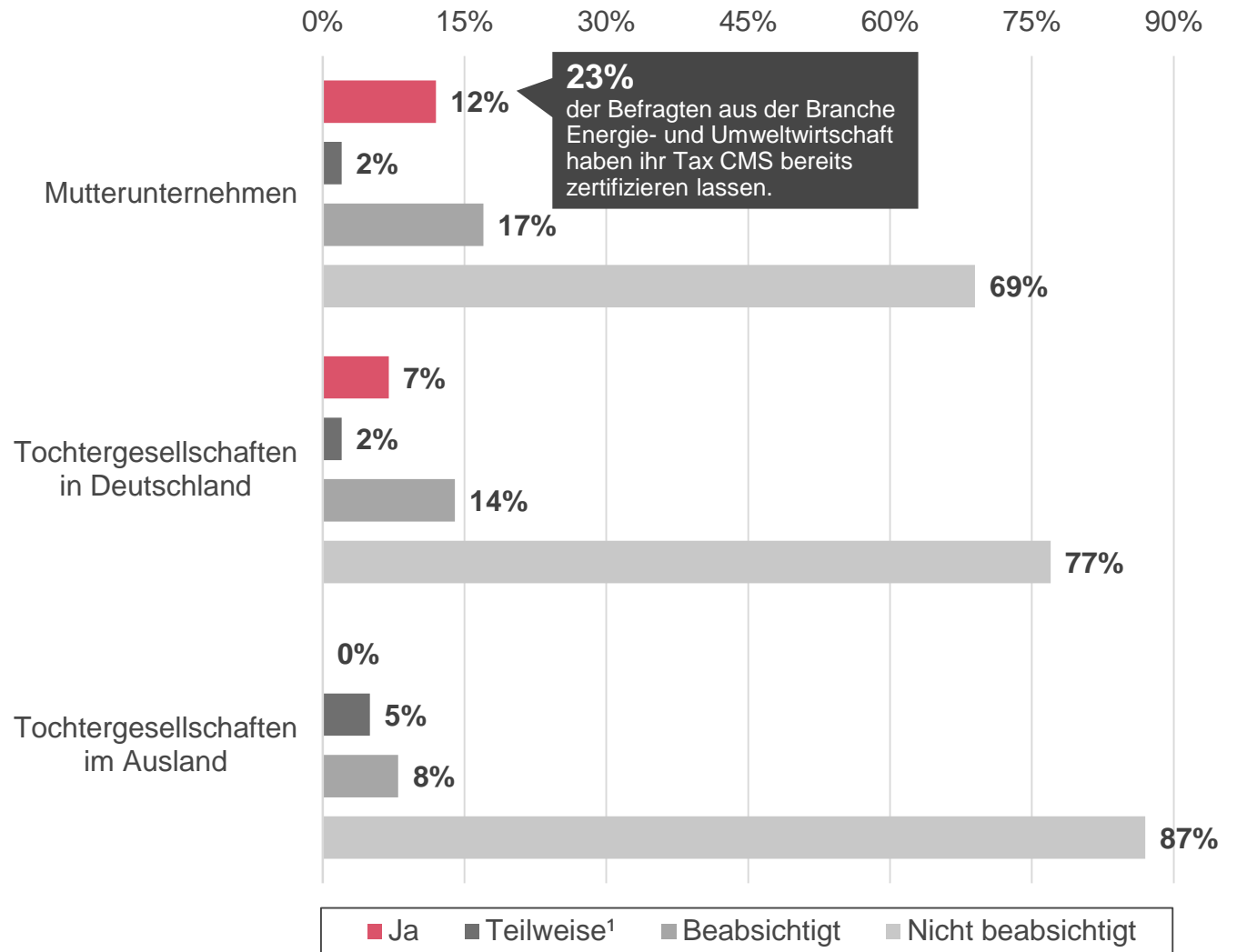
Ist das Tax CMS in Ihrem Unternehmen/
Ihrer Unternehmensgruppe von einem
externen Prüfer zertifiziert worden bzw. ist
eine Zertifizierung vorgesehen?

69% bzw. **77%** der Teilnehmer haben keine
Zertifizierung des Tax CMS des Mutterunternehmens
bzw. der Tochtergesellschaften in Deutschland vorge-
sehen. Für ausländische Tochtergesellschaften liegt
die Quote bei 87%.

14% bzw. **17%** der Befragten geben an, dass
eine Zertifizierung des Tax CMS des Mutterunter-
nehmens bereits (teilweise) durchgeführt wurde bzw.
vorgesehen ist.

14% bzw. **8%** der Unternehmen beabsichtigen
eine Zertifizierung der deutschen bzw. ausländischen
Tochtergesellschaften, während 9% bzw. 5% eine
(teilweise) Zertifizierung bereits abgeschlossen
haben.

