

# Tax Risk Management aus Sicht der BASF

19. September 2013

**67. Deutscher Betriebswirtschafter-Tag**

Oliver Nussbaum – Zentralabteilung Steuern

# BASF – The Chemical Company



- ▶ Unsere Chemie wird in nahezu allen Branchen eingesetzt
- ▶ Umsatz 2012: 72.129 Millionen €
- ▶ EBIT 2012: 6.742 Millionen €
- ▶ Mitarbeiter (31.12.2012): 110.782
- ▶ Weltweit rund 1.170 Patente im Jahr 2012 neu angemeldet
- ▶ 6 Verbund- und rund 380 Produktionsstandorte
- ▶ 4 Shared Service Center
- ▶ 14 Operative Einheiten





# Segmentstruktur der BASF



## Chemicals

Petrochemicals

Monomers

Intermediates



## Performance Products

Dispersions & Pigments

Care Chemicals

Nutrition & Health

Paper Chemicals

Performance Chemicals



## Functional Materials & Solutions

Catalysts

Construction Chemicals

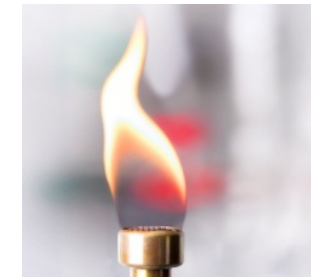
Coatings

Performance Materials



## Agricultural Solutions

Crop Protection



## Oil & Gas

Oil & Gas

# Tax Risk Management

## Herausforderungen an die Steuerfunktion

Haben wir fachlich gut ausgebildete Steuerexperten, die sich inhaltlich auf die wichtigen Themen fokussieren?

Bekommen wir von den operativen Einheiten alle relevanten Informationen, um Tax Compliant zu sein?

Wie können wir weiterhin Steuern optimieren und gleichzeitig Steuer Compliance verbessern?

Wieviel Steuerrisiko wollen wir nehmen, wie aggressiv möchten wir sein?

Wie können wir mehr mit weniger erreichen?

Wie können wir Überraschungen für BASF vermeiden?

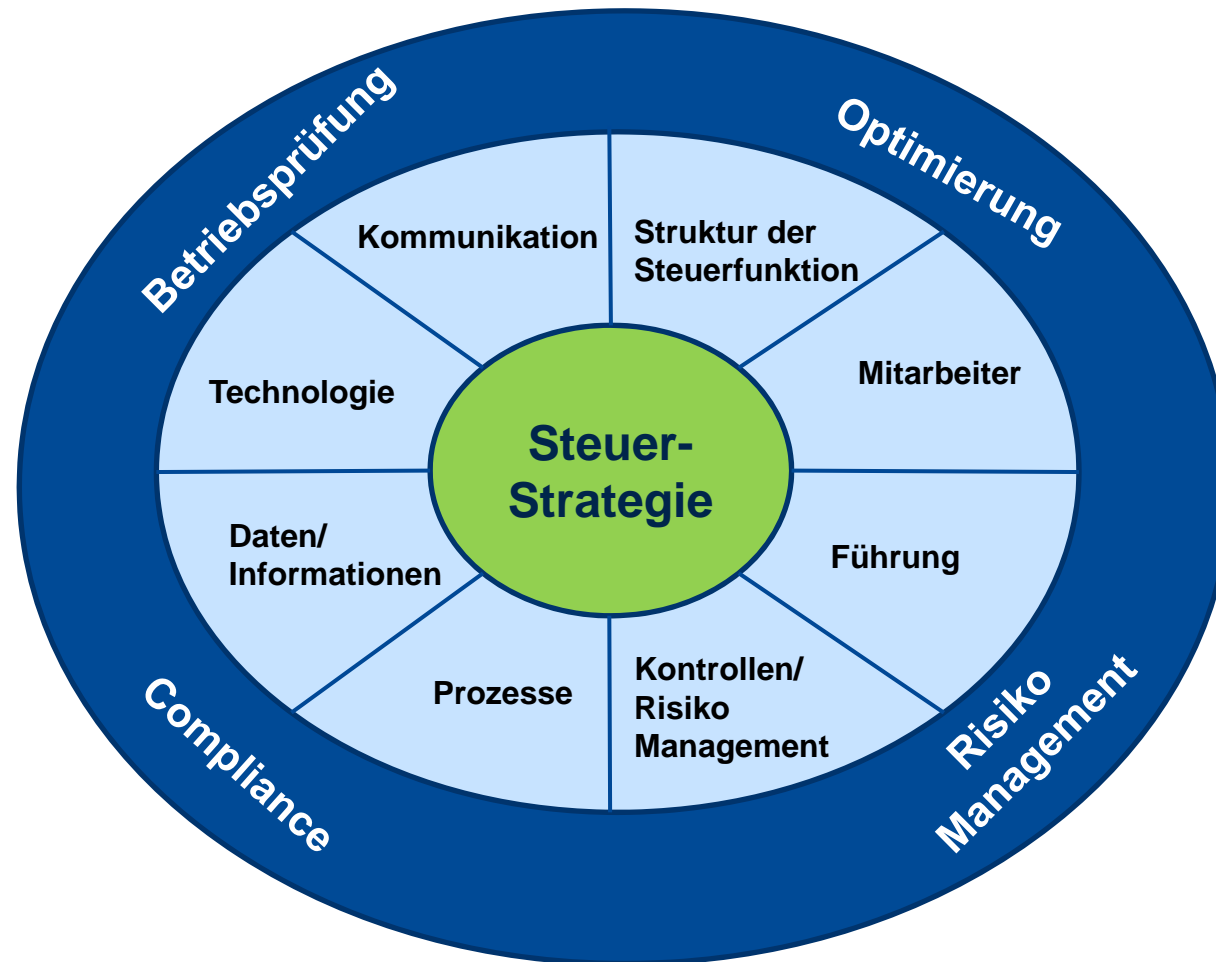
Wie organisieren wir Steuer Compliance bei Prozessen, die anderen Funktionen gehören?

Wie können wir Prozesse verbessern und standardisieren statt zu viel Zeit mit der Beantwortung von Einzelfragen zu verbrauchen?

Haben wir effektive Prozesse und geeignete Kontrollen installiert, um Steuerrisiken zu mindern bzw. zu managen oder gibt es substantielle Schwächen in den Prozessen?

Wie gut ist die Steuerfunktion in die BASF integriert?

