

**Studie**

**Die Steuerfunktion im Wandel:  
von der Stabsabteilung  
zur Governance-Funktion**

Studie zur Organisation der Konzernsteuerabteilung 2015





# VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

die Konzernsteuerabteilung und damit die Steuerfunktion\* befindet sich im Wandel. Vor allem das veränderte rechtliche Umfeld, zunehmende Transparenz- und Dokumentationsanforderungen sowie die gestiegene öffentliche Wahrnehmung des Themas „Steuern“ bedingen eine Neuausrichtung der Steuerfunktion. Es geht nicht mehr nur darum, die deklaratorischen Pflichten des Unternehmens zu erfüllen. Vielmehr geht es darum, die steuerlichen Risiken umfassend und aktiv auf allen Ebenen zu managen, die Kollegen aus den Geschäftseinheiten für die Einhaltung steuerlicher Belange zu sensibilisieren, der Geschäftsleitung entscheidungsrelevante Informationen über die steuerlichen Positionen bereitzustellen sowie ein aktives Stakeholder Management zu betreiben. Das Zielbild der künftigen Steuerfunktion wandelt sich damit von dem einer Stabsabteilung zu dem einer Governance-Funktion!

Diese Veränderung wird mit der bisherigen Organisation der Steuerfunktion – die tatsächlich oft eher der einer Stabsabteilung entspricht – häufig nicht umzusetzen sein. Zudem ist zu berücksichtigen, dass die strategische Neuausrichtung vieler Unternehmen im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung vielfältige Transformationsprozesse auslöst, die sich zusätzlich auf die Aufbau- und Ablauforganisation der Steuerfunktion auswirken.

Daher haben wir das Thema „Organisation“ der Steuerfunktion in den Mittelpunkt unserer Studie gestellt. Wir wollten wissen, wie Ihre Steuerfunktion organisiert ist und ob Sie die Organisation bzw. die Ausstattung gerade im Hinblick auf das veränderte Aufgabenspektrum für angemessen halten.

Um eine bestmögliche Vergleichbarkeit sicherzustellen, fokussiert die Studie auf Unternehmen, die einen Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro erzielen sowie über ein Headquarter und eine zentrale Steuerabteilung in Deutschland verfügen. Insgesamt haben rund 80 Unternehmen an unserer Studie teilgenommen, was einer Rücklaufquote von 70 Prozent entspricht. Die Studie erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität, sondern versteht sich als ein Beitrag, der Einblicke in den Stand der „better practice“ und damit verbundene Trends bietet.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine anregende Lektüre und bedanken uns bei allen Teilnehmern, die uns einen Einblick in ihre Organisation gewährt haben.

Mit herzlichen Grüßen

Franz Prinz zu Hohenlohe  
Partner, Head of Tax for German Large Corporates



Ellen Birkemeyer  
Partner, Tax Management Consulting



\*Im Folgenden verwenden wir die Begriffe Konzernsteuerabteilung und Steuerfunktion synonym. Die Steuerfunktion geht im allgemeinen Sprachgebrauch über die Begrifflichkeit der Steuerabteilung als Organisationseinheit hinaus. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass sich neben der Steuerabteilung auch andere Einheiten im Unternehmen mit steuerlichen Themenstellungen befassen.



# INHALT

Ergebnisse im Überblick .....	07
Steuerstrategie und Ziele .....	11
Organisation der Konzernsteuerabteilung .....	15
Ausstattung der Konzernsteuerabteilung .....	31
Trends .....	45
Ausblick .....	49
Anhang – Vorgehen und Methodik .....	51



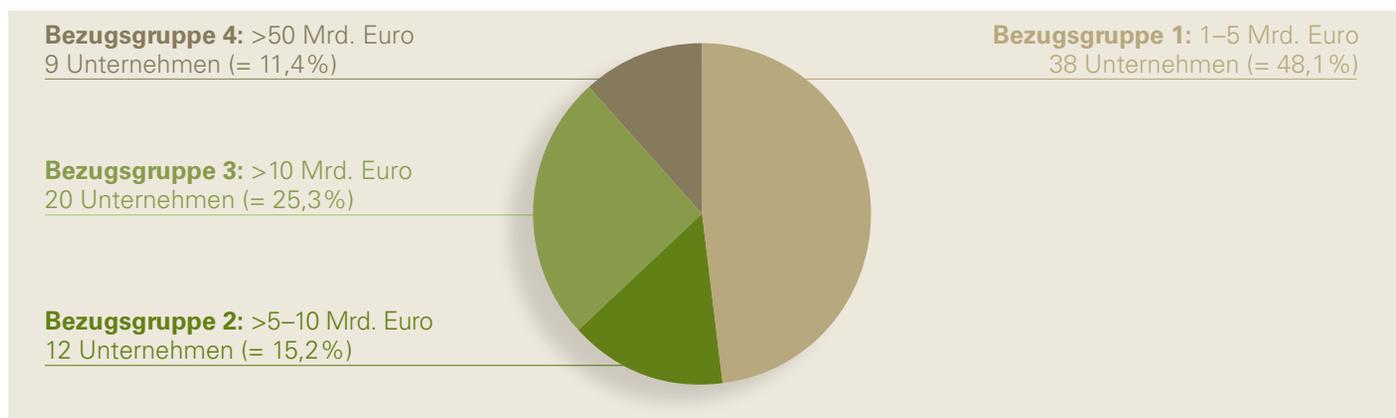
# ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK

Die vorliegende Studie bietet einen Überblick darüber, wie Konzerne ihre Steuerfunktion organisieren. Um eine bestmögliche Vergleichbarkeit herzustellen, haben wir eine relativ enge Zielgruppe definiert: Der Fokus der Studie liegt auf in Deutschland ansässigen, international tätigen „Corporates“ und Familienunternehmen mit einem Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro und einer zentralen Steuerabteilung in Deutschland.

Von dieser Zielgruppe haben wir rund 110 Unternehmen angesprochen. Davon haben 79 Unternehmen aus verschiedenen Branchen mit den Schwerpunkten Automobilindustrie, Chemie und Pharma sowie Handel und Konsumgüter teilgenommen.

Um die Aussagekraft einzelner Fragen zu erhöhen, wurden sowohl die Antworten aller Teilnehmer insgesamt als auch gegliedert nach vier Bezugsgruppen – die auf Grundlage des Umsatzes gebildet wurden – betrachtet.

## Teilnehmer nach Umsatz



Quelle: KPMG, 2015

Von allen befragten Unternehmen empfinden **57%** die personelle Ausstattung der Steuerabteilung/-en als nicht hinreichend, und **65%** der Befragten würden ein Extrabudget in neue Mitarbeiter investieren

**58%** der Unternehmen beschäftigen nicht mehr als **10** Mitarbeiter in der deutschen Steuerabteilung

Nur **47%** der Unternehmen haben die Einbindung der Steuerabteilung in die Geschäftsprozesse rechtlich verbindlich geregelt

Nur **56%** der Teilnehmer nutzen eine an ihre Bedürfnisse angepasste Fremdsoftware

Nur **30%** der Teilnehmer erheben präventiv steuerliche Risiken auf Grundlage standardisierter Prozesse

Lediglich **54%** der Teilnehmer haben Einblick in die Untersuchungsergebnisse der Internen Revision und/oder der Compliance-Abteilung

Die Steuerabteilungen der befragten Unternehmen sind mit **65%** überwiegend als eigenständige Abteilung mit direkter Berichtslinie an den CFO organisiert

Als **Top-3-Trends** der nächsten Jahre werden genannt: BEPS/ Verrechnungspreise, Tax Compliance und Prozesse/Automatisierung/IT



# STEUERSTRATEGIE UND ZIELE

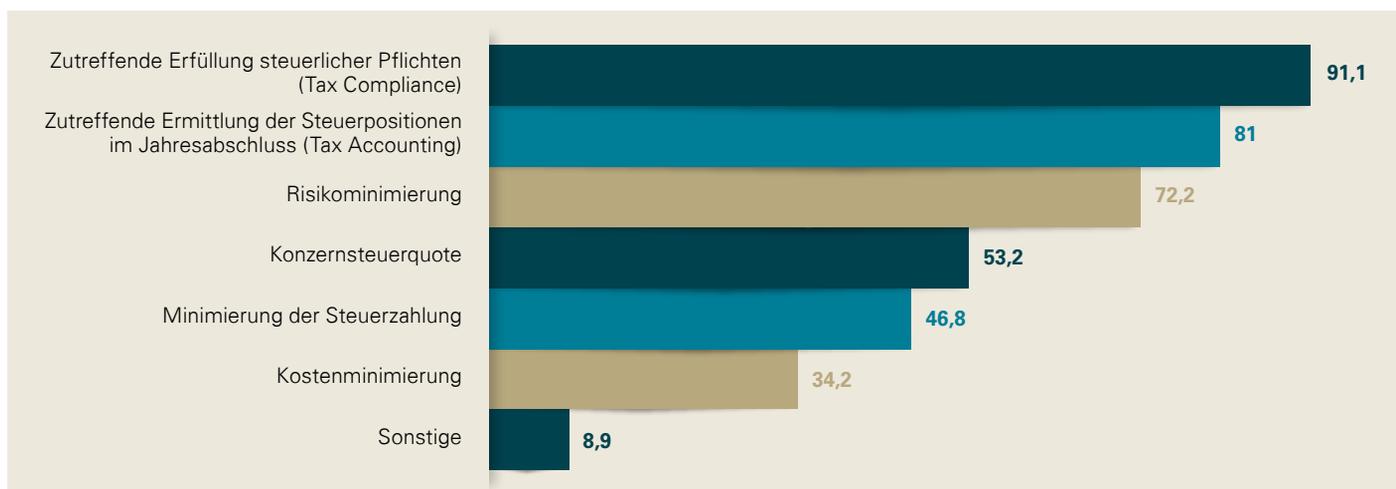
Eine erfolgreich gelebte Compliance-Kultur im Steuerbereich setzt voraus, dass sich die Themen „Risikominimierung“ und „Zutreffende Erfüllung steuerlicher Pflichten“ sowohl in den Zielvorgaben für die Steuerfunktion als auch in der Steuerstrategie wiederfinden. Die Studie zeigt, dass diese Punkte zwar auf der Agenda angekommen, aber noch nicht vollständig umgesetzt sind.

## Zielvorgaben für die Steuerabteilung: Tax Compliance an erster Stelle

Die Antworten auf die Frage nach den Zielvorgaben für die Steuerabteilung spiegeln den Wandel in der steuerlichen Compliance-Kultur unübersehbar wider: Steuerminimierung

und Konzernsteuerquote liegen weit hinter Tax Compliance, Tax Accounting und Risikominimierung.

### Zielvorgaben der Steuerabteilung



Angaben in Prozent/Mehrfachnennungen

Quelle: KPMG, 2015

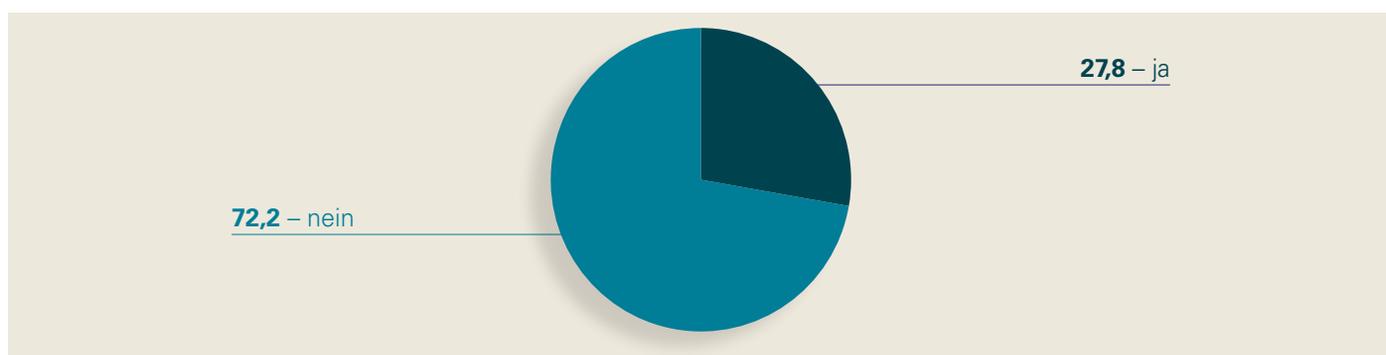
## Steuerliche Risikostrategie: noch selten schriftlich fixiert

Neben der Vorgabe von Zielen für die Steuerfunktion sollte eine steuerliche Risikostrategie definiert werden, um insgesamt ein einheitliches Verständnis von Risikobewusstsein und Risikokultur in Bezug auf Steuern zu schaffen.

Nur 28 Prozent der Teilnehmer geben an, über eine solche steuerliche **Risikostrategie** zu verfügen. Vor dem Hinter-

grund, dass das Thema „Risikominimierung“ eine der zentralen Vorgaben für die Steuerfunktion ist und eine hohe Priorität genießt, erscheint dieser Anteil sehr niedrig. Auch im internationalen Vergleich sind die Zahlen gering: Bei einer vergleichbaren Studie\* auf internationaler Ebene haben immerhin 63 Prozent der Teilnehmer angegeben, dass es bei ihnen eine dokumentierte Steuer- bzw. Risikostrategie gibt.

### Steuerliche Risikostrategie



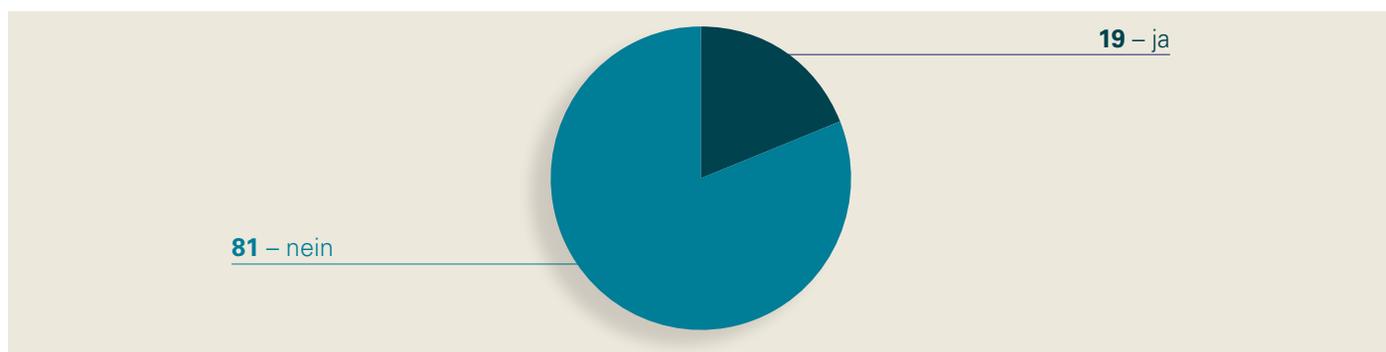
Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

Noch weniger Teilnehmer (19 Prozent) geben an, über eine steuerliche **Planungsstrategie** zu verfügen, die darauf gerichtet ist, Chancen im steuerlichen Bereich (zum Beispiel Nutzung von Verlustvorträgen) zu evaluieren und wahrzunehmen. Vor dem Hintergrund, dass die Risikostrategie

sowohl der Erfüllung der gesetzlichen Pflichten als auch den Interessen der Anteilseigner angemessen Rechnung tragen muss, ist es sinnvoll – neben einer steuerlichen Risikostrategie – auch eine Planungsstrategie zu definieren und zu dokumentieren.

### Steuerliche Planungsstrategie



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

\*Quelle: Good, Better, Best: The race to set standards in global tax management, KPMG International, 2013. <http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/good-better-best/pages/default.aspx>

## Ermittlung steuerlicher Risiken: reaktive Einzelmaßnahmen statt präventive Erhebung

Eines der zentralen Ziele für die Steuerfunktion ist das Thema „Risikominimierung“. Ungeachtet dessen geben nur 30 Prozent der Teilnehmer an, steuerliche Risiken präventiv auf dem Wege eines standardisierten und umfassenden Prozesses zu erheben. Die ganz überwiegende Zahl der Teilnehmer leitet die Risiken auf Grundlage von Einzelmaßnahmen – wie zum Beispiel aus Feststellungen vergangener Betriebsprüfungen – ab.

Dies überrascht, da das Steuerrecht – wie kein anderes Rechtsgebiet – geprägt ist von Hunderten positiv gesetzlich geregelter Pflichten, deren Verletzung in weiten Teilen strafbewehrt ist. Ein systematischer und umfassender Prozess zur Ermittlung steuerlicher Risiken ist daher notwendig.

### Ermittlung steuerlicher Risiken



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

Zudem lässt sich die Frage nach einer angemessenen Organisation der Steuerfunktion nicht allgemein beantworten. Dies hängt von einer Vielzahl unternehmensindividueller Faktoren ab (unter anderem von der Komplexität des Geschäftsmodells und dessen globaler Verteilung sowie daran beteiligter Jurisdiktionen). Darüber hinaus sind die zur Vermeidung eines Organisationsverschuldens zu treffenden Maßnahmen nur dann als geeignet anzusehen, wenn sie zum Unternehmen und vor allem zu dessen steuerlichen Risiken passen. Eine detaillierte Erhebung und Beurteilung

von steuerlichen Risiken bildet daher die Grundlage für die Ableitung risikominimierender Maßnahmen, wie zum Beispiel für die Definition von Kontrollen. Eine steuerliche Risikoerhebung in diesem Sinne dient also vor allem auch dazu, die zu treffenden organisatorischen Maßnahmen auf eine solide rechtliche Basis zu stellen, und kann damit entscheidend zu einer Haftungsbegrenzung beitragen.

Vor diesem Hintergrund besteht im Bereich der steuerlichen Risikoermittlung sicherlich Handlungsbedarf.



# ORGANISATION DER KONZERNSTEUERABTEILUNG

Aus dem Verantwortungs- und Aufgabenprofil der Steuerabteilung leitet sich eine angemessene aufbauorganisatorische Struktur ab. Diese variiert je nach Zuschnitt des Konzerns und dessen Finanzorganisation.

## Aufbauorganisatorische Struktur und Verortung im Unternehmen: überwiegend eigenständig organisiert

Bei der organisatorischen Ausgestaltung einer Steuerabteilung sind unterschiedliche Formen denkbar, und es gibt keine gesetzliche Norm, die eine angemessene Organisationsform vorschreibt. In der Praxis findet man dementsprechend auch verschiedene Organisationsstrukturen, und die steuerliche Aufgabenverteilung erfolgt in der Regel funktional, gesellschaftsbezogen, divisional, regional oder steuerartenspezifisch.

Die Antworten der Teilnehmer zeigen, dass die Organisationsstruktur oftmals einer Mischform entspricht. Vorrangig erfolgt die Aufgabenverteilung spezifisch nach Steuerarten und/oder gesellschaftsbezogen. Auch eine funktionale Aufgabenverteilung ist häufig anzutreffen:

### Organisation der Aufgabenverteilung der zentralen inländischen Steuerabteilung



Angaben in Prozent/Mehrfachnennungen

Quelle: KPMG, 2015

Bei rund 65 Prozent der Unternehmen ist die inländische Steuerabteilung als eigenständige Abteilung mit direkter Berichtslinie an den CFO organisiert. Rund 30 Prozent der Teilnehmer geben an, dass der Bereich Steuern

innerhalb des Rechnungswesens oder innerhalb von Finanzen aufgehängt ist. Lediglich bei drei Prozent der Unternehmen ist die inländische zentrale Steuerabteilung in der Rechtsabteilung angesiedelt.

### Verortung der Steuerabteilung im Unternehmen



Angaben in Prozent

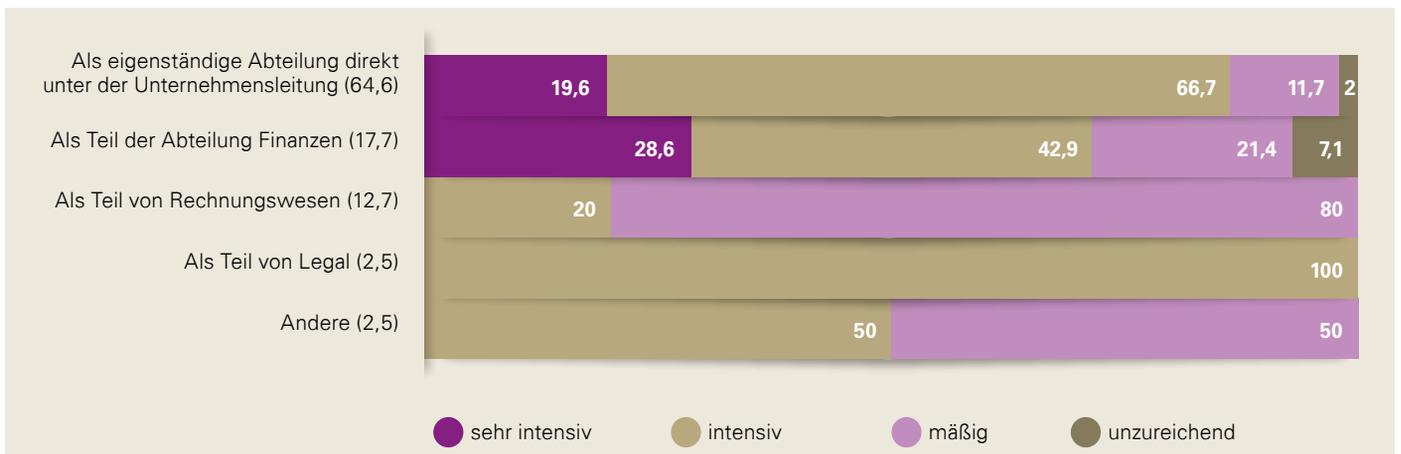
Quelle: KPMG, 2015

## Eigenständige Organisation: intensive Einbindung

Wir haben uns die Frage gestellt, inwieweit die organisatorische Verankerung der Steuerabteilung Einfluss auf deren Wahrnehmung innerhalb des Unternehmens hat. Tatsächlich scheint es so zu sein, dass die organisatorische Ausgestaltung mit der empfundenen Intensität der Einbindung der Steuerfunktion durch andere Einheiten in deren Geschäftsprozesse korrespondiert: Die Einbindung wird als besonders intensiv eingeschätzt, wenn die Steuerabteilung als eigen-

ständige Abteilung und nicht lediglich als Unterabteilung organisiert ist (eine Ausnahme bildet hier die organisatorische Verankerung innerhalb von Legal). Mehr als 86 Prozent der Teilnehmer von Unternehmen mit eigenständiger Steuerabteilung empfinden deren Einbindung als intensiv bis sehr intensiv. Demgegenüber ist dieser Wert deutlich geringer, wenn die Steuerfunktion organisatorisch als unselbstständiger Teil von Finanzen oder Rechnungswesen ausgestaltet ist.