Tax CMS Zertifizierung durch externen Prüfer





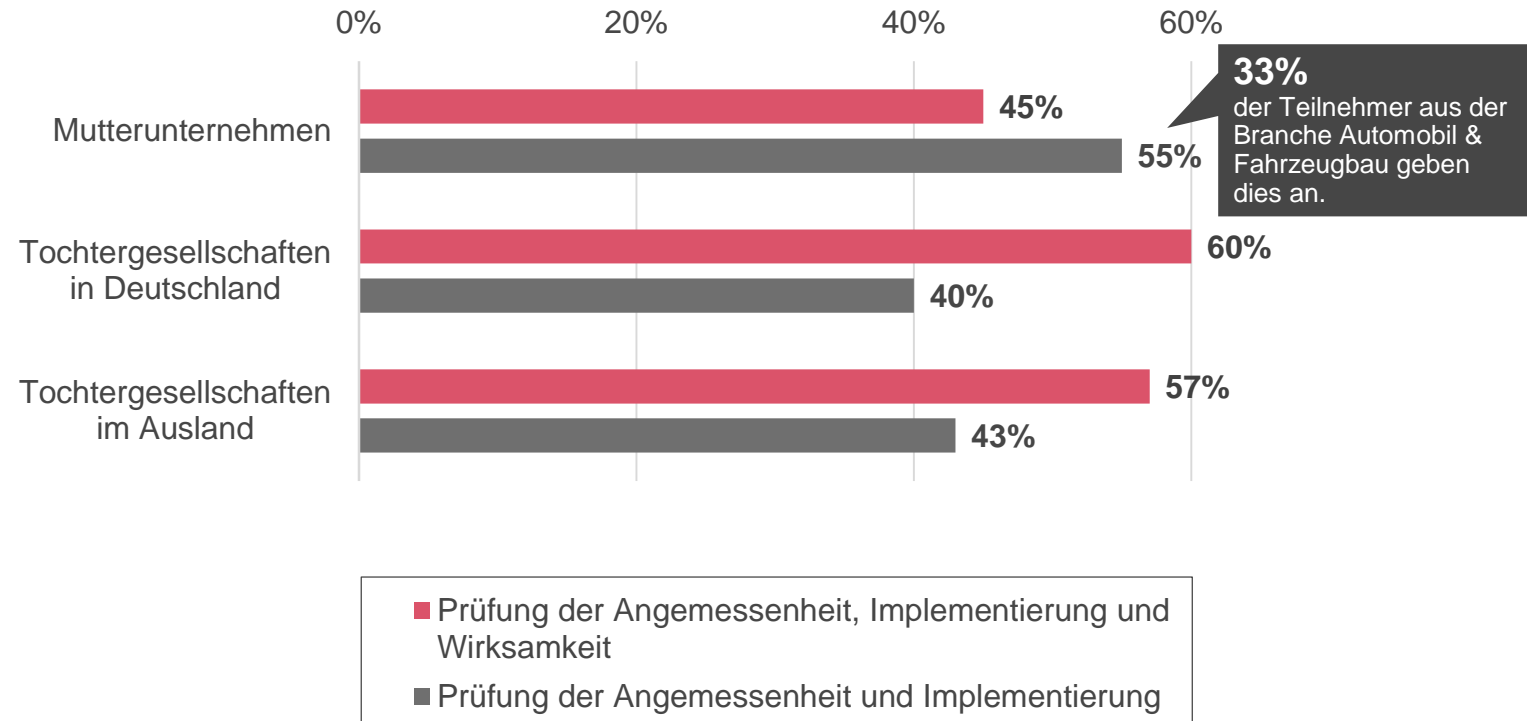
Welchen Prüfungstyp haben Sie im Rahmen der angestrebten Tax CMS-Zertifizierung bereits beauftragt bzw. geplant?

Für die Mutterunternehmen haben sich **55%** der Befragten, die eine Prüfung beauftragt bzw. geplant haben, für eine „Prüfung der Angemessenheit und Implementierung“ entschieden.

Mit **60%** bzw. **57%** hat die Mehrzahl der Tochtergesellschaften in Deutschland bzw. im Ausland, die eine Prüfung durchgeführt haben bzw. diese planen, als Prüfungstyp die „Prüfung der Angemessenheit, Implementierung und Wirksamkeit“ gewählt.

Beauftragter bzw. geplanter Prüfungstyp

(Hier sind nur die Angaben der 13% bis 31% berücksichtigt, die gemäß vorhergehender Frage eine Prüfung vorsehen bzw. bereits durchgeführt haben.)



6

Ausblick & Zukunft



Executive Summary

Wenige Unternehmen haben bisher Automatisierungslösungen im Tax CMS umgesetzt. Viele Unternehmen schätzen jedoch eine Automatisierung von Teilbereichen als sehr wahrscheinlich ein.

Eine Auslagerung von Tätigkeiten im Rahmen des Tax CMS halten mehr als drei Viertel der Befragten für unwahrscheinlich.

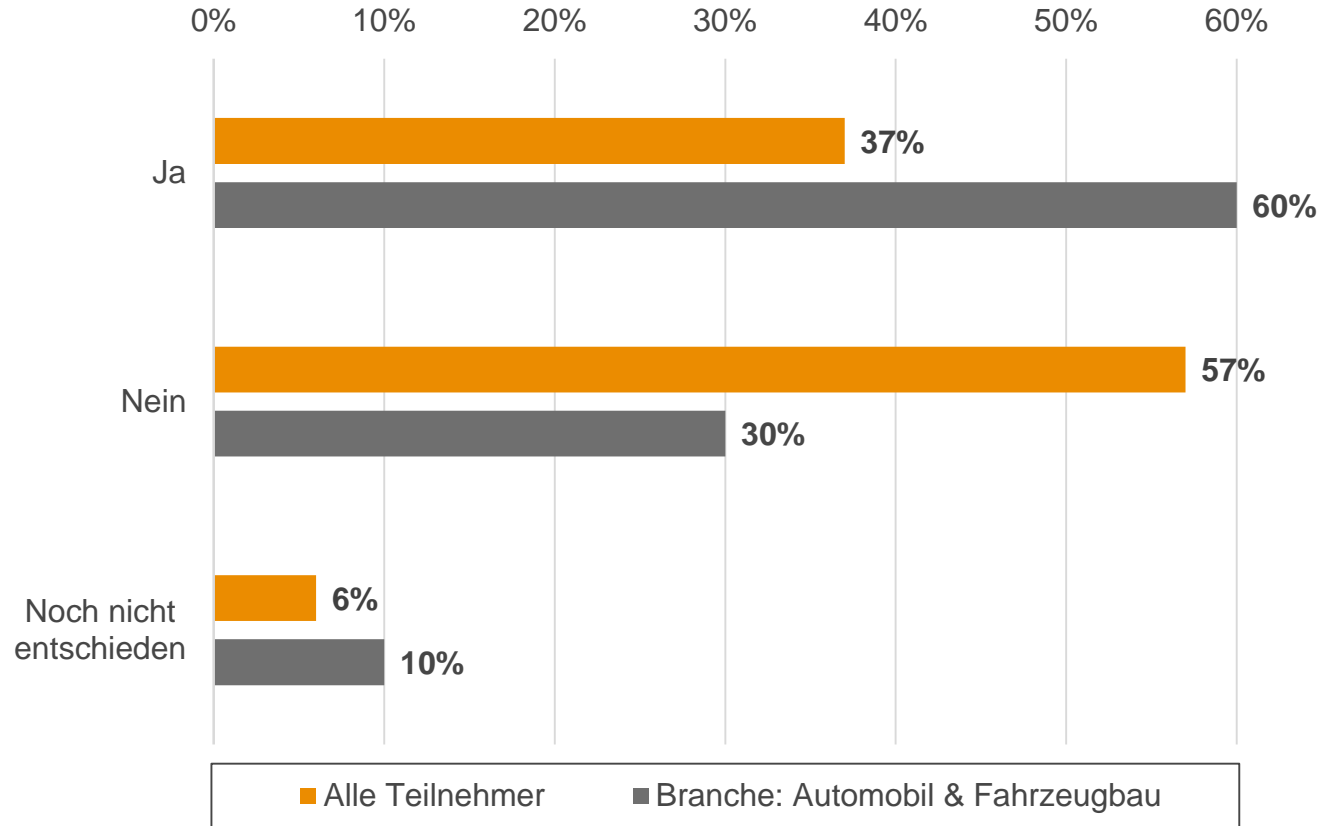
Mehr als drei Viertel der Unternehmen erwarten, dass die Tax Compliance-Anforderungen in den nächsten Jahren noch deutlich weiter steigen werden.

