

# Aufbau eines Tax Compliance-Systems

## Synergien aus der Tax-Due Diligence

Thomas Dobler / Antje Lambert\*

*M&A-Transaktionen sind stets mit Risiken verbunden. Zu vermeiden sind – neben zahlreichen anderen Risiken – auch unvorhergesehene Belastungen aus Verstößen gegen steuerliche Vorschriften, die erst nachträglich von der Finanzverwaltung bei einer Außenprüfung festgestellt werden können. Im Rahmen der ohnehin notwendigen Analysen muss deshalb der Grundstein gelegt werden, um ein Tax Compliance-System aufzubauen und solche Risiken zu vermeiden.*

### 1. Die Due Diligence als Basis der M&A-Transaktion

Im Rahmen von Unternehmensnachfolgeregelungen, bei der Umsetzung von Wachstumsstrategien oder von Sanierungen steht der Erwerber bzw. Investor vor der Aufgabe, ein passendes Unternehmen zur Übernahme (nachfolgend als Zielunternehmen bezeichnet) zu identifizieren bzw. dieses Unternehmen auf seine Eignung für das vorgesehene Engagement zu prüfen. Wurde im Rahmen einer ersten Sichtung ein mögliches Zielunternehmen identifiziert, ist dieses weiter im Detail auf Chancen und Risiken der Übernahme zu prüfen. Ein weiteres Problem liegt trotz (oder auch wegen) zahlreicher in der Praxis anzutreffender Bewertungsmethoden<sup>1</sup> in der Ermittlung eines angemessenen Kaufpreises. Die hierzu notwendige umfassende Analyse des Übernahmeziels wird gemeinhin als Due Diligence bezeichnet.



Thomas Dobler



Antje Lambert

Im Rahmen einer Due Diligence wird in der Regel mit standardisierten Checklisten<sup>2</sup> gearbeitet, anhand derer die allgemein relevanten Aspekte von Risiken des Zielunternehmens bzw. der Transaktion analysiert und um unternehmensspezifische Aspekte erweitert werden. Dieser Katalog ist sodann Gegenstand weiterer Prüfschritte.

In vielen Fällen findet eine Transaktion innerhalb einer Branche bzw. eines Marktumfeldes statt, in denen sich sowohl der Erwerber als auch das Zielunternehmen bewegen. Der Erwerber kann daher im optimalen Fall sein eigenes Risikomanagement bzw. Compliance-System nutzen, um die Due Diligence schwerpunktmäßig auf unternehmensspezifische Checklisten<sup>3</sup> auszurichten. Dies ist insbesondere im Fall eines Notverkaufs (Distressed M&A<sup>4</sup>) notwendig, da hier nur wenig Zeit für die Prüfung umfangreicher Risikobereiche des Zielunternehmens zur Verfügung steht.

Die Analysen gehen dabei weit über eine übliche Jahresabschlussanalyse<sup>5</sup> hinaus. Gleichwohl stellt diese einen zentralen Punkt in der Due Diligence dar, da sich hieraus zahlreiche Ansatzpunkte für weitergehende Unternehmensanalysen<sup>6</sup> identifizieren lassen.

### 2. Gegenstand und Umfang der Tax-Due Diligence

Im Rahmen einer umfassenden Due Diligence wird auch der Bereich steuerlicher Risiken („Tax“) betrachtet.<sup>7</sup> Im Rahmen der sog. Tax-Due Diligence findet eine Analyse des Zielunternehmens im Stil einer steuerlichen Betriebsprüfung statt. An die Erstellung eines allgemeinen Steuerstatus schließt sich die Ana-

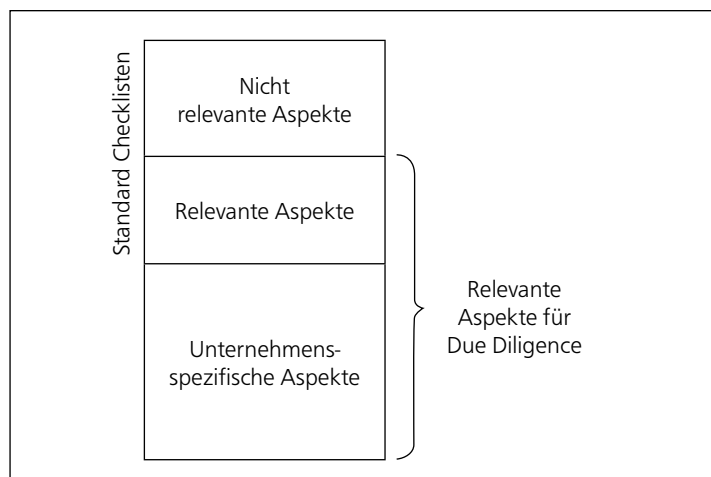


Abb. 1: Aspekte der Due Diligence

\* Dipl. Wirtsch. Ing. Thomas Dobler ist als selbständiger Steuerberater in Bretten tätig ([www.kanzlei-dobler.com](http://www.kanzlei-dobler.com)). Antje Lambert ist Rechtsanwältin und Fachanwältin für Bau- und Architektenrecht bei der Depré RECHTSANWALTS in Mannheim ([www.depre.de](http://www.depre.de)).

1 Vgl. Ernst, D./Schneider, S./Thielen, B.: Unternehmensbewertungen erstellen und verstehen, 4. Aufl. München 2010.  
 2 Vgl. Born, K.: Unternehmensanalyse und Unternehmensbewertung, 2. Aufl., Stuttgart 2003; Berens, W./Brauner, H.-U./Strauch, J.: Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, 6. Aufl., Stuttgart 2011 (in Vorbereitung).  
 3 Vgl. Bungartz, O.: Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen, 2. Aufl., Berlin 2011.  
 4 Vgl. Dausend, F./Bruder, F.: Distressed M&A – Unternehmenskauf in der Krise und Insolvenz, in: CFL 4/2010, S. 234-237; Weigert, A.: Distressed M&A im Mittelstand: Grundlagen, Marktstruktur und Durchführung, Saarbrücken 2009.  
 5 Vgl. Küting, K./Weber, C.-P.: Die Bilanzanalyse – Beurteilung von Abschlüssen nach HGB und IFRS, 9. Aufl., Stuttgart 2009.  
 6 Vgl. Dobler, T.: Kennzahlen für die erfolgreiche Unternehmenssteuerung, Stuttgart 1998.  
 7 Vgl. Kneip, C./Jänisch, C.: Tax-Due Diligence – Steuerrisiken und Steuergestaltungen beim Unternehmenskauf, 2. Aufl., München 2010; Streck, M./Binnewies, B.: Tax Compliance, in: DStR 5/2009, S. 229-234.