### Wie intensiv wird die Steuerabteilung von anderen Unternehmenseinheiten eingebunden?



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

Sofern daher die Steuerfunktion in der Unternehmensorganisation als eigene Einheit wahrgenommen wird, scheint sie auch gut in der Unternehmenskultur insgesamt verankert zu sein. Insoweit liegt die Vermutung nahe, dass Unternehmen, die ihre Steuerfunktion als eigene organisatorische Einheit mit direkter Berichtslinie

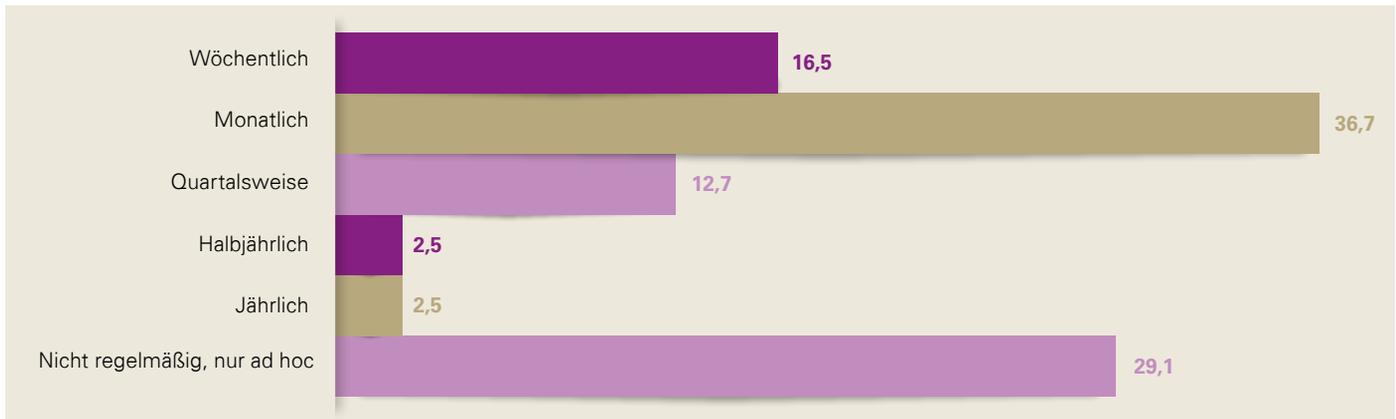
an den CFO ausgestalten, der Steuerfunktion und dem Thema „Steuern“ insgesamt einen hohen Stellenwert beimessen. Dies zeigt, dass bereits die organisatorische Verortung der Steuerfunktion ein wichtiger Baustein einer funktionierenden Compliance-Kultur im Steuerbereich sein kann.

## Berichterstattung über Steuern: überwiegend regelmäßig

Bestandteil der Organisationspflicht ist zudem die Einrichtung eines funktionierenden Informationssystems und Berichtswesens, mittels dessen sich der Vorstand oder die Geschäftsführung kontinuierlich sowohl über steuerrelevante Daten als auch über ermittelte steuerliche Risiken, durchgeführte Kontrollhandlungen etc. berichten lässt (und darüber wiederum den Aufsichtsrat, die Gesellschafter oder die Öffentlichkeit informiert). Eine solche Berichterstattung hat regelmäßig, umfassend und bei Bedarf ad hoc zu erfolgen.

Die Studie zeigt, dass Prozesse zur steuerlichen Berichterstattung in den befragten Unternehmen noch nicht durchgängig institutionalisiert sind. So geben fast 30 Prozent der Teilnehmer an, keine regelmäßige Berichterstattung vorzunehmen. Hier wird lediglich ad hoc berichtet.

### Häufigkeit der steuerlichen Berichterstattung



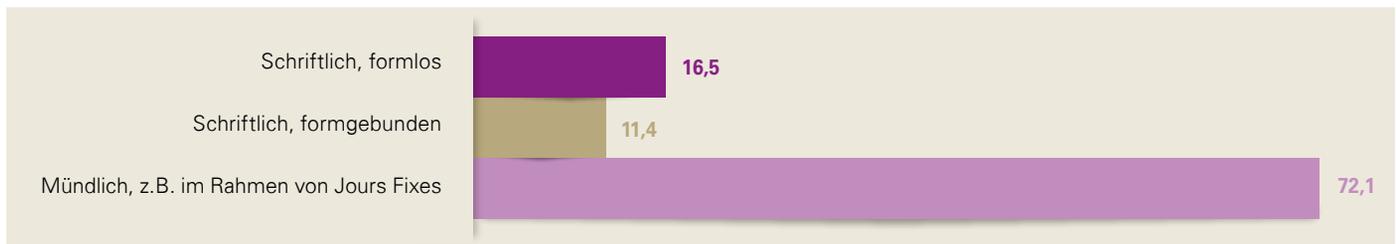
Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

Ebenso entscheidend wie die Regelmäßigkeit der Berichterstattung ist auch ihre Form und Dokumentation. Tatsächlich geben aber nur knapp 30 Prozent der Teilnehmer an, in schriftlicher Form zu berichten – die Mehrheit davon formlos. Die übrigen Teilnehmer berichten in mündlicher Form an die Geschäftsführung, zum Beispiel

im Rahmen eines Jour Fixe. Im Hinblick auf eine ordnungsgemäße Dokumentation empfiehlt es sich bei mündlicher Berichterstattung, diese schriftlich zu protokollieren. Um die Berichterstattung insgesamt nachvollziehbar zu machen, ist ein festgelegter, formgebundener Prozess ratsam.

### Form der steuerlichen Berichterstattung



Angaben in Prozent

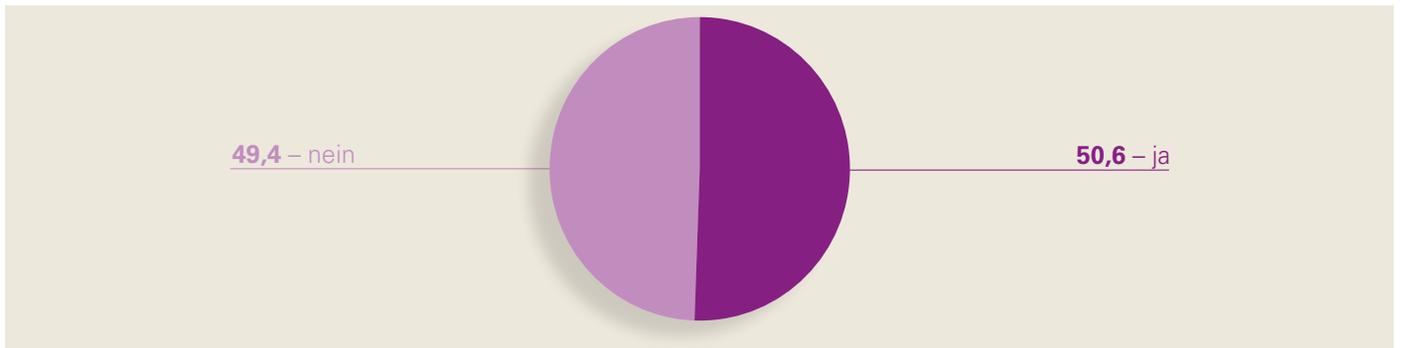
Quelle: KPMG, 2015

## Shared Service Center: weniger Kosten, mehr Kontrollaufwand

Auch die Steuerfunktion steht unter erheblichem Kostendruck. Entsprechend wird versucht, steuerliche Prozesse so effizient wie möglich zu gestalten. Eine potenzielle Maßnahme zur Reduzierung von Kosten ist in der Regel die Verlagerung von Unterstützungsprozessen in ein Shared Service Center (SSC). 51 Prozent der Teilnehmer

geben an, steuerliche Vorprozesse oder auch einzelne Steuerprozesse in ein SSC ausgelagert zu haben. Vorrangig betrifft dies buchhalterische Prozesse bzw. Prozesse im Rahmen der Lohnbuchhaltung sowie steuerliche Deklarationsprozesse (zum Beispiel Umsatzsteuer).

### Auslagerung an Shared Service Center



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

In der Tat bietet die Auslagerung in ein SSC gerade bei bereits standardisierten Prozessen die Möglichkeit, signifikante Kosteneinsparungen zu erzielen. Zugleich erfordert eine Auslagerung jedoch geeignete Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen sowie gegebenenfalls Qualifikationsmaßnahmen für die SSC-Mitarbeiter. Denn nur bei

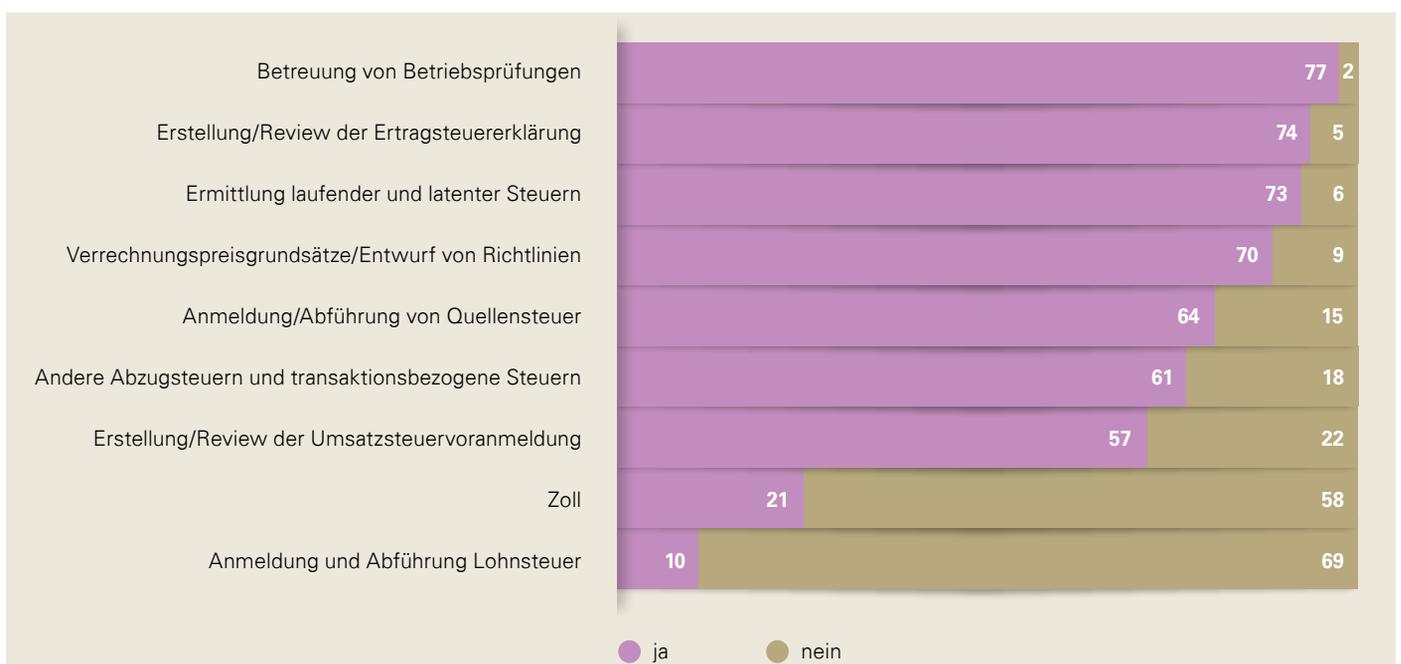
adäquater Qualifikation und angemessener Kontrolle kann die Ordnungsmäßigkeit der Ergebnisse sichergestellt werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn das SSC so wesentliche und risikobehaftete Tätigkeiten wie die Deklaration übernimmt.

### Hauptaufgaben der Steuerabteilung: deklaratorische Pflichten

Das Aufgabenspektrum der Steuerabteilungen ist erwartungsgemäß geprägt von deklaratorischen Pflichten, der Betreuung von Betriebsprüfungen sowie Tätigkeiten in den Bereichen Tax Accounting & Reporting und Verrechnungspreise.

Nicht in den Verantwortungsbereich der zentralen Steuerabteilung fallen hingegen – bis auf wenige Ausnahmen – die Anmeldung und Abführung von Zoll sowie die Lohnsteuer. Die Detailauswertung zeigt, dass der Aufgabenbereich der Steuerabteilung bei den einzelnen Bezugsgruppen ähnlich zugeschnitten ist.

### Aufgabenbereich der Steuerabteilung



Nennungen

Quelle: KPMG, 2015

Eine detailliertere Betrachtung lohnt im Bereich der Umsatz- und Lohnsteuer:

Im Gegensatz zur Erfüllung der ertragsteuerlichen Deklarationspflichten werden die umsatzsteuerlichen Deklarationspflichten bei vielen Unternehmen nicht durch die Steuerabteilung wahrgenommen, sondern zum Beispiel durch das Rechnungswesen. In diesen Fällen erfolgt häufig auch keine Qualitätssicherung mehr durch die Steuerabteilung.

Angesichts der strafrechtlichen Relevanz insbesondere der Umsatzsteuer birgt diese Delegation Risikopotenzial, sofern das Rechnungswesen Daten aus dem ERP-System

ohne weitere inhaltliche Kontrolle in die Voranmeldungen überführt. In der Praxis sind manuelle Kontrollen auf dieser Ebene auch kaum durchführbar, da man den übernommenen Zahlen in der Regel nicht ihre materielle Richtigkeit ansieht. Dies stellt insbesondere große Umsatzsteuerorganschaften vor Herausforderungen. Hier wird es jedoch darum gehen, Kontrollen in vorgelagerten Prozessen zu verankern und/oder die gemeldeten Zahlen beispielsweise mittels IT-gestützter Datenanalysen zu evaluieren. In jedem Fall gilt: Aufgrund des hohen Volumens ist die Umsatzsteuer besonders risikobehaftet, sodass systematische Kontrollen insgesamt unabdingbar sind und auf eine Qualitätssicherung nicht verzichtet werden kann.

### Umsatzsteuer



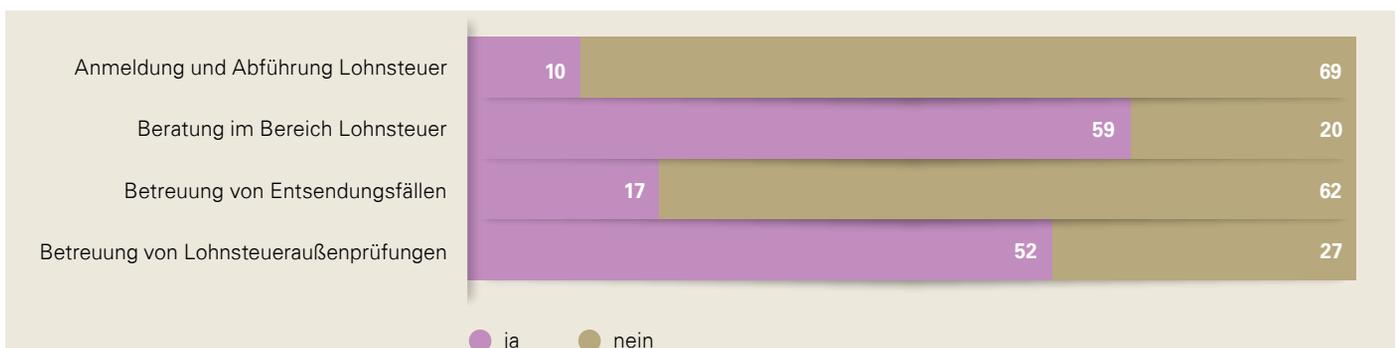
Nennungen

Quelle: KPMG, 2015

Die Anmeldung und Abführung der Lohnsteuer fällt bei den allermeisten Unternehmen in die Verantwortung der Personalabteilung. Hier wird die Steuerfunktion häufig beratend tätig und unterstützt im Rahmen der Lohnsteueraußenprüfung. In der Praxis kann dieser Verantwortungsplit dann zu Problemen führen, wenn die Schnittstelle zwischen Personal und Steuerabteilung nicht eindeutig definiert ist und die Verantwortlichkeiten nicht klar voneinander abgegrenzt sind. In der Regel sind zudem unterschiedliche Vorstandsressorts zuständig, was die exakte Verantwortlichkeitzuweisung nicht einfacher macht. Aufgrund der Vielgestaltung der lohnsteuerlich relevanten Sachverhalte, der oftmals unklaren Rechtslage

sowie der hohen dokumentatorischen Anforderungen ist das Risiko steuerlicher Pflichtverletzungen im Lohnsteuerbereich vergleichsweise hoch. Insoweit ist es unabdingbar, dass Personal- und Steuerabteilung – auf Grundlage einer eindeutigen Rollenverteilung und definierter Prozesse – eng verzahnt zusammenarbeiten. So ist zum Beispiel eindeutig zu definieren, wer dafür Sorge zu tragen hat, dass alle § 37b EStG-relevanten Sachverhalte identifiziert und ordnungsgemäß lohnversteuert werden. Denn nur wenn dies sichergestellt ist, können die relevanten Sachverhalte zutreffend für Zwecke der Lohnsteuer – aber auch für Zwecke der Umsatzsteuer und der Sozialversicherung – abgebildet werden.

### Lohnsteuer



Nennungen

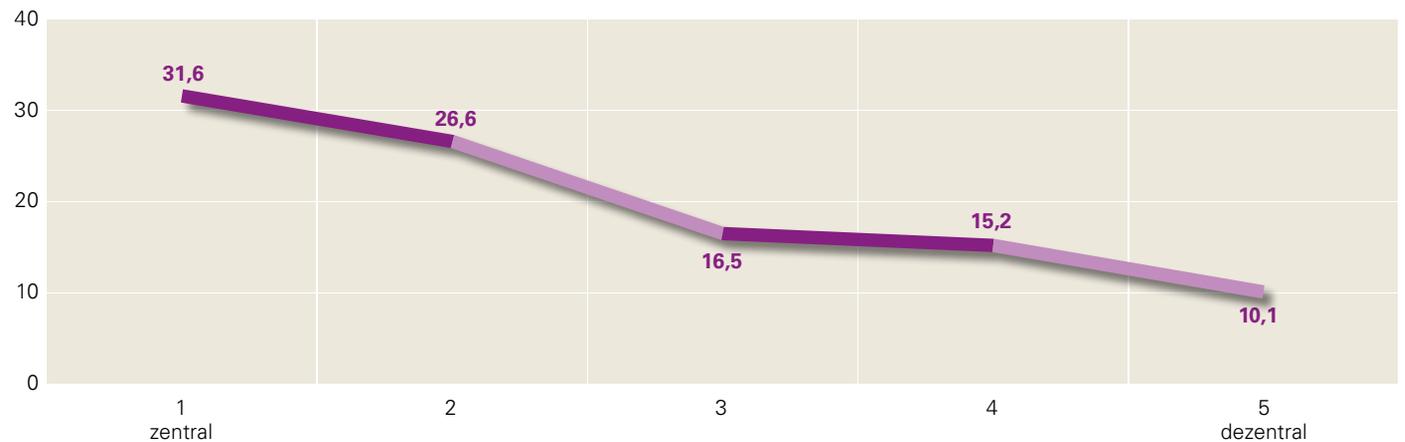
Quelle: KPMG, 2015

## Aufgabenwahrnehmung im Inland: überwiegend zentralisiert

Die Frage, ob steuerliche Belange im Konzern eher zentral oder dezentral wahrgenommen werden sollten, lässt sich nicht pauschal beantworten. Insoweit gibt es nicht die eine richtige Organisationsform für die Steuerfunktion. Die Studie belegt jedoch einen deutlichen Trend zur Zentralisierung:

Mehr als 58 Prozent der Teilnehmer geben an, dass die Wahrnehmung der steuerlichen Belange überwiegend zentral erfolgt. Nur etwa ein Viertel der Teilnehmer ist dezentral organisiert.

