

Hans-Peter Seis

WIRTSCHAFTSPRÜFER / STEUERBERATER

Einladung zum Gastvortrag

Erfahrungen mit der Groß- und Konzernbetriebsprüfung

**WP/StB Dipl.-Kfm. Hans-Peter Seis
ehem. Leiter Steuern Inland und
Head of Global Tax Audit, Tax Risk Management
and Tax Reporting
Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf**

**Dienstag, den 15. Mai 2012
11.30 – 13.00 Uhr, Seminarraum 3.1.101**

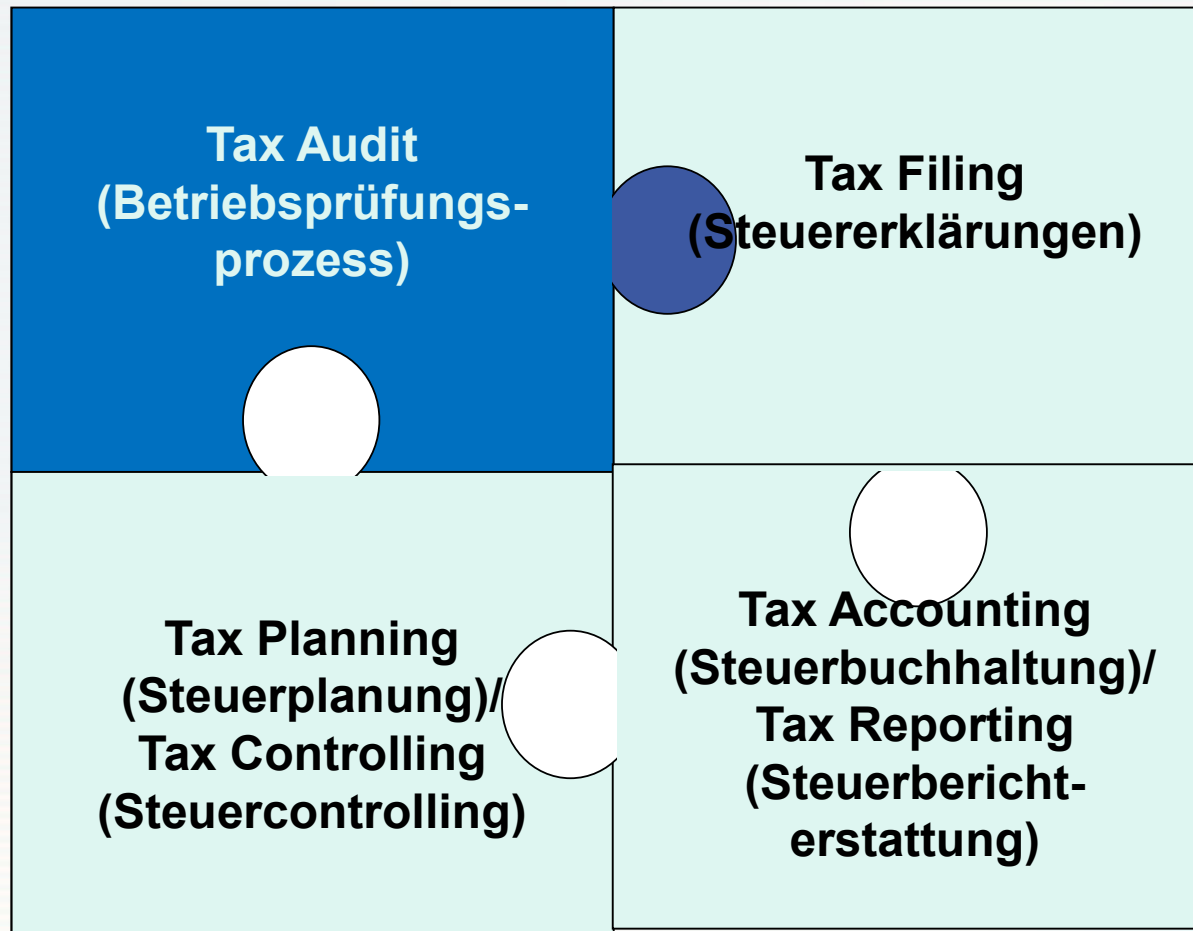
Agenda (I)

- **Grundlagen**
- **Der Betriebsprüfer im Unternehmen**
- **„Das Klima“ oder der Prüfer als Gegner oder als Kooperationspartner?**
- **Was wird geprüft und warum?**
- **Wie stellt sich das Unternehmen / Bp-Team auf?**
- **Datenzugriff GDPdU**

Agenda (II)

- **Der Ablauf der Prüfung**
- **Das Ergebnis, wie geht man damit um?**
- **Betriebsprüfung als Teil der Compliance-Funktion**
- **Der Betriebsprüfungsprozess im Rahmen der Steuerprozesskette**
- **Zeitnahe BP**
- **Risikomanagement: Prozessoptimierung im Unternehmen dank Betriebsprüfung**

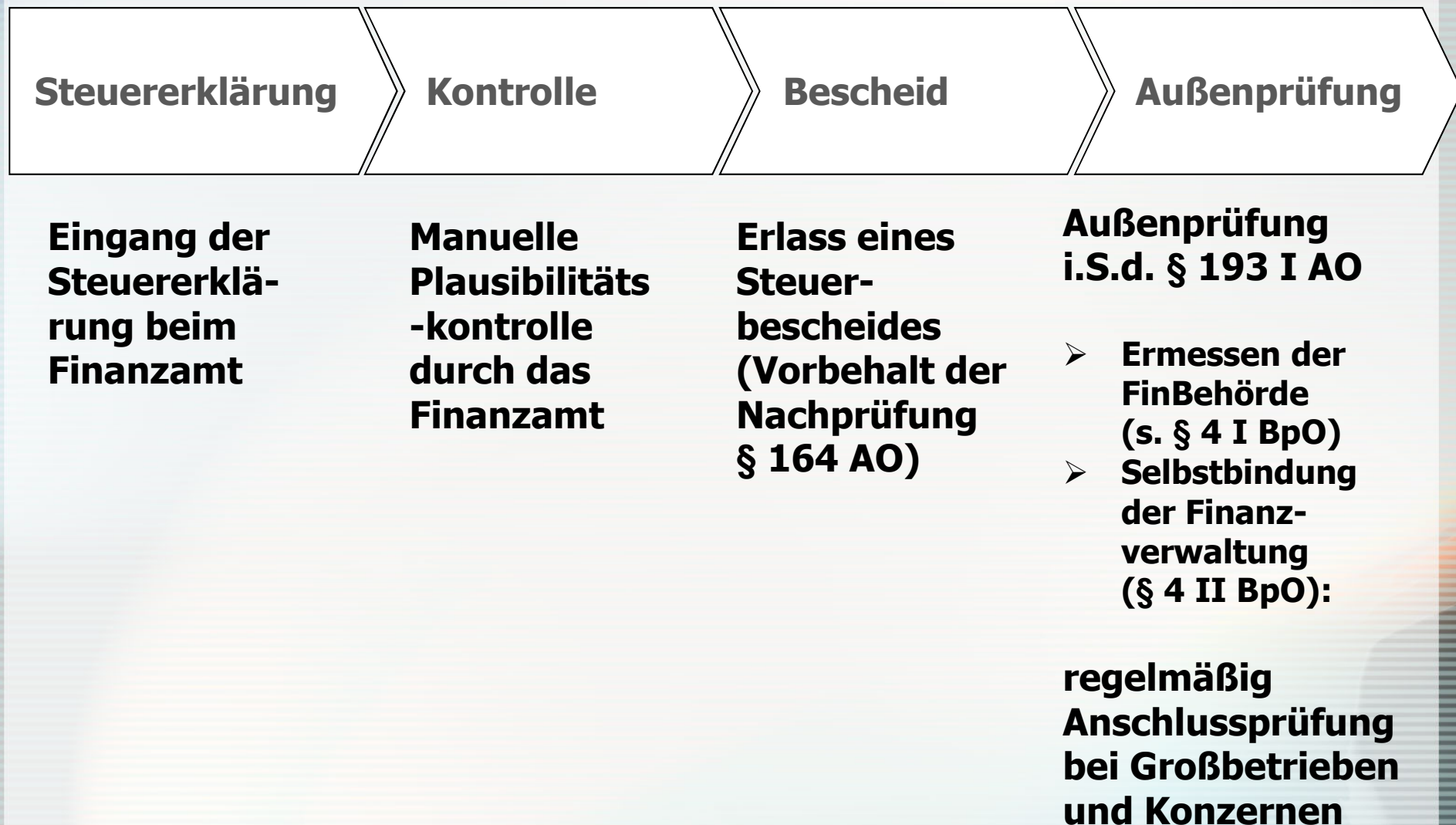
Grundlagen (I): Einordnung



Grundlagen (II): Quellen

- **§§ 193 bis 207 AO (Abgabenordnung)**
- **BpO – Betriebsprüfungsordnung**
- **Größenordnung: BP-Klassifizierung nach Klein,- Mittel,- Großbetrieben**
- **Zeitnahe Betriebsprüfung - § 4a BpO (Änderung der BpO mWz 1.1.2012)**

