

S/4HANA – Eine Chance für die Steuerabteilung

Mit der Umstellung auf S/4HANA steht die ERP-Welt in Deutschland vor der größten Veränderung seit Jahrzehnten – beziehungsweise ist bereits mittendrin.

Text — Christian Stender, Christian Estermaier, Dr. Julia Fischer, Dr. Johannes Schoch

Prozesse, Strukturen und Systeme werden grundlegend überdacht und neu ausgerichtet. Dabei wird die Steuerabteilung in der Regel nicht als maßgeblich relevanter Informationsgeber für ein solches Projekt identifiziert; dennoch ergeben sich hierin vielfältige Möglichkeiten, Missstände, die in der Vergangenheit zu steuerlicher Intransparenz und Fehlberechnungen geführt haben, zu beseitigen, und mehr noch: Tax-Compliance kann dadurch völlig neu durchdacht und sichergestellt werden.

So besteht jetzt die Chance, Themengebiete, die in der Vergangenheit oft problembehaftet waren, völlig neu zu denken, Erwartungen und Bedürfnisse in den Entstehungsprozess einzubringen und wegweisende Entscheidungen zu beeinflussen. Grund genug, die vielen Facetten einer aus steuerlicher Sicht erfolgreichen S/4HANA-Implementierung ausführlich zu beleuchten.

Im ersten Teil des Beitrags geht es zunächst um grundlegende Informationen rund um das Thema S/4HANA-Implementierung sowie einen Einblick in die Behandlung von Projektkosten, bevor im zweiten Teil detailliert auf inhaltliche Aspekte von Steuerarten (Ertragsteuern, Quellensteuer, Transfer Pricing, Umsatzsteuer) eingegangen werden soll.

Aber der Reihe nach ...

Seit der Einführung von SAP R/3 ist S/4HANA tatsächlich der erste große Releasesprung seit 1993. Bereits seit 2011 steht die neue S/4HANA-In-Memory-Datenbank-Technologie zur Verfügung und wurde vereinzelt, unabhängig vom weiteren Einsatz anderer S/4HANA-Module, eingesetzt.

Ebenfalls seit diesem Zeitpunkt können Unternehmen das S/4HANA-Finance-Modul, also die Rechnungsweseninstanz einschließlich Controlling, einsetzen.