# Tax Risk Management Tax Framework



# Tax Risk Management Verantwortlichkeitsmatrix

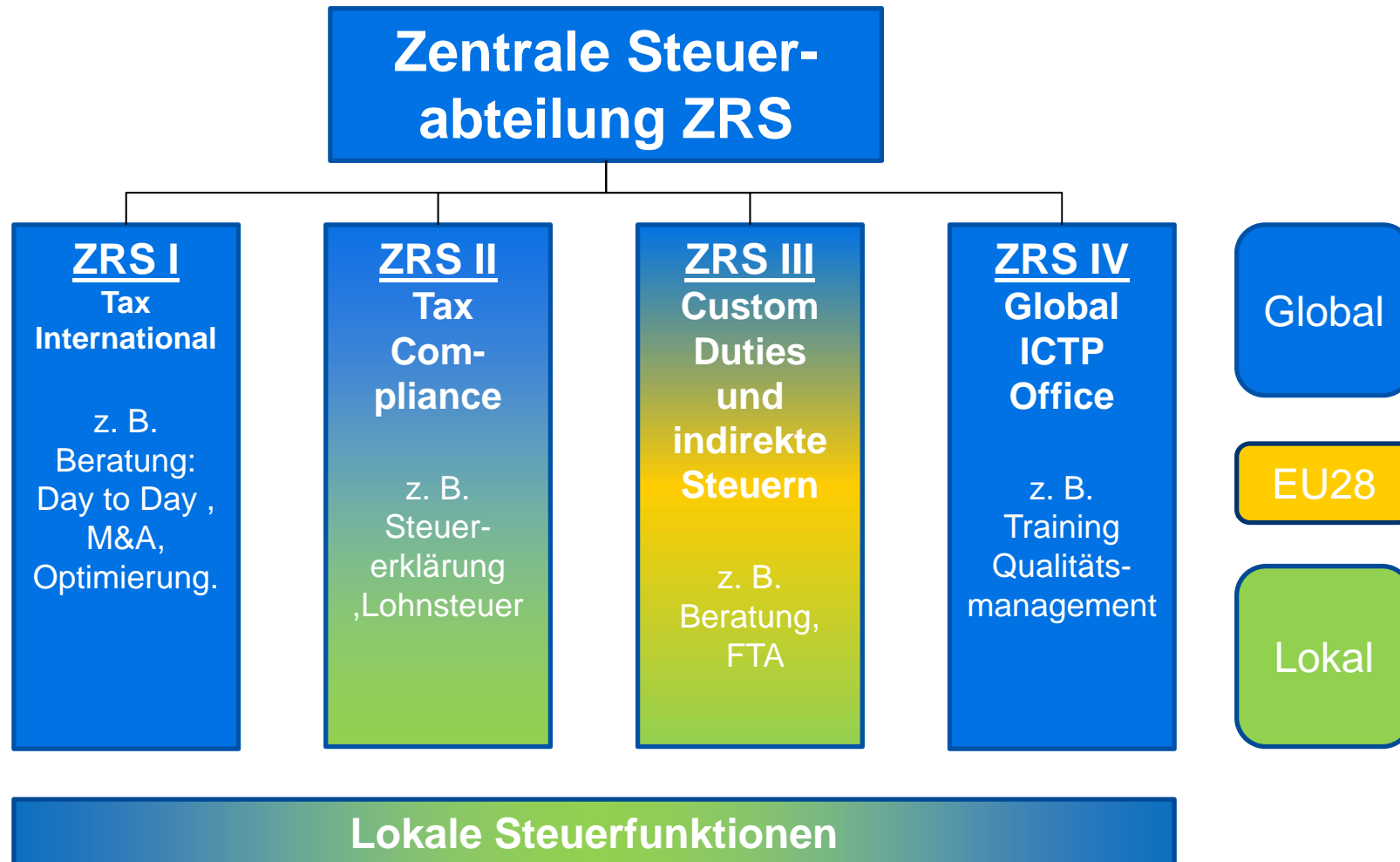
## Verantwortlichkeit der Steuerfunktion @ BASF

Aufgaben	Steuer Strategie	Steuer Optimierung	Risiko Management	Steuer Compliance	Betriebsprüfung
Körperschaftsteuer	X	X	X	X	X
Umsatzsteuer	X	X	X	X	X
Lohnsteuer	X	X	X	X	X
Zölle	—	—	—	X	X
Verbrauchssteuern	—	—	—	X	X

⇒ Geteilte Verantwortlichkeiten / Umfang von Land zu Land unterschiedlich.