Grundlagen (III): Verfahrensablauf in der Finanzverwaltung



Grundlagen (IV):

Bp-Einordnung nach Größenklassen

Einheitliche Abgrenzungsmerkmale für den 20. Prüfungsturnus (1.1.2010)

BETRIEBSART ¹⁾	BETRIEBSMERKMALE in €	Großbetriebe (G)	Mittelbetriebe (M)	Kleinbetriebe (K)
		über		
Handelsbetriebe	Umsatzerlöse oder	6.900.000	840.000	160.000
(H)	steuerlicher Gewinn über	265.000	53.000	34.000
Fertigungsbetriebe	Umsatzerlöse oder	4.000.000	480.000	160.000
(F)	steuerlicher Gewinn über	235.000	53.000	34.000
Freie Berufe	Umsatzerlöse oder	4.300.000	790.000	160.000
(FB)	steuerlicher Gewinn über	540.000	123.000	34.000

Der Betriebsprüfer im Unternehmen (I)

- Der/ die Betriebsprüfer (1 bis ca 7 Personen) meldet sich zu Beginn der Prüfung bei der Geschäftsführung/ Steuerabteilung
- Das Bp-Team bekommt eigene Räume zugewiesen. Dort arbeiten die Prüfer bis zum Ende der Prüfung (2-3 Jahre)
- Wenn eine Anschlussprüfung erfolgt (bei kapitalmarkt-orientierten Unternehmen die Regel), bleibt das Bp- Team und setzt seine Arbeit mit der Prüfung des nächsten Bp-Zeitraums fort
- Im Ergebnis verlassen die Prüfer das Unternehmen nie

Der Betriebsprüfer im Unternehmen (II)

- Hat das Unternehmen mehrere Standorte, gibt es mehrere Bp-Teams.
 - Das Bp-Team in der Unternehmenszentrale prüft entweder im Rahmen der Auftragsprüfung die Tochterunternehmen mit
 - Oder die Betriebsprüfer der für die anderen Standorte zuständigen Finanzämter prüfen selbst. Das Bp-Team in der Zentrale stimmt sich mit den Tochter-Prüfern ab und verarbeitet die Ergebnisse
- Früher: fehlende Abstimmung, da Finanzverwaltung Länderhoheit ist:
 - „Was interessiert den Münchner Betriebsprüfer, wann der Düsseldorfer Prüfer die Ergebnisse will“
- Durch Professionalisierung der Finanzverwaltung hat sich dies grundlegend geändert

Der Betriebsprüfer im Unternehmen (III)

- Das Unternehmen hat ein Interesse an einer schnell und effizient arbeitenden Finanzverwaltung
- Fehlende Abstimmung und fehlende Zusammenarbeit der Prüfer in der Finanzverwaltung führen für das Unternehmen zu Unsicherheiten in welcher Höhe wann eine zusätzliche Steuerbelastung erfolgt
- Kapitalmärkte mögen keine Unsicherheit

„Das Klima“ oder der Prüfer als Gegner oder als Kooperationspartner (I)

- In der Regel wird der Betriebsprüfer immer noch als lästiger und als neugieriger Störenfried angesehen
- Traditionelle Konfrontation
 - zwischen dem Unternehmen (das was versteckt?)
 - und dem Prüfer der „es“ finden will und das Unternehmen „bestrafen“ will (mit zusätzlichen Steuerzahlungen und Androhung von Strafverfahren wegen Steuerhinterziehung)
- Sichtweise ist anachronistisch
- Der Bürger und das Unternehmen hat das Gesetz zu befolgen und sich so zu verhalten, dass er sich nicht strafbar macht
 - „Wir haben nichts zu verstecken“
 - „Wir sind in manchen Dingen rechtlich nur anderer Ansicht“

„Das Klima“ oder der Prüfer als Gegner oder als Kooperationspartner (II)

- In der Bewertung von rechtlich unterschiedlichen Ansichten wird professionell gerungen und gestritten
- Die Finanzverwaltung kann Fairness vom Unternehmen verlangen
- Das Unternehmen kann aber auch Fairness vom Betriebsprüfer verlangen
- Wer nicht fair ist, wird sanktioniert
 - Konfliktgespräche, auch mit Vorgesetzten (in Finanzverwaltung und Unternehmen)
 - Infragestellen des kooperativen Ansatzes
 - Einschränkung von Informationsfreiheiten (Datenzugriff, Internet, Mail)
- Wer fair ist, wird belohnt
 - Der Prüfer bekommt freigebig Informationen
 - Wird in technische Infrastruktur des Unternehmens integriert
 - Wird proaktiv bei prozessualen Schwierigkeiten eingebunden und um Rat gefragt (aktuelle Themen jenseits des Bp-Zeitraums)

Was wird geprüft und warum ? (I)

- **Steuererklärungen**
- **Steuerbilanzen**
- **Handelsbilanzen und GuV**
- **Beschlüsse und Verträge
(zb Gewinnabführungsverträge)**
- **Inländische und ausländische Transaktionen**
- **Gesellschaftsrechtliche Umstrukturierungen**
- **Geschäfte mit nahestehenden Personen/
Tochtergesellschaften und im Auslandsverkehr
(Lizenzen, Verkäufe, Verrechnungspreise)**

Was wird geprüft und warum ? (II)

- **Nicht abzugsfähige Ausgaben**
- **Steuerfreiheit von Geschäftsvorfällen**
- **Bilanzansätze (zB Rückstellungen, Forderungen)**
- **Abschreibungsverläufe**
- **Einarbeitung von Steuererklärungen, Bescheiden (Zahlungen) in Handels- und Steuerbilanzen. Ebenso Einarbeitung früherer Betriebsprüfungen**
- **etc**

Was wird geprüft und warum ? (III)

- Prüfung und Änderung bilanzieller Ansätze führt nur zur Verschiebung von Steuerwirkungen (temporäre Effekte) plus dauerhafte Effekte bei Steuersatzänderungen, Verlustvortragsverbrauch und Zinsen auf Steuernachzahlungen
- Prüfung und Änderung außerbilanzieller Sachverhalte (nicht abzugsfähige Ausgaben, steuerfreie Einnahmen, Verrechnungspreise (sofern keine Gegenkorrektur im Ausland), etc führen zu dauerhaften Steuerwirkungen (permanente Effekte)
- An permanenten Effekten haben Prüfer größeres Interesse

