

Tax Risk Management aus der Sicht des Beraters

67. Deutscher Betriebswirtschafter-Tag
Unternehmenssteuerung in unsicheren Zeiten

19. September 2013



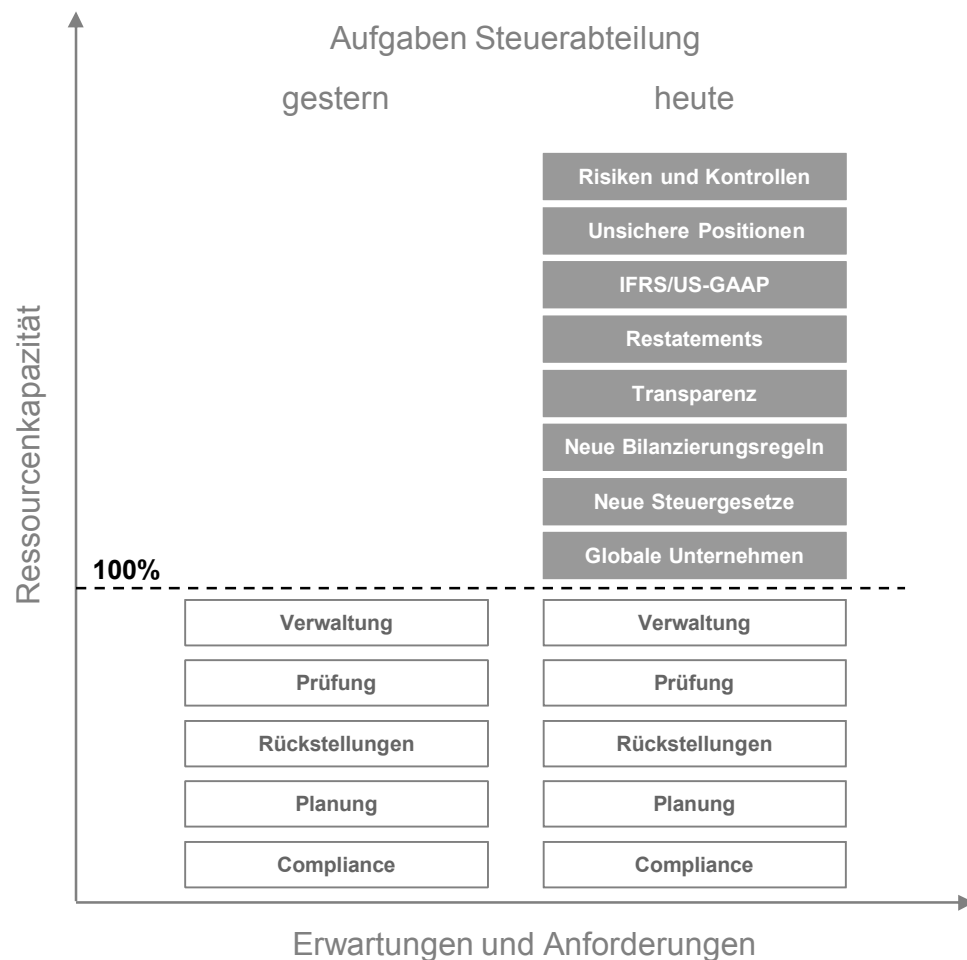
EY

Building a better
working world

Agenda

- ▶ Herausforderungen für Tax Risk Management
- ▶ Projekt Einführung eines Tax Risk Managements
- ▶ Design eines Prozesses für das Tax Risk Management
- ▶ Tax Risk Management aus der Sicht des „Auditors“ – Bilanzierung von Steuerrisiken
- ▶ Beispiel Tax Risk Management mithilfe von Technologie