Planen Sie Verbesserungen der bestehenden Software-Ausstattung, um operativ die Tax Compliance-Anforderungen noch besser sicherstellen zu können?

37% der Unternehmen planen Verbesserungen der bestehenden Software-Ausstattung, um operativ die Tax Compliance-Anforderungen besser sicherstellen zu können. Die Befragten aus der Branche Automobil & Fahrzeugbau geben dies zu 60% an.

10% der Teilnehmer aus der Branche Automobil & Fahrzeugbau haben sich noch nicht entschieden, ob eine Software zur Verbesserung der operativen Tax Compliance-Anforderung implementiert werden soll, während von allen Teilnehmern nur 6% diese Aussage treffen.

Planung von Verbesserungen der Software-Ausstattung

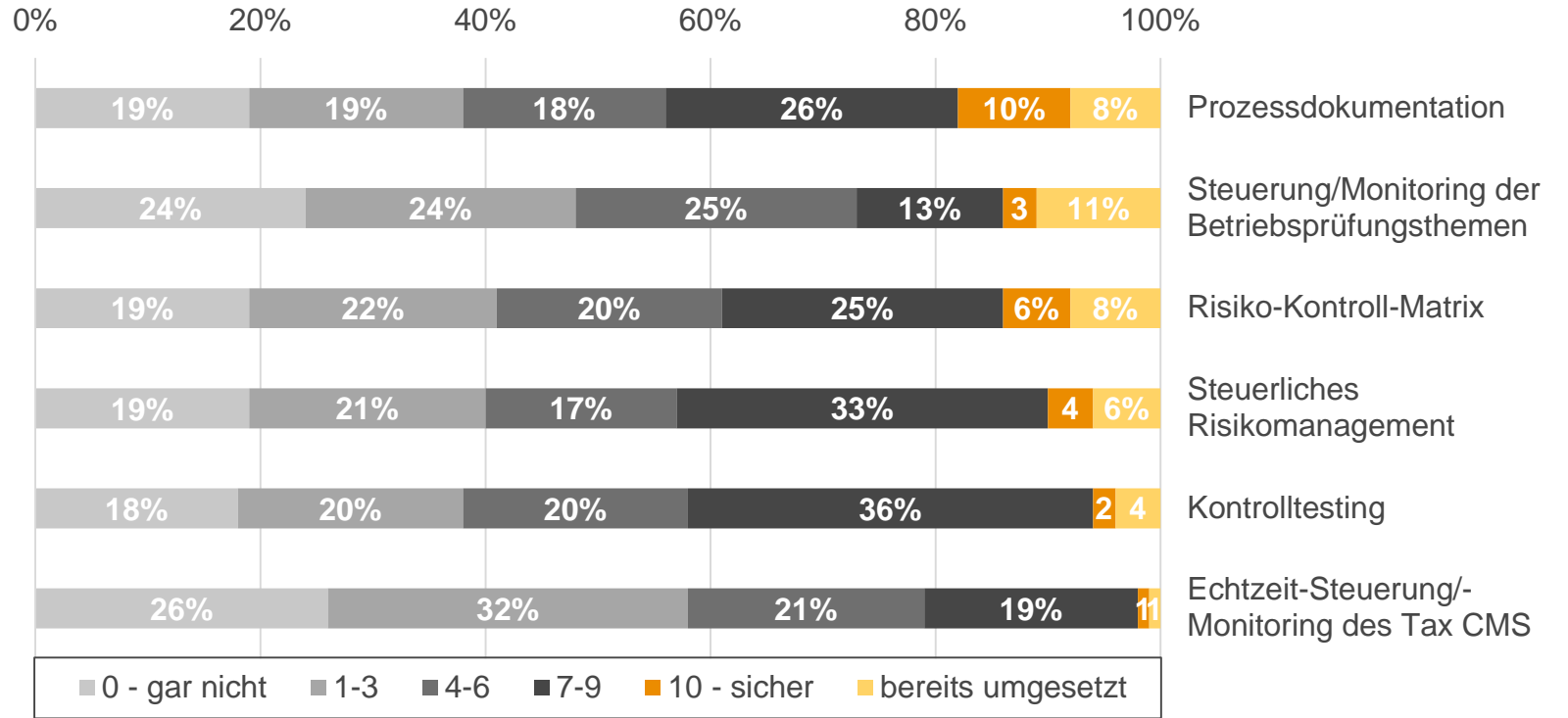


Wie wahrscheinlich werden Sie im Rahmen des Tax CMS in den folgenden Bereichen eine Automatisierung vornehmen?

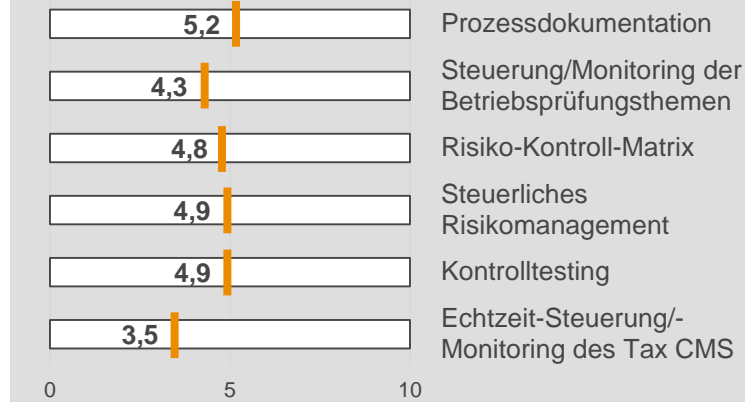
44% der Befragten werden mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Automatisierung im Bereich der Prozessdokumentation umsetzen bzw. haben diese bereits vorgenommen (7-10).