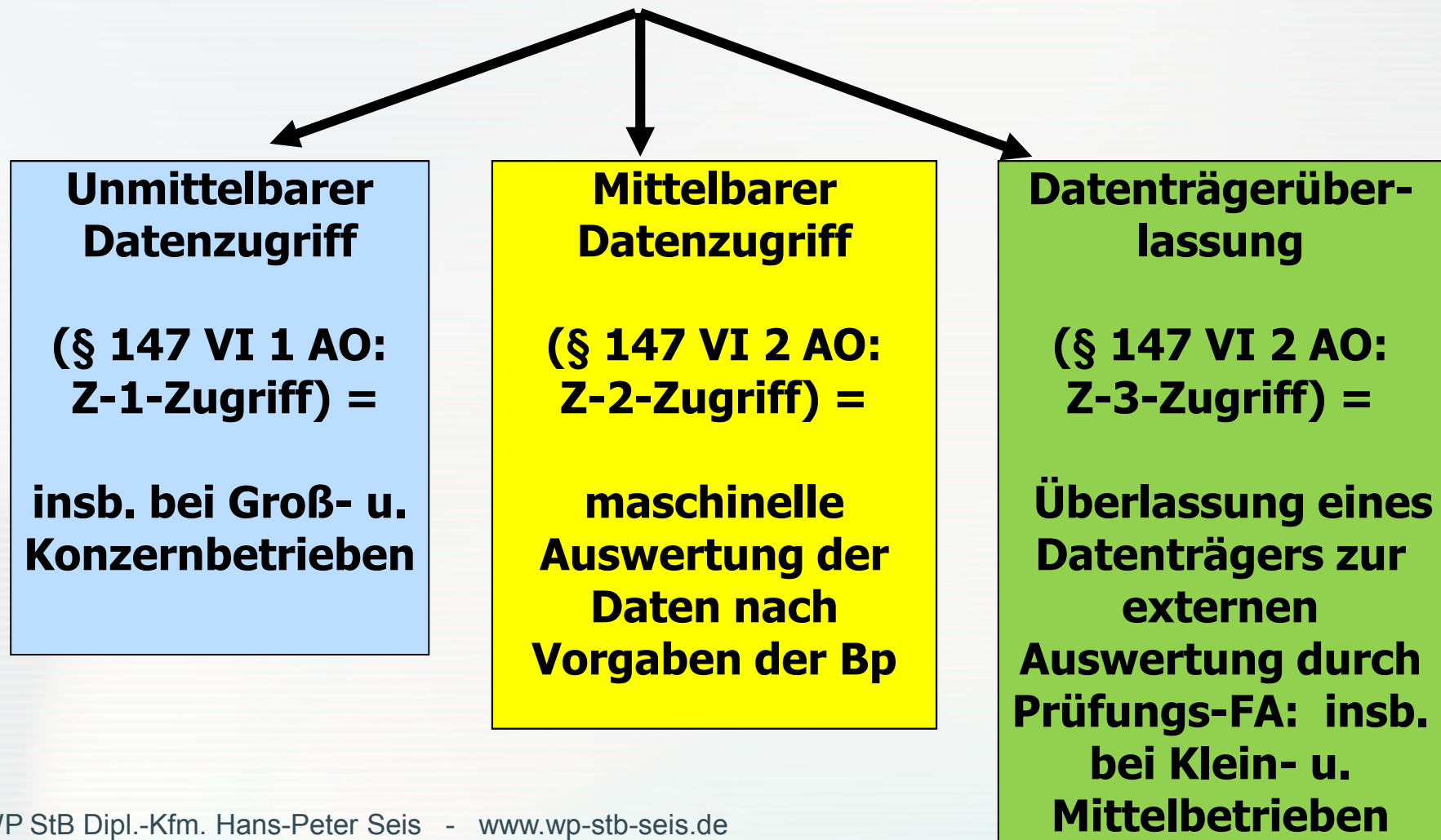
Wie stellt sich das Unternehmen auf ?

- **Das unkooperative Unternehmen:**
 - Weist dem Prüfer einen Raum zu und wartet ab. Reagiert nur auf Nachfrage. Gibt nur Ausschnitte von erfragten Sachverhalten bekannt
- **Das kooperative Unternehmen:**
 - Informiert Prüfer über die steuerlichen Ansprechpartner je nach Zuständigkeit für steuerliche Sachverhalte
 - Richtet Räume für Prüfer mit IT-Infrastruktur ein und richtet Zugang (GDPdU) ein.
 - Verhandelt mit Prüfern eine Bp-Richtlinie und einen Zeitplan über Inhalte und den Ablauf und das zeitliche Ende der Prüfung
 - Festlegung von monatlichen Zwischenbesprechungen zur gegenseitigen Fortschrittskontrolle
 - Richtet eine Betriebsprüfungsdatenbank ein, in der die Prüfungsanfragen, -antworten und Sachverhalte dokumentiert sind
 - Bindet die Prüfer in das Steuerbilanz-Programm des Unternehmens ein und richtet eine zu bebuchende Bp-Schicht ein.

Wie stellt sich das Bp-Team auf ?

- **Das unkooperative Betriebsprüfungsteam**
 - Besteht auf seiner hoheitlichen Position
 - Arbeitet mit versteckten Karten
 - Gibt Ziele (Prüfungsfelder und Zeitplan) nicht bekannt
 - Lässt sich IT-technisch nicht einbinden, fordert aber trotz fehlendem Kooperationswillen Z1-Zugang zu den RW-System (GDPdU)
 - Hält sich weder an zeitliche noch fachliche Absprachen, da es eine Kooperation verneint
 - Nimmt keine Rücksicht auf Zwänge und Strukturen des Unternehmens
- **Das kooperative Betriebsprüfungsteam**
 - Lässt sich IT-technisch einbinden und arbeitet mit den Tools des Unternehmens (Betriebsprüfungsdatenbank, Steuerbilanztool)
 - Gibt die eigene Prüfungskonzeption dem Unternehmen bekannt
 - Verhandelt proaktiv Bp-Richtlinie mit.
 - Hält sich an Absprachen und Zeitplan
 - Bleibt fair und „läßt die Kirche im Dorf“

Digitale Außenprüfung (§ 147 VI AO)



Datenzugriff GDPdU (II)

Digital abrufbare Daten

Zweck:
**digitaler Zugriff auf die steuerlich
aufbewahrungspflichtigen Daten**



gesamte Finanzbuchhaltung inkl. aller relevanten Konten
eingescannte Eingangs- und Ausgangsrechnungen
E-mail-Verkehr, soweit er Handels- u. Geschäftsbriefe enthält

nicht aber:

interne Unterlagen der Unternehmensführung/überwachung
z.B.: Risikomanagement-/Schwachstellenanalysen,
Gremienprotokolle, Kalkulationsdaten, Marktstrategien
u. interne Revisi

Datenzugriff GDPdU (III)

- **Datenzugriff der Finanzverwaltung wird oft als Gefahr gesehen, die man mit Hilfe ausgeklügelter Zugriffsbeschränkungen und der Einrichtung von Zweit-Archivsystemen versucht abzuwenden.**
- **In der Regel wird jedoch nicht bedacht, dass Datenzugriff und eine IT-Unterstützung für die Betriebsprüfer auch ein Motor sein kann, Betriebsprüfungsprozesse zu optimieren, heißt: zu beschleunigen.**
- **In einem immer dynamischer werdenden Umfeld der Unternehmen, in der die Steuerfunktion eines Unternehmens global ausgerichtet werden muss, wird ein Steuervorteil zunehmend als Überwindung der Intransparenz und des zielgerichteten Managements von Steuerrisiken gesehen. Hierfür sind Schnelligkeit, Einbindung in Prozesse des Financial Reporting und der Abbau von Bürokratie, die sich mit zeitfernen Zeiträumen beschäftigt, unerlässlich.**
- **Unternehmen sind mit ihren Modellen der zeitnahen Betriebsprüfung zunehmend auf dem Weg, mit Hilfe von Prozess- und IT-Unterstützung, und insofern auch mit Hilfe des Datenzugriffs die Prüfung zeitferner Zeiträume zu überwinden und somit Ressourcen zielgerichteter in Gegenwarts-Compliance zu investieren.**

Der Ablauf der Prüfung (I)

- **Prüfungsanordnung §196 AO**: Bezeichnung des zu prüfenden Zeitraums und der Steuerarten
- **Ankunft** der Prüfer und Einrichtung des Arbeitsplatzes
- **Mögl Erstellung einer Prüfungskonzeption bzw. Prüfungsplans** (welche Tochterunternehmen, welche Sachverhalte, welcher Prüfer mit welcher Zuständigkeit (Herr X prüft vorrangig Auslandssachverhalte, Herr Y Finanzierungssachverhalte, etc))
- **Prüfer bringen Jahresabschlüsse, Steuererklärungen und Bescheide vom Veranlagungsfinanzamt mit und fangen an**
- **Möglw zusätzlich 2 Bundesbetriebsprüfer zur Prüfung der Pensionsrückstellungen und Verrechnungspreise, 1 Prüfer Umsatzsteuersonderprüfung**

Der Ablauf der Prüfung (II)

- Erarbeitung der Betriebsprüfungsrichtlinie (Sachverhalte, Zeitplan, Organisatorisches, unternehmensspezifische Regelungen zur GDPdU, fachliche und organisatorische Zuständigkeiten, Zwischenbesprechungen, etc)
- Einweisung der Prüfer in IT-Infrastruktur: Z 1-Zugriff auf Rechnungswesen (FiBu) und Steuerbilanztool (Lesezugriff), Einweisung in Bp-Datenbank, Einrichtung einer schreibbaren Bp-Schicht im Steuerbilanztool zur Erfassung der Prüfungsfeststellungen (nach Abstimmung und Freigabe der Steuerabteilung)
- Laufende Bp-Anfragen und Antworten der Steuerabteilung
- Besprechung von Sachverhalten, Klärung und Lösung von Problemen in der sachlichen und rechtlichen Würdigung