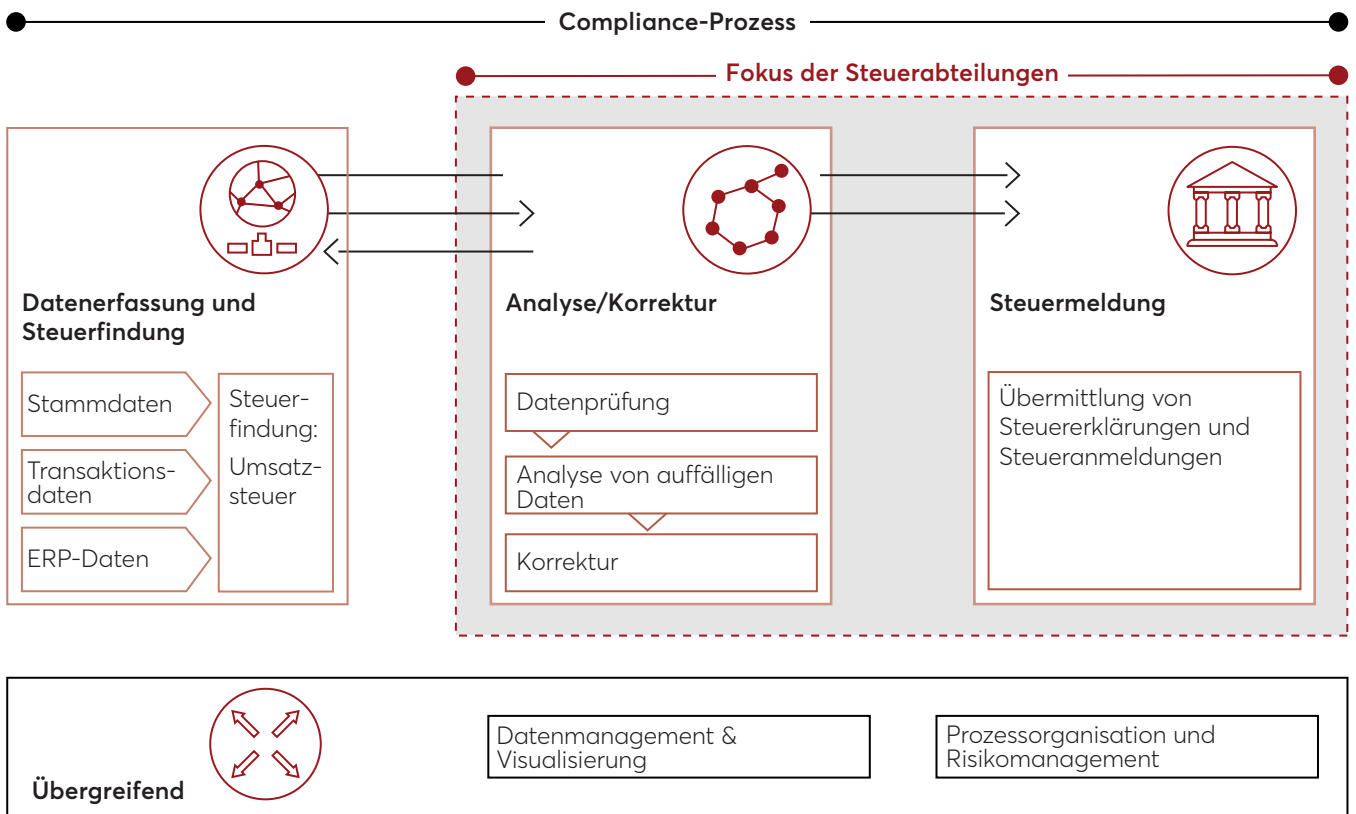
Erst seit Ende 2018 stehen weitere Module mit weitreichender Abdeckung der Zentralprozesse und Anwendungen zur Verfügung. Zudem hat SAP angekündigt, ab dem Jahr 2028 Mainstream-Maintenance und Unterstützung für seine bisherigen ERP-Lösungen bis Ende 2030 nur noch gegen Gebühr anzubieten.

In vielen Abteilungen, vornehmlich in der IT, werden diverse Anstrengungen übernommen, sich auf die bevorstehende Umstellung vorzubereiten – eine historische Chance, um Prozesse, Datenmodelle und Ablaufdiagramme fundamental zu überdenken und damit einhergehend zu optimieren.

Die Rolle der Steuerabteilung

Ein Großteil der steuerlichen Arbeit liegt oftmals darin, Zahlenmaterial, welches aus dem Rechnungswesen und anderen Unternehmensteilen angeliefert wurde, zu analysieren und korrigieren, also erst nachgelagert einzugreifen. Nach weiterer Verarbeitung wird schließlich die Steuerdeklaration durchgeführt. Der Raum für Gestaltung und Mitsprache hält sich entsprechend in Grenzen, oftmals mussten im Vorfeld nicht bedachte und berücksichtigte Sachverhalte korrigiert und steuerrechtlich richtiggestellt werden. Dies ist nicht nur aufwändig, sondern bringt zugleich enorme steuerliche Risiken mit sich, insbesondere dann, wenn die entsprechenden Fehler nicht oder nicht in Gänze erkannt werden.

Abbildung 1: Fokus der Steuerabteilungen in der Vergangenheit



Chance für die Steuerabteilung

Ein S/4HANA-Projekt bietet Steuerabteilungen die Möglichkeit, die zumeist über viele Jahre gewachsenen Prozesse innerhalb eines SAP-Systems aus steuerlicher Sicht und insbesondere im Hinblick auf die Einhaltung der steuerlichen Compliance grundlegend zu optimieren.

Im Zuge der Neueinrichtung sollten dabei alte Denkweisen aufgebrochen und steuerliche Aspekte ganzheitlich entlang sämtlicher Geschäftsprozesse betrachtet und einbezogen werden.

Steuerabteilungen sollten sich frühzeitig in SAP S/4HANA-Projekte einbringen, um so ihre steuerlichen Anforderungen in der Gesamtkonzeption des Systems zu berücksichtigen.