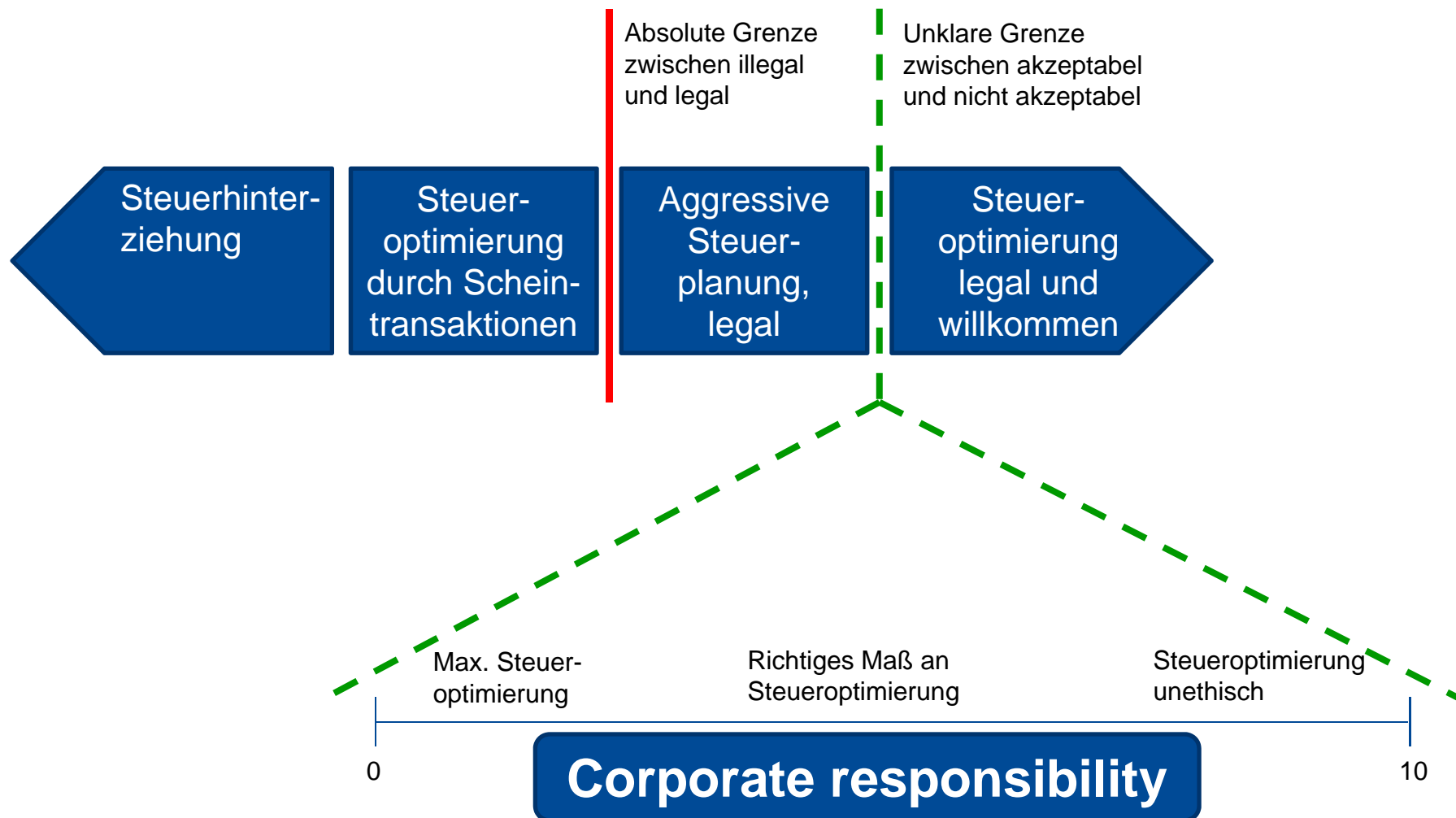
# Tax Risk Management

## Globale versus lokale Verantwortlichkeit



# Steuerstrategie

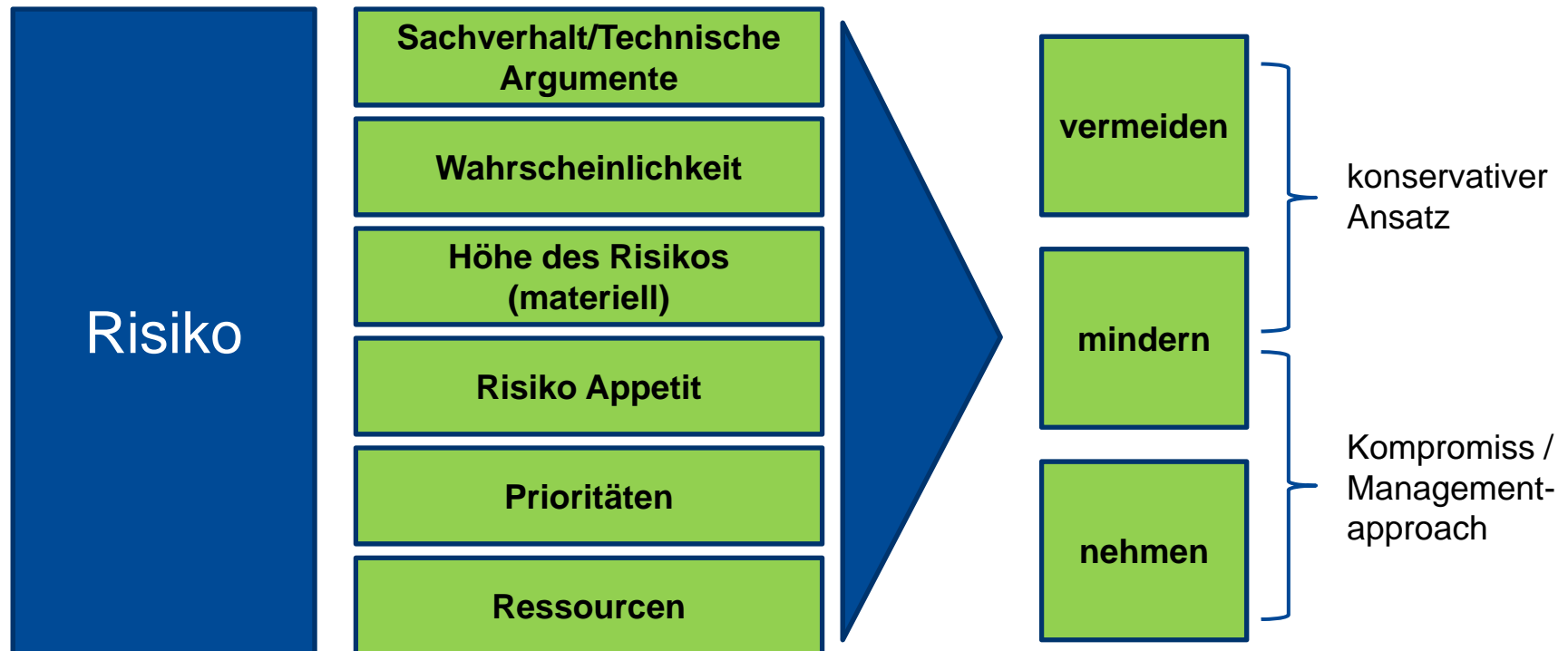
## Steuerplanung - wieviel ist legitim?