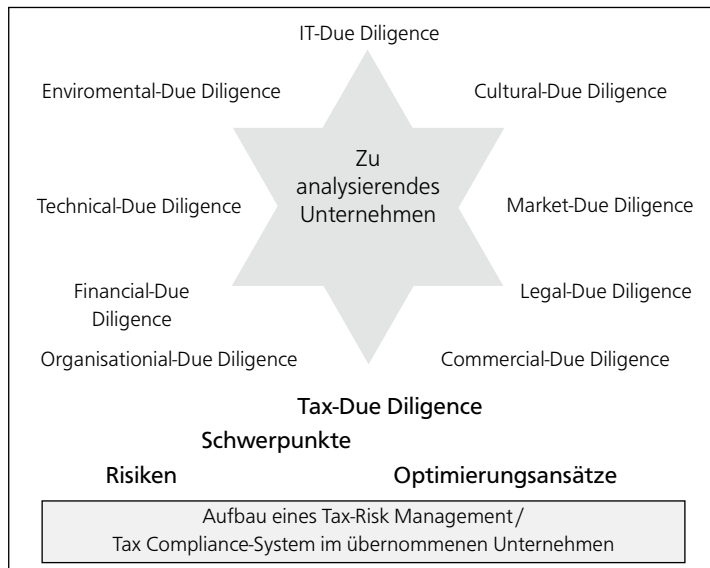


Abb. 2: Aufbau eines Tax-Risk Management/Tax Compliance-Systems im übernommenen Unternehmen

lyse von potenziellen steuerlichen Risiken mit den damit verbundenen Steuernachzahlungen oder möglichen anderen Nachteilen an.

Hierzu sind umfangreiche Unterlagen und Informationen heranzuziehen, die im Vorfeld der Tax-Due Diligence beim Zielunternehmen konkret angefragt werden müssen. Alle mit dem Rechnungswesen und den steuerlichen Verhältnissen des Zielunternehmens befassten Personen sind dabei einzubeziehen, um steuerlich komplexe Sachverhalte beurteilen zu können. Hierzu gehören in der Regel auch externe Dienstleister wie Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Rechtsanwälte, die im Bedarfsfall von ihren berufsrechtlichen Pflichten zur Geheimhaltung entbunden werden müssen. Unterliegt das Zielunternehmen der Prüfungspflicht, liegen die Ergebnisse der Wirtschaftsprüfung in der Regel in Form eines sog. „Management Letter“ vor, der ebenfalls als Informationsquelle genutzt werden kann.

Auch die letzten Berichte einer Außenprüfung der Finanzverwaltung, hierauf basierende geänderte Steuerbescheide sowie Berichte von Umsatzsteuer- und Lohnsteuersonderprüfungen bzw. Prüfungen der Sozialversicherungen bieten gute Möglichkeiten, auf bereits aufgedeckte steuerliche Risiken bzw. Verstöße gegen die steuerliche Compliance aufmerksam zu werden. Generell sollten die Erkenntnisse aus einer ggf. vorgenommenen Compliance-Due Diligence stets zusammen mit der Tax-Due Diligence ausgewertet werden. Anderweitige Compliance-Verstöße deuten oftmals auf damit verbundene steuerliche Risiken hin. Ein Beispiel hierfür findet sich im Bereich von Bestechungsgeldern.

Die Analyse solcher Berichte kann Hinweise darauf liefern, welche Aspekte die Finanzverwaltung im Zielunternehmen für besonders relevant hält oder bereits moniert hat. Es ist damit zu rechnen, dass im Rahmen einer früheren Prüfung aufgegriffene Aspekte bei einer Folgeprüfung erneut geprüft werden. Auf der Basis solcher Hinweise ist daher weiter zu prüfen, wie nach dem

prüfungsrelevanten Zeitraum im Zielunternehmen mit dem bereits monierten oder sonst sensiblen Sachverhalt umgegangen wurde, ob also die Monierungen ignoriert oder z.B. in korrekten administrativen Abläufen umgesetzt wurden.

Zu beachten ist hierbei allerdings, dass das Ergebnis einer steuerlichen Außenprüfung oftmals eine pragmatische Gesamtlösung unterschiedlicher Aspekte darstellt, die im Rahmen der Schlussbesprechung zu einem sowohl von Seiten des Zielunternehmens als auch aus der Perspektive der Finanzverwaltung tragbaren Endergebnis verarbeitet wurden. Um diese Kompromisslösung zu erkennen, müssen deshalb auch Zwischenberichte der Prüfung mit ausgewertet werden, da hier in aller Regel sämtliche vor der Schlussbesprechung noch offenen Punkte aufgelistet sind.

Bei der Auswertung der letzten Berichte der steuerlichen Außenprüfung ist ferner zu beachten, dass die finanzgerichtliche Rechtsprechung wie auch die Steuergesetzgebung von ständigen Änderungen geprägt ist. Sachverhalte, die in einem bereits geprüften Zeitraum als unkritisch betrachtet wurden, sind dies möglicherweise nach dem aktuellen Stand der Rechtsprechung bzw. der Gesetzgebung nicht mehr ohne Weiteres.

Bei grenzüberschreitend tätigen Zielunternehmen sind auch die steuerlichen Regelwerke, welche für Betriebsstätten, Niederlassungen, Tochtergesellschaften im Ausland gelten, in die Betrachtungen mit einzubeziehen. Auch diese Regelwerke sind einer permanenten Veränderung unterworfen, was in vielen Fällen die Hinzuziehung lokaler Spezialisten erforderlich macht. Exemplarisch seien die Änderungen bei der Besteuerung von sog. Representative Offices in China erwähnt, die 2010 in Kraft traten.