Der Ablauf der Prüfung (III)

- **Vorbereitende Arbeiten zum Betriebsprüfungsbericht und Erstellung des Berichts inkl Einarbeitung der Steuerberechnungen (Mehrsteuern)**
- **Vorsorgliche Geltendmachung von Rechtsbehelfen und Aufnahme in Bericht**
- **Übergabe des Berichtsentwurfs an Unternehmen/Steuerabteilung**
- **Prüfung des Entwurfs des Berichts durch Steuerabteilung. U.u. Korrektur**
- **1 monatige Frist zur Stellungnahme durch Unternehmen/Steuerabteilung**
- **Finaler Betriebsprüfungsbericht § 202 AO**
- **Erlass der Steuerbescheide durch Veranlagungsfinanzamt**
- **Möglw. Einspruch § 347 AO**

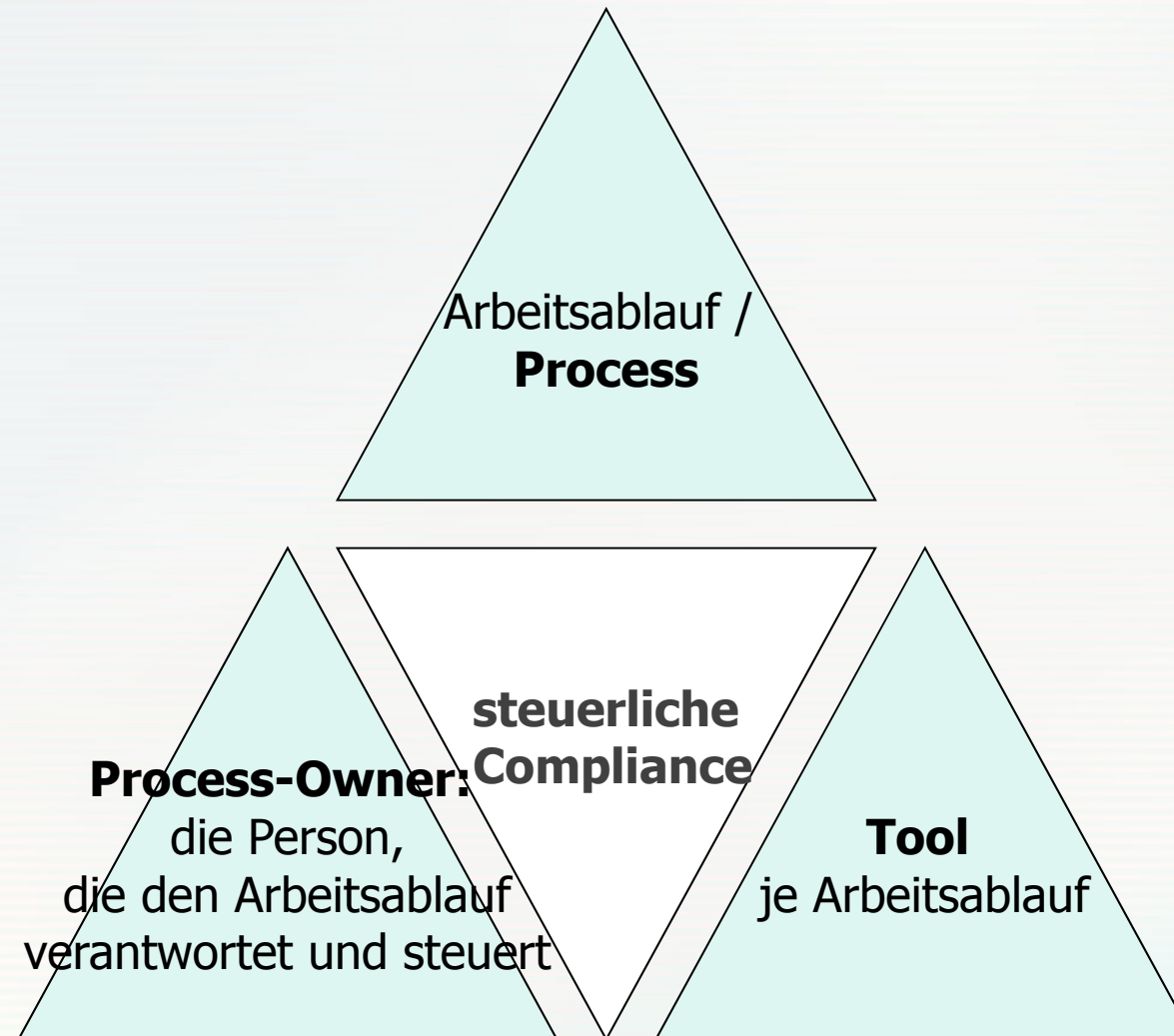
Das Ergebnis: wie geht man damit um?

- **Interne Berichterstattung gegenüber der Geschäftsleitung**
 - Problem des begrenzten Verständnisses und Interesses der GL für Steuerprobleme
 - Problem der vereinfachten Erklärung (key facts) komplexer Steuerprobleme und -zusammenhänge
 - Erwartung der GL: Steuerprobleme sind immer lösbar
- **Rechtsbehelfe gegen Bp-Bescheide und möglw Klageweg**
- **Einarbeitung Bp-Ergebnisse in StB und/ oder HB und Tax Reporting (true up)**
- **Proaktive Vorschläge der Steuerabteilung an Geschäftsleitung zur Behebung der aufgedeckten Fehler**

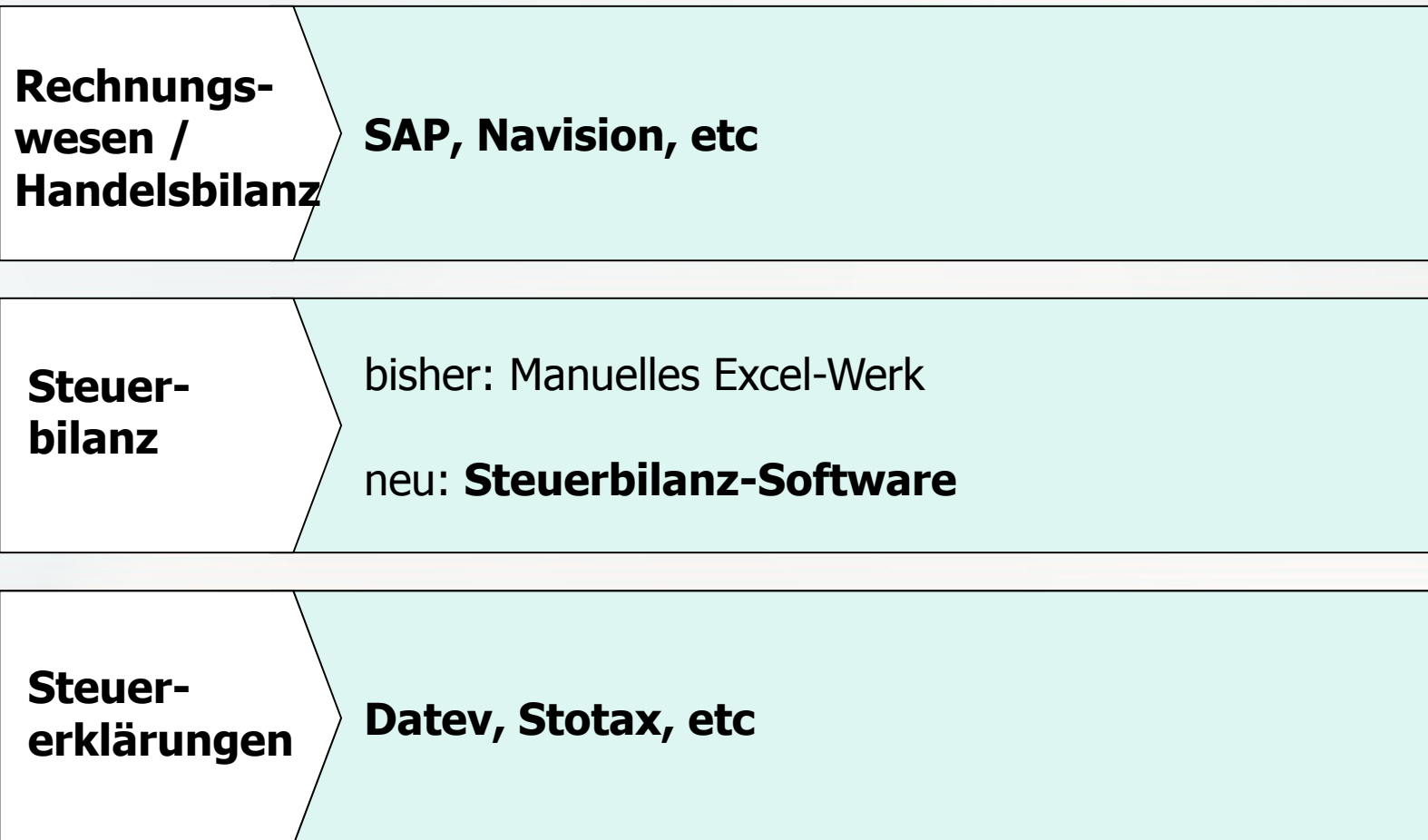
Betriebsprüfung als Teil der Compliance-Funktion