Ein solches Vorgehen unterstützt steuerartübergreifend gleich mehrere Aspekte:

- Identifikation bislang nicht bekannter steuerlich relevanter SAP-Prozesse
- Harmonisierung der steuerlichen Datenbasis (Data Lake)
- Reduzierung steuerlicher Risiken im Sinne eines Tax CMS durch potenzielle Reduzierung

von Schnittstellen, Unterstützung bei der Steuerfindung oder automatisierte Kontrollen

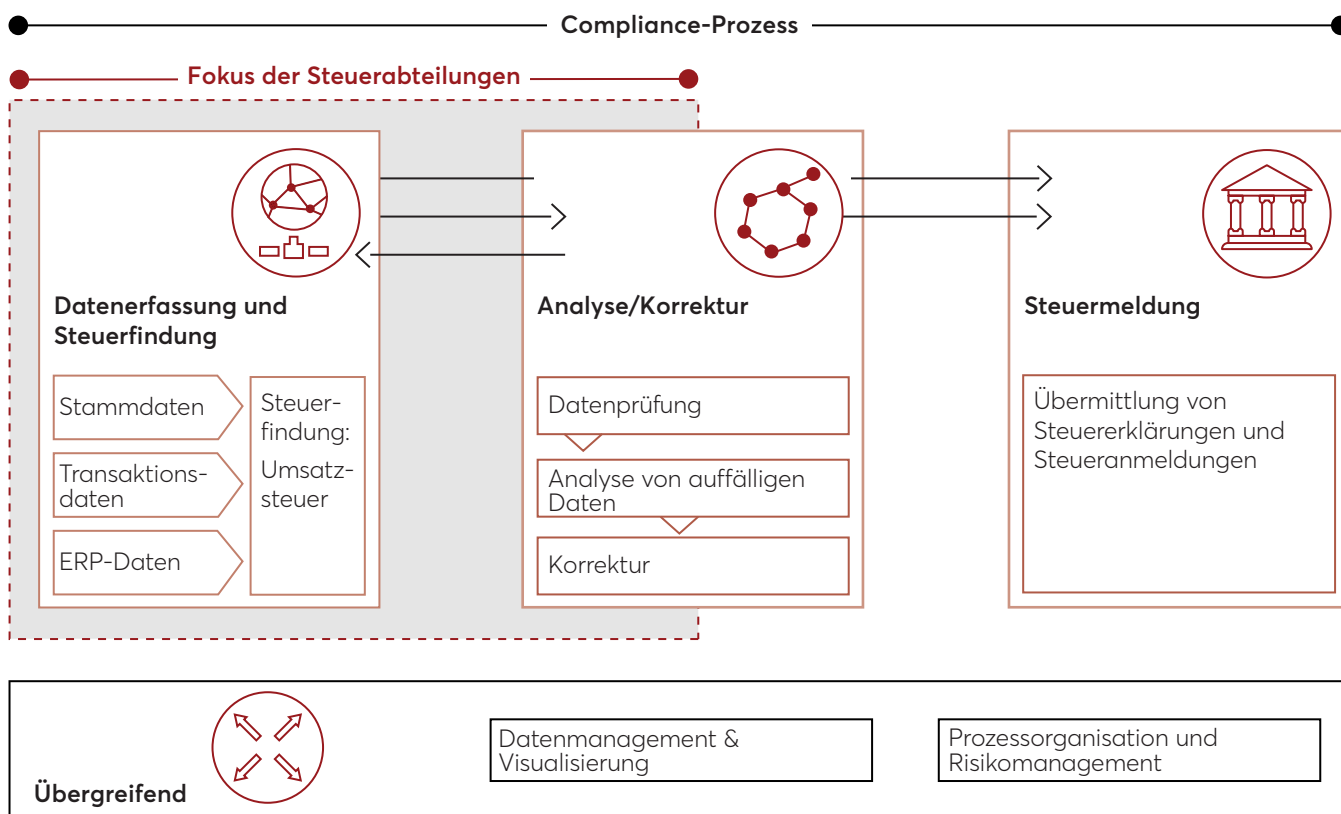
- Deutlich erweiterte Analyse- und Auswertungsmöglichkeiten
- Erhöhung der Effizienz/ der Automatisierungsgrade steuerlicher Prozesse
- Unterstützung des Anwenders bei der Steuerfindung im System