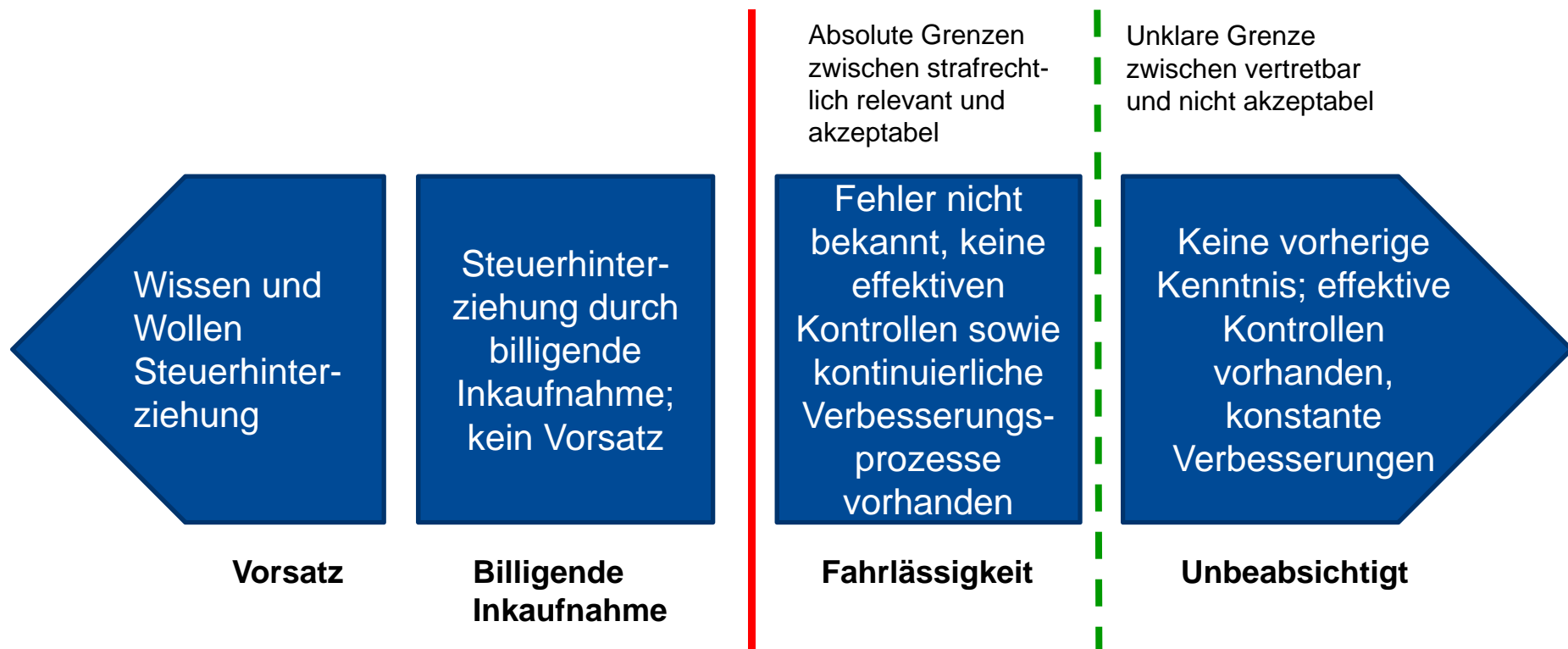
# Steuerstrategie

## Risiko Management im Bereich Steuerplanung

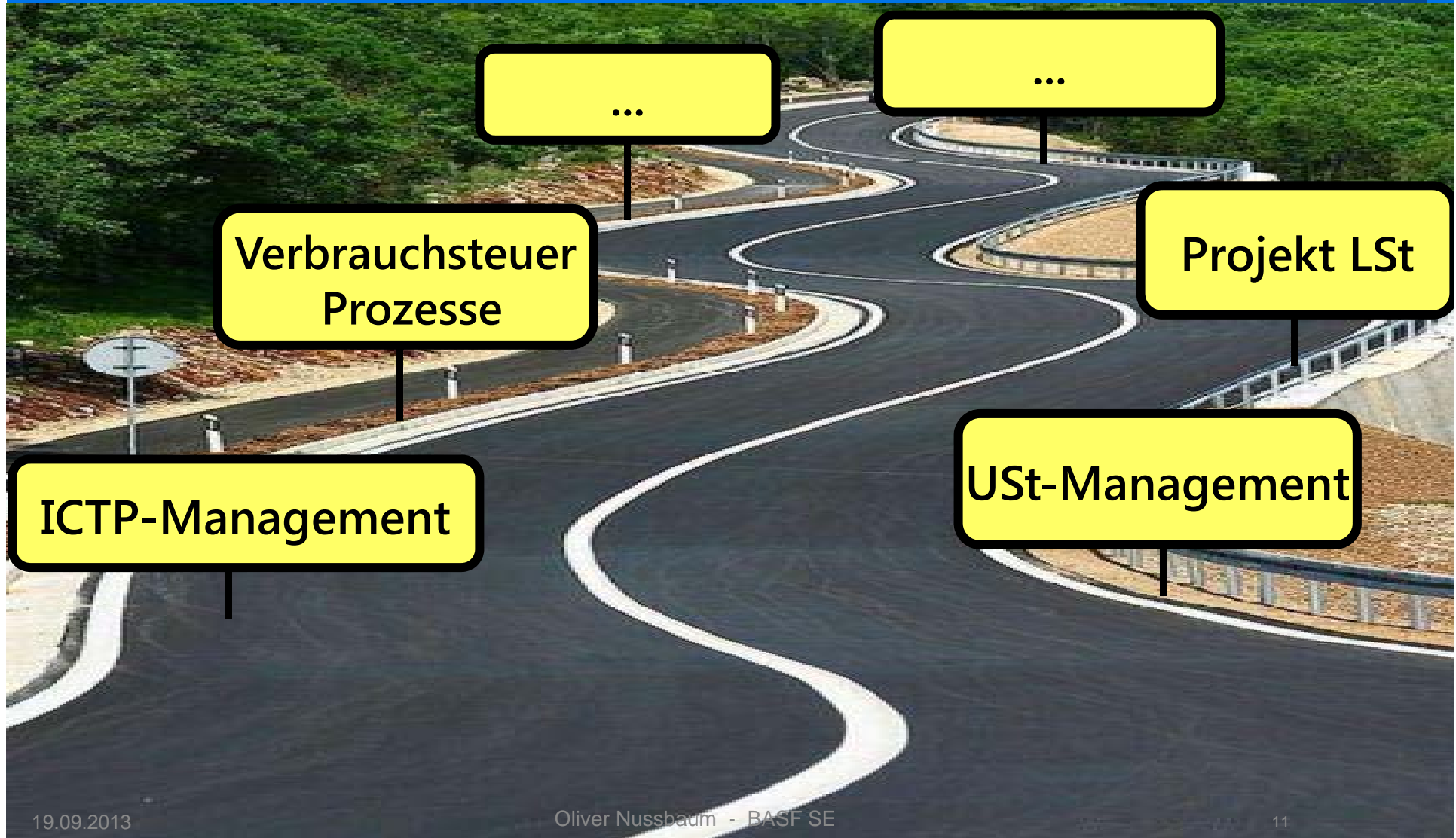


# Steuerstrategie

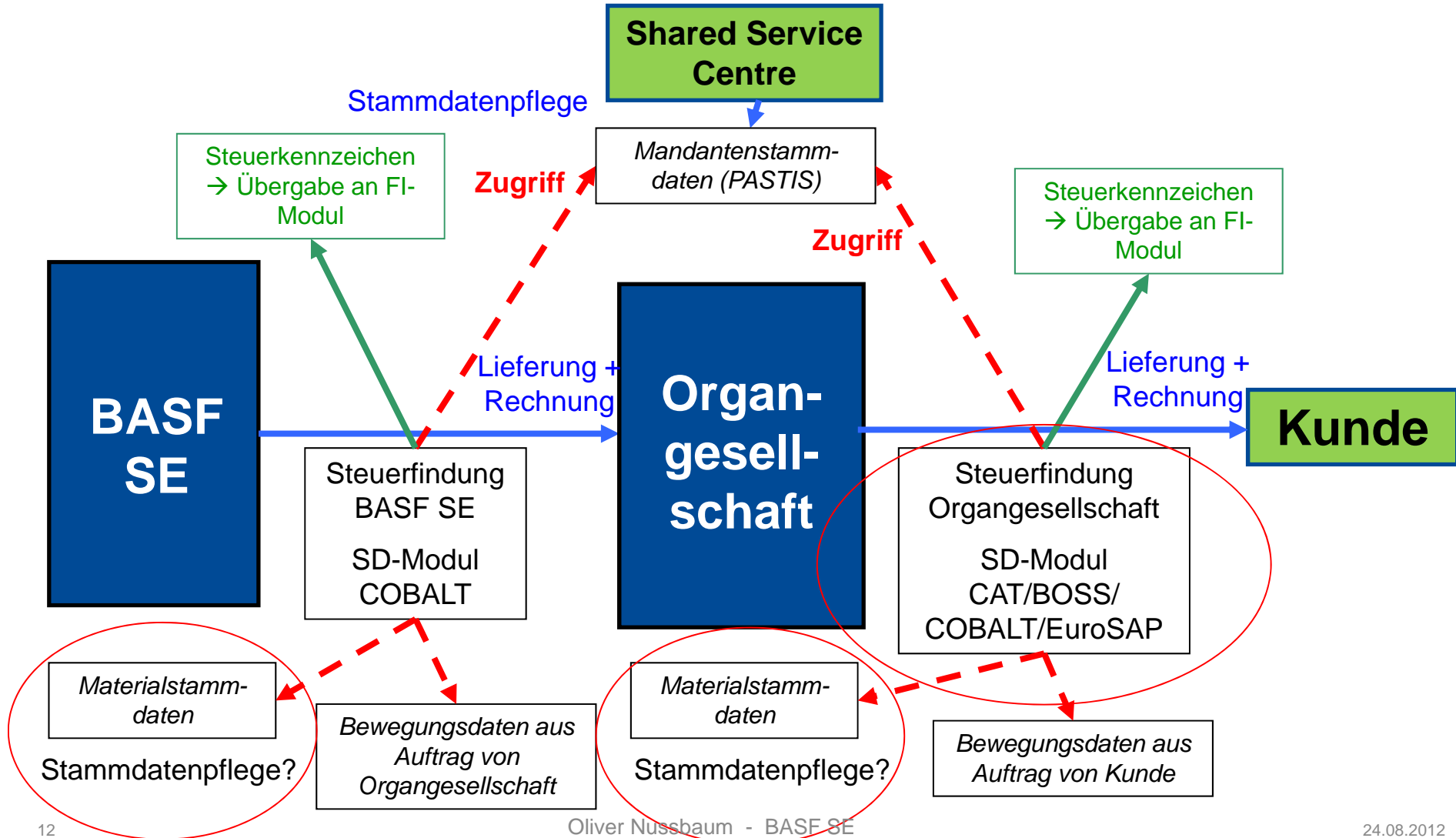
## Risiko Management im Bereich Steuer Compliance