- **Compliance = Rechtsbefolgung**
- **Compliance hat weltweit zunehmend an Bedeutung gewonnen (z.B.: KontraG, SOX, Deutscher Corporate Governance Kodex , 8. EU-Richtl (AbschlussprüferRL), FIN 48, BilMoG)**
- **Aus der Sicht der Finanzverwaltung**
 - **Nun auch in der Finanzverwaltung (z.B.: Risikomanagement-Projekt der Finanzverwaltung)**
 - **Steuerpflichtiger ist zu guter Compliance angehalten**
 - **Vorteile für den ehrlichen Steuerbürger durch gute Compliance**
- **Aus der Sicht des Kapitalmarkts**
 - **Steuerliche Compliance inkl. organisierter und funktionsfähiger Betriebsprüfungsprozess erhöht Qualität des Jahresabschlusses / Finanzberichterstattung**
 - **Der Kapitalmarkt strafft sich nicht compliant verhaltene Unternehmen ab.**

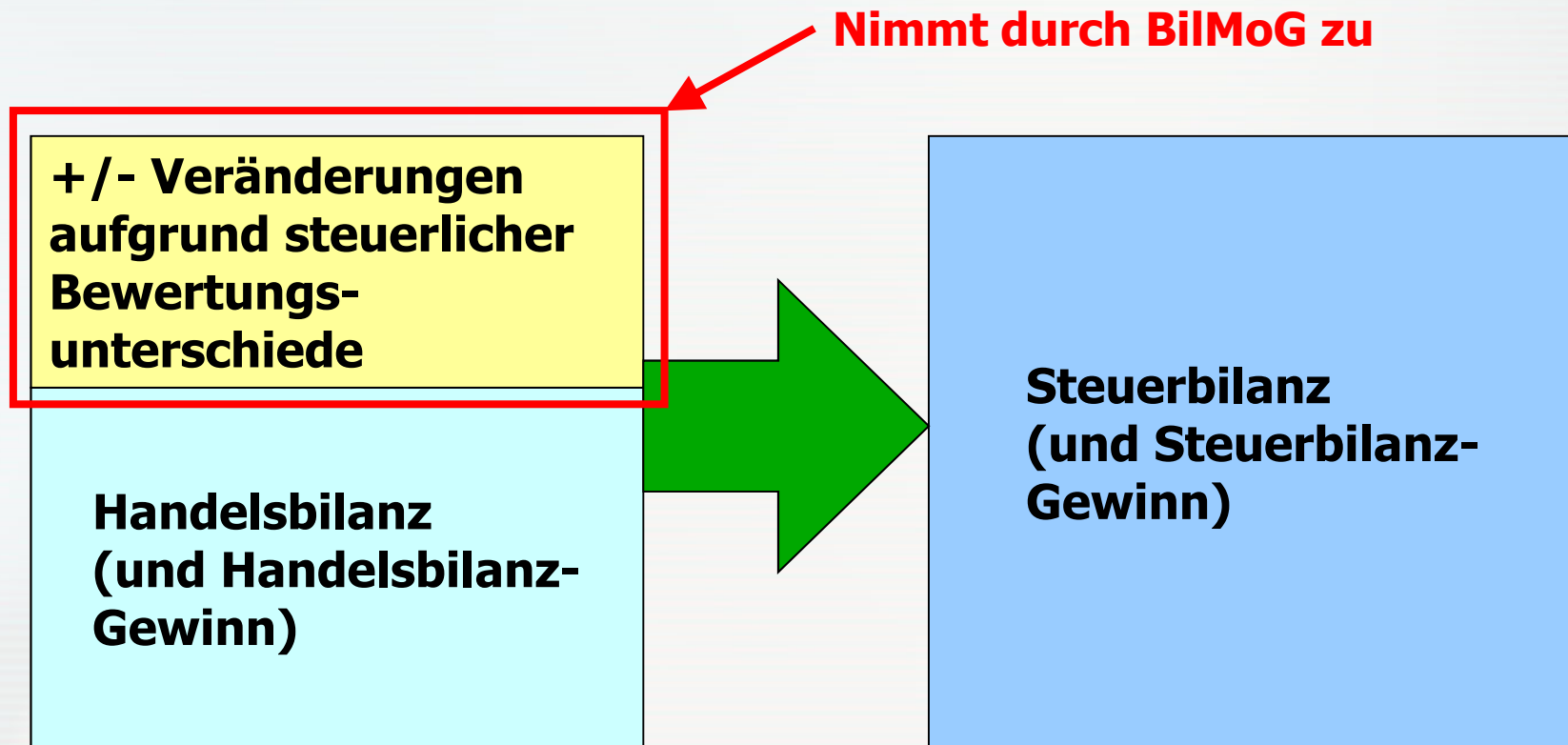
Der Betriebsprüfungsprozess im Rahmen der Steuerprozesskette (I)



Der Betriebsprüfungsprozess im Rahmen der Steuerprozesskette (II)

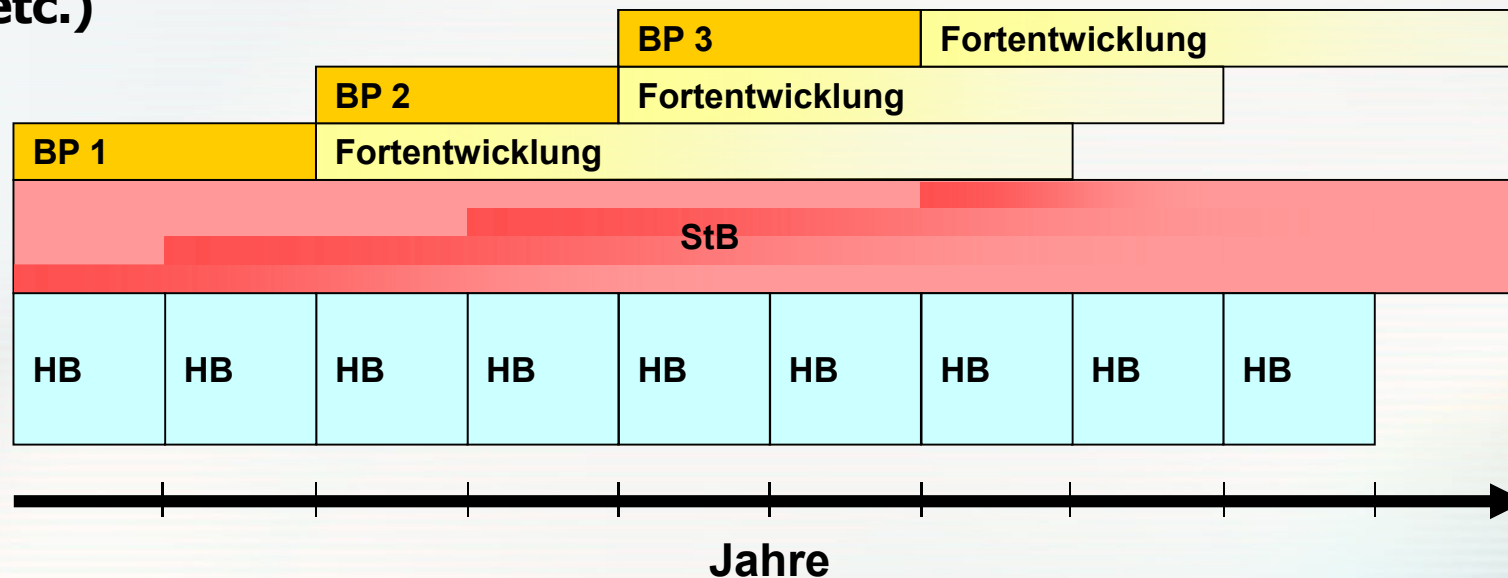


Der Betriebsprüfungsprozess im Rahmen der Steuerprozesskette (III)



Der Betriebsprüfungsprozess im Rahmen der Steuerprozesskette (IV)

- Jeder Bp-Zeitraum führt zu Folgeänderungen in Folgejahren
- Folgejahre werden jedoch durch die Folge-Bp ebenso geändert.
- Damit gibt es je nach Bearbeitungsstand einer Bp verschiedene Steuerbilanzen je Jahr
(StB ohne Bp, StB nach Bp1 aber vor Bp2, StB nach Bp1 und Bp2, etc.)