11% der Teilnehmer geben an, dass in ihrem Unternehmen bereits der Bereich Steuerung/Monitoring der Betriebsprüfungsthemen automatisiert wurde. In diesem Bereich ist die Automatisierung bei den befragten Unternehmen in Bezug auf das Tax CMS am weitesten fortgeschritten.

Wahrscheinlichkeit der Automatisierung des Tax CMS nach Bereichen¹



Ø Wahrscheinlichkeit nach Bereich²



¹ Werte bis 4% werden ohne %-Zeichen dargestellt.
² „bereits umgesetzt“ wird mit Wert 10 eingerechnet.

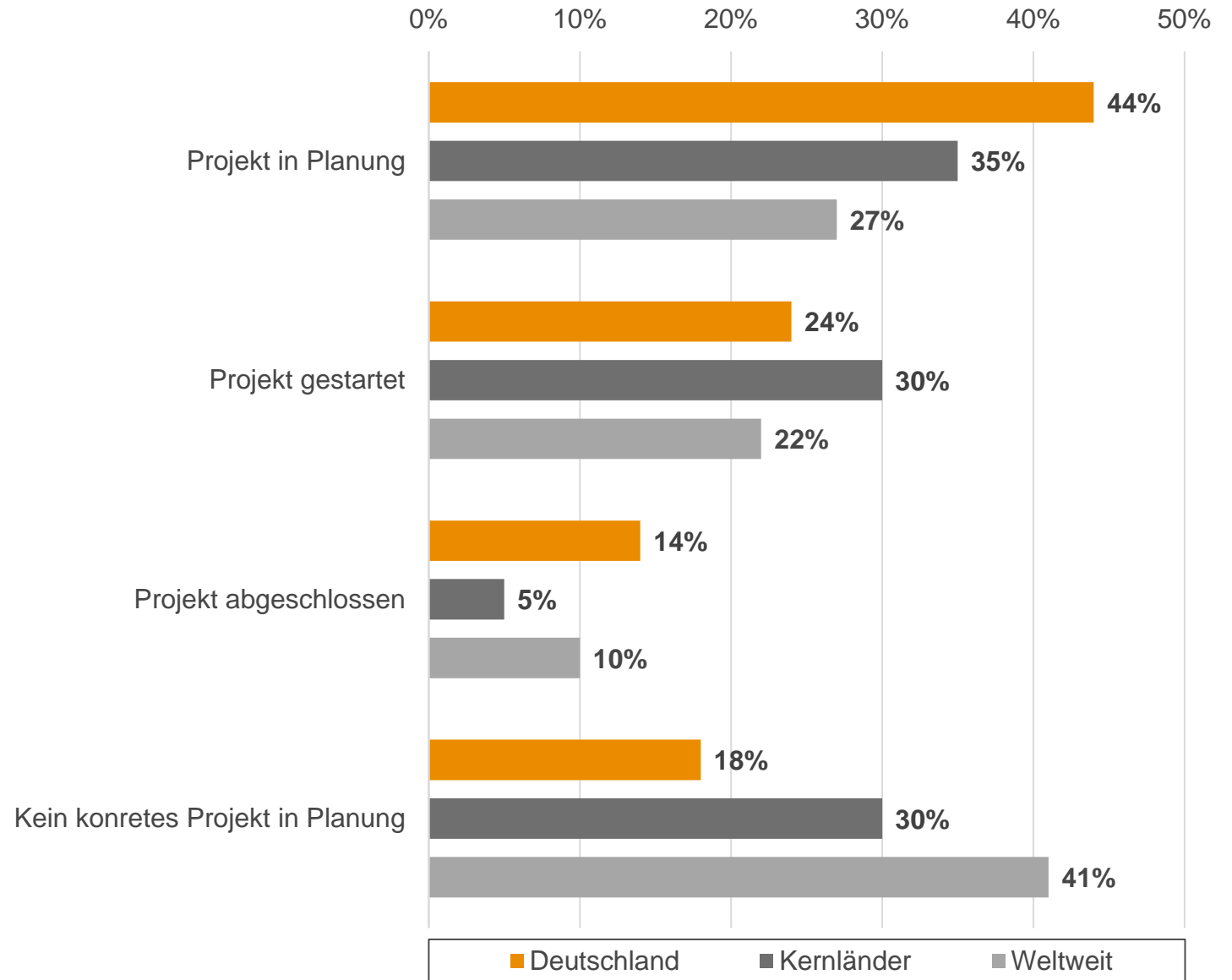
Wo steht in den nächsten Jahren ein größeres ERP-Projekt (z.B. Umstellung auf S/4HANA) in Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe an?

44% der befragten Unternehmen planen in den nächsten Jahren ein größeres ERP-Implementierungs-Projekt in Deutschland.

Rund **23%** der Teilnehmer haben weltweite bzw. auf Deutschland begrenzte ERP-Implementierungsprojekte bereits gestartet, während entsprechende ERP-Projekte in den Kernländern bereits zu 30% begonnen haben.

Weltweite ERP-Projekte sind bei **41%** der Befragten derzeit nicht konkret geplant.