Für noch nicht einer Außenprüfung unterzogene Veranlagungszeiträume müssen die Steuerbilanzen und Steuererklärungen sowie -berechnungen eingesehen werden. Diese Unterlagen sind zu ergänzen um den Schriftverkehr mit den Finanzbehörden zu etwaigen Rechtsbehelfen, aus dem sich ebenfalls ggf. steuerlich risikobehaftete Gestaltungen und Sachverhalte ableiten lassen.

Bei einer steuerlich nicht eindeutigen Rechtslage besteht die Möglichkeit, eine verbindliche Auskunft bei der Finanzverwaltung einzuholen (§ 89 Abs. 2 AO). Auch die Korrespondenz mit der Finanzverwaltung in diesem Zusammenhang ist beim Zielunternehmen anzufordern und auszuwerten, denn hieraus ergeben sich ggf. weitere Einblicke in steuerliche Gestaltungen, die im Zielunternehmen umgesetzt bzw. angedacht wurden.

Steuerrückstände bei der Finanzverwaltung oder den Gemeinden müssen bei den zuständigen Stellen, ggf. auch bei den Hauptzollämtern, über eine aktuelle Rückstandsübersicht bzw. über einen Kontoauszug der zuständigen Finanzkasse abgefragt werden.

Für Jahresabschlüsse unter Geltung des BilMoG<sup>8</sup> bestehen deutliche Differenzen zwischen Steuer- und Handelsbilanz. Im Rahmen der Due Diligence ist in diesem Zusammenhang zu prüfen, wie Ansatz- oder Bewertungswahlrechte ausgeübt wurden und welche Folgewirkungen hieraus zu erwarten sind. Dafür bieten sich die Analyse von Überleitungsrechnungen sowie die Ermittlung latenter Steuern in der Handelsbilanz an.

Bei Unternehmen, die in einen (Konzern-)Verbund eingegliedert sind, müssen auch die Folgewirkungen einer anstehenden Herauslösung betrachtet werden. Je nach Fallgestaltung liegen z.B. Organschaftsverhältnisse vor, die nach der M&A-Transaktion zerfallen. Zu beachten sind auch Risiken, die das Zielunternehmen als Organträger treffen können und die steuerliche Sachverhalte betreffen, welche in einer Organgesellschaft begründet wurden.

Im Rahmen der Tax-Due Diligence sind weiter die im Rahmen der Legal Due Diligence erhobenen Vertragswerke auf steuerliche Implikationen und Risiken bzw. auf deren steuerlich korrekte Umsetzung zu prüfen.

In der Vergangenheit durchgeführte Umstrukturierungen müssen im Detail im Hinblick auf ihre steuerlichen Beweggründe analysiert werden. Hierzu gehören auch Maßnahmen, die das Verhältnis zwischen Zielunternehmen und dessen bisherigen Gesellschaftern bzw. Inhabern betreffen wie Kapitalmaßnahmen, Ausschüttungen etc. Von der Prüfung mit um-

fasst sind das Zustandekommen und die Umsetzung von Gesellschafterbeschlüssen oder Geschäftsführeranstellungsverträgen.

Da nahezu jeder betriebliche Bereich einen wenigstens mittelbaren Einfluss auf die Besteuerung des Unternehmens hat, sind zusätzlich alle betrieblichen Prozesse abzubilden und auf ihre steuerlichen Auswirkungen hin zu überprüfen. Beispielhaft seien folgende Aspekte genannt:

- ▶ Lohnsteuer
  - Arbeitnehmerüberlassung
  - Scheinselbständigkeit
  - Nutzung von Firmenfahrzeugen
  - Lohnsteuerfreie Vergütungsbestandteile
  - Sonstige Sachbezüge, Incentives etc.
  - Struktur der Vergütungen
- ▶ Umsatzsteuer
  - Umsatzsteuerpflichtige und umsatzsteuerfreie Lieferungen und Leistungen (Ausfuhren, innergemeinschaftliche Lieferungen und Leistungen)
  - Erfüllung der Aufzeichnungspflichten
  - Vorliegen der Voraussetzungen für in Anspruch genommene Optionen (§9 UStG)
  - Umsatzsteuerliche Organschaft
  - Vorsteuerkorrekturen (§15a UStG)
  - Vorliegen der formalen Anforderungen für den Vorsteuerabzug
- ▶ Ertragsteuern
  - Ertragsteuerliche Organschaft
  - Nutzung von Verlusten
  - Korrekte Ermittlung des zu versteuernden Einkommens
    - *Anlagevermögen*
      - Zutreffende Ermittlung der Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten (AHK)
      - Zutreffende Abgrenzung von Erhaltungsaufwand und nachträglichen AHK
      - Zutreffende Art der Abschreibung und zutreffende Nutzungsdauer
    - *Vorratsvermögen*
      - Vollständigkeit der Inventarverzeichnisse
      - Formal korrekte Sachaufnahmelisten
      - Korrekte Mengen- und Wertansätze
      - Korrekte Behandlung der „Ware im Fluss“
      - Zutreffende und nachvollziehbare Abwertungsroutinen
    - *Forderungsbestände*
      - Zutreffende Risikoversorge im Rahmen von Einzel- und Pauschalwertberichtigungen
    - *Rückstellungen*
      - Umfang der Rückstellungsbildung
      - Bewertung der Rückstellungen
- ▶ Gewerbesteuer
  - Berücksichtigung von Hinzurechnungen
- ▶ Organisatorische Abläufe

<sup>8</sup> Vgl. BilMoG (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz) v. 29.05.2009, BGBl. I S. 1102.