Der Betriebsprüfungsprozess im Rahmen der Steuerprozesskette (V)

StBil bzw
§60EStDV

BP 01-04

BP 05-08

BP 09-11

Steuerbilanz
31.12.2012

Steuer
bilanzielle
Abweich-
ungen 2012

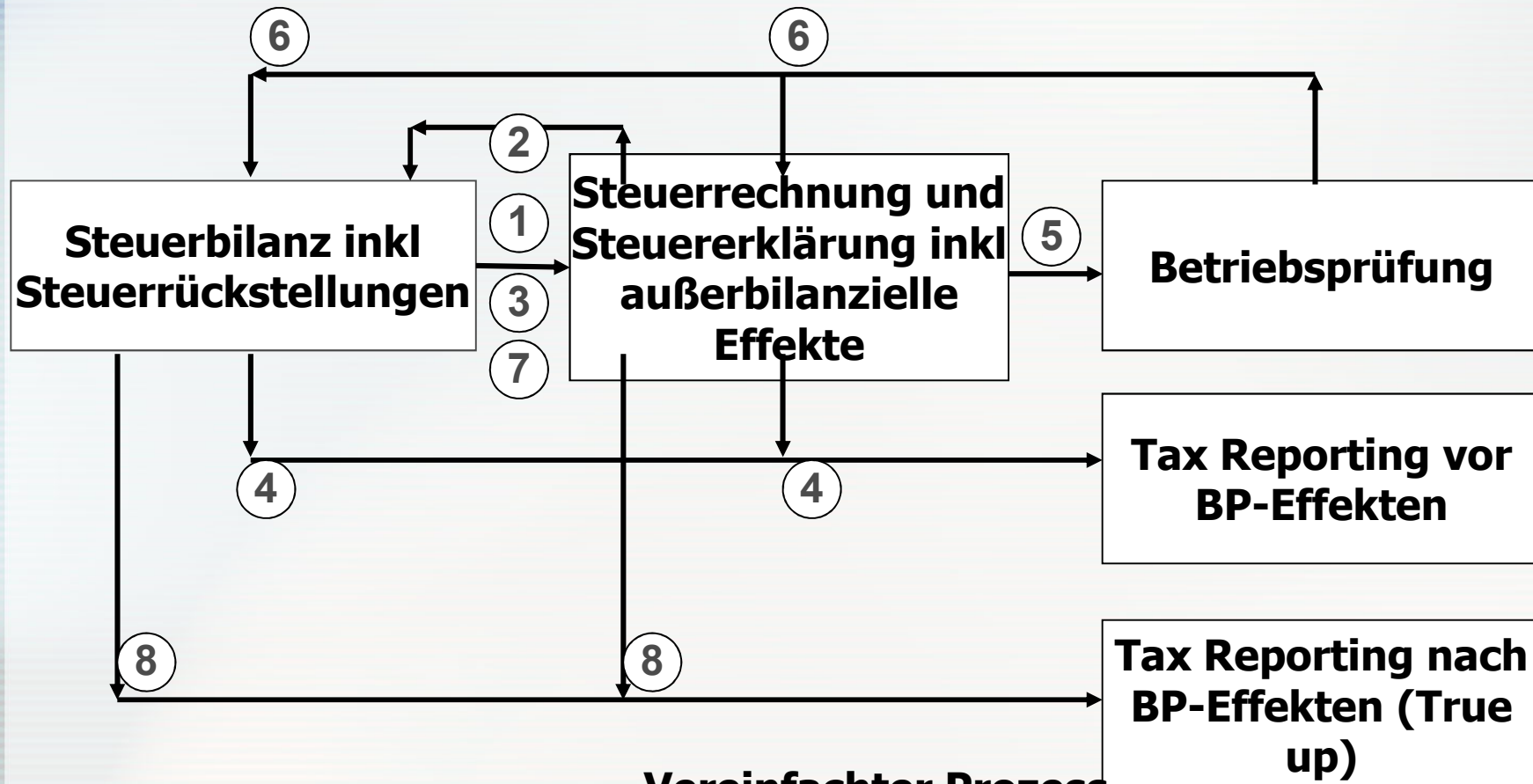
Folgeän-
derungen
aufgrund
BP 01-04
in 2012

Folgeän-
derungen
aufgrund
BP 05-08
in 2012

Folgeän-
derungen
aufgrund
BP 09-11
in 2012

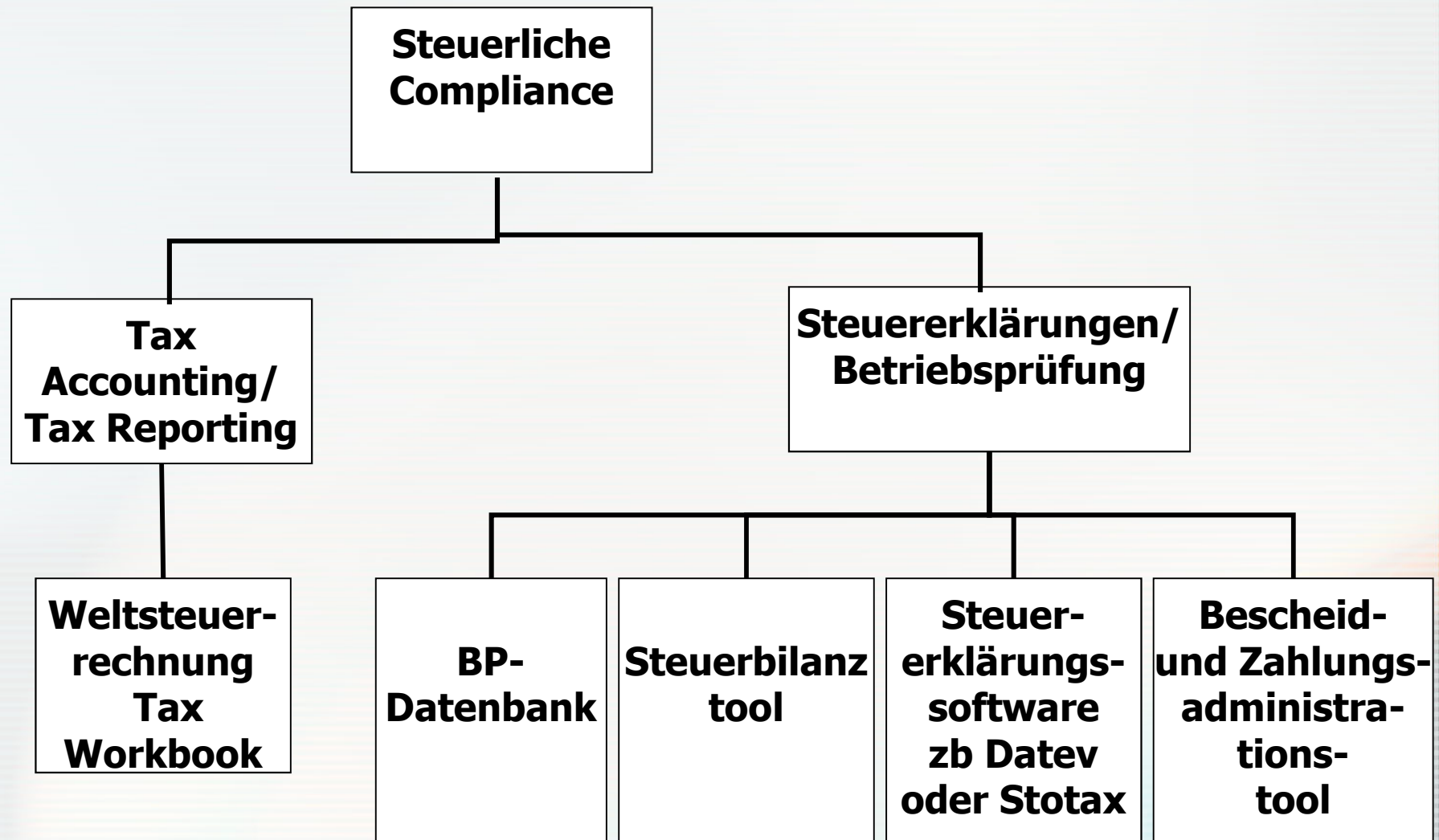
Handels-
bilanz-
werte
2012

Der Betriebsprüfungsprozess im Rahmen der Steuerprozesskette (VI)