Herausforderungen für Tax Risk Management



Externe Faktoren

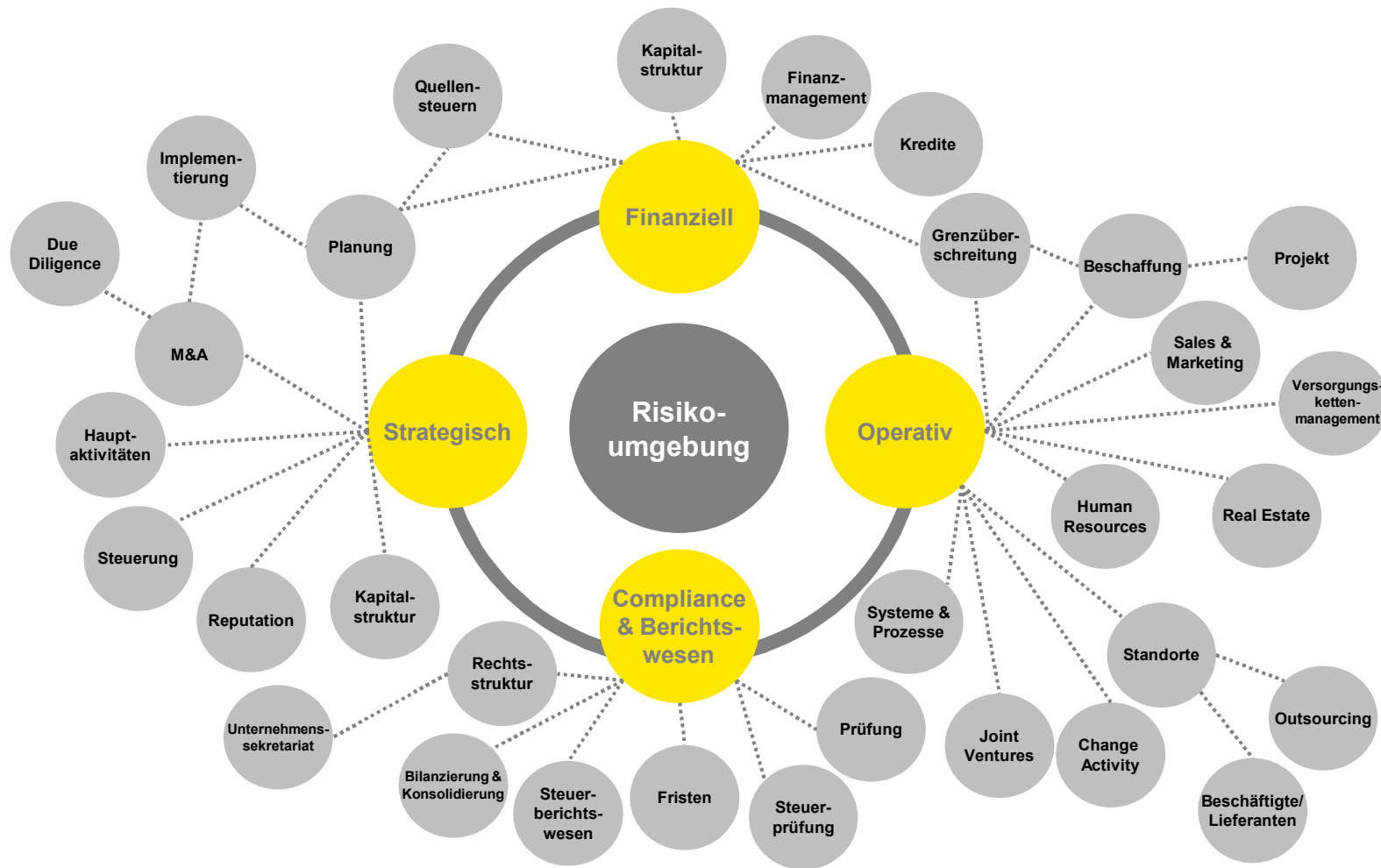
- ▶ Öffentliche Aufmerksamkeit hinsichtlich Tax Accounting
- ▶ Höhere Anforderungen an Genauigkeit und Dokumentation
- ▶ Wachsende Komplexität der Steuer- und Bilanzierungsstandards, u.a. BilMoG
- ▶ Anforderungen an interne Kontrollsysteme
- ▶ Wachsende Compliance-Belastung
- ▶ Reputations- und finanzielle Wirkungen steuerlicher Entscheidungen
- ▶ Impulse für einheitliche, globale Standards

Interne Faktoren

- ▶ Zunehmende Arbeitsbelastung
- ▶ Mangel an globaler Übersicht und Kontrolle
- ▶ Knappheit von Ressourcen
- ▶ Kostenbedingungen
- ▶ Qualitäts- und Risikoansprüche
- ▶ Uneinheitliche und manuelle Prozesse
- ▶ Anforderungen an Datenmanagement und -sicherheit