### Wie erfolgt die Wahrnehmung der steuerlichen Belange im Konzern (zentral vs. dezentral)?

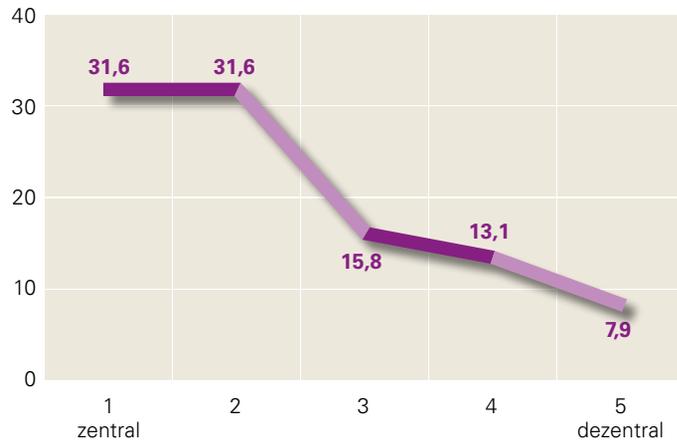


Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

Dieses Bild ist allerdings leicht verzerrt, da die Organisationsform zwischen den hier betrachteten Bezugsgruppen deutlich variiert. Die Bezugsgruppen 1 und 2 sind stark zentral organisiert:

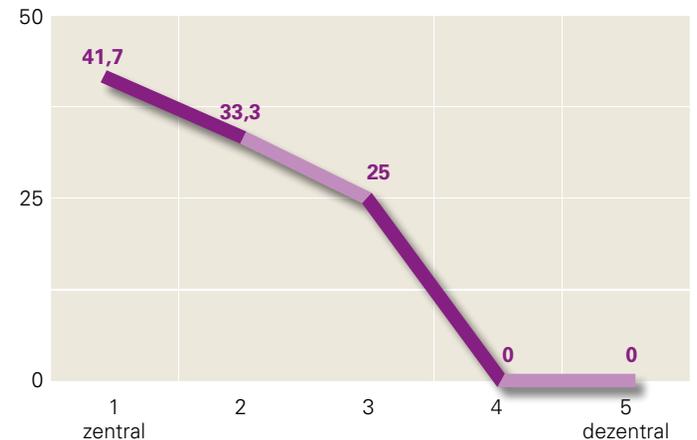
#### Bezugsgruppe 1



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

#### Bezugsgruppe 2

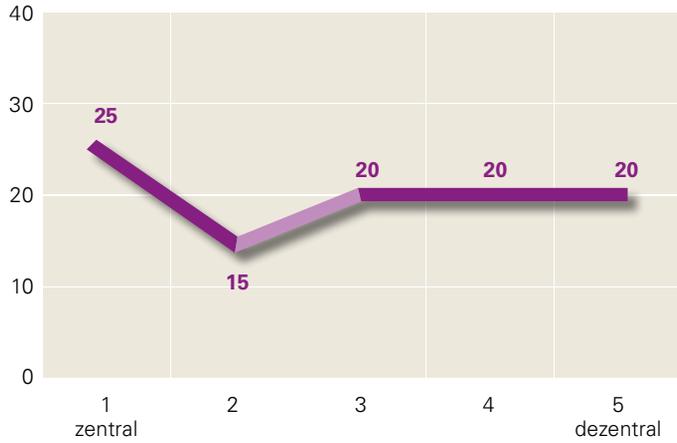


Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

Bei den Bezugsgruppen 3 und 4 ist hingegen die Dezentralisierung sehr viel stärker ausgeprägt:

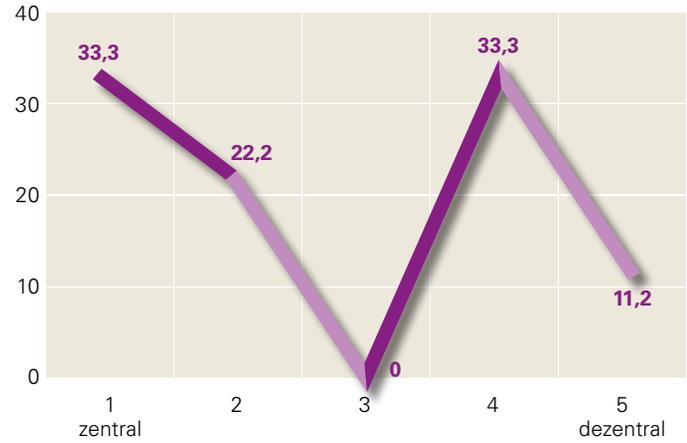
Bezugsgruppe 3



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

Bezugsgruppe 4



Angaben in Prozent

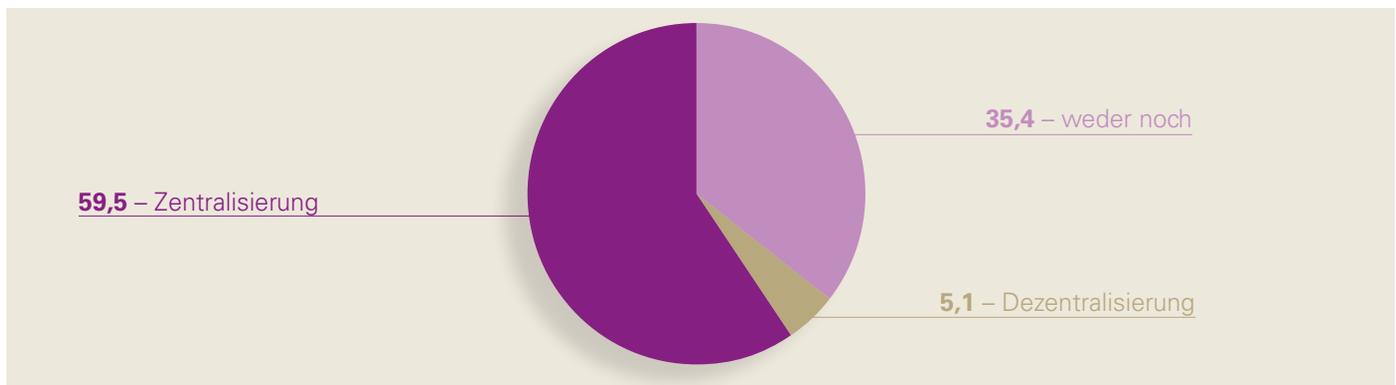
Quelle: KPMG, 2015

Ableiten lässt sich dieser Unterschied zwischen den Bezugsgruppen aus dem Umsatzvolumen und der Zahl der Gesellschaften: Mit steigendem Umsatz und höherer Anzahl von Gesellschaften erscheint eine zentrale Wahrnehmung der steuerlichen Belange häufig nicht mehr sinnvoll. Denn dezentrale Einheiten können – aufgrund ihrer größeren Nähe zum operativen Geschäft – oftmals sehr viel besser steuerlich relevante Aspekte identifizieren oder bei Änderungen frühzeitig auch die entsprechen-

den steuerlichen Konsequenzen ziehen. Viele Konzerne unterhalten daher eigene Steuerabteilungen in Teilkonzernen, die sich um deren steuerliche Belange kümmern und allenfalls an die zentrale Konzernsteuerabteilung berichten.

Gleichwohl zeichnet sich für knapp 60 Prozent der Befragten ein Trend Richtung Zentralisierung ab, während knapp 35 Prozent weder einen klaren Trend in die eine noch die andere Richtung sehen.

**Wohin geht der Trend bei der Organisation der Steuerfunktion?**



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

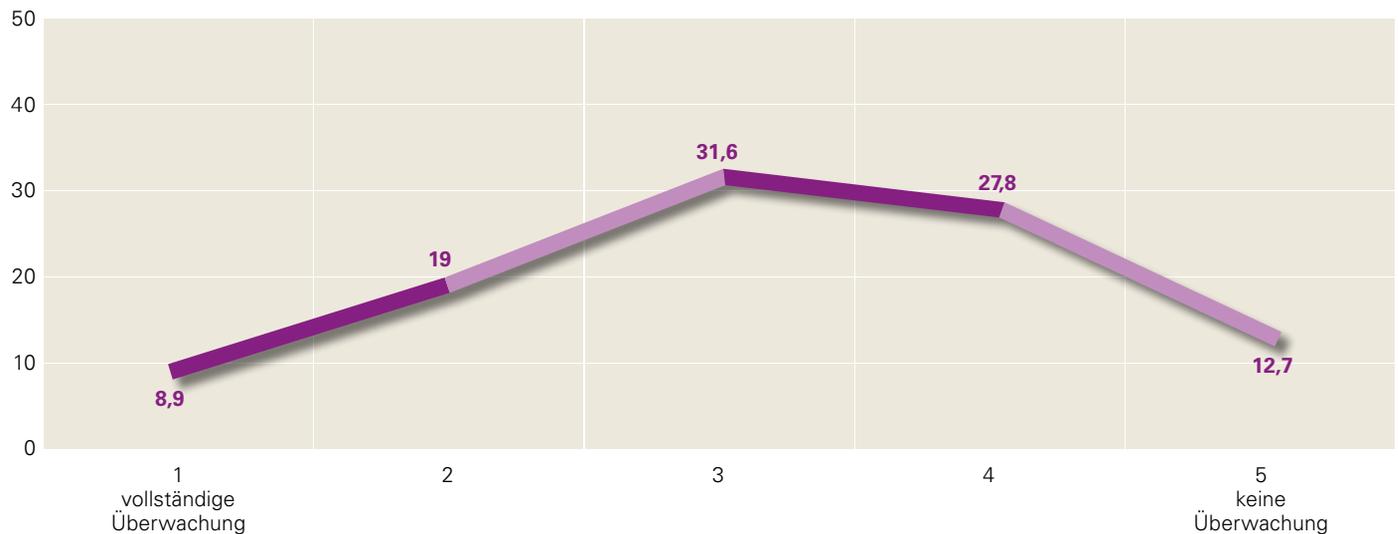
## Überwachung durch die zentrale Steuerfunktion: Organisationsverschulden vermeiden

Die angemessene Überwachung der steuerlichen Verhältnisse des Unternehmens bzw. der Unternehmensgruppe durch die Steuerfunktion ist elementarer Bestandteil einer ordnungsgemäßen Organisation. Insbesondere macht die Praxis deutlich, dass die Verantwortlichen im Rahmen von Steuerstrafverfahren nur dann in der Lage sind, sich vom Vorwurf eines Organisationsverschuldens zu exkulpieren, wenn sie nachvollziehbar belegen können, dass prozessual eine lückenlose Überwachung auf allen Ebenen erfolgt ist.

Der Umfang der Überwachung sowie die einzelnen Maßnahmen hängen in erster Linie von den unternehmensspe-

zifischen Steuerrisiken ab. Erfahrungsgemäß realisieren sich steuerliche Risiken nicht in der Steuerabteilung, sondern in den operativen Geschäftsprozessen bzw. in den Prozessen anderer Zentralbereiche, weil dort zum Beispiel Rechnungen mit falschem Steuerausweis gestellt oder aber Verträge ohne Einbeziehung der Steuerabteilung abgeschlossen werden, die Quellensteuer auslösen. Dem entsprechend muss sich eine Überwachung insbesondere auf die steuerlich risikobehafteten operativen und administrativen Prozesse fokussieren. Welche das im Einzelfall sind, kann sinnvollerweise nur – präventiv – auf Grundlage einer steuerlichen Risikoerhebung ermittelt werden.

### Inwieweit erfolgt eine Überwachung durch die zentrale Steuerabteilung?



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

Bei über 40 Prozent der teilnehmenden Unternehmen ist die Steuerabteilung entweder gar nicht oder nur in geringem Umfang überwachend tätig. Lediglich neun Prozent der Unternehmen geben an, dass ihre zentrale Steuerabteilung die Konzerngesellschaften oder andere Einheiten vollumfänglich überwacht. Insoweit besteht hier sicherlich Handlungsbedarf.

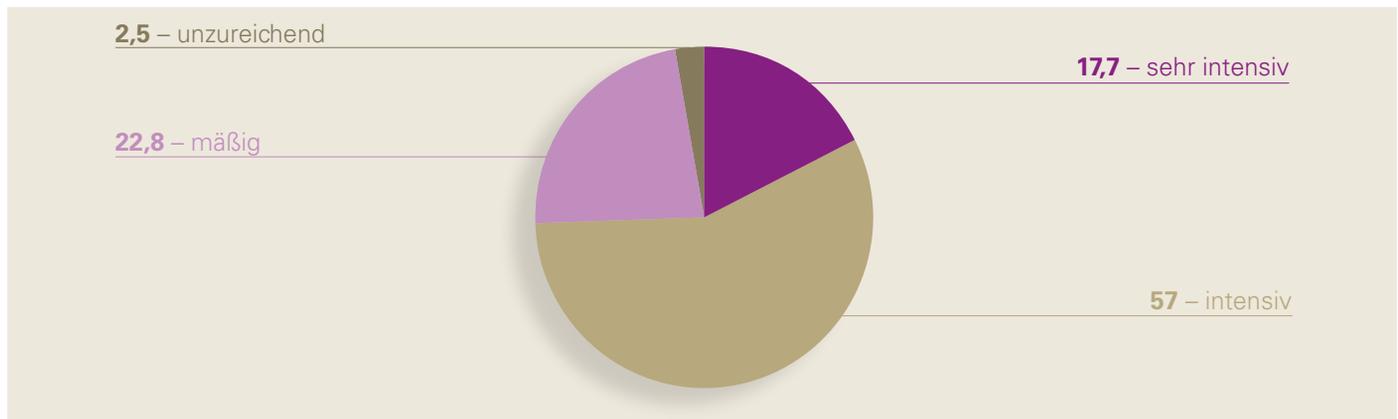
Sofern eine Überwachung erfolgt, greifen Unternehmen überwiegend auf eigenes Personal aus der Steuerabteilung zurück. Deutlich weniger Teilnehmer – rund 30 Prozent – lassen die Interne Revision die Überwachung durchführen.

Immer wieder wird in der Praxis diskutiert, in welchem Umfang die Steuerabteilung überhaupt mit Revisionsrechten ausgestattet sein sollte. Oft ist der Umfang der Revisionsrechte der Steuerabteilung nicht hinreichend klar geregelt oder ihr wird generell ein eigenes Revisionsrecht neben der Internen Revision abgesprochen. Tatsächlich wird ein solcher Ansatz den Anforderungen nur bedingt gerecht: Der Prüfungsplan der Internen Revision ist in der Regel nicht so granular ausgestaltet, dass beispielsweise die Vorgaben der Steuerabteilung an die Kreditorenabteilung in Bezug auf eine Überprüfung der Eingangsrechnungen (im Hinblick auf die Ordnungsmäßigkeit dieser Rechnungen) sichergestellt sind.

In diesem Kontext ist auch die Einbindung der Steuerfunktion in die operativen Geschäftsprozesse zu sehen. Die flächendeckende Einbindung der Steuerabteilung bei potenziell risikobehafteten Sachverhalten stellt eine sinnvolle Maß-

nahme zur Risikoreduzierung dar. Insofern ist es als positiv zu bewerten, dass die Einbindung der zentralen Steuerabteilung durch operative Einheiten von der überwiegenden Zahl der Teilnehmer als intensiv bis sehr intensiv angegeben wird.

**Wie intensiv wird die Steuerabteilung Ihrer Ansicht nach tatsächlich bei den Unternehmensabläufen und wesentlichen Entscheidungen des operativen Geschäfts eingebunden?**



Angaben in Prozent

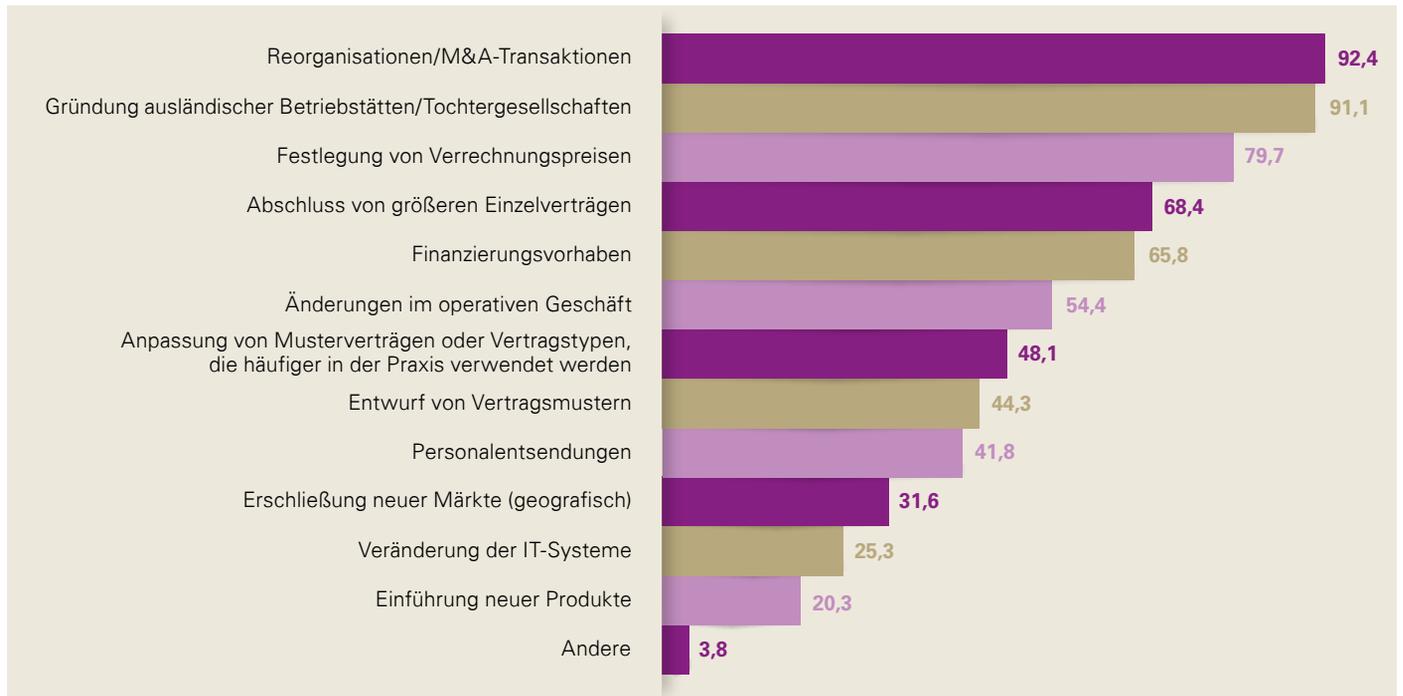
Quelle: KPMG, 2015

Die Antworten der Teilnehmer zeigen jedoch auch, dass die Steuerabteilung nicht in alle Projekte gleichermaßen intensiv eingebunden wird. Besonders stark eingebunden wird die Steuerabteilung bei folgenden Anlässen:

- Reorganisationen bzw. M&A-Transaktionen
- Gründung ausländischer Betriebsstätten bzw. Tochtergesellschaften
- Abschluss größerer Einzelverträge
- Finanzierungsvorhaben

Weniger intensiv eingebunden wird die Steuerabteilung dagegen bei Veränderungen – sei es im operativen Geschäft, bei der Einführung neuer Produkte, der Erschließung neuer Märkte oder bei Umstellungen von IT-Systemen.

### In welchen Fällen wird die Steuerfunktion eingebunden?



Angaben in Prozent/Mehrfachnennungen

Quelle: KPMG, 2015

Die Praxis zeigt jedoch immer wieder, dass gerade solche Veränderungen zu steuerlich gravierenden Konsequenzen führen können, die von den einzelnen Fachbereichen nicht vollumfänglich eingeschätzt werden können. So kann zum Beispiel eine Umstellung der Stammdaten im ERP-System oder die Abschaltung eines Vorsystems steuerliche Implikationen haben. Ebenso kann die Erschließung neuer Märkte mit einer Funktionsverlagerung einhergehen, die eine so hohe Steuer auslöst, dass die Verlagerung

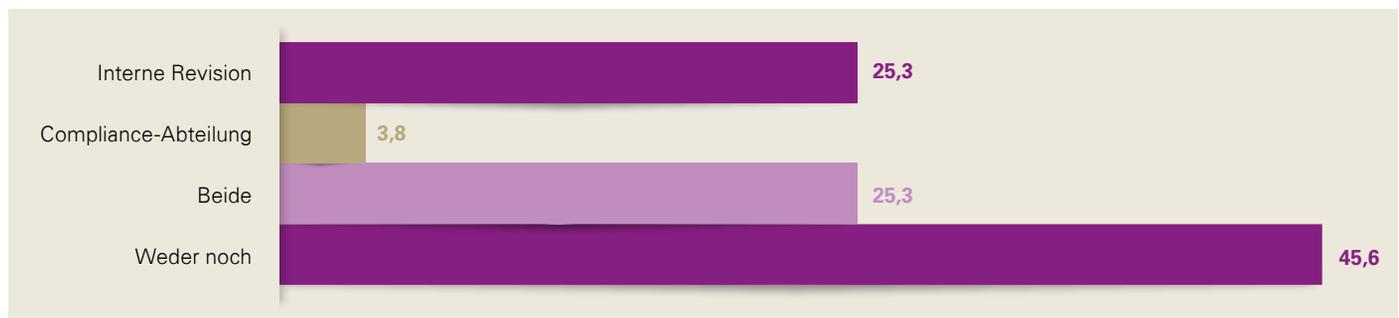
oftmals nicht mehr betriebswirtschaftlich sinnvoll erscheint. Insoweit ist es wichtig, relevante Veränderungen im Unternehmen zu identifizieren und eine Einbindung der Steuerabteilungen im Rahmen der Veränderungen vorzusehen. Da nur knapp die Hälfte (47 Prozent) der Unternehmen die Einbindung der Steuerabteilung in einer Richtlinie rechtlich verbindlich geregelt hat, sehen wir im Bereich der Einbindung insgesamt Handlungsbedarf.