Vereinfachter Prozess.
 Je nach dem, ob Gegenwarts- oder
 Vergangenheitsjahre betroffen sind,
 ist die Vorgehensweise komplexer

Der Betriebsprüfungsprozess im Rahmen der Steuerprozesskette (VII)



Zeitnahe BP (I):

Traditionelle hoheitliche Außenprüfung

- Anschluss-Bp. mit einem Prüfungszeitraum von mind. 3 Jahren (s. § 4 III BpO: Regelprüfungszeitraum).
- Prüfungs-FA ermittelt i.S. des § 200 I AO durch Befragung der Auskunftspersonen, durch Ersuchen auf Inaugenscheinnahme von Teilen des Rechnungswesens und Belegen (Urkunden).
- Unternehmen verhält sich passiv-reaktiv (= verharret in einer Art Objektstellung): nur die gewünschten Informationen werden nach Rücksprache gegeben.
- Prüfungs-FA konfrontiert das Unternehmen n. § 201 AO in der Schlussbesprechung (bei Groß-/Konzernuntern.: bereits in Zwischenbesprechungen) mit den Prüfungsergebnissen.
- Schließlich ergeht n. § 201 AO ein Prüfungsbericht zur Vorbereitung der späteren Steuerbescheide.

Zeitnahe BP (II):

Nachteile des traditionellen Verfahrens

- **Lange Prüfungsdauer, hohe Administrationskosten: das zu prüfende Jahr kann bis zu 10 Jahren vor dem Jahr der Prüfungstätigkeit liegen**
- **Mangelnde Planungssicherheit: Rechtsunsicherheit kapitalmarktorientierter Unternehmen: Unsicherheit bei der Ermittlung latenter Steuern**
- **Gefahr von Steuernachforderungen mit hohen Nachzahlungszinsen: 6% pro Jahr, bei 10 Jahren Abstand: 60 % Zinsen zusätzl zur Steuerlast.**
- **Gesteigerter Anpassungsaufwand für Handels- und Steuerbilanzen nach zeitfernem Abschluss der Außenprüfung**
- **Fluktuation von Mitarbeitern führt zum Verlust historischen Wissens, Rekonstruktionsaufwand ist hoch.**

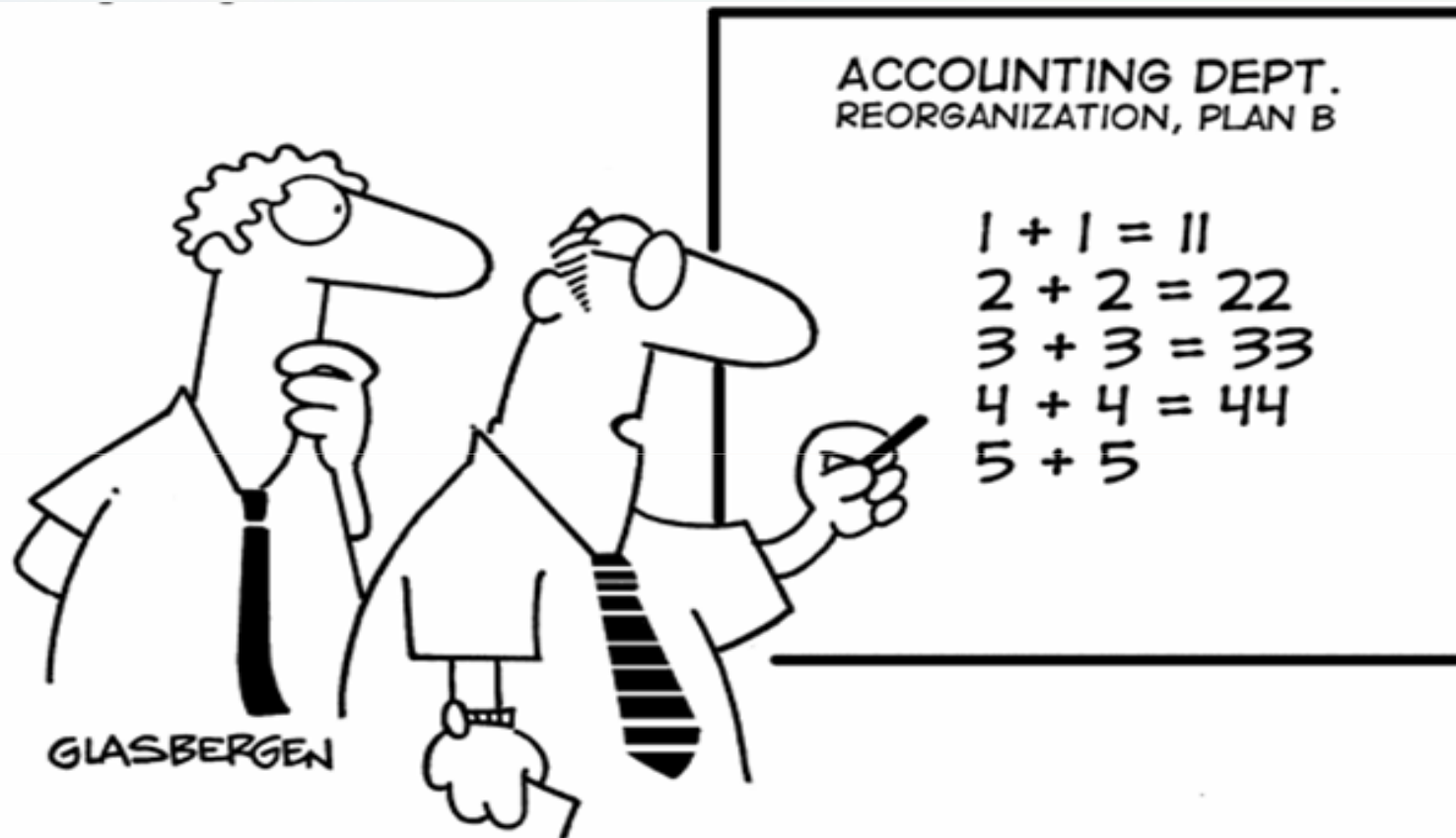
Zeitnahe BP (III): Nachteile für die Finanzbehörden

- Steueranspruch wird spät realisiert
- Ressourcen werden zu lange gebunden, hohe Administrationskosten
- Verzögerungs-/Verweigerungsstrategie von Unternehmen bewirkt Informationsdefizite und erschwert den Abschluss der Bp
- Konfrontative Ausgangssituation führt umgekehrt zu erhöhtem Steuerwiderstand
- Gesteigerte Fluktuation von Prüfern gefährdet die Qualität der Bp (Verlust historischen Wissens)
- Hohe Nachzahlungszinsen engen unternehmerischen Spielraum für konsensuale Lösungen ein

Zeitnahe BP (IV): Paradigmenwechsel (I)

- **An die Stelle des konfrontativen Steuerstaats tritt der kooperative Steuerstaat**
- **An die Stelle des verdeckt ermittelnden Steuerstaats tritt das Prinzip des offenen Visiers.**
- **Unternehmen agiert nicht mehr reaktiv, sondern proaktiv. Prüfungs-FA bindet es in die Prüfungsvorbereitung mit ein**
- **Prüfungszeitraum wird verkürzt (z.B. nur noch auf 2 Jahre); dasselbe gilt für die Prüfungsdauer. Die Möglichkeit einer sog. überlappenden Bp. wird eröffnet**
- **Unternehmen treffen mit dem Prüfungs-FA ex ante eine Bp-Verständigung**

Zeitnahe BP (IV): Paradigmenwechsel (II)



“For years, we’ve been playing by old rules and the results have been dismal. It’s time for a bold new direction!”