ERP-Projekte nach Status und Region

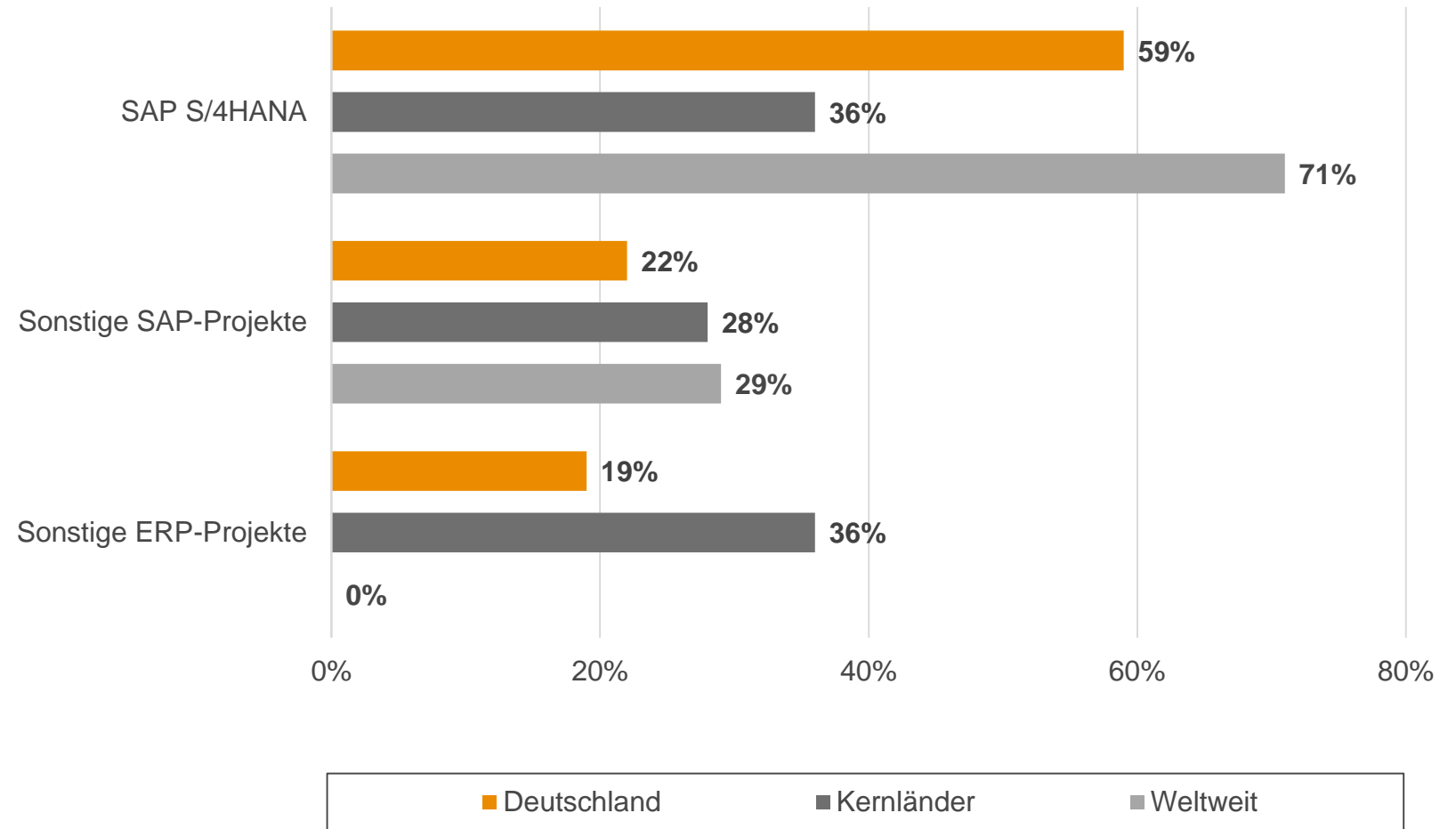


Welche wesentlichen ERP-Projekte (z.B. Umstellung auf S/4HANA) stehen in den kommenden Jahren an?

Bei ERP-Projekten, die in den nächsten Jahren geplant sind, handelt es sich überwiegend um SAP-Projekte.

Mit weltweit **71%** und in Deutschland **59%** stehen bei den befragten Unternehmen in den kommenden Jahren SAP S/4HANA-Projekte deutlich im Vordergrund.

Art der ERP-Projekte



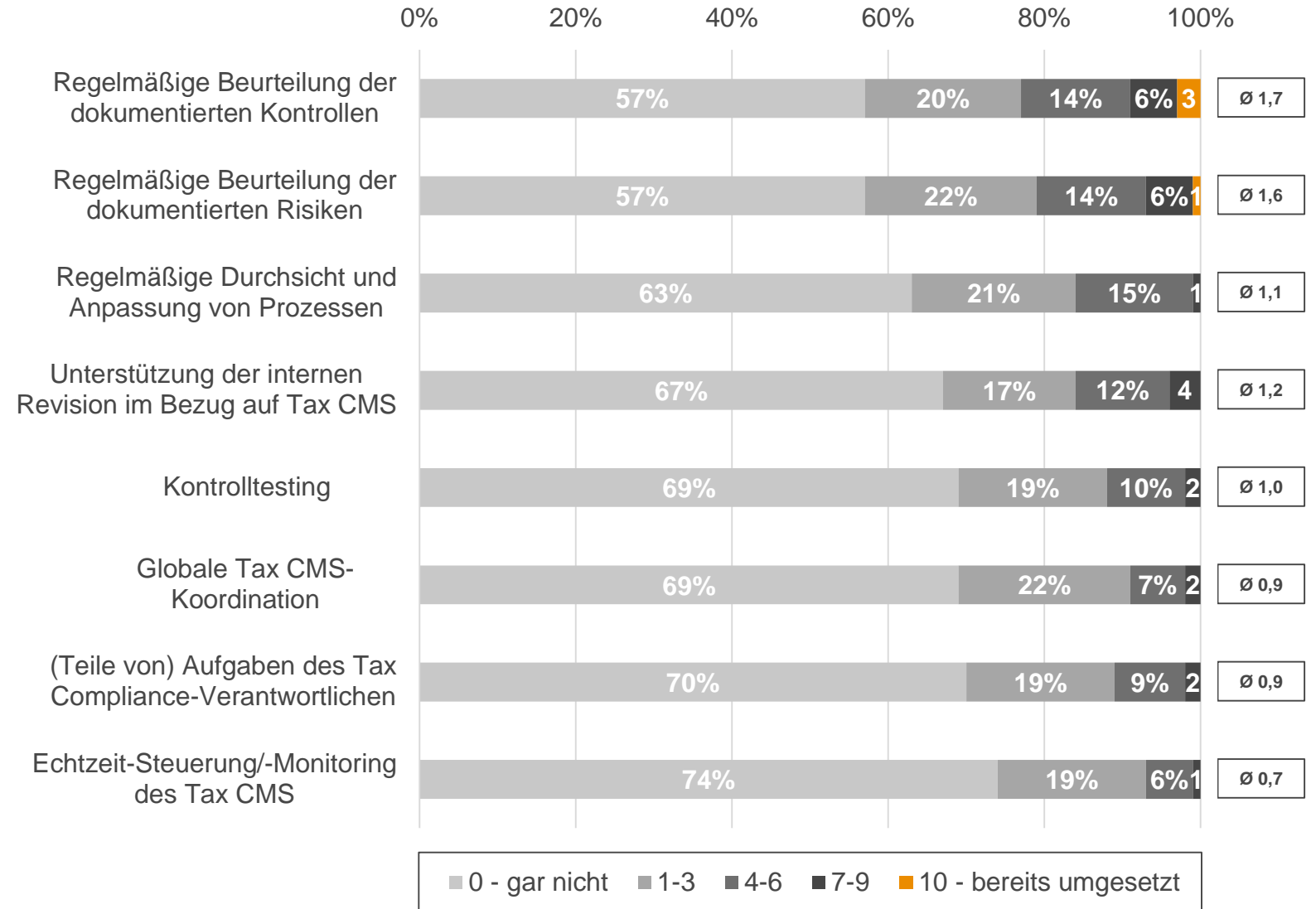
Mit welcher Wahrscheinlichkeit werden Sie im Rahmen des Tax CMS die folgenden Tätigkeiten auslagern?