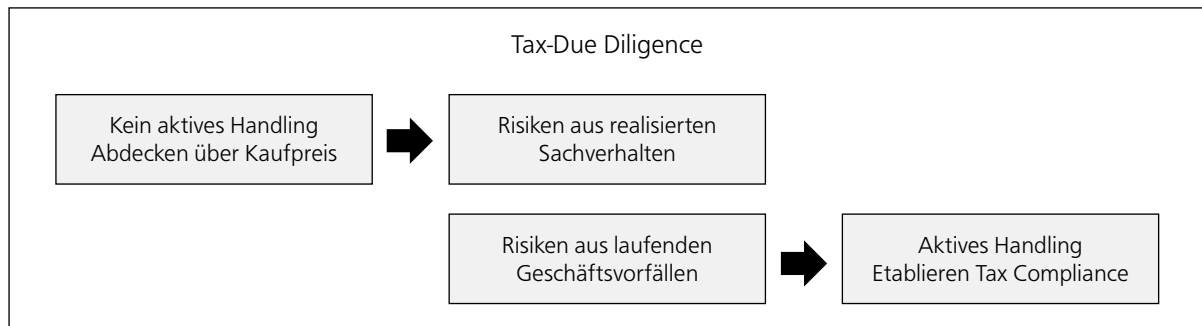


Abb. 3: Handlungsmöglichkeiten als Ergebnis der Tax-Due Diligence

- Fristenkontrolle
- Zuweisung von internen Zuständigkeiten
- Aktuelle Datenverarbeitung
- Schulung der Mitarbeiter entsprechend den aktuellen Anforderungen
- Vollständigkeit der Dokumentation von Geschäftsvorfällen
- Definition der Zugriffsmöglichkeiten für die Finanzverwaltung
- ▶ Besonderheiten bei Auslands Sachverhalte
  - Verrechnungspreise
  - Beachtung erhöhter Nachweis- und Mitwirkungspflichten
- ▶ Vertragliche Regelungen mit steuerlichen Auswirkungen
  - Leasingverträge
  - Franchiseverträge
  - Lizenzverträge
  - Liefer- und Leistungsbeziehungen mit Kunden und Lieferanten

Auch Prüfroutinen, wie sie im Rahmen von steuerlichen Außenprüfungen von der Finanzverwaltung eingesetzt werden, können im Rahmen einer Tax-Due Diligence sinnvoll eingesetzt werden. Hierzu zählen beispielsweise Vergleiche mit Richtsatzsammlungen bzw. Branchenvergleichszahlen, Zeitreihenanalysen oder statistische Verfahren wie Benford-Analysen oder Chi-Tests. Bei den Analysen können spezialisierte Softwarelösungen unterstützend eingesetzt werden. Exemplarisch seien IDEA bzw. AIS Tax Audit genannt.

Wie in allen anderen Bereichen der Due Diligence ergeben sich im Rahmen der Prüfungen Informationen zu besonderen Risiken aus der steuerlichen Vergangenheit und steuerlichen „Highlights“ in den Geschäftsvorfällen des laufenden Geschäftsbetriebs im Zielunternehmen. Der Umfang der vom Zielunternehmen zur Verfügung gestellten Informationen ist zwingend zu dokumentieren.

### 3. Behandlung von Risiken

Vor allem die Risiken im Zielunternehmen werden im Rahmen der Due Diligence besonders betrachtet, um Belastungen, die sich erst in der Zukunft zeigen werden, bereits vor dem Kauf zu erkennen und diese Risiken zu behandeln. Risiken können sich dabei sowohl aus bereits realisierten Sachverhalten als auch im Hinblick auf die steuerliche Behandlung künftiger und lau-

fender Geschäftsvorfälle ergeben. Aber auch die Gestaltung der Transaktion selbst birgt Risiken, z. B. bei der Frage der Verlustnutzung. Die hier bestehenden Risikolagen werden aktuell durch die Diskussion um die Aussetzung des sog. Sanierungsprivilegs bei Anteilsverkäufen nach § 8 c KStG besonders deutlich.

Zur Abgrenzung von relevanten Geschäftsvorfällen bzw. der durch sie ausgelösten steuerlichen Auswirkungen bietet sich die Definition eines Stichtags an. So dann müssen organisatorische Voraussetzungen getroffen werden, um Geschäftsvorfälle sauber zeitlich zuzuordnen, zu dokumentieren und den „Zustand“ vor und nach dem Stichtag festzuschreiben. Ein nach den Grundsätzen eines Jahresabschlusses erstellter Stichtagsabschluss ist hier ebenso hilfreich wie EDV-seitige Festschreibungen. Sinnvoll ist es beispielsweise, ein sogenanntes Image des Datenbestandes und der Datenverarbeitung zum Stichtag zu erstellen.

Steuerliche Risiken bestehen dabei sowohl bei der Ausgestaltung des Erwerbs als Share-Deal als auch als Asset-Deal. Allerdings unterscheiden sich die Risikolagen stark. Die Anforderungen an die Tax-Due Diligence müssen sich an dieser Risikolage jeweils ausrichten. Im Rahmen eines Share-Deals übernimmt der Erwerber alle steuerlichen Verpflichtungen des Zielunternehmens, da dieses als Ganzes erhalten bleibt und sich lediglich ein Wechsel in der Gesellschafterposition abspielt. Steuernachforderungen, die nach dem Erwerb bekannt werden, belasten dann das Ergebnis und die Liquidität des Zielunternehmens und mindern nachträglich den Unternehmenswert. Bei einem Asset Deal tritt der Erwerber nicht

selbst in die steuerlichen Verpflichtungen des Zielunternehmens ein. Er kommt aufgrund gesetzlicher Bestimmungen aber als Haftungsschuldner für die Erfüllung der steuerlichen Verpflichtungen des Zielunternehmens in Betracht. Typische Haftungsnormen sind § 75 AO, § 25 HGB oder § 13c UStG. Für den Erwerber besteht im Einzelfall auch das Risiko, sich wegen der Beteiligung an einer Steuerhinterziehung (§ 71 AO) des Veräußerers strafbar zu machen.

Risiken aus bereits abgeschlossenen Sachverhalten lassen sich über werthaltige Zusicherungen oder Garantieerklärungen des Veräußerers abdecken. So kann garantiert werden, dass der Veräußerer alle bis zum Stichtag der M&A-Transaktion begründeten Steuern und Abgaben bezahlt bzw. hierfür eine taugliche Sicherheit in ausreichender Höhe stellt. Hier von umfasst sein sollten auch Mehrsteuern, die im Rahmen einer Betriebsprüfung für Zeiträume bis zur Transaktion entstehen. In diesem Zusammenhang ist auch zu klären, wie Nachzahlungszinsen behandelt werden sollen.

In vielen aktuellen Fällen handelt es sich um Erwerbsvorgänge betreffend sanierungsbedürftige Unternehmen (sog. Distressed M&A). Hier sind Garantieerklärungen des Veräußerers selbst in der Regel kaum werthaltig. Zur Absicherung bietet es sich in diesen Fällen an, Kaufpreisanteile bis zum Eintritt der Festsetzungsverjährung für den Zeitraum bis zum Transaktionsstichtag einzubehalten bzw. den Kaufpreis angemessen zu reduzieren.