# Wie gehen wir mit dem Risiko um? Initiierte-/Umgesetzte Projekte



# Beispiel Umsatzsteuer Komplexe Prozesse

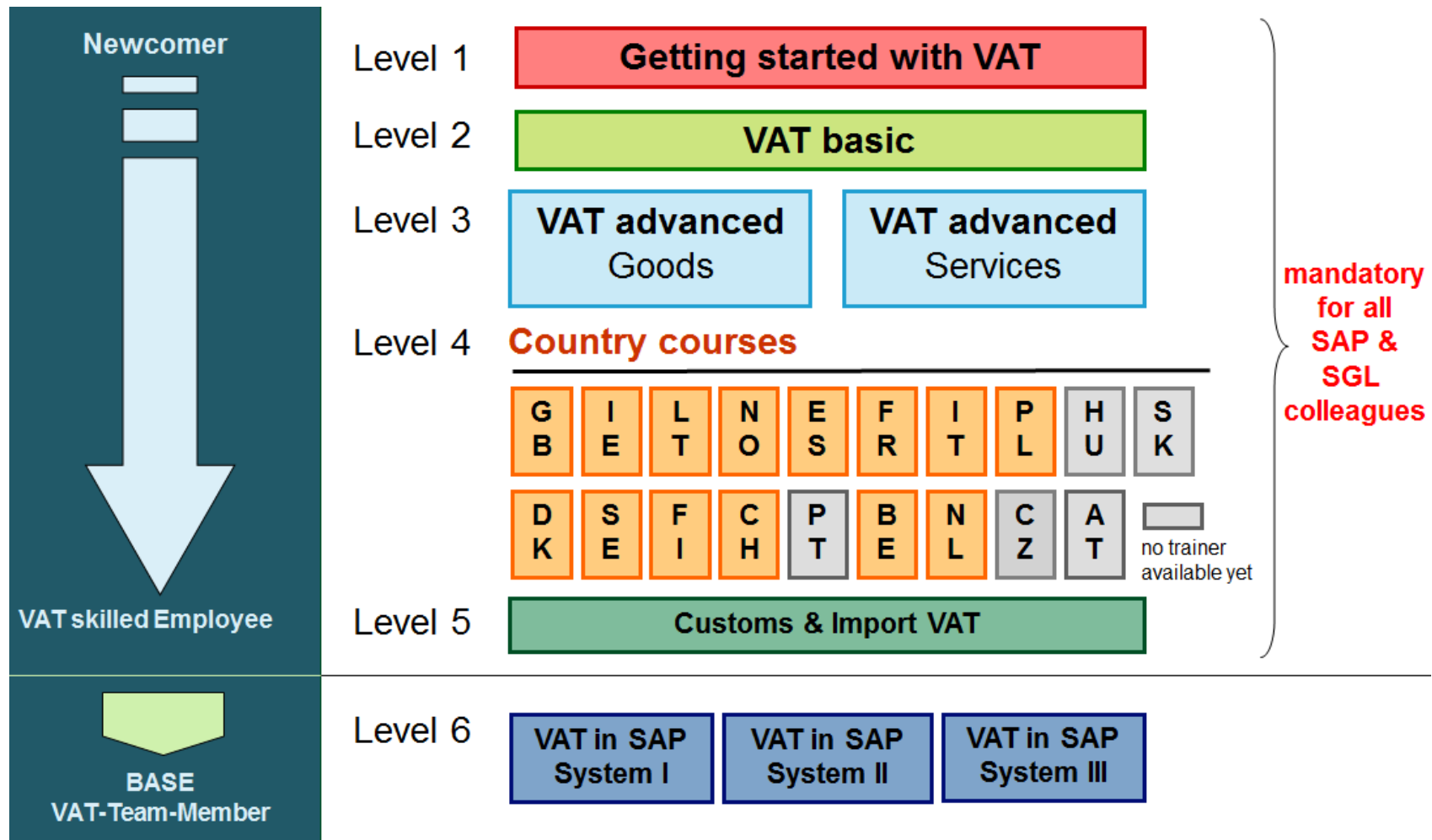


# Beispiel Umsatzsteuer Zuständigkeiten

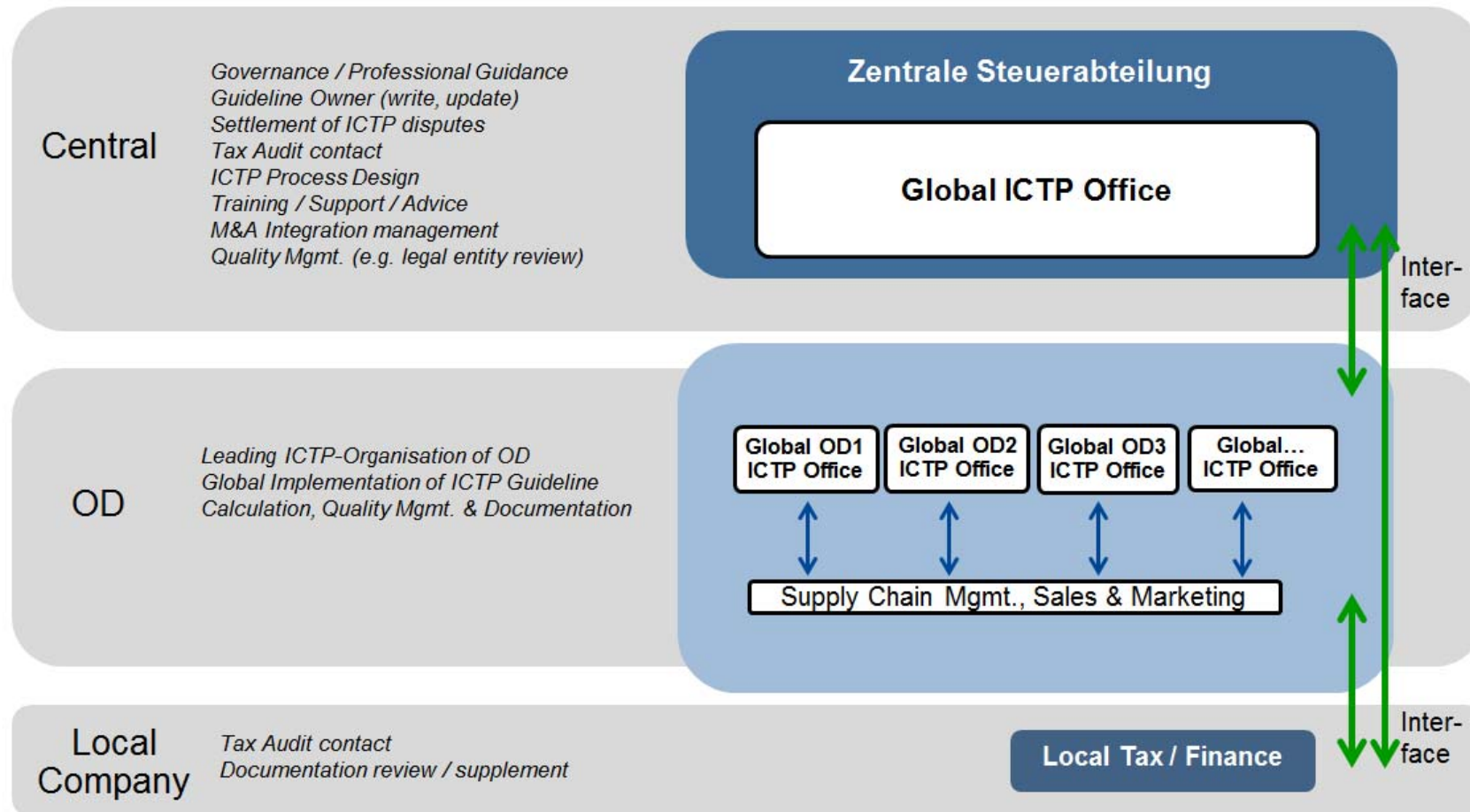
Erläuterungen		hellgrün hinterlegt = zentralisierter Prozess, Durchführungsverantwortung liegt daher für alle Organgesellschaften bei derselben Einheit			ohne Farbe = nicht zentralisierter Prozess, Entscheidung über die Delegation der Durchführungsverantwortung liegt bei der			hellgrau hinterlegt = nicht auszufüllen																																																																																																							
Ebene	Prozess-Nr.	Beschreibung	Rechtliche Verantwortung / Gesetzliche Haftung (Accountable)	Durchführungsverantwortung aufgrund von Delegation (Responsible)			Zwingende Beratung / fachliche Vorgaben (Consulted)	Notwendiger Adressat von Informationen (Informed)	Beschreibung bestehender [B] oder Definierter [N] Prozess(schritte)	Anmerkungen																																																																																																					
				Beschreibung	Einheit	Ergebnis abgestimmt																																																																																																									
18.03.2013 abgestimmt zwischen ZFAIAS und ZRS																																																																																																															
0050 BASF SE				Buchungskreisnummer	0050		Geschäftsführer	Dr. Bock																																																																																																							
Aufgaben und Verantwortlichkeiten - Umsatzsteuer				Firma und Rechtsform	BASF SE		Leiter Finanzen	Dr. Engel																																																																																																							
				Sitzort	Ludwigshafen / Rhein		Hauptbuchhaltung bei	ZFR																																																																																																							
				St.Nr.	27 671 0001 0		Steuerfunktion bei	ZRS																																																																																																							
<table border="1"> <tr> <td colspan="4">18.03.2013 abgestimmt zwischen ZFAIAS und ZRS</td> <td>Buchungskreisnummer</td> <td colspan="2">0050</td> <td>Geschäftsführer</td> <td colspan="3">Dr. Bock</td> </tr> <tr> <td colspan="4">0050 BASF SE</td> <td>Firma und Rechtsform</td> <td colspan="2">BASF SE</td> <td>Leiter Finanzen</td> <td colspan="3">Dr. Engel</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Aufgaben und Verantwortlichkeiten - Umsatzsteuer</td> <td>Sitzort</td> <td colspan="2">Ludwigshafen / Rhein</td> <td>Hauptbuchhaltung bei</td> <td colspan="3">ZFR</td> </tr> <tr> <td colspan="4"></td> <td>St.Nr.</td> <td colspan="2">27 671 0001 0</td> <td>Steuerfunktion bei</td> <td colspan="3">ZRS</td> </tr> </table>											18.03.2013 abgestimmt zwischen ZFAIAS und ZRS				Buchungskreisnummer	0050		Geschäftsführer	Dr. Bock			0050 BASF SE				Firma und Rechtsform	BASF SE		Leiter Finanzen	Dr. Engel			Aufgaben und Verantwortlichkeiten - Umsatzsteuer				Sitzort	Ludwigshafen / Rhein		Hauptbuchhaltung bei	ZFR							St.Nr.	27 671 0001 0		Steuerfunktion bei	ZRS																																																											
18.03.2013 abgestimmt zwischen ZFAIAS und ZRS				Buchungskreisnummer	0050		Geschäftsführer	Dr. Bock																																																																																																							
0050 BASF SE				Firma und Rechtsform	BASF SE		Leiter Finanzen	Dr. Engel																																																																																																							
Aufgaben und Verantwortlichkeiten - Umsatzsteuer				Sitzort	Ludwigshafen / Rhein		Hauptbuchhaltung bei	ZFR																																																																																																							
				St.Nr.	27 671 0001 0		Steuerfunktion bei	ZRS																																																																																																							