Die Durchschnittswerte in der Bandbreite von 0,7 bis 1,7 von möglichen 10 zeigen, dass eine Auslagerung von Aktivitäten im Rahmen des Tax CMS derzeit nur von wenigen Unternehmen in Betracht gezogen wird.

51% der Befragten geben an, dass sie über alle Tätigkeiten hinweg keinerlei Tax CMS-Aktivitäten auslagern werden.

7% bzw. **9%** der Teilnehmer können sich eine Auslagerung der regelmäßigen Beurteilung der dokumentierten Risiken bzw. Kontrollen vorstellen bzw. haben dies bereits umgesetzt (7-10).

Wahrscheinlichkeit der Auslagerung nach Tax CMS-Tätigkeitsbereichen¹



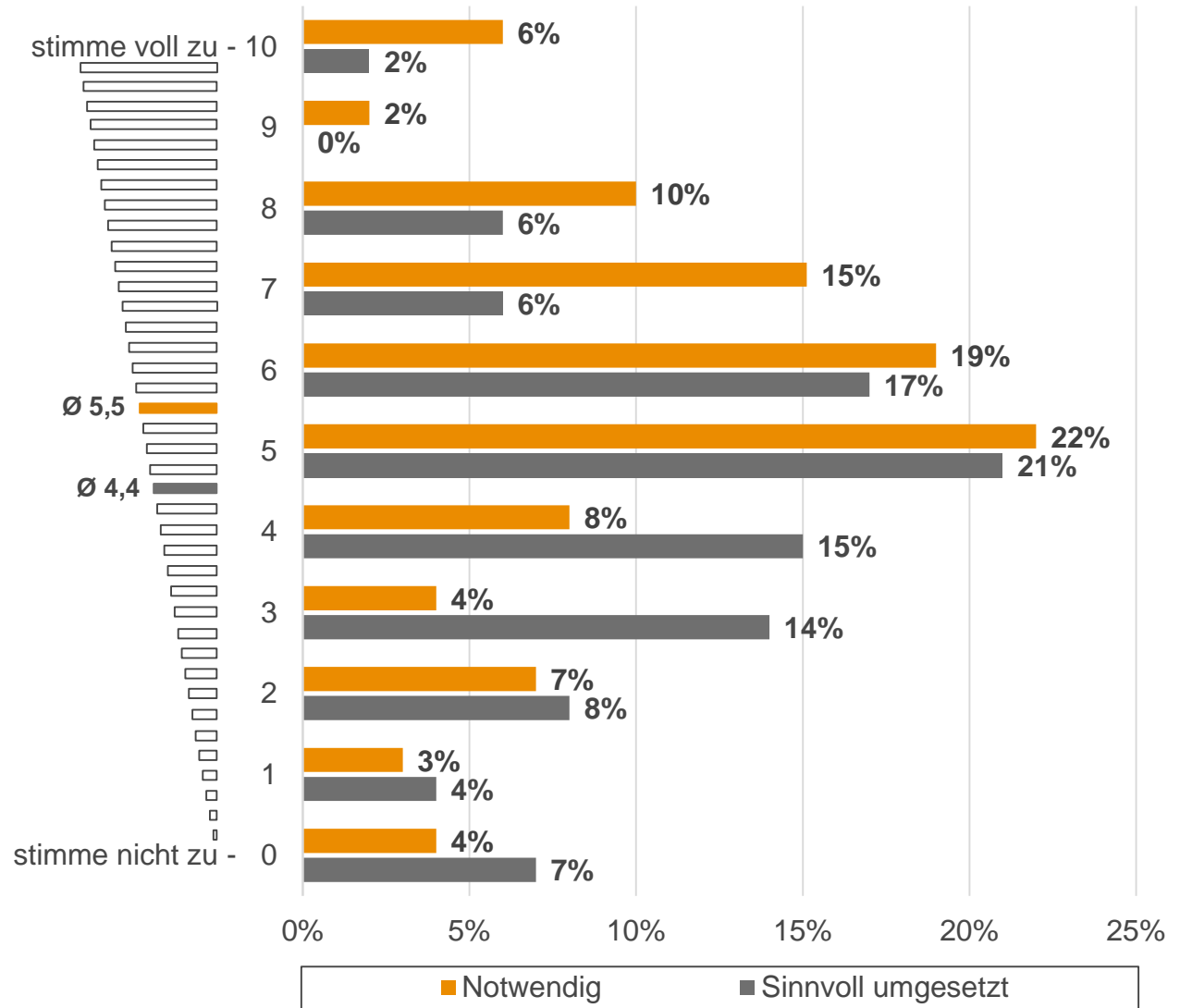
Wie bewerten Sie die Anforderungen an Unternehmen, die die Finanzverwaltung und die relevanten Gerichte mit der Forderung der Einrichtung eines Tax CMS zur Erfüllung der steuerlichen Pflichten stellen – halten Sie diese für notwendig und sinnvoll umgesetzt?