Herausforderungen für Tax Risk Management

Unternehmensbereiche und -prozesse, an die Steuerrisiken anknüpfen



Herausforderungen für Tax Risk Management



Projekt Einführung eines Tax Risk Managements – Zielsetzungen (1/3)

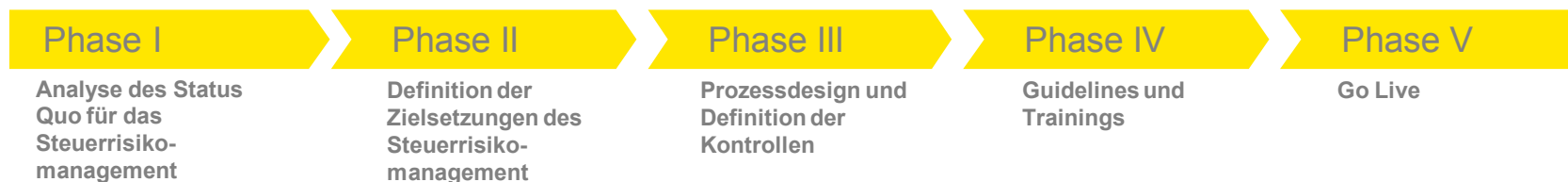
Steuerrisiken sind „steuerliche Ereignisse, die die Ziele des Unternehmens in nicht geplanter Weise beeinflussen“

Steuerrisikomanagement: Management dieser Steuerrisiken

- ▶ Eingebettet in das RIC (allgemeine Risikomanagement) des Unternehmens
- ▶ Risikomanagement hat Einfluss auf
 - ▶ Strategie
 - ▶ Organisation
 - ▶ Prozesse im Unternehmen

Diskussion: Welche organisatorischen und strategischen Voraussetzungen sind notwendig, um ein institutionalisiertes Steuerrisikomanagement einzuführen?

Projekt Einführung eines Tax Risk Managements – Projektplan (2/3)



Project Plan

I. Analyse Phase

Status Quo: Aufnahme der Aufbau- und Ablauforganisation
Ziele des Risikomanagements im Unternehmen

II. Definition der Zielsetzungen des Steuerrisikomanagements

Dezentrale versus zentrales Management
Zielsetzungen je nach Steuerarten

III. Prozessdesign und Definition der Kontrollen

Design des Steuerrisikomanagementprozesses
Definition der Kontrollen lokal und company level controls

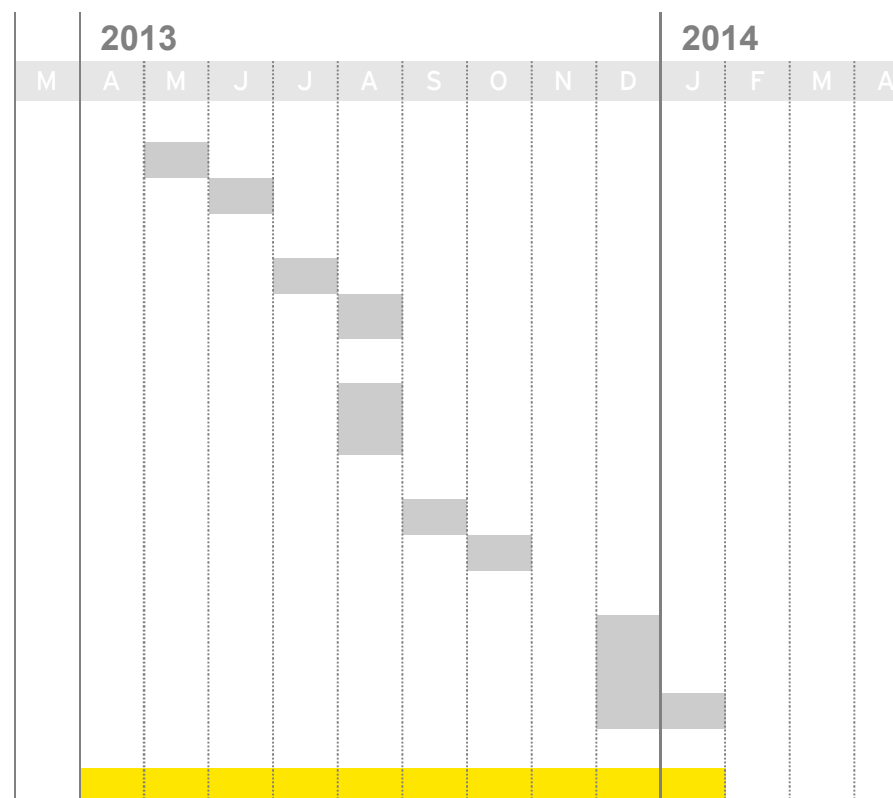
IV. Guidelines und Trainings

Entwurf einer Steuerrisikomanagementrichtlinie
Training der Inhalte der Richtlinie