## Einsicht in Berichte der Internen Revision/Compliance-Abteilung: rechtlich geboten

Lediglich die Hälfte der Teilnehmer gibt an, Einblick in die Untersuchungsergebnisse der Internen Revision und/oder der Compliance-Abteilung zu haben, obwohl deren Ergebnisse durchaus zu steuerlichen Konsequenzen führen können und eine unterlassene Einbindung Risiken birgt: etwa, wenn sich aus den Feststellungen ergibt, dass die ermittelten Sachverhalte in der Vergangenheit unzutreffend erklärt und mithin falsche Steuererklärungen

abgegeben worden sind. Sofern sich aufgrund der Ermittlungen eine positive Kenntnis in Bezug auf die fehlerhaften Steuererklärungen ergibt, sind diese gemäß § 153 AO zu korrigieren. Kommt ein Unternehmen dieser Korrekturpflicht nicht nach, erfüllt dies den Tatbestand einer Steuerhinterziehung. Gleiches gilt, wenn für die Zukunft nicht sichergestellt werden kann, dass ein Sachverhalt steuerlich korrekt behandelt wird.

### Inwieweit hat die Steuerabteilung Einsicht in Revisions-/Compliance-Berichte?



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015



Die Steuerabteilung sollte ein Bild von der Umsetzung ihrer Vorgaben im Unternehmen gewinnen. Das heißt, sie sollte nicht nur die Arbeit der Internen Revision mit Blick auf steuerliche Sachverhalte begleiten, sondern auch die Prüfungsergebnisse sichten.

Dr. Konstantin von Busekist  
Leiter Practice Group Compliance & Investigations, KPMG Law

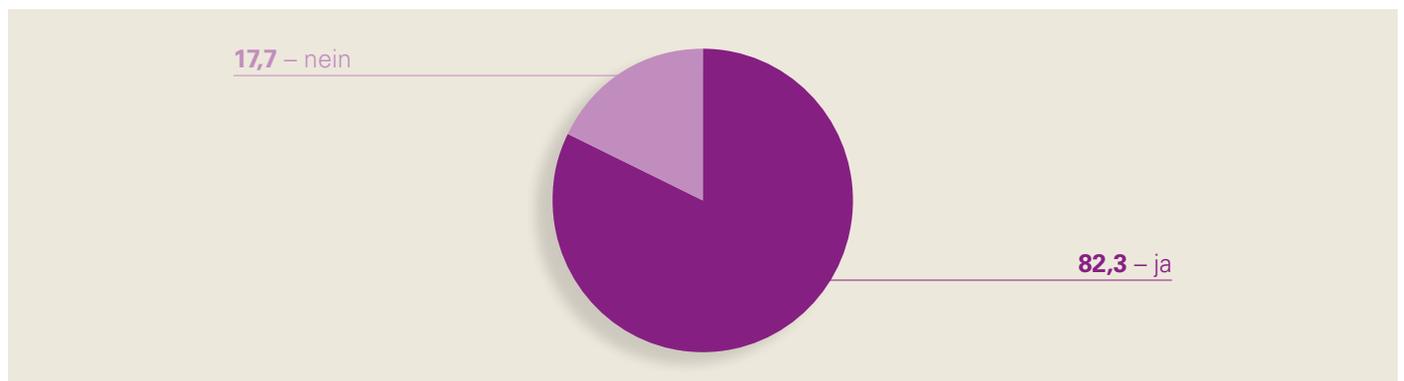
## Gremienarbeit: frühzeitig informieren, rechtzeitig intervenieren

Es gibt kaum einen rechtlichen Bereich, der so stark von gesetzlichen Änderungen bzw. von Änderungen der Verwaltungsauffassung geprägt ist, wie das Steuerrecht. Dabei ist sehr häufig eine überschießende Tendenz festzustellen, und viele Gesetzesvorhaben wären in der Praxis nur mit unverhältnismäßigem Aufwand umsetzbar. Die Lobby- und Gremienarbeit vonseiten der Unternehmen ist vor diesem Hintergrund von ganz entscheidender Bedeutung. Denn gerade den Stellungnahmen von Verbänden ist es oftmals zu verdanken, dass beispielsweise Gesetzesentwürfe oder Entwürfe von BMF-Schreiben nicht wie geplant umgesetzt werden, sondern praxistauglichere Regelungen Berücksichtigung finden.

Zudem bietet Gremienarbeit die Chance, sich frühzeitig über aktuelle Entwicklungen im Steuerrecht zu informieren oder aber bei unklarer Rechtslage ein einheitliches Vorgehen der Verbandsmitglieder abzustimmen.

Der praxisrelevante Stellenwert der Gremienarbeit spiegelt sich auch in den Antworten der Teilnehmer wider: Mehr als 80 Prozent geben an, sich regelmäßig in Gremien und insbesondere in Verbänden – IHK/DIHK, BDI, VCI, VDA, VDMA, HDE, ZVEI, Deutscher Raiffeisenverband etc. – zu engagieren.

### Gremienarbeit



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

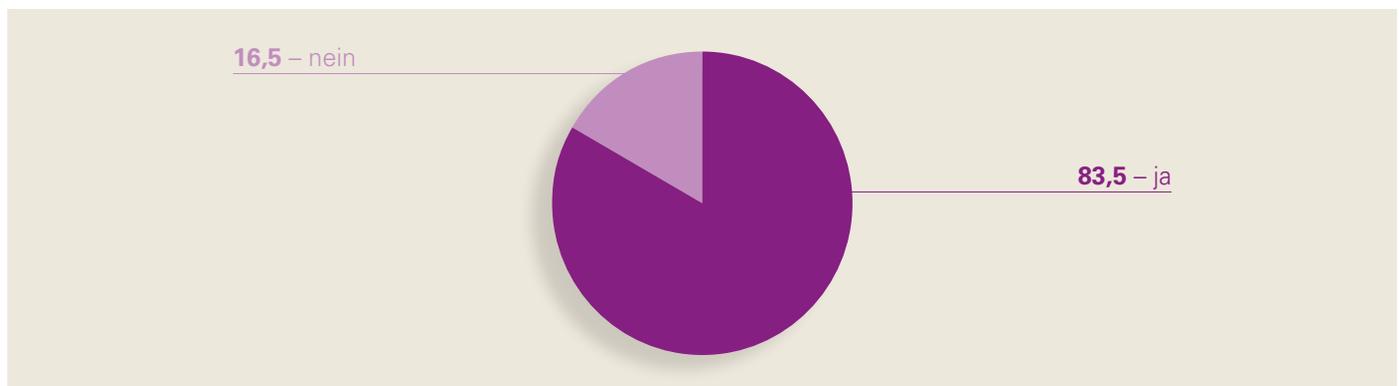
## Schulungen und Richtlinienentwürfe: Kernaufgaben der Steuerabteilung

Neben einer intensiven Einbindung in strategische und operative Prozesse tragen Schulungen von Mitarbeitern außerhalb der Steuerabteilung, begleitet durch fachliche Richtlinien, ganz erheblich zur Reduzierung steuerlicher Risiken bei: Denn nur, wenn die Mitarbeiter die für sie relevanten steuerlichen Rahmenbedingungen kennen und verstehen, sind sie auch in der Lage, diese einzuhalten bzw. die steuerlichen Konsequenzen ihres Handelns zu erkennen. Schulungen zu steuerlichen Vorschriften und insbesondere

zu relevanten Änderungen – gerade im Steuerrecht – sind daher Kernaufgaben einer zentralen Steuerabteilung. Gleiches gilt für den Entwurf fachlicher Richtlinien.

Mehr als 80 Prozent der Teilnehmer geben an, dass ihre Steuerabteilung für Schulungen bzw. fachliche Richtlinien verantwortlich ist. Dies unterstreicht, dass diese Themen auch in der Praxis als Kernaufgabe der Steuerabteilung gesehen werden.

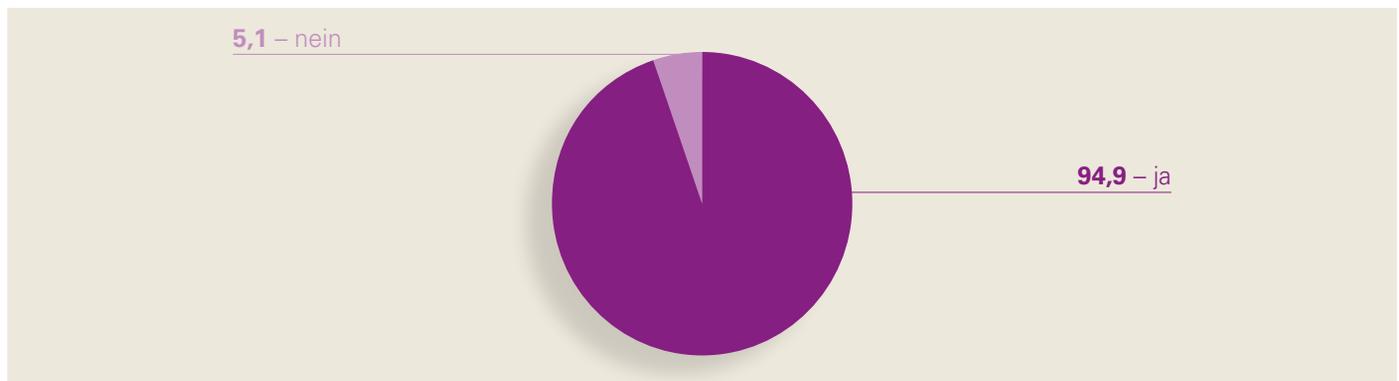
### Ist die Steuerabteilung für die Durchführung von Schulungen zuständig?



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

### Ist die Steuerabteilung für den Entwurf von steuerlichen Richtlinien verantwortlich?



Angaben in Prozent

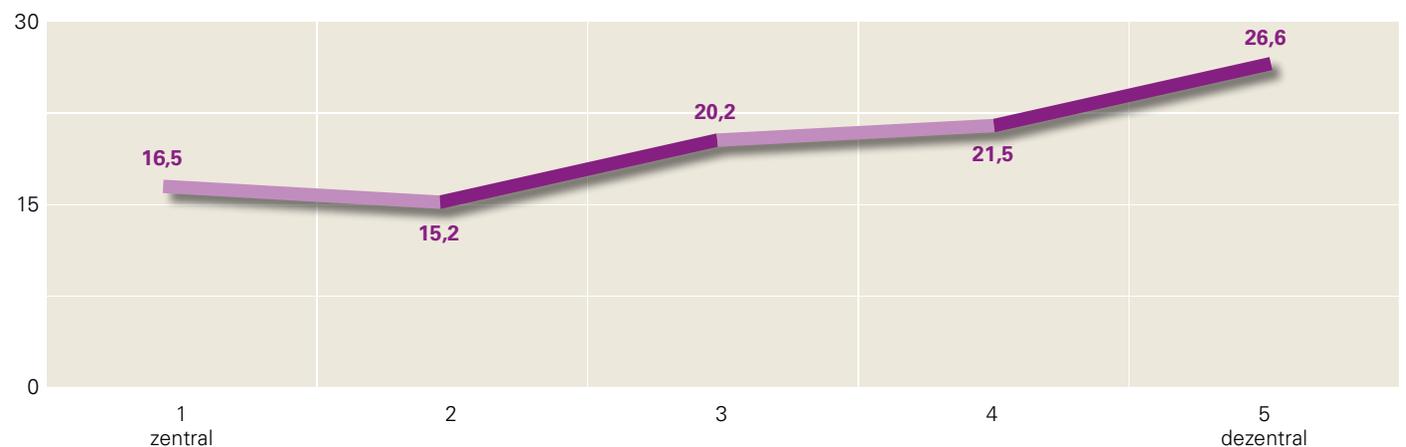
Quelle: KPMG, 2015

## Verhältnis der zentralen inländischen zur ausländischen Steuerabteilung: eher dezentral

Während der Trend im Inland zu einer zentralen Steuerabteilung geht, werden die steuerlichen Belange im Ausland eher dezentral – das heißt lokal – wahrgenommen. Die ausländischen Steuerabteilungen/Steuerverantwortlichen

agieren demnach überwiegend autonom und werden nicht von der zentralen Steuerabteilung überwacht. Die zentrale Steuerabteilung wird vor allem koordinierend tätig und unterstützt in Einzelfällen auf Anfrage.

### In welchem Verhältnis steht die zentrale inländische Steuerabteilung zu den ausländischen Steuerabteilungen/Steuerverantwortlichen im Konzern?

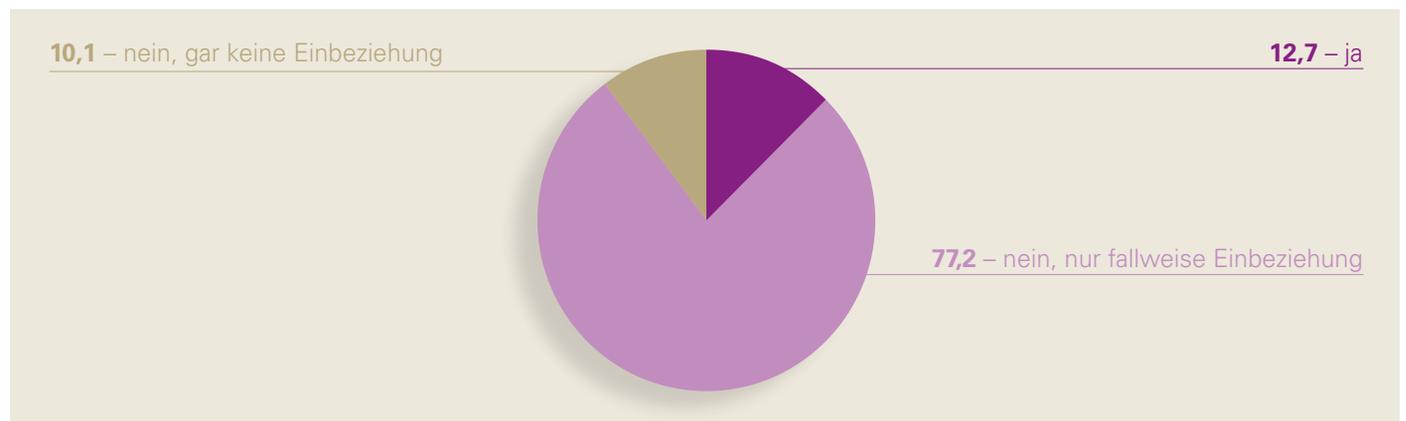


Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

Lediglich zehn Prozent der Teilnehmer geben an, gar nicht in die Betreuung von Auslandsgesellschaften involviert zu sein. Die ganz überwiegende Zahl der Teilnehmer gibt an, fallweise einbezogen zu werden.

### Erfolgt eine Betreuung von Auslandsgesellschaften/Betriebstätten aus dem Inland heraus?



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

Sofern eine Einbindung der inländischen Steuerabteilung stattfindet, erfolgt diese vor allem im Rahmen von Betriebsprüfungen, von Transaktionen, beim Abschluss größerer Verträge oder im Bereich der Verrechnungspreise.

### Bei welchen Themenstellungen im Ausland wird die zentrale inländische Steuerabteilung regelmäßig eingebunden?



Angaben in Prozent/Mehrfachnennungen

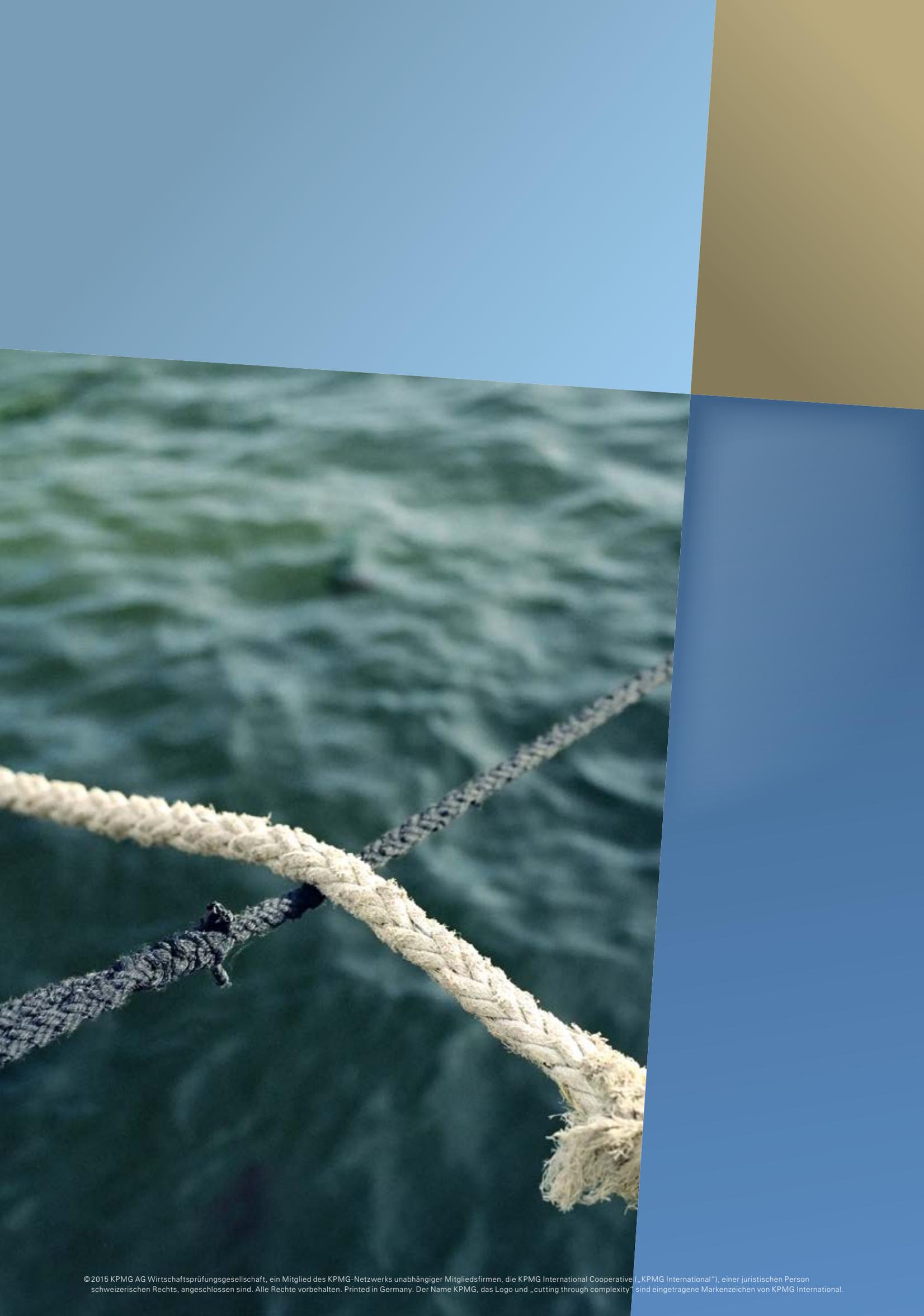
Quelle: KPMG, 2015

Die wenig intensive Einbindung der inländischen Steuerfunktion in ausländische Belange wird in der Regel damit begründet, dass für eine umfassende Betreuung weder das entsprechende Know-how noch ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen. Die Betreuung vor Ort erfolgt daher entweder durch lokale Berater oder über Verantwortliche in den dortigen Gesellschaften.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob nicht eine engere Anbindung der ausländischen Gesellschaften aus rechtlicher Perspektive notwendig wäre. Aus steuerstrafrechtlicher Sicht wäre eine engere Anbindung nicht unbedingt geboten, da steuerliche Pflichtverstöße im Ausland erfahrungsgemäß eher nicht zu steuerstrafrechtlichen Konsequenzen für die Organe im Inland führen. Anders stellt sich die Situation aus zivilrechtlicher bzw. ordnungswidrigkeitenrechtlicher Perspektive dar: Den Organen obliegt eine konzernweite Aufsichtspflicht bzw. Legalitätskontrollpflicht, die sich auch auf ausländische Gesellschaften erstreckt. Daher müssen auch ausländische Gesellschaften im Hinblick auf eine ordnungsgemäße Pflichterfüllung überwacht werden. Eine mangelnde Aufsicht über ausländische Gesellschaften birgt sowohl für die inländischen Organe als auch für das Unternehmen Risiken. So können Verstöße gegen lokale steuerliche Pflichten

nicht nur einen Schadenersatzanspruch gegenüber den Organen begründen, sondern beispielsweise zum Ausschluss von öffentlichen Aufträgen im Ausland führen, was wiederum den Konzern an sich trifft. Auch eine unzutreffende Behandlung von Verrechnungspreisen im Ausland kann nachteilige Folgen im Inland haben. Sofern es sich bei den ausländischen Einheiten nicht um eigene Gesellschaften, sondern um Betriebstätten handelt, ist ohnehin eine enge Anbindung geboten, da – mangels eigener Rechtspersönlichkeit – das inländische Organ unmittelbar auch bei Pflichtverletzungen im Ausland in Anspruch genommen werden kann.