Eine Risikoreduzierung kann dabei erreicht werden durch:

- Vorverlagern der steuerlichen Qualitätssicherung durch verbesserte Steuerfindung auf Ebene der Transaktion über alle Steuerarten hinweg
- Standardisierung einzelner Prozesse sowie Reduktion manueller Arbeitsschritte
- Reduzierung von (manuellen) Schnittstellen zu externen steuerlichen Systemen (sog. steuerliche Insellösungen)
- Zeitnahe, automatisierte Identifikation und Behebung von Fehleingaben

Damit reduziert sich der Fokus der Steuerabteilung fortan nicht mehr auf den Teil der steuerrechtlichen Verarbeitung zugelieferter Zahlen, vielmehr verschiebt sich das Blickfeld

Abbildung 2: Künftiger Fokus der Steuerabteilungen



hin zur eigentlichen Quelle des Zahlenmaterials. So kann die Steuerabteilung von Beginn der Prozesskette an Einfluss auf die korrekte Entstehung von steuerlichen Bewertungen nehmen, steht mit seiner Expertise bereits bei der Steuerfindung zur Seite und definiert zusammen mit den Fachabteilungen korrekte Prozesse, die im Anschluss keinerlei Klärung und Nacharbeiten mehr bedürfen.

Welcher Ansatz: Brownfield oder Greenfield?

In einem S/4HANA-Projekt stehen unterschiedliche Arten der Integration zur Verfügung.

Häufig sehen wir den sogenannten „Brown-Field-Ansatz“ vor. Dabei handelt es sich um eine System-Konvertierung, in der der Kunde bereits die SAP Business Suite im Einsatz hat und diese nun auf das neue SAP-S/4HANA-Release umstellt. Prozesse bleiben dabei im Wesentlichen unverändert.

Anders verläuft es dagegen beim sogenannten „Green Field Approach“, dem eine neue Implementierung zugrunde liegt. Darunter versteht man die Migration von einem Non-SAP-System

oder einem anderen ERP-System auf ein SAP-System bzw. den vollständigen Neuaufbau eines SAP-Systems. Dies verlangt insbesondere einen initialen Datenladeprozess verbunden mit der Zielsetzung, die Stamm- und Bewegungsdaten des alten Systems in das neue SAP-System zu migrieren.

Oftmals nutzt man den Umstand eines ohnehin benötigten Systemwechsels, um in einem Mix aus beiden Ansätzen sowohl Alt-Systeme zu migrieren als auch Non-SAP-Systeme im Rahmen eines S/4HANA-Einführungsprojekts auf dieses neue System umzustellen und fortan auf einer homogenen Systembasis weiterzuarbeiten. Dabei werden mehrere SAP-Systeme zu einem neuen zentralen System zusammengeführt. Dies befördert letztlich die allgegenwärtige Verfügbarkeit von Daten im Unternehmen nochmals deutlich.

Unabhängig vom gewählten Projektansatz lassen sich steuerliche Belange umfangreich berücksichtigen. Wichtig ist jedoch, die Steuerfunktion rechtzeitig einzubinden und ein gemeinsames Verständnis der Gesamtprozesse zu entwickeln.

Meilensteine bei der Einführung

Bei der Einführung eines neuen SAP-Systems werden im Wesentlichen drei Meilensteine unterschieden: die As-is-Analyse, das Requirements-Design und die Implementierungsphase.

Relevanz aus steuerlicher Sicht hat jede dieser drei Phasen.

As-is-Analyse und Vorprojekt

Bei der Bestandsaufnahme werden zunächst sämtliche Prozesse und wie sie aktuell ineinandergreifen, identifiziert und aufgenommen. Dieses Stadium liefert eine erste Indikation für die Themenvielfalt und deren Komplexität. In einem Vorprojekt werden alle relevanten Fachbereiche eingebunden, eine klare Themen- und Verantwortlichkeitszuordnung, insbesondere für übergreifende Themen, durchgeführt und eine Roadmap für das gesamte Umsetzungsprojekt festgelegt. Entsprechend wichtig ist die rechtzeitige Einbindung der Steuerabteilung, um Erkenntnisse aus der Vergangenheit bereits am Anfang des Projekts entsprechend zu adressieren.