V. Go live

Rundschreiben zur Anwendung (iSv § 130 OWiG)
Laufende testen zum Einhalten der Kontrollen
Prozessverbesserungen

Projektmanagement



Projekt Einführung eines Tax Risk Managements – KPIs (3/3)

Wesentliche Aspekte im Überblick

- ▶ Einhaltung gesetzlicher Vorgaben
- ▶ Erfüllung der Erwartungshaltung unterschiedlicher Stakeholder
- ▶ Proaktive Steuerung tatsächlicher/potenzieller Risiken
- ▶ Reduzierung reaktiver Maßnahmen
- ▶ Effektiver Einsatz von Ressourcen
- ▶ Verzahnung der steuerlichen und der übrigen geschäftlichen Ziele

Diskussion: Das Risikomanagement sollte aktiv als Chance genutzt werden!

Design eines Prozesses für das Tax Risk Management (1/3)

Prozess Design

- ▶ Einhaltung gesetzlicher Vorgaben
- ▶ Erfüllung der Erwartungshaltung unterschiedlicher Stakeholder
- ▶ Proaktive Steuerung tatsächlicher/potenzieller Risiken
- ▶ Reduzierung reaktiver Maßnahmen
- ▶ Effektiver Einsatz von Ressourcen
- ▶ Verzahnung der steuerlichen und der übrigen geschäftlichen Ziele
- ▶ Außerachtlassung des „Entdeckungsrisikos“

Design eines Prozesses für das Tax Risk Management (2/3)

Zentrale Prozesse

- ▶ Global Tax folgt Global Finance
- ▶ Zentrale Richtlinie
- ▶ Zuständigkeiten klar definieren wer ist auf welchem Level der „Prozessowner“
- ▶ Steuerabteilung ist Inhaber des TRM Prozesses mit „dotted reporting line“ an den lokalen CFO
- ▶ Steuerrisiken werden weltweit gemessen
- ▶ Häufig automatisierte Prozesse
- ▶ KPIs für die Prozesse

Dezentrale Prozesse

- ▶ CFO lokal ist verantwortlich
- ▶ Dezentrale Richtlinie auf Basis der zentralen Richtlinie
- ▶ Steuerrisiken fließen in die Konzernsteuerquote ein, soweit bekannt
- ▶ Wenig automatisierter Prozess
- ▶ Eher intuitiv bzw. bei Veranlassung auf Basis von laufenden Betriebsprüfungen
- ▶ Steuerabteilung ist eher in einer „Advisory Funktion“ tätig

Design eines Prozesses für das Tax Risk Management (3/3)

Lokale Kontrollen

- ▶ Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften
- ▶ Berücksichtigung von Gesetzesänderungen
- ▶ Vollständigkeit der Steuerarten
- ▶ Eskalationsprozesse
- ▶ Verbindung von Group Accounting zu Local Statutory Accounting
- ▶ Betriebsprüfungsbetreuung

Zentrale Kontrollen

- ▶ Company Level Controls
- ▶ Vorgaben zu Transfer Pricing und Competent Authority Procedures
- ▶ Bestandsgefährdende Risiken

Beachtung der Assertions

Tax Risk Management aus der Sicht des „Auditors“ – Bilanzierung von Steuerrisiken