<table border="1"> <tr> <th rowspan="2">Ebene</th> <th rowspan="2">Prozess-Nr.</th> <th rowspan="2">Beschreibung</th> <th rowspan="2">Rechtliche Verantwortung / Gesetzliche Haftung (Accountable)</th> <th colspan="3">Durchführungsverantwortung aufgrund von Delegation (Responsible)</th> <th rowspan="2">Zwingende Beratung / fachliche Vorgaben (Consulted)</th> <th rowspan="2">Notwendiger Adressat von Informationen (Informed)</th> <th rowspan="2">Beschreibung bestehender [B] oder Definierter [N] Prozess(schritte)</th> <th rowspan="2">Anmerkungen</th> </tr> <tr> <th>Beschreibung</th> <th>Einheit</th> <th>Ergebnis abgestimmt</th> </tr> <tr> <td rowspan="7">20</td> <td>2.3</td> <td>Umsatzsteuerliche Beratung der Planung / Änderung der Planung von Verkaufsgeschäften - umsatzsteuerrechtliche Aspekte</td> <td rowspan="7">Fechtlche Verantwortung / Gesetzliche Haftung (Accountable)</td> <td>ZRS</td> <td>ZRS</td> <td>ja</td> <td>nicht anwendbar</td> <td>ZFAIAS</td> <td>N</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.4</td> <td>Umsatzsteuerliche Beratung der Planung / Änderung der Planung von Verkaufsgeschäften - Umsetzung in Accounting-Prozessen</td> <td>ZFAIAS</td> <td>ZFA</td> <td>ja</td> <td>nicht anwendbar</td> <td>BÜs</td> <td>N</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.5</td> <td>Qualitätskontrolle: Entspricht die Rechnungstellung aus Umsatzsteuergesichtspunkten dem geplanten Verkaufsgeschäft</td> <td>ZFAIAS</td> <td>ZFA</td> <td>ja</td> <td>nicht anwendbar</td> <td>ZFAIAR, BÜs</td> <td>N</td> <td>mit Unterstützung durch ZRS</td> </tr> <tr> <td>2.6</td> <td>Information über Planung / Supply Chain Management /Logistik Einkaufsgeschäfte</td> <td>Betroffene Operative Einheiten oder Zentraler Einkauf oder Supply Chain Managment- oder Logistik-Einheiten</td> <td>BU</td> <td>n/a</td> <td></td> <td>ZRS, ZFAIAS</td> <td>ZFAIAS, ZRS</td> <td>N</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.7</td> <td>Information über Änderungen in der Planung / Supply Chain Management / Logistik von Einkaufsgeschäften</td> <td>Betroffene Operative Einheiten oder Zentraler Einkauf oder Supply Chain Managment- oder Logistik-Einheiten</td> <td>BU</td> <td>n/a</td> <td></td> <td>ZRS, ZFAIAS</td> <td>ZFAIAS, ZRS</td> <td>N</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.8</td> <td>Umsatzsteuerliche Beratung der Planung / Änderung der Planung von Einkaufsgeschäften - umsatzsteuerrechtliche Aspekte</td> <td rowspan="4">Vorstand, grundsätzlich in gemeinschaftlicher Haftung</td> <td>ZRS</td> <td>ZRS</td> <td>ja</td> <td>nicht anwendbar</td> <td>ZFAIAS</td> <td>N</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.9</td> <td>Umsatzsteuerliche Beratung der Planung / Änderung der Planung von Einkaufsgeschäften - Umsetzung in Accounting Prozesse</td> <td>ZFAIAS</td> <td>ZFA</td> <td>ja</td> <td>nicht anwendbar</td> <td>BÜs</td> <td>N</td> <td>mit Unterstützung durch ZRS</td> </tr> <tr> <td>2.10</td> <td>Qualitätskontrolle: Entspricht die Rechnungstellung durch den Lieferanten aus Umsatzsteuergesichtspunkten dem geplanten Einkaufsgeschäft</td> <td>ZFAIAS</td> <td>ZFA</td> <td>ja</td> <td>nicht anwendbar</td> <td>ZFAIAR, BÜs</td> <td>N</td> <td>mit Unterstützung durch ZRS</td> </tr> <tr> <td>2.11</td> <td>Vollständigkeit der Abbildung aller Geschäftsprozesse in der Finanzbuchhaltung</td> <td>Vorstand oder Geschäftsführer (nicht delegierbar)</td> <td>n/a</td> <td>ja</td> <td></td> <td>nicht anwendbar</td> <td>ZFAIAS; lokale Finanzfunktion; ESSC</td> <td>N</td> <td>Bestandteil der FRC-Kontrollen</td> </tr> </table>											Ebene	Prozess-Nr.	Beschreibung	Rechtliche Verantwortung / Gesetzliche Haftung (Accountable)	Durchführungsverantwortung aufgrund von Delegation (Responsible)			Zwingende Beratung / fachliche Vorgaben (Consulted)	Notwendiger Adressat von Informationen (Informed)	Beschreibung bestehender [B] oder Definierter [N] Prozess(schritte)	Anmerkungen	Beschreibung	Einheit	Ergebnis abgestimmt	20	2.3	Umsatzsteuerliche Beratung der Planung / Änderung der Planung von Verkaufsgeschäften - umsatzsteuerrechtliche Aspekte	Fechtlche Verantwortung / Gesetzliche Haftung (Accountable)	ZRS	ZRS	ja	nicht anwendbar	ZFAIAS	N		2.4	Umsatzsteuerliche Beratung der Planung / Änderung der Planung von Verkaufsgeschäften - Umsetzung in Accounting-Prozessen	ZFAIAS	ZFA	ja	nicht anwendbar	BÜs	N		2.5	Qualitätskontrolle: Entspricht die Rechnungstellung aus Umsatzsteuergesichtspunkten dem geplanten Verkaufsgeschäft	ZFAIAS	ZFA	ja	nicht anwendbar	ZFAIAR, BÜs	N	mit Unterstützung durch ZRS	2.6	Information über Planung / Supply Chain Management /Logistik Einkaufsgeschäfte	Betroffene Operative Einheiten oder Zentraler Einkauf oder Supply Chain Managment- oder Logistik-Einheiten	BU	n/a		ZRS, ZFAIAS	ZFAIAS, ZRS	N		2.7	Information über Änderungen in der Planung / Supply Chain Management / Logistik