Zeitnahe BP (V):

Inhalt einer BP-Verfahrensverständigung

- **Verkürzung des Prüfungszeitraums und Prüfungsdauer**
- **Festlegung des zeitlichen Prüfungsablaufs und der Besprechungstermine**
- **Konkretisierung der Prüfungsschwerpunkte und des Umfangs des unmittelbaren Datenzugriffs; Einführung/ Schulung der Betriebsprüfer für Unternehmenssoftware**
- **Einrichtung einer von beiden Seiten einsehbaren Bp-Datenbank, eine gemeinsam entwickelte Steuerbilanz und ein gemeinsam entwickelter Bp-Bericht**
- **sog. Tax Compliance Strategie der Finanzverwaltung (Vorbild: US Compliance Assurance Program)**

Zeitnahe BP (VI):

Zulässigkeit der Verfahrensverständigung

- § 193 I AO eröffnet einen weiten Ermessensspielraum für die FinBeh. im Bereich der Außenprüfung (s. § 4 I BpO).
- § 194 I 2 AO lässt eine Beschränkung auf einen oder mehrere Besteuerungszeiträume ebenso zu wie eine Schwerpunkt-Bp. (s. auch § 203 AO – abgekürzte Außenprüfung).
- § 4 II BpO fordert nur im Regelfall eine Anschlussprüfung bei Groß- u. Konzernbetrieben. FinBeh. kann in begründeten Fällen davon abweichen.
- Den Mitwirkungspflichten entsprechen Mitwirkungsrechte (Rechte auf Informationsteilhabe)
- Die obligatorische Schlussbesprechung (§ 201 AO) schließt Zwischenbesprechungen nicht aus (im Gegenteil, s. § 199 II AO)
- Ermessensspielräume (verfahrensrechtliche Konkretisierungsspielräume) müssen nicht einseitig hoheitlich, sondern können auch zweiseitig-kooperativ ausgefüllt werden.

Zeitnahe BP (VII):

Vorteile zeitnaher Außenprüfung (I)

- Erhöhung der Steuerplanungssicherheit wegen aktuellerer Steuerposition
- Frühere Erkenntnis über latente Steuern bei kapitalmarktorientierten Unternehmen
- Vermeidung (nichtabzugsfähiger) Nachzahlungszinsen §233a AO
- Verringerung der Administrationskosten (Vorhalten von Altwissen)
- Verringerung des Steuererklärungsaufwandes: schnellere aktuelle Steuererklärungen/Steuerbilanzen mit allen Folgeeffekten bis in die Gegenwart

Zeitnahe BP (VII):

Vorteile zeitnaher Außenprüfung (II)

- **Verringerung des zeit- u. kostenintensiven Anpassungsaufwands Handels-/Steuerbilanz**
- **Synergieeffekte beim Bp-Team (Erstellung Bericht) und der Steuerabteilung (aktuellere Steuerbilanzen) durch Integration der Arbeitsabläufe**
- **Ansprechpartner für zeitnahe steuerliche Sachverhalte besser adressierbar, Konzentration auf Gegenwarts-Compliance**
- **Steuerprozesskette vom Sachverhalt über die Bemessungsgrundlagen bis zur Zahlungsauswirkung ermöglicht korrektes Tax Reporting**

Zeitnahe BP (VIII): Rahmenbedingungen

- **Gemeinsamer Wille zur effizienteren Bearbeitung in der Steuerabteilung und dem Bp-Team**
- **Gleiche IT-Infrastruktur und Datenbasis (gleiche Tools)**
- **Zentrale Zuständigkeit in der Unternehmenszentrale der Steuerabteilung und des Bp-Teams**
- **Bp-Richtlinie mit Zeitplänen und Protokollen**

Zeitnahe BP (IX): BP-Beschleunigungsprojekt Henkel

Ein Bier bitte für Herrn Seis!

Bei Henkel werden kräftig Steuern gespart – mithilfe des Finanzamts. Ein Besuch bei den Vätern des Erfolgsmodells, die nicht miteinander in die Kneipe gehen wollen.

JAN KEUCHEL | DÜSSELDORF

Die Duftmarke hängt träge in der Luft. Und da sich die Luft kaum bewegt, verharrt der Geruch hartnäckig in der Nase. Das, was da so verhalten über das mit viel Grün gestaltete Gelände strömt, ist etwas süßlich, je länger man ihm nachschnuppert, desto gummiartiger riecht es. Herr Seis glaubt, dafür könne nur der Weiße Riese verantwortlich sein – oder das nicht minder bekannte Persil. Pritt, der rote Klebestift, käme aber wohl auch in Betracht, denkt der Besucher. Denn meine Wäsche riecht anders.

Auf dem riesigen Firmengelände von Henkel in Düsseldorf werden jedenfalls alle drei Dinge hergestellt und noch viel mehr. Und ein Blick auf den Passierschein verrät, dass es dabei im Ernstfall sogar explosiv zugehen kann – je nachdem, was womit

ter Seis, der bei Henkel der Fachmann für Steuern ist, vor allem für die Betriebsprüfung. Mit am Tisch sitzt Peter Lipke, der nur ein Stockwerk über Seis sein Reich hat. Herr Seis ist 40 Jahre alt, groß, schlank und hat lange Finger. Er spricht wenig, dafür präzise. Herr Lipke, 49, ist das Gegenteil, eher klein und rundlich, und er kann stundenlang lustig formulieren.

Herr Lipke ist – wir ahnen es schon – vom Finanzamt, wo er schon lange kein Büro mehr hat, weil Konzernbetriebsprüfer heutzutage Büros in den Unternehmen haben, die sie prüfen. Und weil Herr Lipke seit drei Jahren für den Weltkonzern Henkel zuständig ist, hat er kein Auge mehr für andere Steuerpflichtige.

Nun wäre das alles nicht sonderlich erwähnenswert, wäre da nicht ein Projekt, das der Finanzbeamte und der Steuermann gemeinsam ins

mer überwiegend mit Papier. Steuererklärung, Belege, Prüfbericht, Steuerbescheid. Wie die Schalen des römischen Brunnens im Gedicht von Conrad Ferdinand Meyer, denkt der Besucher: „Die zweite gibt, sie wird zu reich, der dritten wallend ihre Flut. Und jede nimmt und gibt zugleich und strömt und ruht.“

Kein Scherz, sagt Herr Lipke. Natürlich arbeite die Finanzverwaltung heute schon EDV-unterstützt. Doch nicht mit firmenkompatibler Software. Also: Ohne Papier geht meist nichts. Das, so ist aus der Finanzverwaltung zu hören, hätte nicht einmal der Herr Linssen gewusst – und der ist Finanzminister von Nordrhein-Westfalen. Und so könnte das Linsens-Land nun Vorreiter für ganz Deutschland werden, und der Minister hätte es nicht einmal gemerkt.

Hätte er nicht seine Mitarbeiter. Denn die haben dem Henkel-Modell

Risikomanagement: Prozessoptimierung im Unternehmen dank Betriebsprüfung (I)

- **Ausgangslage: „Wir haben nichts zu verstecken“**
- **Unterschied: „Fehler im Rechnungswesen/ in der steuerlichen Compliance“ versus „unterschiedliche steuerrechtliche Würdigung“**
- **Unterschiedliche steuerliche Würdigung wird notfalls außergerichtlich/ gerichtlich geklärt werden müssen**
- **ABER: wenn der Prüfer Fehler findet, sind Mängel in der Steuerabteilung /im Rechnungswesen / in den Geschäftsbereichen aufgedeckt worden**

Risikomanagement: Prozessoptimierung im Unternehmen dank Betriebsprüfung (II)

- Diese Fehler sind in Abstimmung mit der Geschäftsleitung zu beheben
- Vorteil: das Unternehmen macht „gute Compliance“: Folge: Risikominimierung
- Arbeitsabläufe können verbessert werden
- Macht das Unternehmen wettbewerbsfähiger
- Stützt die Rolle der Steuerabteilung
- Die Steuerabteilung als Werttreiber
- Proaktives Risikomanagement durch die Steuerabteilung

Hans-Peter Seis

WIRTSCHAFTSPRÜFER / STEUERBERATER

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit

**Dipl.-Kfm. Hans-Peter Seis
Wirtschaftsprüfer / Steuerberater
Schumannstraße 46
47239 Duisburg**