Requirements-Design

Die Phase der Anforderungsdefinition ist die wohl wichtigste Phase in einem ERP-Einführungsprojekt. Hier wird definiert, welche Prozesse vom neuen SAP-System abgedeckt werden sollen. Alle bis hierhin getroffenen Entscheidungen und Definitionen haben maßgeblichen Einfluss auf die Ausgestaltung des zukünftigen ERP-Systems.

Alle nach dem Abschluss dieser Phase getroffenen Entscheidungen sind entweder nicht mehr realisierbar oder verursachen exorbitant hohen Aufwand. Somit müssen steuerrechtliche und funktionale Anforderungen sowie die korrespondierenden End-to-End-Prozessketten in dieser Phase klar definiert werden. Dies betrifft insbesondere auch eine konkrete Spezifikation auf Feldebene, beispielsweise der Steuerkennzeichen.

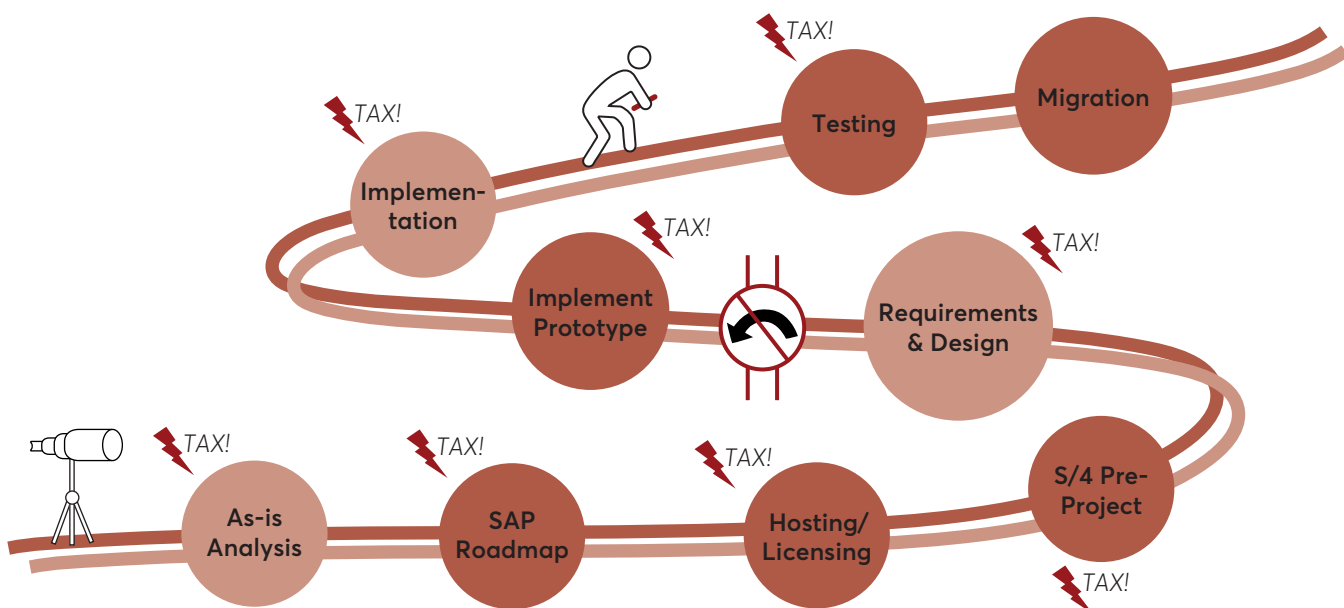
Konkret wird zunächst eine Fit-Gap-Analyse durchgeführt, in der die Abweichungen der als Best Practice zur Verfügung gestellten Prozesse und Stammdaten mit den eigenen Bedarfen verglichen werden. Dabei werden Zeit und Kosten in einem signifikanten Umfang verringert. Für jedes ermittelte Gap muss anschließend der entsprechende To-be-Prozess definiert werden.