#### 4. Tax Compliance als Instrument aktiver Risikobehandlung

Für die Behandlung von steuerlichen Risiken, die im Rahmen der Due Diligence aus Geschäftsvorfällen bzw. deren Handhabung im Zielunternehmen oder aus steuerlichen Gestaltungen erkannt wurden, bietet sich das Instrumentarium eines Tax Compliance-Systems an.

Unter dem Begriff der Tax Compliance verbirgt sich die Anforderung an das Unternehmen bzw. dessen Geschäftsleitung, steuerliche Normen einzuhalten. Es geht somit vorrangig um die Vermeidung künftiger Nachteile für das Unternehmen bzw. dessen Geschäftsführung durch die

Nichteinhaltung von gesetzlichen Vorgaben. Teilweise können diese Anforderungen Zielkonflikte begründen, wenn z. B. bei Gesellschaftern und Geschäftsführung eine unterschiedliche Interessenlage im Hinblick auf den Umgang mit Haftungsrisiken vorherrscht.

- ▶ Vermeidung von Mehrsteuern, Nachforderungszinsen, Verspätungs- oder Säumniszuschlägen, die aufgrund von nicht optimalen steuerlichen Gestaltungen oder von fehlerhaften Gestaltungen von Seiten der Finanzverwaltung geltend gemacht werden;
- ▶ Vermeidung von Mehrsteuern, Nachforderungszinsen, Verspätungs- oder Säumniszuschlägen aufgrund der Verletzung von steuerlichen Pflichten oder der Nichtgeltendmachung von Anpassungsmöglichkeiten, z. B. durch die Nichtabgabe von Erklärungen, Schätzungen durch die Finanzverwaltung, die Fortdauer nachteiliger Vorauszahlungsfestsetzungen etc.;
- ▶ Vermeidung der Haftung des Unternehmens wegen der Begehung von Straftaten und Ordnungswidrigkeiten oder der Teilnahme an strafbaren Aktivitäten Dritter durch die Einhaltung der steuer- und handelsrechtlichen Vorschriften;
- ▶ Vermeidung der Haftung von Organen (Geschäftsführer, Vorstände, Aufsichtsräte etc.) wegen der Begehung von Straftaten und Ordnungswidrigkeiten oder der Beteiligung an strafbaren Aktivitäten von Dritten.

Die relevanten Normen finden sich in der Abgabenordnung, den Einzelsteuergesetzen sowie im Zivil- und Handelsrecht. Der Geschäftsleitung obliegt es dabei, geeignete Strukturen herzustellen und Handlungsanweisungen zu erteilen, um die Einhaltung der Normen sicherzustellen und zu überwachen. Dies gilt ebenso für die im Rahmen einer Transaktion oftmals neu eingesetzte Geschäftsleitung. Eine Schonfrist wird der neuen Geschäftsleitung – selbst im Fall einer Transaktion im Rahmen einer Distressed M&A – nicht eingeräumt.

Nach einem Erwerb spielt somit der Faktor Zeit eine wesentliche Rolle. Eine Nutzung der Erkenntnisse aus der Tax-Due Diligence kann hierbei zu signifikanten Zeitersparnissen bei der Herstellung von tragfähigen Tax Compliance-Strukturen im Zielunternehmen führen. In der Regel muss davon ausgegangen werden, dass im Zielunternehmen ein Tax Compliance-System nicht etabliert ist bzw. vorhandene Strukturen nicht vollumfänglich den nötigen Anforderungen entsprechen.

Wie beim Errichten von Compliance-Systemen allgemein sind auch in Bezug auf die Tax Compliance diverse Arbeitsschritte notwendig. Dies beginnt mit der Analyse der Unternehmensstrukturen im jeweiligen Betrachtungsgebiet. Im Anschluss daran werden anhand von Checklisten Risiken identifiziert, Handlungsanweisungen zu deren Vermeidung oder Handhabung definiert sowie Routinen festgelegt, wie und durch wen die Einhaltung verantwortet und überwacht wird.

Diese knappe Darstellung der Arbeitsschritte zum Aufbau eines (Tax) Compliance-Systems zeigt die große Schnittmenge mit den Arbeitsschritten im Umfeld der (Tax-)Due Diligence. Es bietet sich daher geradezu an, den Aufbau eines Tax Compliance-Systems unmittelbar im Anschluss an den Erwerb des Zielunternehmens und unter Einbeziehung der Erkenntnisse aus der Tax-Due Diligence zu initiieren. Das Tax Compliance-System ist da-

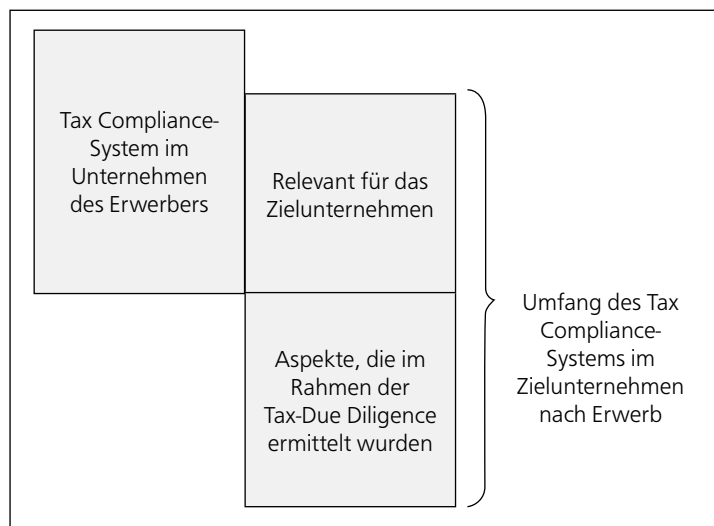


Abb. 4: Umfang des Tax Compliance-Systems im Zielunternehmen nach Erwerb

mit die logische Erweiterung der Tax-Due Diligence mit Hinblick auf künftiges normenkonformes Verhalten.