Überdies ist für die Zukunft eine engere Anbindung der ausländischen Gesellschaften zu erwarten, da aufgrund der erhöhten Transparenz und des intensiveren Informationsaustauschs zwischen den Finanzverwaltungen sowie mit der erwarteten Einführung des Country-by-Country Reportings (CbCR) eine deutlich engere Abstimmung zwischen der inländischen Steuerabteilung und den Steuerverantwortlichen im Ausland einhergehen wird. So sollte zukünftig verstärkt darauf geachtet werden, dass Verrechnungspreise weltweit einheitlich gegenüber den Finanzbehörden erläutert werden und die einzelnen länderspezifischen Dokumentationen konsistent zueinander sind.



# AUSSTATTUNG DER KONZERNSTEUERABTEILUNG

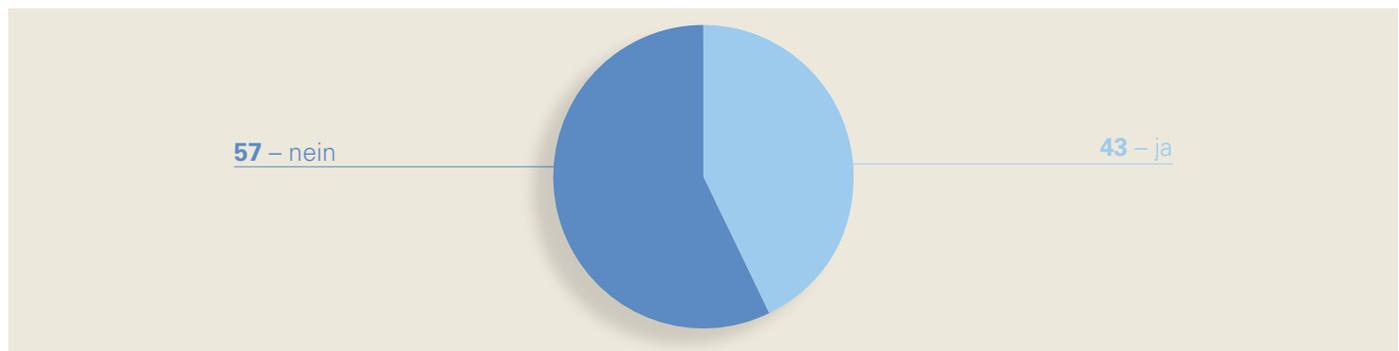
Um den externen wie internen Anforderungen angemessen Rechnung tragen zu können, muss die Steuerfunktion entsprechend mit Ressourcen ausgestattet werden – und zwar in allen Bereichen: Personal, IT und Budget. Dabei kann eine geringere Ausstattung in einem Bereich meist durch eine höhere Ausstattung in einem anderen Bereich kompensiert werden. Deshalb werden die drei Bereiche hier im Zusammenhang betrachtet.

## Personelle Ausstattung

Das Aufgabenspektrum der Steuerabteilung erweitert sich kontinuierlich – auch aufgrund steigender Berichts- und Dokumentationspflichten. Beispiele sind die umfassende Bilanzierung latenter Steuern im IFRS-Konzernabschluss und nach BilMOG im HGB-Abschluss, steigende Governance- und Compliance-Anforderungen, die erhöhten Dokumentations- und Nachweispflichten bei Verrechnungspreisen, das bereits erwähnte CbCR oder auch die erhöhte öffentliche

Aufmerksamkeit für das Thema „Steuern“ generell. Während die Aufgaben nach wie vor zunehmen, ist die personelle Ausstattung oftmals unverändert geblieben – bzw. sogar aufgrund konzernweiter Effizienz- und Kostensenkungsprogramme geschrumpft. Mit anderen Worten: immer mehr Aufgaben für immer weniger Mitarbeiter. Es überrascht also nicht, dass 57 Prozent der Teilnehmer die personelle Ausstattung der Steuerabteilung als nicht hinreichend empfinden.

### Wird die personelle Ausstattung der Steuerabteilung als angemessen empfunden?



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015



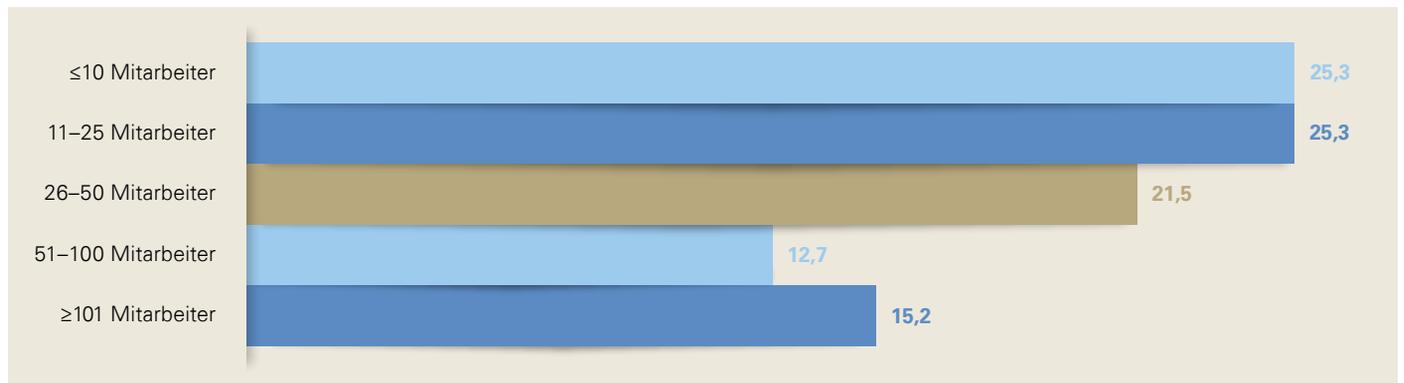
Gemessen am Umfang sowie an der Komplexität der Aufgaben erscheint auch unserer Erfahrung nach die personelle Ausstattung in der Praxis vielfach als nicht sachgerecht. Es bleibt eine fortlaufende Herausforderung, durch eine stärkere Standardisierung und Automatisierung die knappen Ressourcen von Standardprozessen zu entlasten und anstelle dessen für wertschöpfende Beratungstätigkeiten einzusetzen.

Matthias Helke  
Partner Tax, KPMG

## Mitarbeiter der Steuerfunktion – weltweit: kleine Expertenteams

Mehr als die Hälfte der Teilnehmer gibt an, dass in ihrem Unternehmen weltweit höchstens 25 Mitarbeiter für die steuerlichen Belange verantwortlich sind. Nur 15 Prozent der Teilnehmer haben Steuerabteilungen mit mehr als 100 Mitarbeitern:

### Anzahl Mitarbeiter, die sich weltweit mit der Wahrnehmung steuerlicher Belange beschäftigen



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

Aufgegliedert nach Bezugsgruppen ergibt sich ein differenzierteres Bild der durchschnittlichen Mitarbeiterzahl:



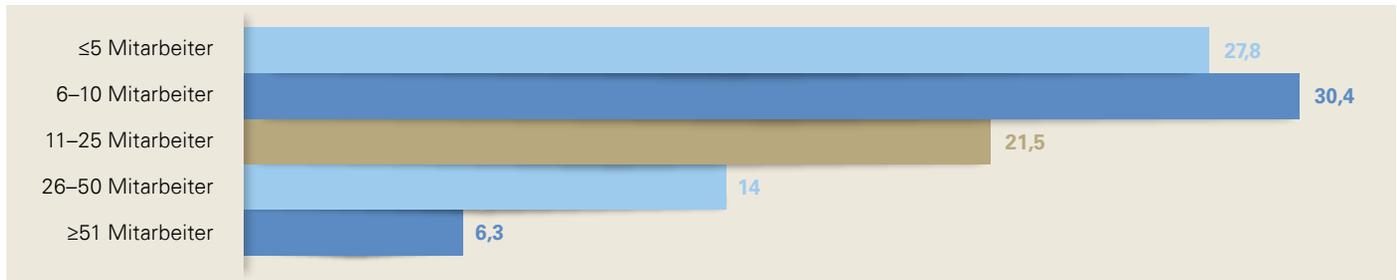
Durchschnittliche Anzahl Mitarbeiter

Quelle: KPMG, 2015

## Mitarbeiter der Steuerabteilung – inländisch: ebenfalls kleine Teams

In Deutschland sind in der zentralen Steuerabteilung von Unternehmen oftmals nicht mehr als zehn Mitarbeiter beschäftigt.

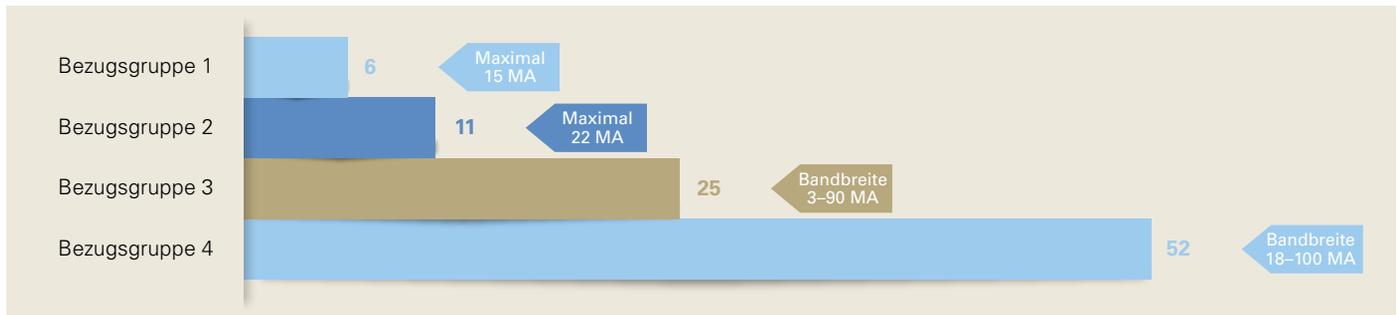
### Anzahl Mitarbeiter in der zentralen inländischen Steuerabteilung



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

Aufgegliedert nach Bezugsgruppen ergibt sich – in Bezug auf die durchschnittliche Mitarbeiterzahl – ein ähnliches Bild wie bei der weltweiten Betrachtung. Die Zahl der Mitarbeiter in der Steuerabteilung wächst zwar mit der Unternehmensgröße, bleibt aber generell auf vergleichsweise kleine Expertenteams begrenzt.

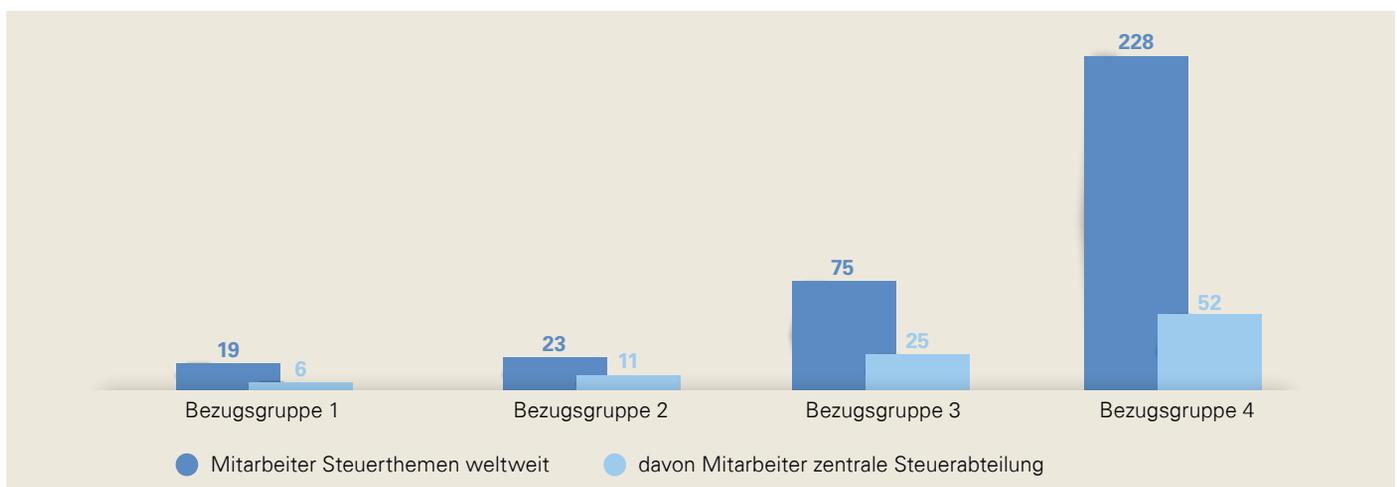


Durchschnittliche Anzahl Mitarbeiter

Quelle: KPMG, 2015

Mit zunehmender Unternehmensgröße wird deutlich, dass der Anteil der inländischen Steuermitarbeiter relativ zurückgeht, da die steuerlichen Themenstellungen eher dezentral bearbeitet werden. Dies korrespondiert mit den Antworten auf die Frage, ob die ausländischen Belange eher zentral oder dezentral wahrgenommen werden.

### Verhältnis der durchschnittlichen Mitarbeiterzahl weltweit vs. inländische Steuerabteilung



Durchschnittliche Anzahl Mitarbeiter

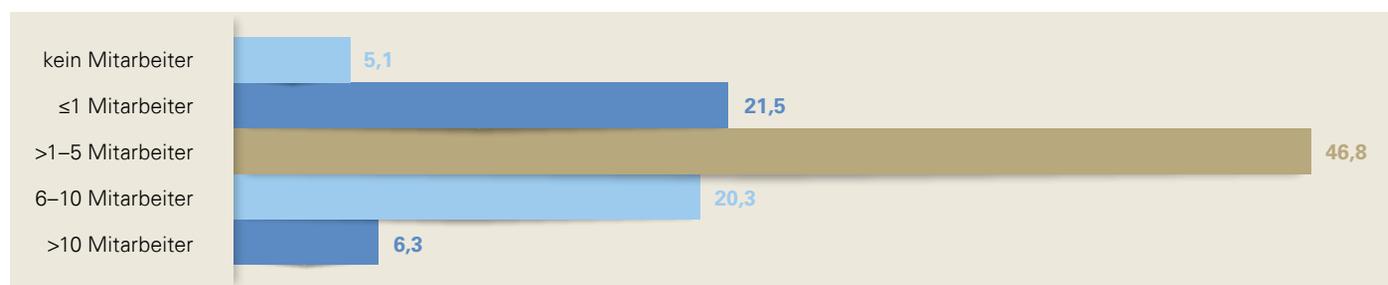
Quelle: KPMG, 2015

## Anzahl der Mitarbeiter, die sich innerhalb der Steuerabteilung um die Kernaufgaben kümmern

Wie eingangs erläutert (vgl. Seite 18) zählen insbesondere die Betreuung von Betriebsprüfungen, die Erfüllung der ertragsteuerlichen Deklarationspflichten, die Ermittlung laufender und latenter Steuern sowie der Entwurf von Verrechnungspreisgrundsätzen und -richtlinien zu den Kernaufgaben der Steuerabteilung.

Neben dem Aufgabenzuschnitt der Steuerabteilung an sich ist es – auch im Hinblick auf eine angemessene Allokation der knappen personellen Ressourcen – interessant zu betrachten, wie viele Mitarbeiter derzeit tatsächlich mit den einzelnen steuerlichen Kernaufgaben betraut sind. Die nachfolgenden Angaben beziehen sich jeweils auf einen Mitarbeiter auf Vollzeitbasis.

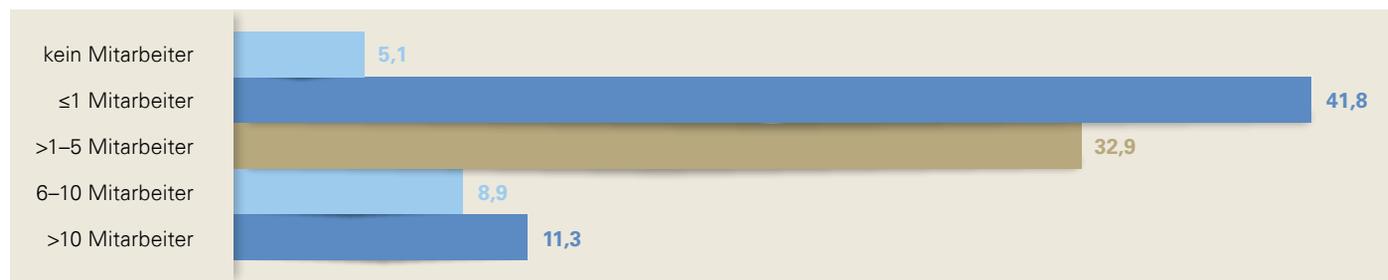
### Ertragsteuern (Deklaration/Jahresabschluss/Beratung/Betreuung Betriebsprüfung)



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

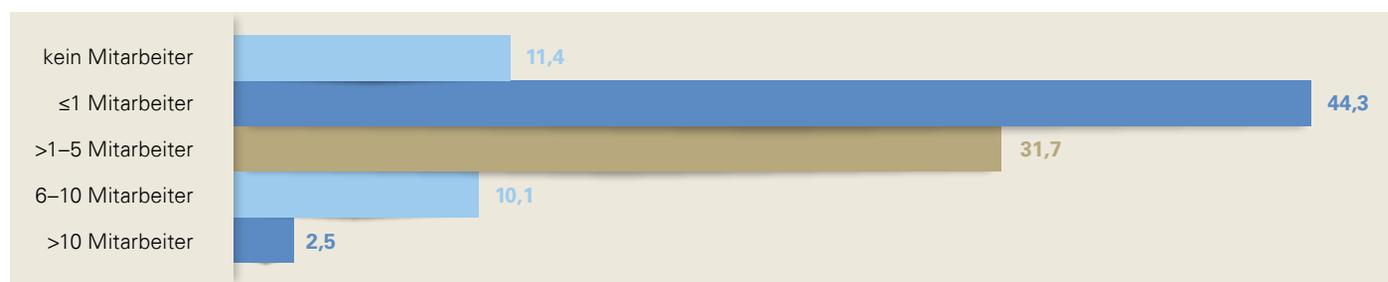
### Umsatzsteuer (Deklaration/Beratung/Betreuung Betriebsprüfung)



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

### Tax Accounting & Reporting



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

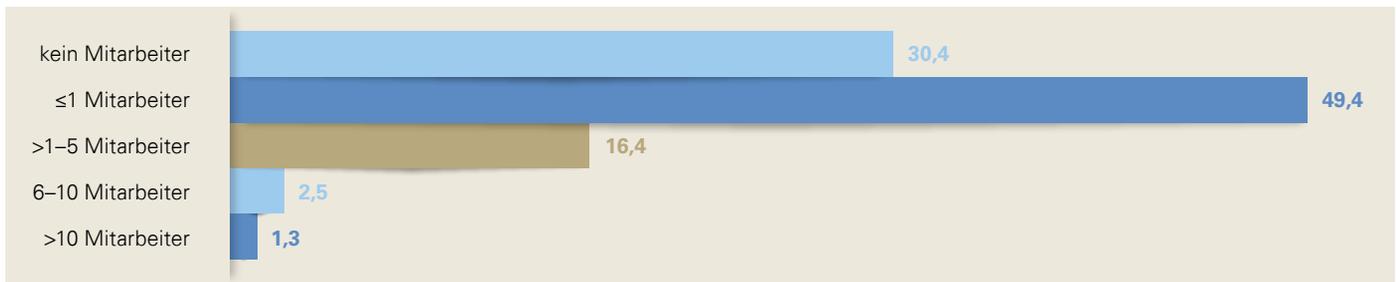
### Verrechnungspreise



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

### Quellensteuern/Andere Abzugsteuern

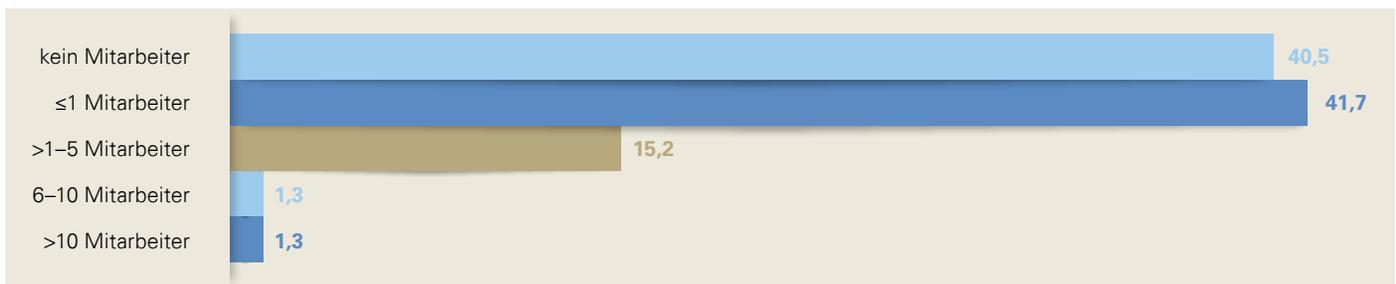


Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

Zusätzlich abgefragt wurden die Bereiche Tax IT und Kontrollen & Prozesse:

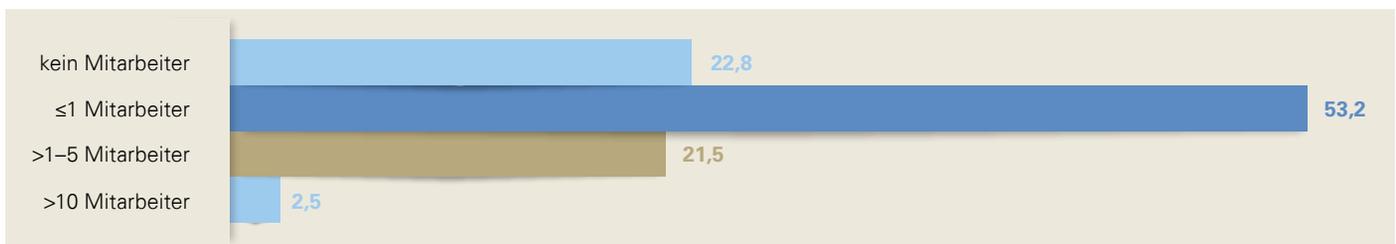
### Tax IT



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

### Kontrollen & Prozesse



Angaben in Prozent

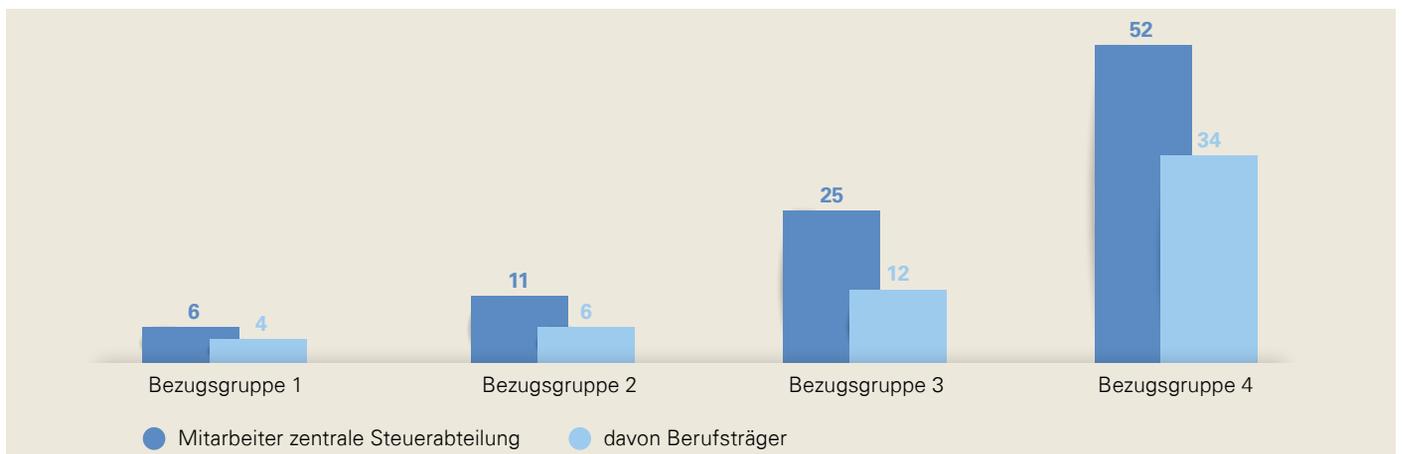
Quelle: KPMG, 2015

## Qualifikation der Mitarbeiter in der inländischen Steuerabteilung: hoher Anteil an Berufsträgern

Das Verhältnis von Berufsträgern zu Nicht-Berufsträgern liegt – mit Ausnahme von Bezugsgruppe 3 – nahezu bei 1:2. Dieser Wert mag zunächst hoch erscheinen, ist aber gemessen an den permanent steigenden Anforderungen und der zunehmenden Komplexität der Aufgaben sachgerecht. In puncto „Personelle Ausstattung“ ergibt sich

daher der Handlungsbedarf nicht so sehr in Bezug auf die qualitative Ausstattung der Steuerfunktion als vielmehr in quantitativer Hinsicht. Der demografische Wandel und die abnehmende Anzahl der Berufsträger stellen die Unternehmen im Hinblick auf die Deckung der benötigten Ressourcen vor eine fortlaufende Herausforderung.

### Anteil Berufsträger an gesamten Mitarbeitern in zentraler Steuerabteilung (im Durchschnitt)



Durchschnittliche Anzahl Mitarbeiter

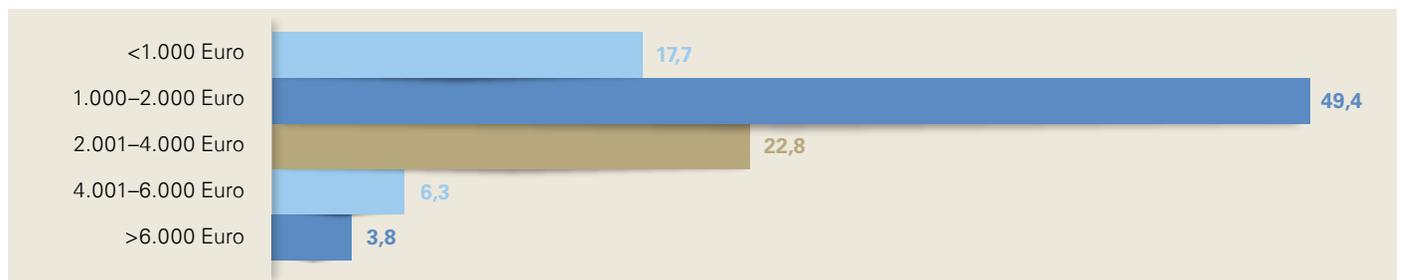
Quelle: KPMG, 2015

## Fortbildungsaufwand: eher knapp bemessen

Knapp die Hälfte der Teilnehmer gibt an, jährlich zwischen 1.000 und 2.000 Euro in die Fortbildung seiner Mitarbeiter zu investieren. Angesichts der Komplexität des

Steuerrechts und der außerordentlichen Dynamik in der Entwicklung des Steuerrechts erscheint dieser Betrag angemessen, aber nicht besonders hoch.

### Weiterbildungsbudget pro Mitarbeiter



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

## IT-Ausstattung

Die zunehmenden Transparenz- und Reportinganforderungen verlangen, dass steuerliche Daten verlässlich, prüfbar und quasi auf Knopfdruck generiert werden können.

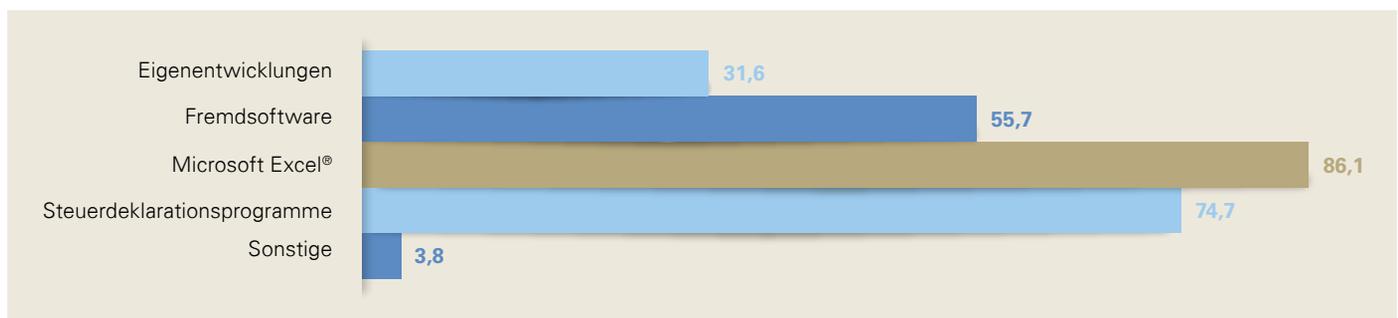
Dies ist nur mit einer soliden, ganzheitlichen sowie speziell für die Steuerbelange ausgelegten IT-Infrastruktur möglich.

## Eingesetzte IT-Systeme: Steuerdeklarationsprogramme und Microsoft Excel® dominieren

Die Befragung zeigt, dass die Mehrheit der Teilnehmer mit standardisierten Steuerdeklarationsprogrammen oder mit Microsoft Excel® arbeitet. Nur etwas mehr als die

Hälfte der Teilnehmer nutzt eine an ihre Bedürfnisse angepasste Fremdsoftware.

### Eingesetzte IT-Systeme



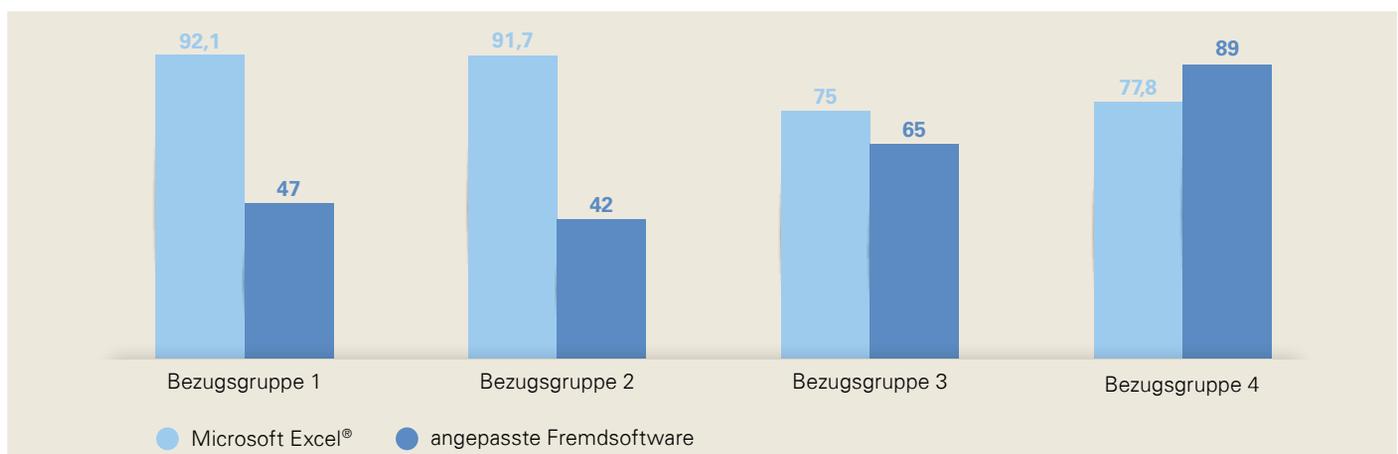
Angaben in Prozent/Mehrfachnennungen

Quelle: KPMG, 2015

Ein genauerer Blick auf die einzelnen Bezugsgruppen zeigt, dass die Unternehmen mit steigendem Umsatz-

volumen zunehmend auf eine an ihre jeweiligen Belange angepasste Fremdsoftware umsteigen.

### Nutzung von Fremdsoftware vs. Microsoft Excel® pro Bezugsgruppe

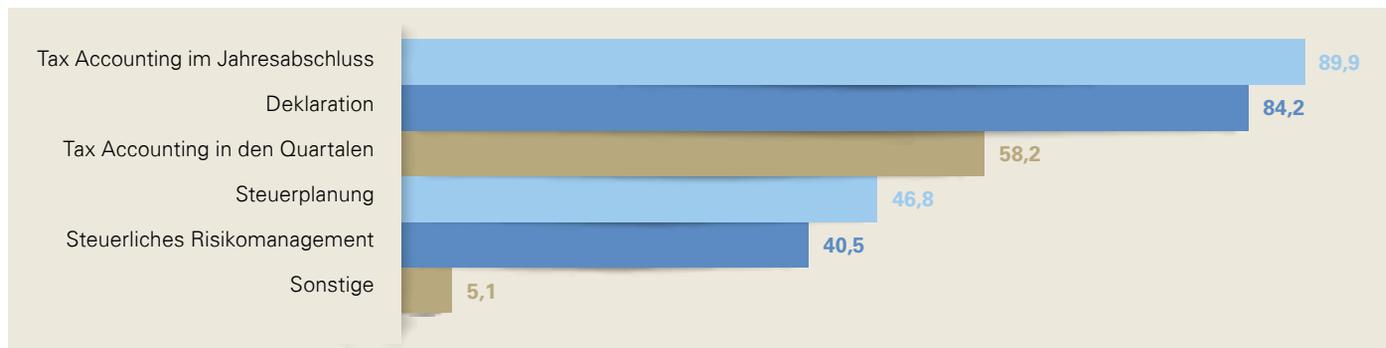


Angaben in Prozent/Mehrfachnennungen

Quelle: KPMG, 2015

Die Teilnehmer geben an, dass IT-Systeme vor allem für Tax Accounting und Deklaration eingesetzt werden:

### Wofür werden IT-Systeme eingesetzt?



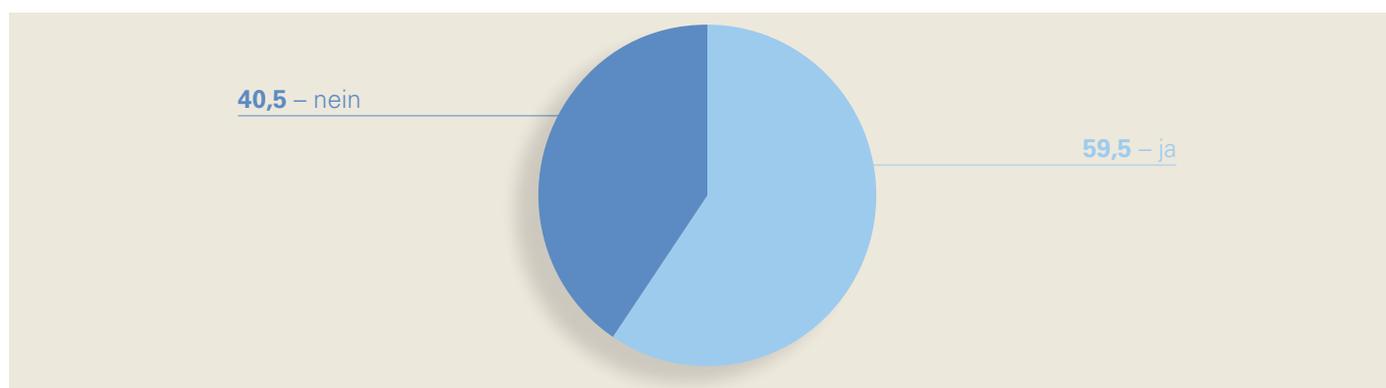
Angaben in Prozent/Mehrfachnennungen

Quelle: KPMG, 2015

60 Prozent der Unternehmen setzen ein einheitliches IT-System für Steuerreporting, Deklaration und steuerliches Risikomanagement ein. Von den übrigen 40 Prozent streben 36 Prozent der Teilnehmer eine Vereinheitlichung ihres IT-Systems an. Dies bestätigt den Trend zur Standardisierung wesentlicher steuerlicher Prozesse und deren Abbildung auf einer IT-Plattform, mittels derer die

steuerlichen Daten des Jahresabschlusses für die Weiterverarbeitung im Rahmen der Deklaration ohne weitere Medienbrüche zur Verfügung stehen. Vor dem Hintergrund knapper werdender fachlicher Ressourcen und auch angesichts eines erhöhten Kostendrucks wird der Bedarf an integrierten, einheitlichen IT-Systemen weiter steigen. Dies spiegeln auch die Antworten wider:

### Einsatz einer einheitlichen IT-Plattform



Angaben in Prozent

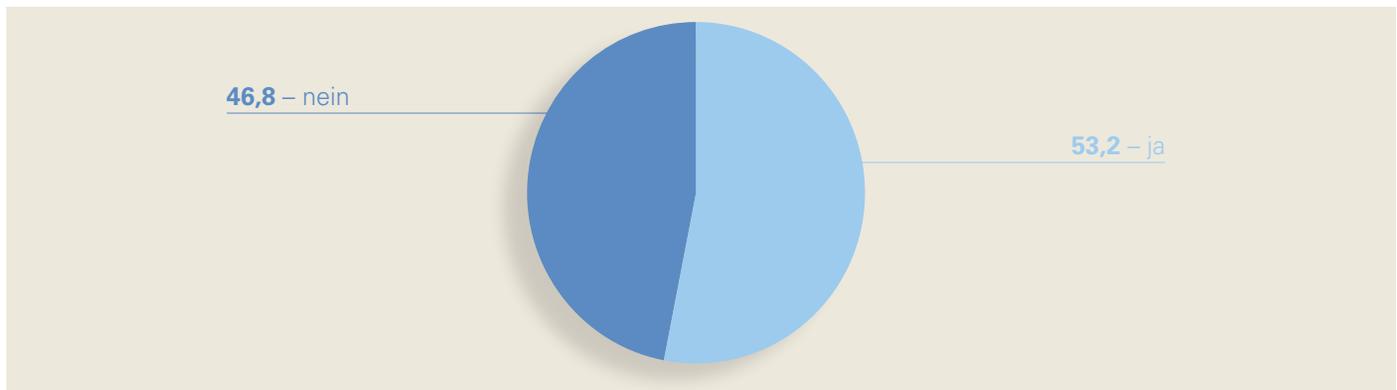
Quelle: KPMG, 2015

## Verfahrens- und Systemdokumentation: verbindliche Vorgabe

Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung kommt – aus Sicht der Finanzverwaltung – der Dokumentation der eingesetzten IT-Systeme eine wesentliche Bedeutung zu. Vor einigen Monaten wurde das finale Schreiben zu den „Grundsätzen zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff (GoBD)“ veröffentlicht. Das Schreiben stellt nochmals klar, dass die

Finanzverwaltung alle Unternehmen verpflichtet sieht, eine Verfahrens- und Systemdokumentation für steuerliche Zwecke vorzuhalten. Bislang geben allerdings nur 53 Prozent der Teilnehmer an, über eine solche Dokumentation zu verfügen. Hier besteht für die Zukunft sicherlich Handlungsbedarf, wenngleich Inhalt und Umfang einer solchen Verfahrensdokumentation zum jetzigen Zeitpunkt aus Sicht der Unternehmen noch nicht hinreichend bestimmt sind.

### Existiert bezüglich der verwendeten IT-Systeme eine steuerliche Verfahrens- und Systemdokumentation?



Angaben in Prozent

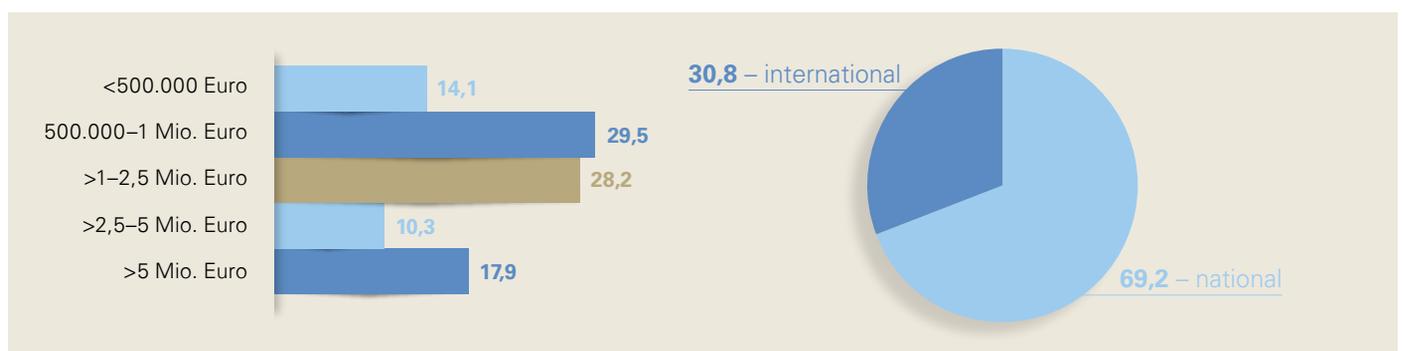
Quelle: KPMG, 2015

## Finanzielle Ausstattung

Die Umfrage zeigt, dass der Mehrheit der Teilnehmer Budgets zwischen 500.000 Euro und 2,5 Millionen Euro zur Verfügung stehen. Dabei handelt es sich überwiegend um nationale Budgets.

### Höhe des Budgets: mehrheitlich siebenstellig

#### Budget und Budgetaufteilung

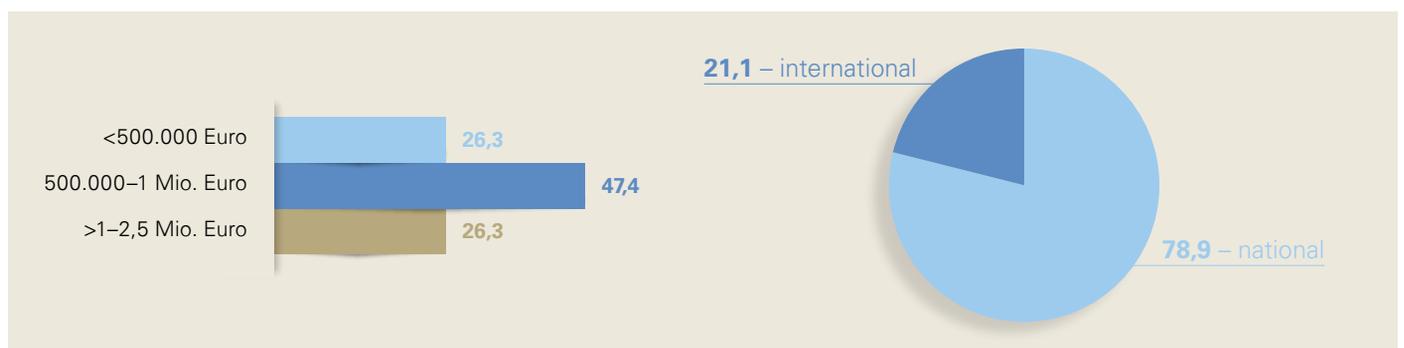


Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

Nahezu der Hälfte der Unternehmen aus Bezugsgruppe 1 steht ein Budget zwischen 500.000 und einer Million Euro zur Verfügung. Knapp 80 Prozent der Teilnehmer geben an, dass es sich dabei um ein nationales Budget handelt.