Implementierung

Die nachfolgende Implementierungsphase startet oftmals mit der Einführung eines Prototypen, auf den der Rollout des eigentlichen Systems folgt. In der Realize-Phase werden dabei Organisationsstrukturen, Chart of Accounts, spezielle Stammdaten, Steuerkennzeichen sowie Werte und Einstellungen bzgl. Genehmigungs-Workflows unter ganzheitlicher Würdigung steuerlicher Aspekte angepasst.

Nach finalen Tests und der Freigabe durch die entsprechenden Stakeholder kann das System schließlich live gehen.

Abbildung 3: Meilensteine bei der Einführung von S/4HANA





Christian Stender
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Christian Stender ist seit 2012 bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und hier Partner im Bereich Tax Transformation in Düsseldorf. Er verfügt über mehr als 10 Jahre Berufserfahrung in Fragestellungen der steuerlichen Organisations- und Prozessberatung, sowie dem Aufbau und der Betreuung steuerlicher Organisationsstrukturen. Darüber hinaus berät er sowohl mittelständische Unternehmen als auch globalvernetzte Konzerne bei der Implementierung von IT-Lösungen im steuerlichen Umfeld zur Optimierung steuerlicher Prozesse.



Christian Estermaier
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Christian Estermaier berät vorwiegend internationale Konzernkunden bei den Themen Prozessmanagement und IT-Systemen, schwerpunktmäßig rund um das Thema Finance, Accounting und Tax. Dabei verantwortete er zahlreiche Outsourcing Projekte in der Industrie, schwerpunktmäßig in den Bereichen Finance.

Wesentlicher Meilenstein ist dabei der sog. „Point-of-no-return“ direkt im Anschluss an die Requirements-Design-Phase. Sämtliche Änderungen, die nach diesem Zeitpunkt noch eingearbeitet werden müssen, bedürfen eines ungleich höheren Aufwands bei der nachfolgenden Implementierung.

Somit empfiehlt es sich einmal mehr, sich als Steuerabteilung rechtzeitig und vor allem im erforderlichen Umfang mit dem Thema S/4HANA auseinanderzusetzen und die steuerlichen Aspekte einfließen zu lassen. So besteht die Chance, bestehende Prozesse aus steuerlicher Sicht zu optimieren, ohne dabei Businessprozesse in ihrem Wesen zu verändern.

Projektkosten und Verrechnungspreise bei Einführung von S/4HANA

Somit widmen wir uns nun der korrekten Verrechnung der Einführungskosten.

Projektkosten, die bei der Einführung von S/4HANA anfallen, sind im Vergleich zur Höhe von sonstigen konzerninternen Dienstleistungen und Kostenweiterleitungen regelmäßig hoch. Kaum verwunderlich, dass konzerninterne Dienstleistungsverrechnungen und Kostenweiterrechnungen bereits in der Vergangenheit regelmäßig Gegenstand von Diskussionen in Betriebsprüfungen waren. Häufig standen die Frage nach dem Nutzen der Leistungsempfänger und die Kostenbasis der allokierten Kosten im Fokus. Vor diesem Hintergrund sei auf den vereinfachten Ansatz der OECD im Rahmen des BEPS-Projekts verwiesen, der die Doppelbesteuerungsrisiken und den Aufwand bei der Dokumentation für Steuerpflichtige reduzieren soll (vgl. Kapitel 7 der „OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations“ von 2017 [„OECD Richtlinien“])

Im Rahmen von ERP-Projekten gibt es regelmäßig mehrere Landesorganisationen, die als „Leistungserbringer“ Kosten tragen, die letztendlich einen wirtschaftlichen Nutzen für andere Landesorganisationen stiften, auf die das neue ERP-System ausgerollt wird („Leistungsempfänger“). Insbesondere gibt es meist einen zentralen Leistungserbringer, der einen großen Teil der Kosten trägt (z.B. Kosten für globale Softwarelizenzen). Die zentrale Fragestellung aus Verrechnungspreissicht ist, wie diese Kosten verursachungsgerecht im Konzern zu verteilen sind. Auch wenn der vereinfachte Ansatz der OECD bei konzerninternen Dienstleistungsverrechnungen und Kostenweiterrechnungen zu weniger Diskussionen in Betriebsprüfungen führen dürfte, stellen sich

im Rahmen von ERP-Projektkosten unter anderem folgende spezifische Einzelfragen, die es zu beantworten gilt:

- **Unsicherheit über die Anzahl von Landesorganisationen:** Bei der Verrechnung von Beträgen, die verursachungsgerecht mehreren Gesellschaften zuordenbar sind (z.B. die Kosten für die Erstellung eines globalen ERP-Konzepts) ist zu berücksichtigen, dass zum Zeitpunkt der Initiierung eines ERP-Projekts Unsicherheit darüber bestehen kann, auf wie viele Gesellschaften das ERP-System letztendlich ausgerollt wird. Solche Kosten fallen allerdings häufig bereits frühzeitig im Rahmen eines ERP-Projekts an, die regelmäßig spätestens ab „Go Live“ der jeweiligen Landesorganisation anteilig an diese verrechnet werden sollen. Kommen später Landesgesellschaften hinzu, die ursprünglich nicht im Roll-out-Plan vorgesehen waren, sinkt der Anteil der Kosten, die den übrigen Landesorganisationen zuzurechnen sind. Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, wie in den Allokationsmechanismus ein Ausgleich integriert werden kann, idealerweise unter Vermeidung von Ausgleichszahlungen oder Eintrittszahlungen für spät aufgenommene Landesorganisationen.
- **Zeitliches Auseinanderfallen von Zahlung und Verrechnung:** Bei ERP-Projekten kommt es häufig zu langen Projektlaufzeiten. Teilweise fallen insbesondere beim zentralen Leistungserbringer materielle Kosten an, bevor die verschiedenen Landesorganisationen mit dem neuen System live gehen. Es stellt sich die Frage, wann die Verrechnungen erfolgen sollen. Wird die Verrechnung für die verschiedenen Landesorganisationen erst verzögert initiiert, z.B. erst nach dem jeweiligen Go live in den Landesorganisationen, können hohe Projektkosten bei einzelnen Gesellschaften auflaufen. Diesen Gesellschaften kommt so eine Finanzierungsfunktion zu. Aus Verrechnungspreissicht stellt sich in diesen Fällen die weitere Frage, ob es angemessen ist, diese Finanzierungsfunktion gesondert zu berücksichtigen.
- **Pilotierung/Synergien:** Relevante, einer Gesellschaft direkt zuweisbare Kosten im Rahmen einer Lokalisierung des Systems können stark von dem konkreten Roll-out-Plan abhängig sein. So können Implementierungskosten, die im Rahmen des Roll outs in einer Landesorganisation, die für eine Pilotierung ausgewählt wurde, signifikant höher sein als diejenigen, die für Gesellschaften anfallen, die erst später live gehen. Die Frage, ob alle der Pilotorganisation zugewiesenen Beträge auf diese Gesellschaften aufzuteilen sind oder ob ein Teil der Beträge

der Pilotierung auf alle Gesellschaften, die das ERP-System nutzen, allokiert werden sollten, kann eine durchaus relevante Frage aus Verrechnungspreisperspektive darstellen.



Steuerabteilungen sollten sich rechtzeitig mit dem Thema S/4HANA auseinandersetzen. So besteht die Chance, bestehende Prozesse aus steuerlicher Sicht zu optimieren, ohne dabei Businessprozesse in ihrem Wesen zu verändern.

- Nutzen abhängig vom Altsystem: Häufig ist die Systemlandschaft in Unternehmensgruppen vor der Einführung von S/4HANA heterogen. Manche Gesellschaften nutzen Systeme, deren Funktionsumfang für lokale Zwecke ausreichend erscheint. So mag S/4HANA in manchen Landesorganisationen wenig Mehrwert stiften, wobei andere Organisationen im Vergleich zum Altsystem profitieren oder auch eine Migration alternativlos sein kann. So kann die Einführung von S/4HANA einen unterschiedlich hohen wirtschaftlichen Nutzen für die einzelnen Gesellschaften stiften, je nachdem, welchen Funktionsumfang es bietet und welches Altsystem genutzt wurde. Eine rein kostenbasierte Verteilung der Kosten berücksichtigt diese Unterschiede nicht. Es kann in einzelnen Landesorganisationen in Betriebsprüfungen mithin die Frage gestellt werden, ob die Implementierung im Extremfall aus einem reinen Gruppeninteresse heraus erfolgt ist. Die Abzugsfähigkeit der Kosten könnte lokal angegriffen werden.
- Abgrenzung Shareholderkosten: In ERP-Systemen werden regelmäßige Funktionalitäten