33% der Befragten sehen die Anforderungen, die die Einrichtung eines Tax CMS für die Unternehmen mit sich bringt, als notwendig (7-10) an. 18% der Unternehmen stimmen der Notwendigkeit nicht oder nur wenig zu (0-3).

Allerdings sehen nur **14%** diese Anforderungen an die Unternehmen als sinnvoll umgesetzt (7- 10) an, während 33% diese als nicht oder wenig sinnvoll umgesetzt (0-3) beurteilen.

Die Durchschnittswerte zeigen, dass grundsätzlich das Meinungsbild zu der Frage recht ausgewogen ist. Tendenziell werden die Anforderungen eher als notwendig angesehen (\bar{x} 5,5), während die Umsetzung eher als weniger sinnvoll angesehen wird (\bar{x} 4,4).

Anforderungen der Finanzverwaltung und Umsetzung in der Praxis

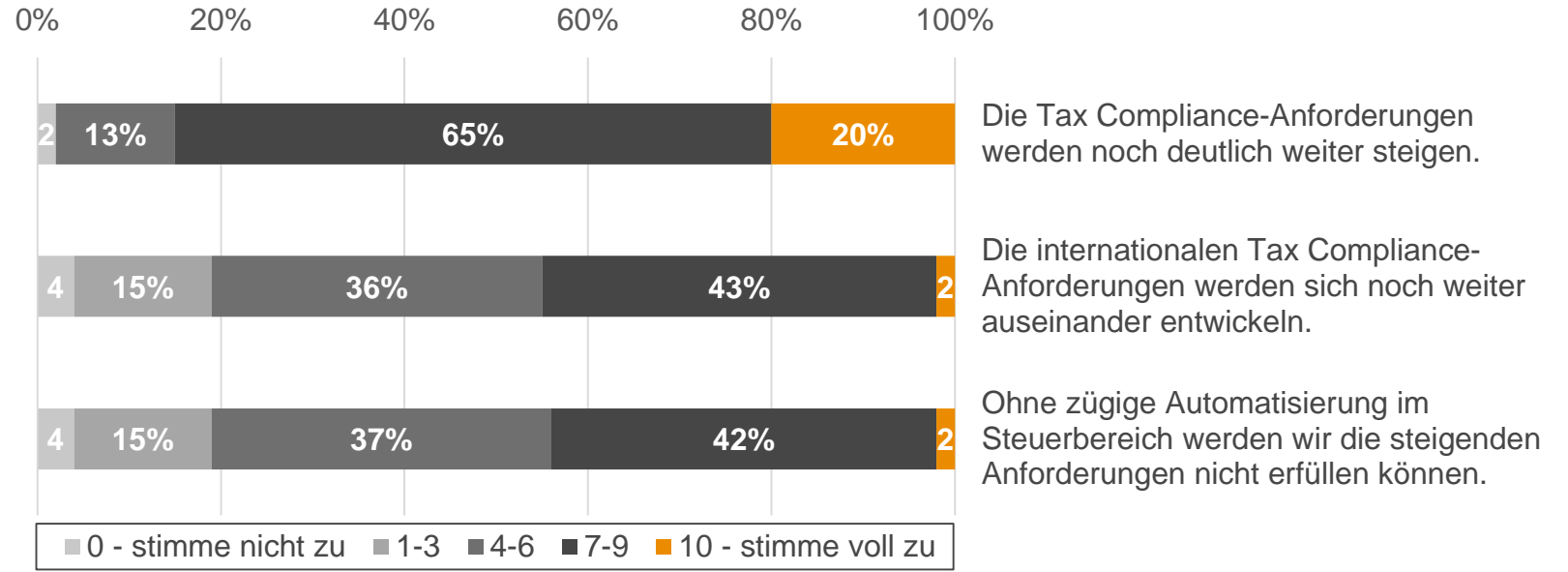


Wie werden sich nach Ihrer Einschätzung die Tax Compliance-Anforderungen in den nächsten Jahren weiterentwickeln?

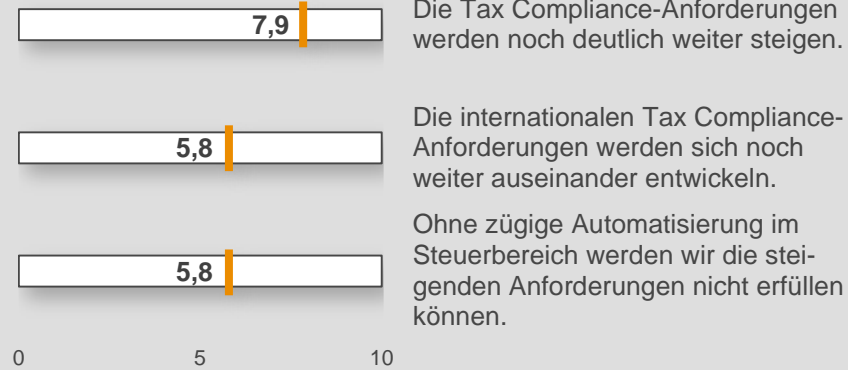
85% der befragten Unternehmen stimmen voll bzw. weitgehend zu (7-10), dass die Tax Compliance-Anforderungen in den nächsten Jahren noch deutlich weiter steigen werden, nur 2% stimmen gar nicht zu (0).

Knapp **44%** der Befragten stimmen den Aussagen voll oder weitgehend zu (7-10), dass sich die internationalen Compliance-Anforderungen noch weiter auseinander entwickeln werden und dass ohne eine zügige Automatisierung im Steuerbereich die steigenden Tax Compliance-Anforderungen nicht erfüllt werden können. Dieser Einschätzung stimmen 19% der Teilnehmer wenig oder gar nicht zu (0-3).