von Einkaufsgeschäften	Betroffene Operative Einheiten oder Zentraler Einkauf oder Supply Chain Managment- oder Logistik-Einheiten	BU	n/a		ZRS, ZFAIAS	ZFAIAS, ZRS	N		2.8	Umsatzsteuerliche Beratung der Planung / Änderung der Planung von Einkaufsgeschäften - umsatzsteuerrechtliche Aspekte	Vorstand, grundsätzlich in gemeinschaftlicher Haftung	ZRS	ZRS	ja	nicht anwendbar	ZFAIAS	N		2.9	Umsatzsteuerliche Beratung der Planung / Änderung der Planung von Einkaufsgeschäften - Umsetzung in Accounting Prozesse	ZFAIAS	ZFA	ja	nicht anwendbar	BÜs	N	mit Unterstützung durch ZRS	2.10	Qualitätskontrolle: Entspricht die Rechnungstellung durch den Lieferanten aus Umsatzsteuergesichtspunkten dem geplanten Einkaufsgeschäft	ZFAIAS	ZFA	ja	nicht anwendbar	ZFAIAR, BÜs	N	mit Unterstützung durch ZRS	2.11	Vollständigkeit der Abbildung aller Geschäftsprozesse in der Finanzbuchhaltung	Vorstand oder Geschäftsführer (nicht delegierbar)	n/a	ja		nicht anwendbar	ZFAIAS; lokale Finanzfunktion; ESSC	N	Bestandteil der FRC-Kontrollen
Ebene	Prozess-Nr.	Beschreibung	Rechtliche Verantwortung / Gesetzliche Haftung (Accountable)	Durchführungsverantwortung aufgrund von Delegation (Responsible)			Zwingende Beratung / fachliche Vorgaben (Consulted)	Notwendiger Adressat von Informationen (Informed)	Beschreibung bestehender [B] oder Definierter [N] Prozess(schritte)	Anmerkungen																																																																																																					
				Beschreibung	Einheit	Ergebnis abgestimmt																																																																																																									
20	2.3	Umsatzsteuerliche Beratung der Planung / Änderung der Planung von Verkaufsgeschäften - umsatzsteuerrechtliche Aspekte	Fechtlche Verantwortung / Gesetzliche Haftung (Accountable)	ZRS	ZRS	ja	nicht anwendbar	ZFAIAS	N																																																																																																						
	2.4	Umsatzsteuerliche Beratung der Planung / Änderung der Planung von Verkaufsgeschäften - Umsetzung in Accounting-Prozessen		ZFAIAS	ZFA	ja	nicht anwendbar	BÜs	N																																																																																																						
	2.5	Qualitätskontrolle: Entspricht die Rechnungstellung aus Umsatzsteuergesichtspunkten dem geplanten Verkaufsgeschäft		ZFAIAS	ZFA	ja	nicht anwendbar	ZFAIAR, BÜs	N	mit Unterstützung durch ZRS																																																																																																					
	2.6	Information über Planung / Supply Chain Management /Logistik Einkaufsgeschäfte		Betroffene Operative Einheiten oder Zentraler Einkauf oder Supply Chain Managment- oder Logistik-Einheiten	BU	n/a		ZRS, ZFAIAS	ZFAIAS, ZRS	N																																																																																																					
	2.7	Information über Änderungen in der Planung / Supply Chain Management / Logistik von Einkaufsgeschäften		Betroffene Operative Einheiten oder Zentraler Einkauf oder Supply Chain Managment- oder Logistik-Einheiten	BU	n/a		ZRS, ZFAIAS	ZFAIAS, ZRS	N																																																																																																					
	2.8	Umsatzsteuerliche Beratung der Planung / Änderung der Planung von Einkaufsgeschäften - umsatzsteuerrechtliche Aspekte		Vorstand, grundsätzlich in gemeinschaftlicher Haftung	ZRS	ZRS	ja	nicht anwendbar	ZFAIAS	N																																																																																																					
	2.9	Umsatzsteuerliche Beratung der Planung / Änderung der Planung von Einkaufsgeschäften - Umsetzung in Accounting Prozesse			ZFAIAS	ZFA	ja	nicht anwendbar	BÜs	N	mit Unterstützung durch ZRS																																																																																																				
2.10	Qualitätskontrolle: Entspricht die Rechnungstellung durch den Lieferanten aus Umsatzsteuergesichtspunkten dem geplanten Einkaufsgeschäft	ZFAIAS	ZFA		ja	nicht anwendbar	ZFAIAR, BÜs	N	mit Unterstützung durch ZRS																																																																																																						
2.11	Vollständigkeit der Abbildung aller Geschäftsprozesse in der Finanzbuchhaltung	Vorstand oder Geschäftsführer (nicht delegierbar)	n/a		ja		nicht anwendbar	ZFAIAS; lokale Finanzfunktion; ESSC	N	Bestandteil der FRC-Kontrollen																																																																																																					