Lokale Bilanzierung

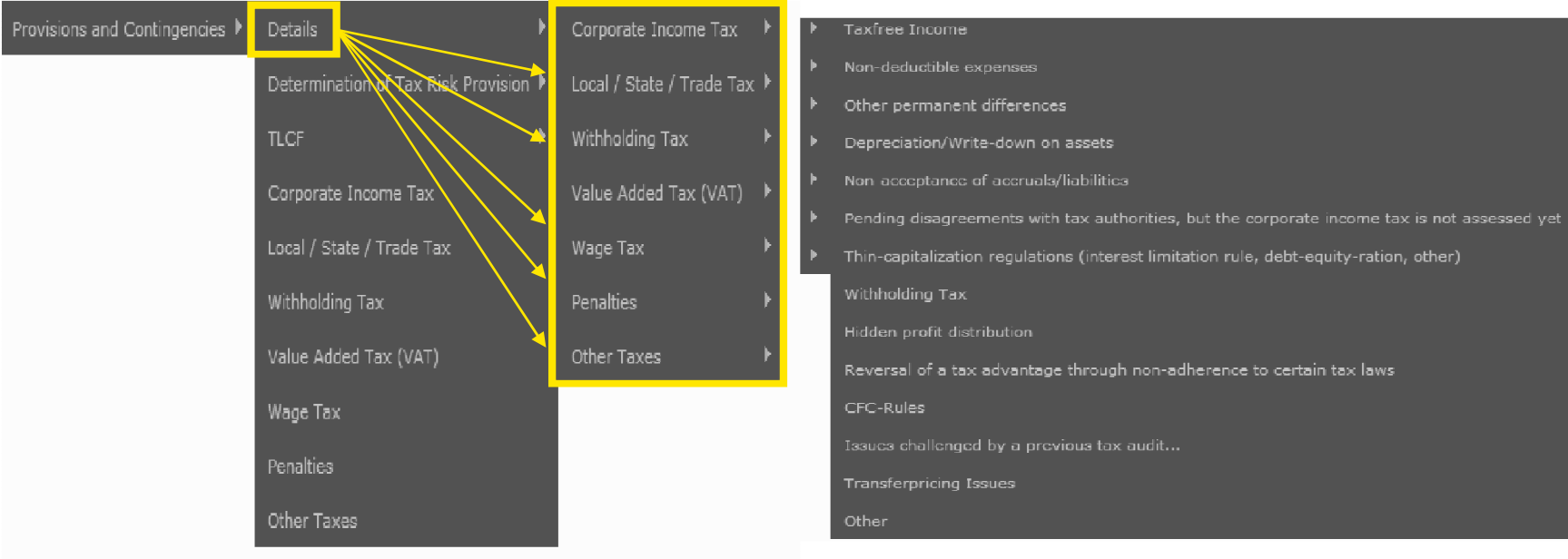
- ▶ Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften „Local GAAP“
- ▶ „Brutto“-Ausweis
- ▶ Lokale Offenlegungspflichten
- ▶ Lokale Materialitätsgrenzen niedriger als im Konzern
- ▶ „Triggering Event“ für erstmalige Bildung, Veränderung der Höhe oder Auflösung der Rückstellung
- ▶ Anhangangaben
- ▶ Einfluss von Betriebsprüfungsergebnissen

Bilanzierung im Konzern

- ▶ Beachtung von Competent Authority Procedures/Verständigungsverfahren für „Netto-Ausweis“
- ▶ Group Policy mit Materialitätsgrenzen
- ▶ Subsequent Events
- ▶ „Restatement“ Fragestellungen
- ▶ Einfluss von latenten Steuern/permanenten Effekten
- ▶ Steuerquoteneffekt

Tax Risk Management – Beispiel Technologie

Qualifizierung und Quantifizierung von Steuerrisiken in den Detailarbeitsblättern in einem Compliance & Risk Information System



Ihre Ansprechpartnerin



Ute Benzel

Partner
Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Börsenplatz 1
50667 Köln

Tel +49 221 2779 25648
Mobil +49 160 939 25648
Fax +49 181 3943 2548
E-Mail ute.benzel@de.ey.com

Vielen Dank



EY
Building a better
working world

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Die globale EY-Organisation im Überblick

Die globale EY-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschafts-prüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Mit unserer Erfahrung, unserem Wissen und unseren Leistungen stärken wir weltweit das Vertrauen in die Wirtschaft und die Finanz-märkte. Dafür sind wir bestens gerüstet: mit hervorragend ausgebildeten Mitarbeitern, starken Teams, exzellenten Leistungen und einem sprichwörtlichen Kundenservice. Unser Ziel ist es, Dinge voranzubringen und entscheidend besser zu machen – für unsere Mitarbeiter, unsere Mandanten und die Gesellschaft, in der wir leben. Dafür steht unser welt-weiter Anspruch „Building a better working world“.

Die globale EY-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter www.ey.com.

In Deutschland ist EY an 22 Standorten präsent. „EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2013

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
All Rights Reserved.

TKA 0827-001
ED None

www.de.ey.com