enthalten sein, die vorwiegend aus Gruppeninteresse implementiert werden und nicht verrechnet werden sollten. Eine Abgrenzung, welche Funktionalitäten dies konkret umfasst und welche Kosten auf diese Funktionalitäten entfallen, ist allerdings häufig wenig trennscharf. Aus Verrechnungspreissicht muss dennoch die Frage beantwortet werden, wie eine Quantifizierung nachvollziehbar vorgenommen werden kann.

- Lokale vs. zentrale Kosten: Da die Einführung von S/4HANA stets ein Projekt ist, an dem viele lokale Teams beteiligt sind, werden mitunter Kosten dezentral von einzelnen Landesorganisationen getragen. Jedes lokale Arbeitspaket kann entsprechend Bestandteile enthalten, die einen überregionalen Nutzen stiften. Das Nachhalten und Auswerten der verschiedenen Bestandteile vor dem Hintergrund der lokalen vs. zentralen Kostentragung sollte aus Verrechnungspreisperspektive ausreichend Berücksichtigung finden.

Die vorgenannten Faktoren können eine angemessene Verrechnung von S/4HANA-Kosten durchaus herausfordernd werden lassen. Die Vereinfachungen des Kapitel 7 der OECD-Richtlinien sollten zwar helfen, den Dokumentationsaufwand insbesondere hinsichtlich des „Benefit Tests“ zu begrenzen. Dennoch ergibt sich vor allem bei der Planung und operativen Umsetzung einer steuerlich angemessenen Kostenverrechnung ein erhöhter Aufwand, den es zu managen gilt. Schlüsselfaktoren stellen hierbei eine vollumfängliche Sachverhaltsaufnahme, die Etablierung eines hinreichend detaillierten Projektaccountings zur Erfassung und Lokalisierung aller relevanten Kostenarten sowie das Design eines ggf. IT-gestützten Abrechnungsprozesses dar. Darüber hinaus ist eine klare Verrechnungspreisdokumentation empfehlenswert, um Doppelbesteuerungsrisiken wirksam entgegenzutreten.

Zusammenfassung & AUSBLICK

Mit diesem Beitrag sollte ein erster Eindruck zur steuerlichen Relevanz und insbesondere den Chancen der Einführung von S/4HANA für die Steuerabteilung gegeben werden. Weiter galt es die Meilensteine bei der Einführung und schließlich die möglichen Ansätze zur Verrechnung der Projektkosten aufzuzeigen. Eine Fortsetzung folgt in der kommenden Ausgabe der RETHINKING:Tax: hier steigen wir dann vertieft in die steuerliche Betrachtung ein und legen dar, welche steuerlichen Synergien konkret gehoben werden können. Betrachtet werden dabei die Steuergebiete Ertragsteuern, Quellensteuer, Transfer Pricing und Umsatzsteuer. ■



Dr. Julia Fischer
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Julia Fischer berät Unternehmen verschiedenster Größen bei allen Fragestellungen im Zusammenhang mit Verrechnungspreisen. Neben der Verteidigung von Verrechnungspreisen in Betriebsprüfungen und der Durchsetzung in Verständigungsverfahren begleitet sie Unternehmen bei der Planung und Implementierung von Verrechnungssystemen. Sie hat breite Erfahrung bei der Begleitung von Projekten zur Einführung von ERP-Systemen aus steuerlicher Verrechnungspreisperspektive.



Dr. Johannes Schoch
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Johannes Schoch verfügt über mehrjährige Erfahrung in der Verrechnungspreisberatung. Die Schwerpunkte seiner Tätigkeit liegen dabei in der Planung und Operationalisierung von Verrechnungspreismodellen sowie der Unterstützung von Unternehmen bei der Dokumentation ihrer Verrechnungspreise entsprechend der gesetzlichen Vorschriften.