Ein im Unternehmen des Erwerbers bereits vorhandenes Tax Compliance-System kann hierbei als Basis dienen. Innerhalb einer Branche enthält dieses System schon wertvolles Wissen über relevante Strukturen und Problemfelder. Diese Basis muss so dann um die individuellen Gegebenheiten des Zielunternehmens erweitert und komplettiert werden, die im Rahmen der Tax-Due Diligence ermittelt wurden.

Der Blick darf dabei jedoch nicht nur auf die isolierten Erkenntnisse aus der Tax-Due Diligence beschränkt werden. Auch aus den Ergebnissen der anderen Analysefelder einer vollumfänglichen Due Diligence lassen sich Ansatzpunkte für steuerlich relevante Sachverhalte in den Geschäftsvorfällen des täglichen Lebens ableiten.

Die Schritte zur Umsetzung lassen sich wie folgt skizzieren:

- ▶ Identifizierung eines Risikos als Erkenntnis aus der Tax-Due Diligence
- ▶ Prüfung auf steuerliche Relevanz für den weiteren laufenden Geschäftsbetrieb
- ▶ Ableitung von Maßnahmen zur Sicherstellung von normenkonformem Verhalten bei der Bearbeitung des Sachverhalts
- ▶ Formulierung einer Handlungsanweisung, Zuweisung von Zuständigkeiten zur Durchsetzung und zur Überwachung, Etablierung der notwendigen Strukturen, Schulung aller Beteiligten, ggf. Outsourcing einzelner Aktivitäten
- ▶ Einrichtung von Prüfstrukturen und Dokumentationsroutinen.

## 5. Praxisbeispiele

Dieses Modell soll anhand eines Beispiels und den im Unternehmensalltag auftretenden praktischen Problemstellungen erläutert werden:

Das Zielunternehmen agiert als Lieferant von Komponenten für den Maschinenbau. Die Komponenten werden an weltweit agierende Kunden geliefert. Daneben erbringt das Unterneh-

men für seine Kunden Dienstleistungen im Rahmen der Beratung, wie spezielle Produktionsfragestellungen mit Nutzung der vertriebenen Komponenten gelöst werden können. Im Rahmen der Tax-Due Diligence wurde sowohl ein rein steuerliches Risiko als auch ein Risiko aus der Schnittstelle von Steuern und Betriebswirtschaft identifiziert.

### 5.1 Beispiel steuerliches Risiko

Ein steuerliches Risiko liegt vor allem in den vielfältigen internationalen Geschäftskontakten, hier insbesondere im Bereich der Umsatzsteuer.

#### 5.1.1 Schritt 1: Tax-Due Diligence – Identifizierung des Risikos

Das Zielunternehmen hat einen vielfältigen Leistungsaustausch mit Kunden im Ausland, und zwar sowohl im europäischen Gemeinschaftsgebiet als auch in Drittländern. Eine Vielzahl der Exportkunden unterhält sowohl in Deutschland als auch im Ausland Standorte mit eigenen Lieferanschriften. Folgende Risiken werden bei der Tax-Due Diligence erkannt:

- ▶ Bei der Fakturierung der Lieferungen und Leistungen ist nicht sichergestellt, dass alle notwendigen Informationen und Nachweise korrekt zugeordnet werden, um die Voraussetzungen einer Umsatzsteuerbefreiung belegen zu können. Bereits bei der letzten Umsatzsteuer-Außenprüfung wurden aufgrund fehlender Nachweise steuerfrei verbuchte Lieferungen und Leistungen nachversteuert. Auch tatsächlich in Drittländer gelieferte Waren wurden nachträglich in Deutschland der Umsatzsteuer unterworfen, da keine vollständigen Ausfuhrdokumente vorlagen.
- ▶ Den Sorgfaltspflichten eines ordentlichen Kaufmanns entsprechend muss die Umsatzsteuer-Identifikationsnummer des Kunden vor Ausführung des Umsatzes im Rahmen einer qualifizierten Anfrage beim Bundeszentralamt für Steuern überprüft werden. Das Zielunternehmen nimmt bei Neukunden aus dem Ausland eine solche Prüfung der mitgeteilten Umsatzsteuer-Identifikationsnummer nicht vor. Es

besteht daher das Risiko, dass fehlerhafte oder nicht existierende Umsatzsteuer-Identifikationsnummern akzeptiert werden. In diesem Fall droht bei einer Prüfung die Nachversteuerung der Umsätze durch die Umqualifizierung in inländische und damit steuerpflichtige Umsätze. Eine Weiterbelastung der Umsatzsteuer würde in einem solchen Fall scheitern, da die betroffenen Kunden nicht mehr auffindbar sind.

- ▶ Das Zielunternehmen erbringt teilweise reine Engineeringleistungen. Die Mitarbeiter in der Fakturierung sowie der Buchhaltung wurden nicht zu den Neuregelungen am Ort der sonstigen Leistung geschult und erstellen die Rechnungen noch immer nach den Anforderungen, die bis zum 31.12.2009 galten. Zahlreiche Kunden verlangen infolge dessen eine Korrektur der Rechnungen und behalten bis zu deren Übersendung die Zahlung zurück. Dies führt zu einer zusätzlichen Mittelbindung im Zielunternehmen.

#### 5.1.2 Schritt 2: Tax Compliance-System – Prüfung auf steuerliche Relevanz für den weiteren Geschäftsbetrieb

Das Risikofeld ist weiter von hoher Relevanz, da weiterhin die gleichen Kunden bedient werden sollen.

- ▶ Aufgrund des harten Wettbewerbs auf dem bearbeiteten Markt muss vermieden werden, dass die Kunden durch Korrekturbedarf und den damit verbundenen Mehraufwand in der kaufmännischen und steuerlichen Bearbeitung der Aufträge sowie der Auftragspapiere belastet werden.
- ▶ Eine Weiterbelastung von nachträglich seitens der Finanzverwaltung geltend gemachter Umsatzsteuer an die Kunden im Fall einer fälschlicherweise steuerfrei behandelten Lieferung bzw. Leistung ist nahezu unmöglich. Die Nachforderungen für Umsatzsteuer aus falsch behandelten Geschäftsvorfällen belasten Ergebnis und Liquidität des Zielunternehmens nachhaltig.