Zukünftige Entwicklung der Tax Compliance-Anforderungen¹



Ø Zukünftige Entwicklung



7

Autoren & Ansprechpartner



Autoren der Studie

PricewaterhouseCoopers GmbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Bernhard-Wicki-Straße 8
80636 München

Marinus Eßer
Partner, WP/StB

Hendrik Blecken
Senior Manager

Jan Eversmann
Manager

Anne Herrgesell
Senior Associate

Thomas Parczanny
Senior Associate

Ronny Siegel
Senior Associate

Regionale PwC-Ansprechpartner für Tax CMS

Region West Lead Deutschland

Andrea Vitale
Partner

+49 211 981-7215
+49 170 6316915
andrea.vitale@pwc.com

Region Mitte **Katharina Henschel** Director

+49 69 9585-5847
+49 151 14237702
katharina.henschel@pwc.com

Region Südwest **Matthias Walz** Director

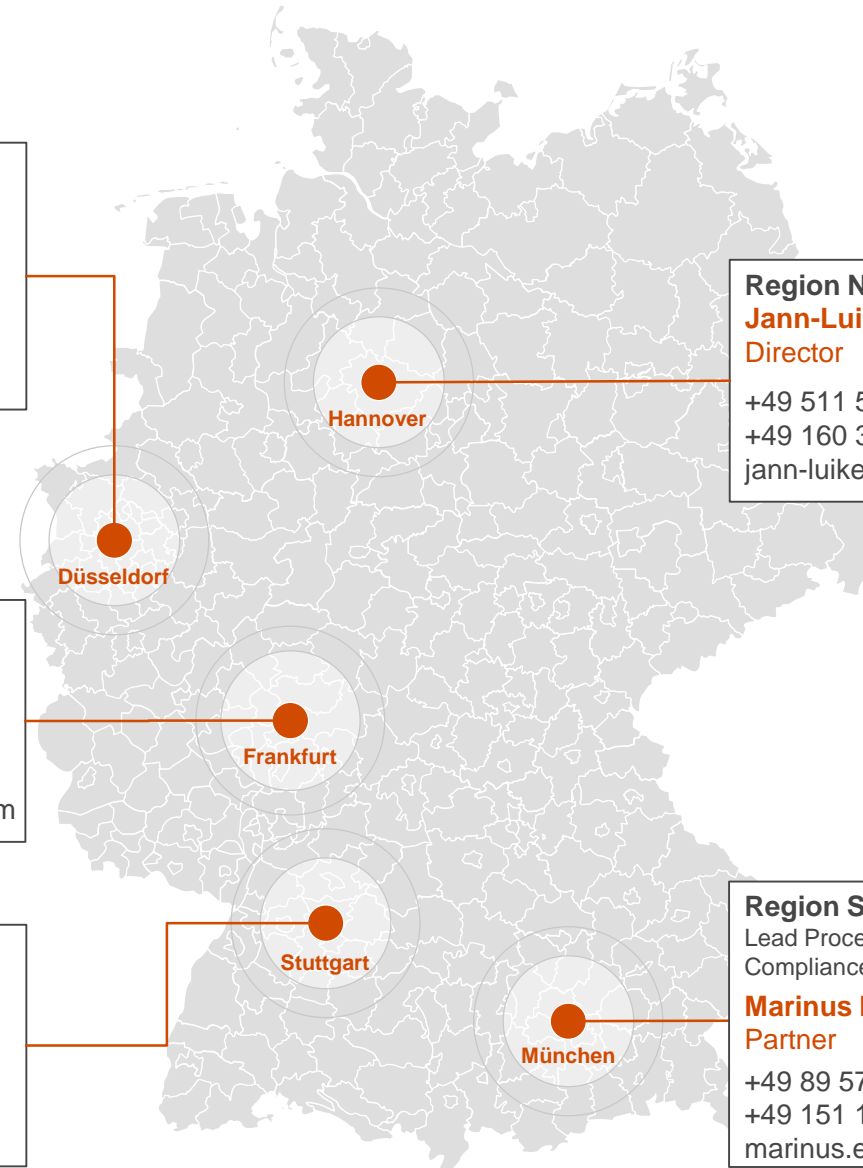
+49 711 25034-3203
+49 170 8591849
matthias.walz@pwc.com

Region Nord und Ost **Jann-Luiken Popkes** Director

+49 511 5357-5302
+49 160 3666333
jann-luiken.popkes@pwc.com

Region Süd Lead Process Automation & Compliance Deutschland

Marinus Eßer
Partner
+49 89 5790-6819
+49 151 11118076
marinus.esser@pwc.com



Abkürzungsverzeichnis

BMF	Bundesministerium der Finanzen
BPMN 2.0	Business Process Model and Notation 2.0
CMS	Compliance Management System
D	Deutschland
DAC 6	EU-Richtlinie zur Meldepflicht für grenzüberschreitende Gestaltungen
DV	Datenverarbeitung
ERP	Enterprise Resource Planning
EStG	Einkommensteuergesetz
GoBD	Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff
i.S.d.	im Sinne des
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.
IDW PH	IDW Praxishinweis
IDW PS	IDW Prüfungsstandard
inkl.	Inklusive
min.	mindestens
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
MS	Microsoft
RKM	Risiko-Kontroll-Matrix
Tz.	Textziffer

Tax Compliance Management System

PwC Service Offering – Unterstützung in allen Phasen



Mit einem wirksamen Tax CMS lassen sich nicht nur Haftungsrisiken begrenzen, sondern auch Prozesse schlank und klar strukturieren. Eindeutig geregelte Prozesse sparen Zeit und schaffen Freiräume für Steueroptimierung im Unternehmen. **Nutzen Sie unsere Erfahrung!**

Status & Zielbild

- Benchmarking
- High-level-Analyse
- Gap-Analyse



Implementierung

- lokal
- national
- international



Laufender Betrieb

- Aktualisierung Tax CMS
- Interim-Unterstützung
- Outsourcing Services



Zertifizierung

- Readiness-Analyse
- Angemessenheitsprüfung
- Wirksamkeitsprüfung



Automatisierung

- Workflow-basierte Tax CMS-Lösung
- Prozessautomatisierung mit RPA und DMN
- Tax Tool-Beratung



ÜBER UNS

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor neuen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. Fast 12.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,3 Mrd. Euro Gesamtleistung.
Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

[pwc.de](https://www.pwc.de)

© 2020 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Alle Rechte vorbehalten. "PwC" bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.