#### Bezugsgruppe 1

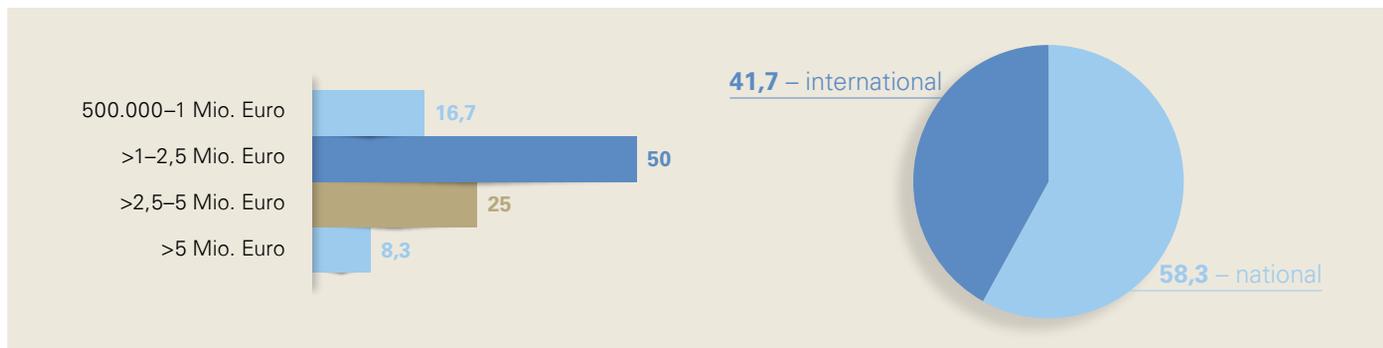


Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

Der Hälfte der Unternehmen aus Bezugsgruppe 2 steht ein Budget zwischen einer Million und 2,5 Millionen Euro zur Verfügung. Knapp 60 Prozent der Teilnehmer geben an, dass es sich dabei um ein nationales Budget handelt.

### Bezugsgruppe 2

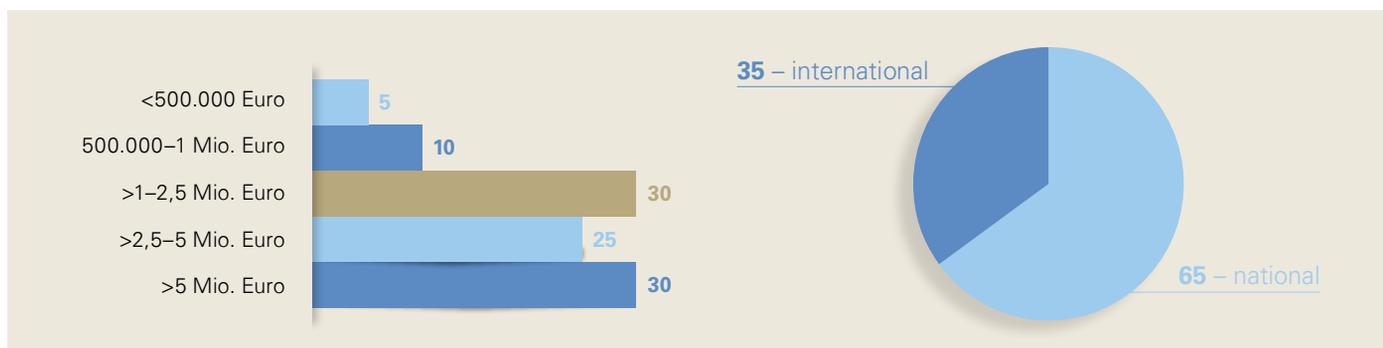


Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

Dem überwiegenden Anteil der Unternehmen aus Bezugsgruppe 3 steht ein Budget zwischen einer Million Euro und fünf Millionen Euro zur Verfügung. Immerhin verfügen 30 Prozent der Teilnehmer aus dieser Bezugsgruppe über ein Budget von mehr als fünf Millionen Euro. Ganz überwiegend geben die Teilnehmer an, dass es sich bei diesem Budget um ein nationales Budget handelt (65 Prozent).

### Bezugsgruppe 3

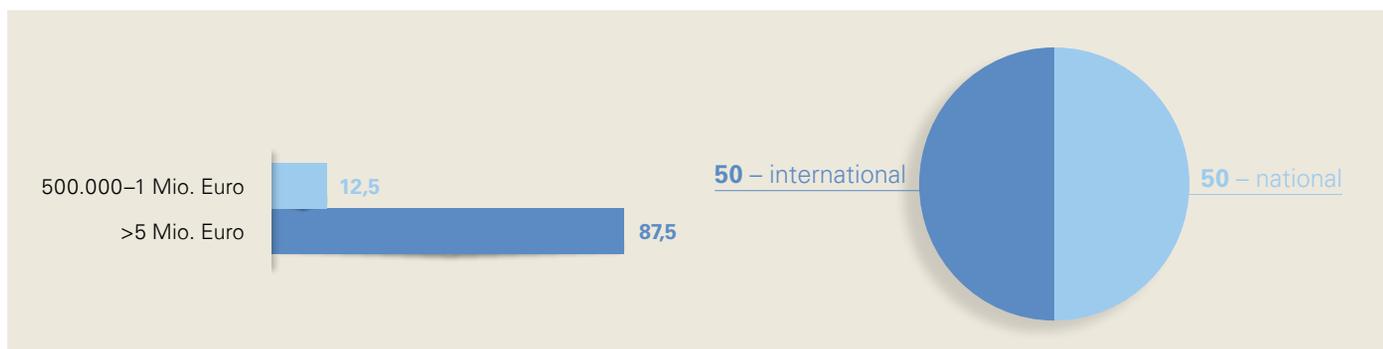


Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

Die Unternehmen aus Bezugsgruppe 4 verfügen grundsätzlich über ein Budget von mehr als fünf Millionen Euro, wobei die Hälfte der Teilnehmer angibt, dass es sich hierbei um ein internationales Budget handelt. Dies relativiert die Höhe des Budgets.

### Bezugsgruppe 4



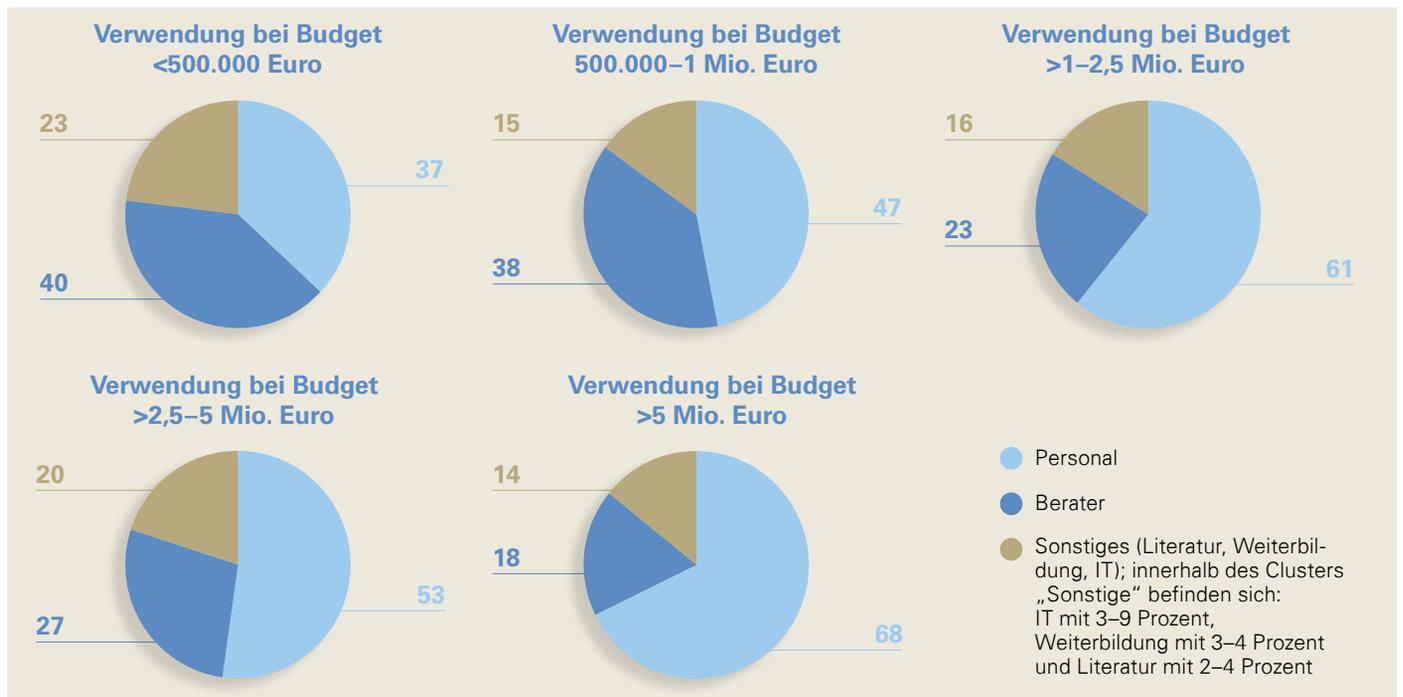
Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

## Verwendung des Budgets: Schwerpunkt Personalkosten

Neben der absoluten Höhe der Budgets geben die Antworten auch Aufschluss über die Verwendung der Budgets. Im Schnitt wird das zur Verfügung stehende Budget zu 53 Prozent für Personal, zu 29 Prozent für Berater und zu 18 Prozent für Sonstiges verwendet. Unter „Sonstiges“ fallen vor allem die Aufwendungen für IT (durchschnittlich fünf Prozent), Weiterbildung (durchschnittlich drei Prozent) sowie Literatur (durchschnittlich drei Prozent).

Eine differenzierte Betrachtung macht deutlich, dass der Anteil des Budgets, der für Beratung verwendet wird, mit steigendem Budget abnimmt und der Personalanteil entsprechend steigt:



Angaben in Prozent

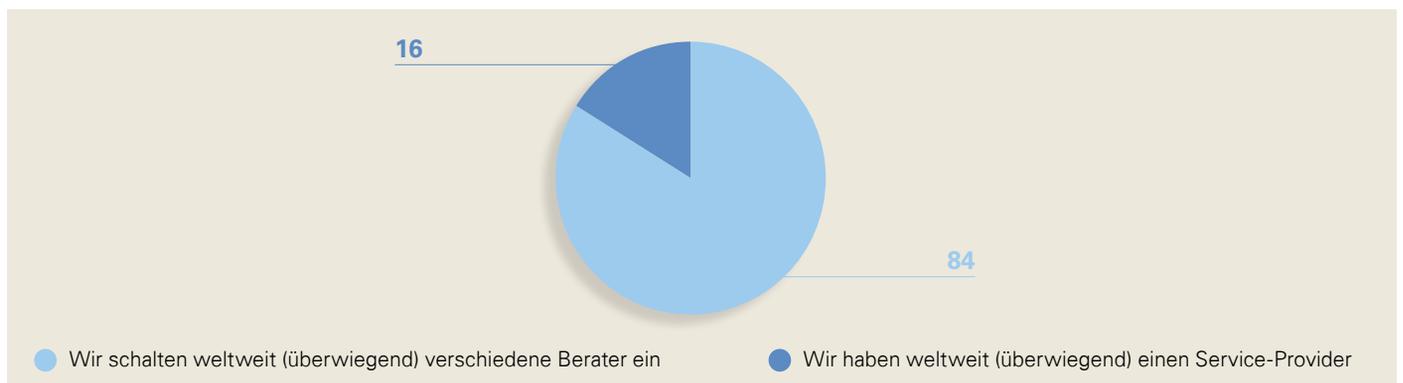
Quelle: KPMG, 2015

## Einschaltung von Beratern: Präferenz für lokale Berater

Der globale Service-Provider hat sich in der Steuerfunktion noch nicht durchgesetzt. 84 Prozent der Teilnehmer geben an, auf globaler Ebene nicht auf ein einheitliches

Beratungsunternehmen zurückzugreifen, sondern verschiedene Berater einzuschalten.

### Welche der folgenden Aussagen bezüglich der Einschaltung von Beratern trifft am ehesten auf Ihren Konzern zu?



Angaben in Prozent

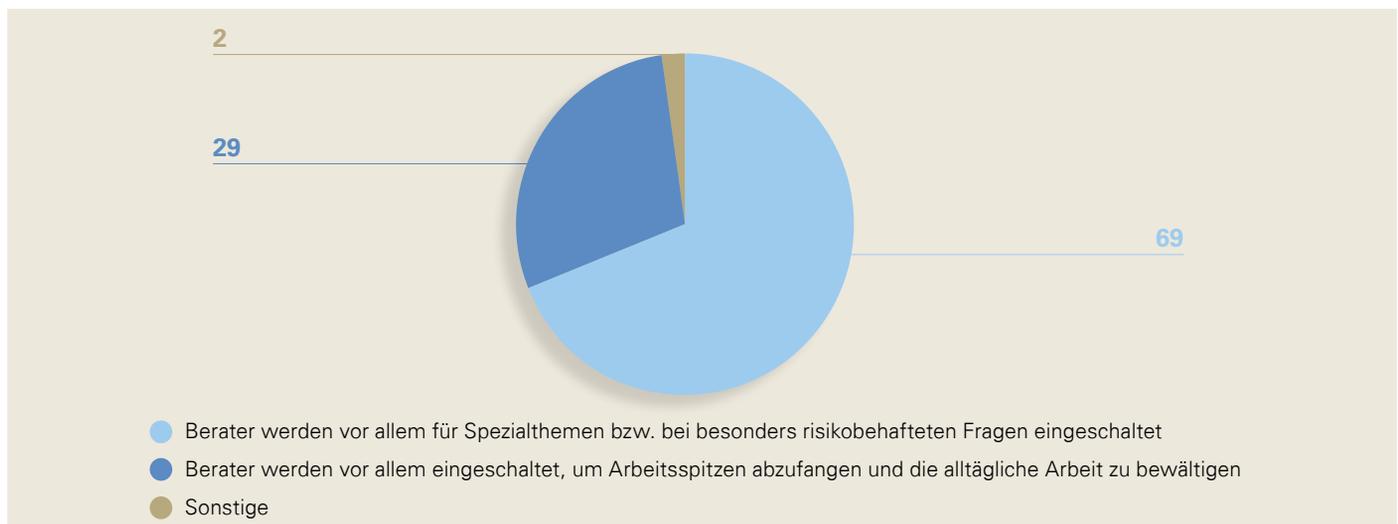
Quelle: KPMG, 2015

Im Steuerbereich wird bzw. muss, auch aufgrund der nationalen Gesetzgebung, noch in weiten Teilen lokal gearbeitet werden. Insofern ist das Ergebnis nachvollziehbar. Andererseits liegen die Vorteile eines einheitlichen, weltweit verantwortlichen Service-Providers – angesichts der Komplexität des Steuerrechts auf internationaler Ebene, des zunehmenden Informationsaustauschs der Finanzverwaltungen und des erhöhten Kostendrucks – auf der Hand: Der Einsatz eines globalen Service-Providers erleichtert die konsistente Erfüllung der Anforderungen, die Bündelung der Informatio-

nen und nicht zuletzt die Sicherung des Know-hows. Insofern könnte sich hier zukünftig ein Wandel ergeben, der auch durch die zunehmenden Unabhängigkeitsregelungen bedingt wird. Diese begrenzen die Auswahl des lokalen Steuerberaters und erfordern zunehmend einen zentral gesteuerten Auswahlprozess des Beraters.

Die Befragung zeigt auch, dass externe Berater meist für Spezialthemen und nicht etwa zur Bewältigung von Arbeitsspitzen eingeschaltet werden:

### Wofür werden überwiegend Berater eingeschaltet?



Angaben in Prozent

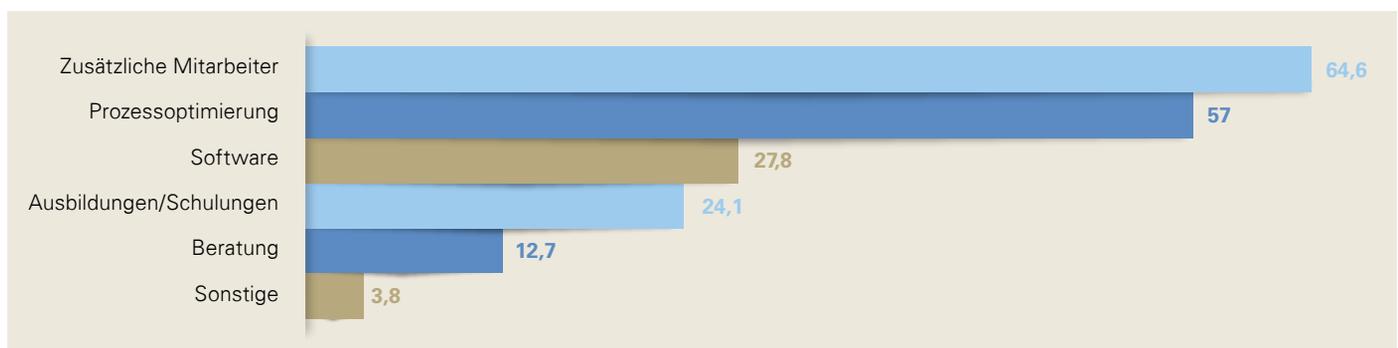
Quelle: KPMG, 2015

## 20 Prozent mehr Budget: Investition in zusätzliche Mitarbeiter

Stünde den Steuerabteilungen ein Extrabudget von zusätzlich 20 Prozent zur Verfügung, würde dies zunächst in den Aufbau zusätzlicher Mitarbeiterkapazitäten investiert werden –

angesichts der als nicht ausreichend empfundenen personellen Ausstattung eine folgerichtige Aussage. Investieren würden die Teilnehmer auch in Prozessoptimierung.

### Sie haben 20 Prozent Extrabudget zur Verbesserung Ihrer Steuerabteilung zur Verfügung. In welche Bereiche würden Sie überwiegend investieren?



Angaben in Prozent/Mehrfachnennungen

Quelle: KPMG, 2015



# TRENDS

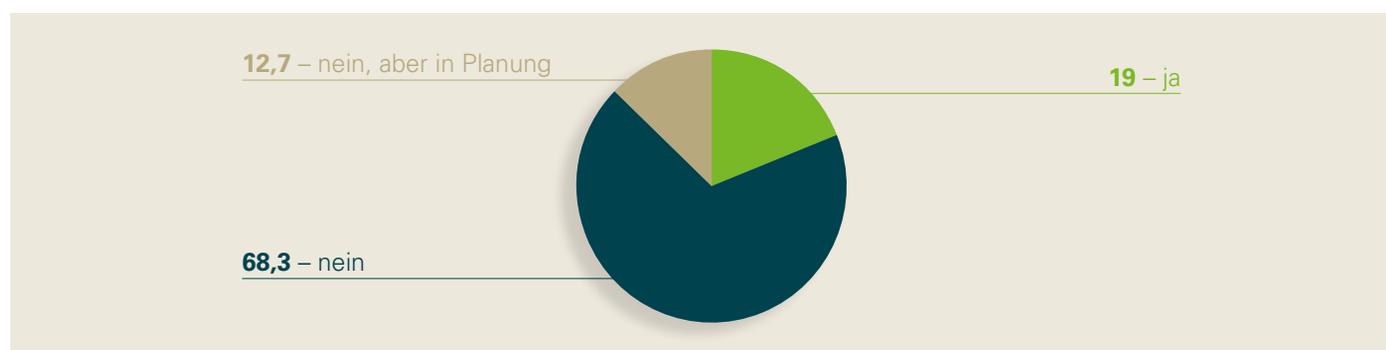
Die Umsetzung von Tax Compliance ist aufwendig und neue Rollen werden notwendig. Unternehmen denken immer häufiger darüber nach, einen Tax Compliance Officer zu bestellen, der sich im Wesentlichen um organisationsrechtliche und prozessuale Themenstellungen kümmert.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind zurzeit sehr stark im Fluss, und zahlreiche nationale und internationale Initiativen werden die Arbeit der Steuerfunktion ganz maßgeblich prägen.

## Tax Compliance Officer: bisher kaum benannt

Trotz der enorm gestiegenen Bedeutung des Themas Tax Compliance haben die meisten Unternehmen noch keinen ausdrücklich Verantwortlichen für Tax Compliance benannt, der sich – ähnlich einem Compliance Officer im rechtlichen Bereich – um die Implementierung und Überwachung von Tax Compliance Management-Systemen kümmert.

### Ist ein Tax Compliance Officer benannt?



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG, 2015

Die ausdrückliche Benennung eines Tax Compliance Officers ist – jedenfalls aus rechtlicher Sicht – auch gar nicht unbedingt erforderlich, kann jedoch sinnvoll sein, um die Bedeutung des Themas im Unternehmen hervorzuheben. Insgesamt sollte jedoch die Verantwortung für die Umsetzung von Tax Compliance – insbesondere für die Definition

und regelmäßige Aktualisierung von Prozessen und Kontrollen – einzelnen Mitarbeitern ausdrücklich zugewiesen und der Grad der Umsetzung als maßgebliches KPI definiert werden. Auch vor diesem Hintergrund ist die Bestellung eines Tax Compliance Officers sowie eine Zuweisung von ergänzenden „Compliance-Rollen“ sinnvoll.