#### 5.1.3 Schritt 3: Ableitung von Maßnahmen zur Vermeidung des Risikos

Zur Vermeidung der vorgenannten Risiken sind Maßnahmen zu ergreifen, die eine korrekte Fakturierung sowie die korrekte steuerliche Behandlung sicherstellen. Dies umfasst neben einer umfassenden Schulung aller beteiligten Mitarbeiter auch die Etablierung einer EDV-seitigen Unterstützung.

#### 5.1.4 Schritt 4: Festlegung von Handlungsanweisungen

Als Maßnahmen zur Etablierung einer Tax Compliance-gerechten Struktur in diesem Unternehmensbereich wird eine durchgängige EDV-Struktur angelegt, in der Rechnungsadressaten und Lieferanschriften sorgfältig verwaltet und auftragsbezogen zugewiesen werden können. Die am Prozess beteiligten Mitarbeiter werden geschult. Standardgeschäftsvorfälle werden definiert und als Muster mit Erläuterungen hinterlegt. Aus der Kombination von Artikel und Kunden- bzw. Lieferanschrift wird vom EDV-System eine gesetzeskonforme Rechnungsmaske generiert. Manuelle Änderungen an den automatisch generierten Ausgangsrechnungen sind nur nach Freigabe durch den Leiter der Finanzbuchhaltung möglich.

#### 5.1.5 Schritt 5: Etablierung einer Kontrollstruktur

Zur Kontrolle werden bei den kommenden Monatsabschlüssen die Umsatzsteuerbeträge verprobt und ein Abgleich mit den Daten aus dem Vertrieb vorgenommen.

### 5.2 Beispiel: Steuerliches und betriebswirtschaftliches Risiko

Parallel dazu wurde bei der letzten Prüfung von der Finanzverwaltung die Bestandsführung im Unternehmen moniert. In den Beständen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie für unfertige Erzeugnisse sind ca. 30 % der Bilanzsumme gebunden. Die Bewertung sowie die Bestandsführung hat somit maßgeblichen Einfluss auf die Steuerung der Liquidität, die Kalkulation sowie die Ermittlung des steuerlichen und handelsrechtlichen Ergebnisses. Hierbei spielen nicht zuletzt betriebswirtschaftliche Aspekte eine maßgebliche Rolle.

#### 5.2.1 Schritt 1: Tax-Due Diligence – Identifizierung des Risikos

Es liegt kein Warenwirtschaftssystem vor, in dem die Bestände nach Artikeln einzeln gelistet, die Einstandspreise mitgeführt und handelsrechtlich notwendige Abwertungen vorgenommen werden. Die Ermittlung der Bestände erfolgt nur zum Stichtag des Jahresabschlusses. Eine unterjährige Verbuchung findet nicht statt. Damit ist nicht gewährleistet, dass das Betriebsergebnis unterjährig korrekt ermittelt werden kann. Eine wesentliche betriebswirtschaftliche Steuerungsgröße fehlt also. Die mangelhafte Bestandsführung führt einerseits zur Bildung von „Ladenhüter“-Artikeln und andererseits zu Lieferengpässen bei Artikeln mit hoher Umschlagshäufigkeit. Beide Aspekte beeinflussen den Cash-to-cash-Zyklus negativ und belasten damit Ergebnis und Liquidität des Zielunternehmens.



# E-Discovery verstehen – Risiken im Unternehmen begrenzen

## Das erste umfassende Werk zum Thema E-Discovery

Internationale Experten informieren Sie in diesem Werk über die **Risiken und Chancen von E-Discovery** – dem Ermitteln, Sammeln und Zusammenstellen von Informationen für gerichtliche Prozesse in den USA und Europa:

- ▶ Sie lernen sowohl rechtliche als auch technologische und betriebswirtschaftliche Konsequenzen kennen.
- ▶ Sie erkennen anhand einer Darstellung juristischer Optionen, wie Sie komplexe Rechtsstreitigkeiten lösen können.
- ▶ Sie erfahren, wie Sie Leitlinien für den Schutz sensibler Unternehmensdaten erarbeiten und umsetzen.
- ▶ Sie erhalten einen detaillierten Einblick in die IT-Prozesskette einer E-Discovery.

**Zahlreiche Praxisbeispiele** veranschaulichen die Perspektiven beteiligter Anwaltskanzleien, beratender IT-Unternehmen sowie betroffener Unternehmen!

### Weitere Informationen:

 [www.ESV.info/978-3-503-13074-0](http://www.ESV.info/978-3-503-13074-0)



**ERICH SCHMIDT VERLAG**  
*Auf Wissen vertrauen*

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder direkt an:  
Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin  
Fax: (030) 25 00 85-275 · [www.ESV.info](http://www.ESV.info) · [ESV@ESVmedien.de](mailto:ESV@ESVmedien.de)

## Internationale E-Discovery und Information Governance

Praxislösungen für Juristen, Unternehmer und IT-Manager

Herausgegeben von **Prof. Dr. Matthias H. Hartmann**

2011, XI, 318 Seiten, €(D) 44,95,

ISBN 978-3-503-13074-0

Firma / Institution .....

Name / Kd.-Nr. ....

Funktion.....

Straße / Postfach .....

PLZ / Ort .....

Fax .....

Der Erich Schmidt Verlag darf mich zu Werbezwecken per Fax über Angebote informieren:  ja  nein

E-Mail .....

Der Erich Schmidt Verlag darf mich zu Werbezwecken per E-Mail über Angebote informieren:  ja  nein

Datum / Unterschrift .....

0303

Fax (030) 25 00 85-275

**Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG**  
**Genthiner Straße 30 G**  
**10785 Berlin**

**Widerrufsrecht:** Bestellungen zu Büchern können innerhalb von zwei Wochen nach Erhalt der Ware bei Ihrer Buchhandlung oder beim Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Genthiner Str. 30 G, 10785 Berlin, Fax 030/25 00 85-275, E-Mail: [Vertrieb@ESVmedien.de](mailto:Vertrieb@ESVmedien.de) schriftlich widerrufen werden (rechtzeitige Absendung genügt).

Wir erheben und verarbeiten Ihre Daten lediglich zur Durchführung des Vertrages, zur Pflege der laufenden Kundenbeziehung und um Sie über unsere Angebote und Preise zu informieren. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Werbezwecke jederzeit widersprechen. Bitte senden Sie uns in diesem Fall Ihren Widerspruch schriftlich per Post, per Fax oder per E-Mail an [Service@ESVmedien.de](mailto:Service@ESVmedien.de).