# Beispiel Umsatzsteuer Schulungskonzept



# Beispiel ICTP Management Neue Organisationsstruktur



# Beispiel ICTP Management Zuständigkeitsmatrix

**Roles & Responsibilities ICTP - RACI Matrix**

	Corporate		Operating Division				GSS	Legal Entity
	Global ICTP Office /Central Tax	Corporate Controlling	Global OD ICTP Office	Regional OD ICTP Office	Supply Chain	Sales & Marketing	Supply Chain	Tax/Finance
<b>Governance &amp; Organisation</b>								
Owner of ICTP Guideline and Manual incl. updates	A,R	I	C*	C	I	I		I
Creation of OD specification of the Manual	C		A, R*	C				
Review/approval of OD specification of the Manual	A, R	I	C*	C	I	I		I
Owner of IT tool application, design and changes	A,R		C*	C				
Dispute settlement within the OD	C		A,R	C				I
Dispute settlement group wide in case of non settlement by the OD ICTP Office or conflict with local rules	A,R	I	C	I				C
ICTP process design	A,R	I	C*	C	C	C		
Organize Global ICTP Community Meeting	A,R	I	C*	C	I	I		
Align relevant changes (e.g. for reporting) with ZOC	A,R	R						
Align relevant changes (e.g. for reporting) with ZRS	R	A,R						
Group wide coordination of on-boarding process incl. support of centralization efforts	A, R		C					I
<b>Support</b>								
Daily support on Guideline, Manual and QM	A,R		R	I	I	I		I
Define IT user support concept	A,R		I	I				
M&A integration management with regard to ICTP (e.g. define ICTP policy)	A,R		R*	C	C	I	C	I
<b>Training</b>								
Define training concept & material	A,R		C*	C				