Die Erfahrung zeigt, dass die Umsetzung von Tax Compliance gerade in größeren Einheiten ein Fulltime-Job ist, der nicht nebenbei erledigt werden kann. Ähnlich wie bei der Umsetzung der rechtlichen Compliance geht es zunächst darum, ein funktionierendes Tax Compliance Management-System aufzubauen und insbesondere Prozesse und Kontrollen zu definieren sowie Richtlinien zu implementieren. Dies ist aufwendig und kann erfahrungsgemäß – bei ohnehin knapper Ressourcenausstattung – nicht noch „on top“ erledigt werden.

Ellen Birkemeyer  
Partner Tax Management Consulting, KPMG

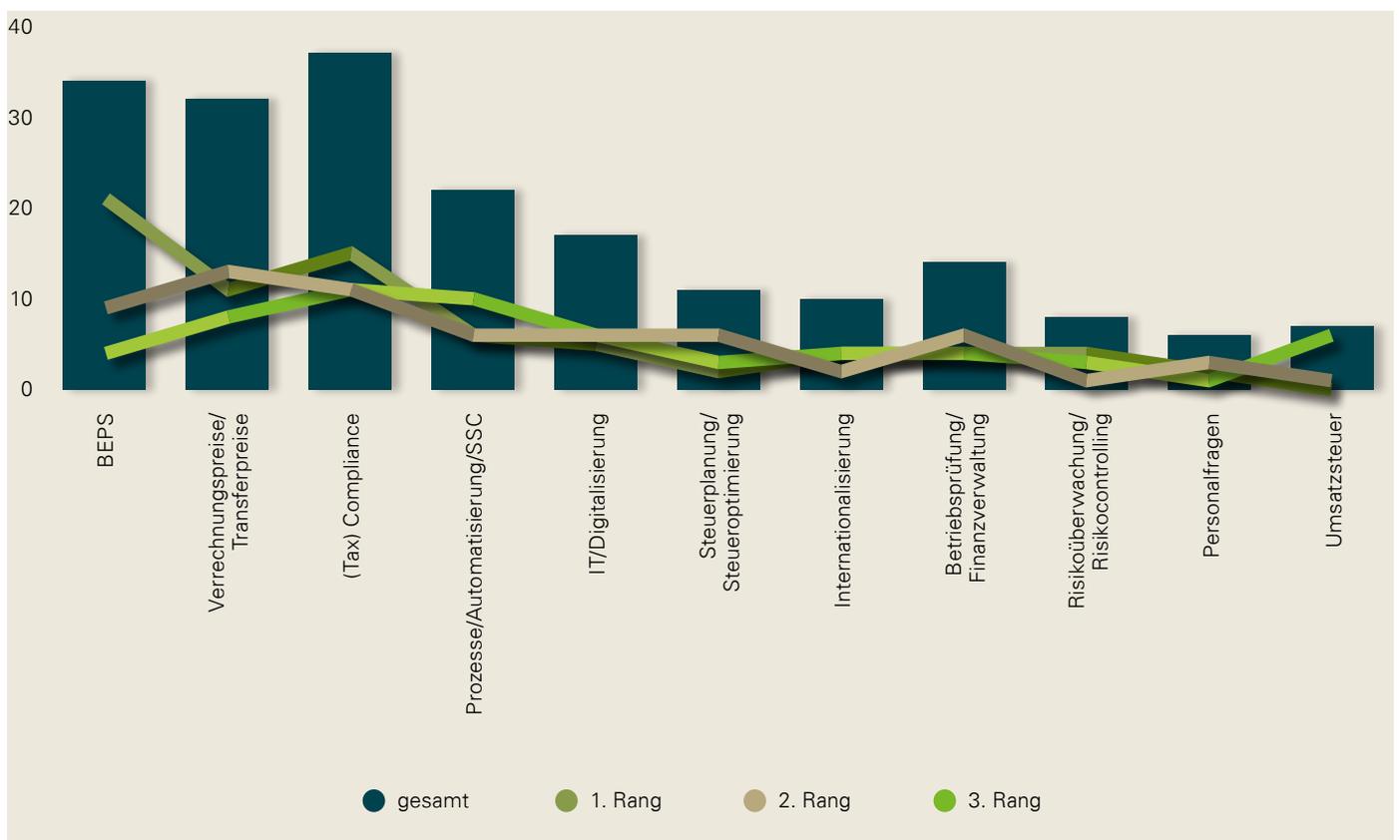
## Thematische Trends: BEPS und Tax Compliance dominieren

Nach Ansicht der Befragten werden folgende Themen die Arbeit der Steuerfunktion in den nächsten Jahren maßgeblich beeinflussen:

- BEPS & Verrechnungspreise
- (Tax) Compliance
- Prozesse, Automatisierung & IT

Vor dem Hintergrund der sich verschärfenden rechtlichen Rahmenbedingungen sowie der BEPS-Initiativen fällt das Ergebnis erwartungsgemäß aus. Interessant ist, dass nicht einmal zehn Prozent der Teilnehmer Risikoüberwachung und -controlling angeben, wenngleich dies eins der Top-Ziele der Steuerabteilung ist.

### Welche Top-3-Trends werden die Arbeit der Steuerabteilung in den nächsten fünf Jahren maßgeblich beeinflussen?



Nennungen/Mehrfachnennungen

Quelle: KPMG, 2015





# AUSBLICK

Insgesamt ist festzustellen, dass das Thema Compliance inzwischen auch im Steuerbereich angekommen ist. Die Unternehmen haben erkannt, dass die Steuerabteilung – vor dem Hintergrund der sich verschärfenden Rahmenbedingungen – angemessen organisatorisch ausgerichtet, das heißt von einer Stabsabteilung zu einer Governance-Funktion entwickelt werden muss. Als solche muss sie sich insbesondere auch auf die Themen „Überwachung“ und „Stakeholder Management“ fokussieren. Wir sehen aber auch, dass diese Entwicklung noch am Anfang steht, und zahlreiche Maßnahmen, die im Bereich der übrigen Compliance längst „better practice“ sind (wie eine ganzheitliche Risikoermittlung und darauf basierend ein umfassendes Internes Kontrollsystem), im Steuerbereich noch nicht flächendeckend umgesetzt sind. Das liegt sicherlich auch daran, dass das Steuerrecht eine sehr viel höhere Komplexität aufweist als die meisten anderen Rechtsgebiete und daher eine Umsetzung von Compliance-Maßnahmen ungleich aufwendiger ist.

Teilweise wird es aber auch daran liegen, dass die Steuerfunktion – im Gegensatz zur allgemeinen Compliance-Funktion – über eine sehr viel geringere Lobby im Unternehmen verfügt und dass die Budgets, die einer Steuerabteilung für die Umsetzung des Themas zur Verfügung stehen, vielfach deutlich niedriger sind als etwa die der Rechtsabteilung oder einer Compliance-Abteilung.

Vor dem Hintergrund der drastischen Sanktionen, die im Falle einer nicht ordnungsgemäßen Erfüllung steuerlicher Pflichten drohen, erscheint dies nicht gerechtfertigt. Daher ist es wichtig, alle im Unternehmen von der Bedeutung der Steuerabteilung, insbesondere als Governance-Funktion, zu überzeugen.

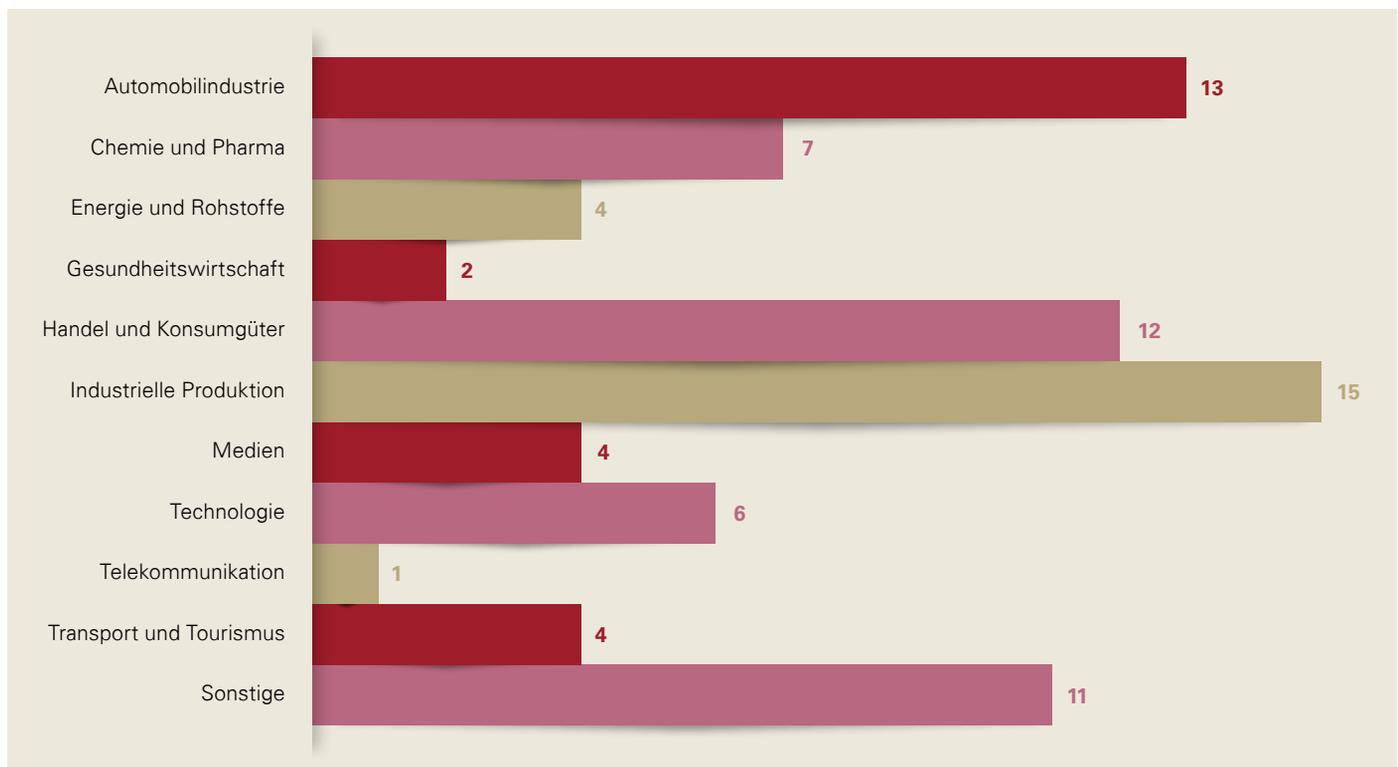


# ANHANG – VORGEHEN UND METHODIK

79 Unternehmen aus verschiedenen Branchen mit den Schwerpunkten Automobilindustrie, Chemie und Pharma sowie Handel und Konsumgüter haben an der Studie teilgenommen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 70 Prozent. Erhoben wurden die Daten über einen Onlinefragebogen im März 2015.

Nicht in die Studie einbezogen haben wir Banken und Versicherungen, da diese Unternehmen – insbesondere auch aufgrund des regulatorischen Umfelds – Anforderungen unterliegen, die sich von denen der Industrieunternehmen teilweise unterscheiden.

## Teilnehmer nach Branchenzugehörigkeit

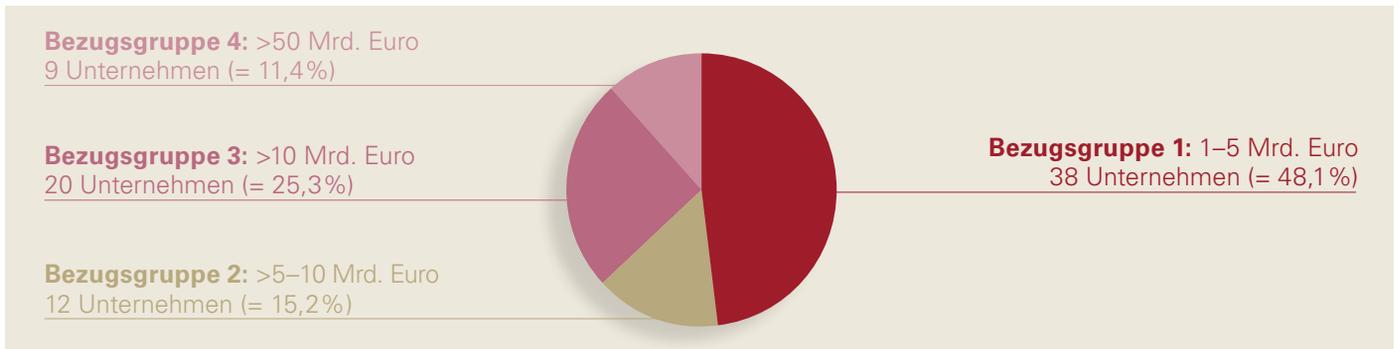


Nennungen

Quelle: KPMG, 2015

Um die Aussagekraft einzelner Fragen zu erhöhen, wurden sowohl die Antworten aller Teilnehmer insgesamt als auch gegliedert nach vier Bezugsgruppen entsprechend den verschiedenen Umsatzgruppen betrachtet:

**Teilnehmer nach Umsatz**



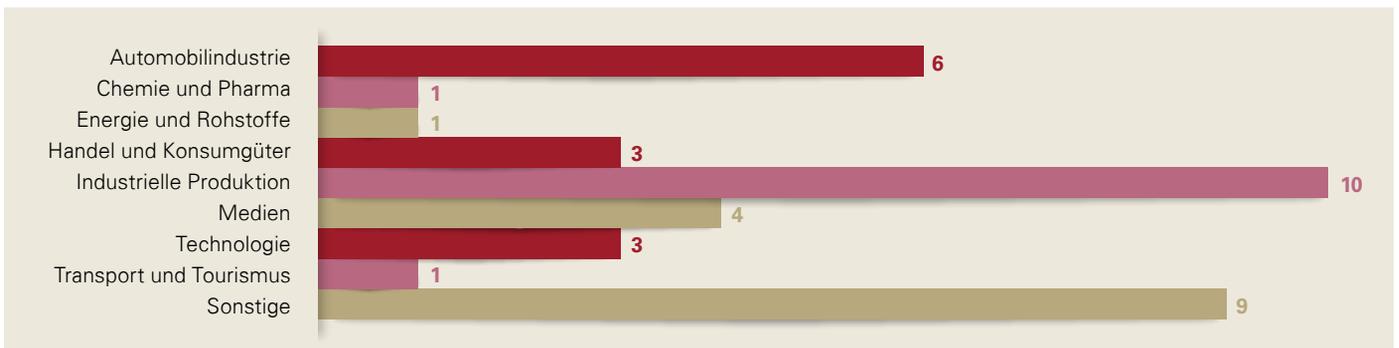
Quelle: KPMG, 2015

Die Bezugsgruppen sind wie folgt charakterisiert:

**Bezugsgruppe 1**

Unternehmen mit einem Umsatz zwischen einer und fünf Milliarden Euro. In diese Gruppe fallen 38 Unternehmen. Sie verfügen durchschnittlich über 88 Inlands- sowie 76 Auslandsgesellschaften und beschäftigen weltweit im Mittel 24.000 Mitarbeiter. Die Bezugsgruppe 1 setzt sich aus folgenden Branchen zusammen:

**Branchenzugehörigkeit in Bezugsgruppe 1**



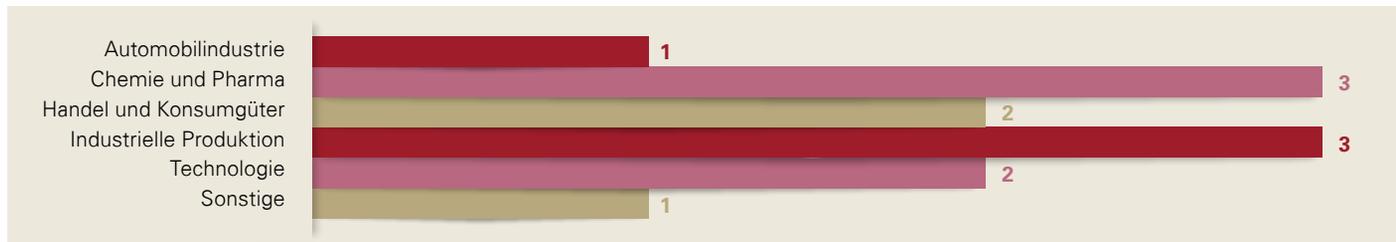
Nennungen

Quelle: KPMG, 2015

## Bezugsgruppe 2

Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als fünf und bis zu zehn Milliarden Euro. Zwölf Teilnehmer fallen in diese Kategorie. Sie beschäftigen im Schnitt 27.000 Mitarbeiter in jeweils 83 Inlands- und 90 Auslandsgesellschaften. Die Bezugsgruppe 2 setzt sich aus folgenden Branchen zusammen:

### Branchenzugehörigkeit in Bezugsgruppe 2



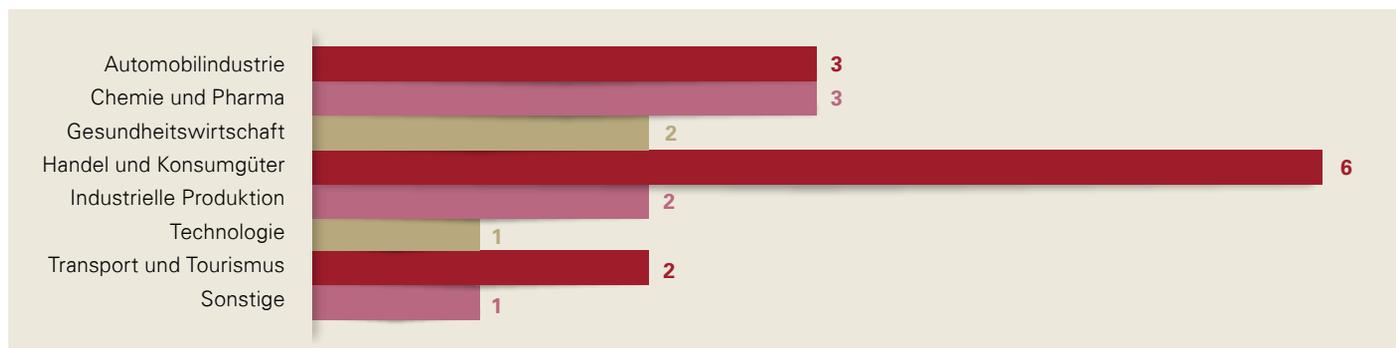
Nennungen

Quelle: KPMG, 2015

## Bezugsgruppe 3

Unternehmen mit einem Umsatzvolumen von mehr als zehn und bis zu 50 Milliarden Euro. 20 Teilnehmer erfüllen dieses Kriterium. Sie unterhalten im Schnitt 163 Inlandsgesellschaften sowie 238 Auslandsgesellschaften und beschäftigen weltweit 45.000 Mitarbeiter. Die Bezugsgruppe 3 setzt sich aus folgenden Branchen zusammen:

### Branchenzugehörigkeit in Bezugsgruppe 3



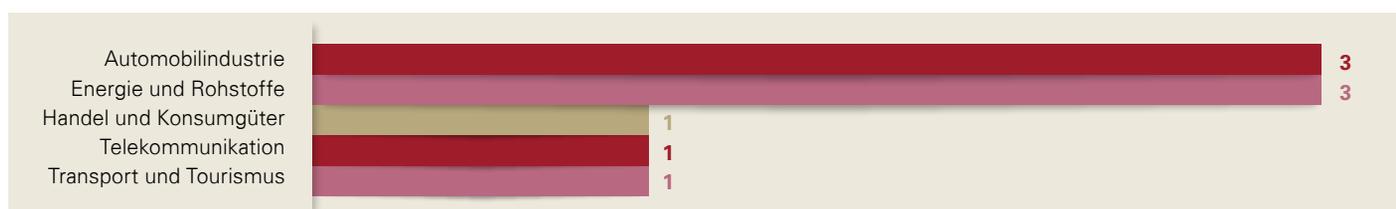
Nennungen

Quelle: KPMG, 2015

## Bezugsgruppe 4

Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 50 Milliarden Euro. Die neun Unternehmen mit durchschnittlich 50.000 Mitarbeitern weltweit verfügen im Mittel über 261 Inlands- sowie 361 Auslandsgesellschaften. Die Bezugsgruppe 4 setzt sich aus folgenden Branchen zusammen:

### Branchenzugehörigkeit in Bezugsgruppe 4



Nennungen

Quelle: KPMG, 2015





# Kontakt

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

## **Ellen Birkemeyer**

Partner,  
Tax Management Consulting  
T +49 211 475-6371  
ebirkemeyer@kpmg.com

## **Franz Prinz zu Hohenlohe**

Partner,  
Head of Tax for German Large Corporates  
T +49 89 9282-1186  
franzhohenlohe@kpmg.com

### **An dieser Studie haben mitgewirkt:**

Dr. Konstantin von Busekist  
T +49 221 271689-6883  
kvonbusekist@kpmg-law.com

Matthias Helke  
T +49 711 9060-41091  
mhelke@kpmg.com

Christiane Huber  
T +49 89 9282-1456  
christianehuber@kpmg.com

Christian Stender  
T +49 211 475-6158  
cstender@kpmg.com

[www.kpmg.de/tmc](http://www.kpmg.de/tmc)

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation. Unsere Leistungen erbringen wir vorbehaltlich der berufsrechtlichen Prüfung der Zulässigkeit in jedem Einzelfall.

© 2016 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany. Der Name KPMG und das Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.