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Sitz: Berlin · Persönlich haftende Gesellschafterin: ESV Verlagsführung GmbH · Amtsgericht: Berlin-Charlottenburg · 93 HRB 27 197 · Geschäftsführer: Dr. Joachim Schmidt

Bestellschein

### 5.2.2 Schritt 2: Tax Compliance-System – Prüfung auf steuerliche Relevanz des Risikos

Die Lieferfähigkeit des Zielunternehmens stellt aus Sicht der Kunden ein wesentliches Qualitätsmerkmal dar. Teilweise existieren Lieferverträge, die an Verzögerungen schmerzhaftes Vertragsstrafen oder den Verlust von sonst gewährten Vorteilen knüpfen. Das Rating bei Kunden leidet ebenfalls. Es droht der Verlust maßgeblicher Kunden.

Durch die mangelhafte Ergebnisermittlung ist eine marktgerechte Kalkulation nicht möglich. Dies führt in manchen Bereichen dazu, dass durch zu geringe Preise Margen verschenkt werden. In anderen Bereichen kalkuliert das Unternehmen zu hoch angesetzte Preise und katalysiert sich damit aus dem Markt.

Die mangelhafte Berechnung von Lagerdauern und Reichweiten macht eine transparente Abwertung der Lagerbestände unmöglich. Handelsrechtlich werden die Bestände zu hoch ausgewiesen, was Kreditvergaben problematisch macht. Steuerlich wird durch die nicht vorgenommene Abwertung eine zu hohe Abgabenlast begründet.

### 5.2.3 Schritt 3: Ableitung von Maßnahmen zur Vermeidung des Risikos

Alle Artikel sind über Artikelkonten zu erfassen. Zu- und Abgänge sind lückenlos mit Einstandspreisen mitzubuchen. Die Bestandsbewertung hat monatlich zu erfolgen. Verbräuche und Lagermengen sind über Mindestbestandsmengen abzugleichen. „Ladenhüter“-Artikel sind abzuwerten und zu verschrotten. Diese Maßnahmen werden durch die Einführung eines in den Bestell- und Produktionsvorgang integrierten Warenwirtschaftssystems unterstützt.

### 5.2.4 Schritt 4: Festlegung von Handlungsanweisungen

Es muss allen beteiligten Personen die Bedeutung einer korrekten Bestandsführung verdeutlicht werden. Die Mitarbeiter sind im Umgang mit dem Warenwirtschaftssystem zu schulen.

### 5.2.5 Schritt 5: Etablierung einer Kontrollstruktur

Die Umsetzung wird monatlich anhand von Stichproben überprüft. Im Rahmen der Unternehmensstrategie werden Zielvorgaben definiert, die sich auf die Lieferbereitschaft, den Lagerumschlag etc. beziehen. Das Erreichen der Zielvorgaben ist Gegenstand des internen monatlichen Reporting an die Unternehmensleitung.

Vor allem das zweite Beispiel zeigt, wie sich im Rahmen einer Tax-Due Diligence ermittelte Risiken auch auf weitere wesentliche Unternehmensbereiche auswirken. Es wird aber auch deutlich, dass Erkenntnisse aus anderen Bereichen einer umfassenden Due Diligence in die Sphäre der Tax Compliance ausstrahlen und dort ebenfalls betrachtet werden müssen.

## 6. Tax Compliance als Instrument zur Integration des Zielunternehmens

Die Erkenntnisse aus der Überwachung von Tax Compliance-Systemen sollten auch in ein Beteiligungscontrolling beim Erwerber mit einfließen. Als Bestandteil des Reportings aus dem Zielunternehmen stellen sie sicher, dass auf der Ebene einer Holding bzw. der Gesellschafter alle relevanten Informationen zu Risiken aus nicht beachteter Tax Compliance zeitnah vorliegen und Maßnahmen zur Gegensteuerung eingeleitet werden können. Dies ist insbesondere im Bereich der Distressed M&A notwendig.

Die Integration eines übernommenen Unternehmens ist eines der komplexesten Themen der Unternehmensführung. Klar vorgegebene Strukturen, wie sie bei der Etablierung eines Tax Compliance-Systems geschaffen werden, können die Integration unterstützen. Dies setzt voraus, dass der Belegschaft im Zielunternehmen die Erwartungen der Erwerber verdeutlicht und der Sinn und Zweck von strukturellen Veränderungen aufgezeigt werden. Nicht zuletzt kann die Orientierung an einem Tax Compliance-System auch für die Absicherung der Belegschaft sorgen. All dies sind Aspekte, welche die Integration von oftmals völlig unterschiedlichen Unternehmenskulturen fördern können.

## 7. Fazit

M&A-Prozesse stellen hochkomplexe Transaktionen dar, die für den Erwerber mit einer Vielzahl von Risiken verbunden sind. Die in aller Regel durchgeführten Due-Diligence-Analysen ermöglichen ein umfassendes Bild der Abläufe im Zielunternehmen und der damit verbundenen steuerlichen Risiken.

Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse können unmittelbar im Anschluss an die Transaktion vom Erwerber bzw. Investor genutzt werden, um im Zielunternehmen ein Risikomanagementsystem zu etablieren, das insbesondere ein Tax Compliance-System umfassen muss, aber auch die verschiedensten anderen Unternehmensbereiche umfassen kann.



# Glaubhafte CSR – Grundlagen und Wege für die Praxis

Der Ruf nach mehr Verantwortung und Moral in den Unternehmen hat nach Wirtschaftskrisen stets Hochkonjunktur. Wird das Thema einerseits breit in Öffentlichkeit und Wissenschaft diskutiert, sind andererseits viele Fragen zur Umsetzung in der Praxis unbeantwortet.

James Bruton gibt Ihnen mit diesem Buch nicht nur einen fundierten Überblick über die Grundlagen der Unternehmensethik. Erstellt zudem praktische Lösungswege vor, um **Corporate Social Responsibility (CSR)** überzeugend in die Unternehmensstrategie einzubetten. Das Buch bietet auch:

- ▶ eine Analyse der Bankenethik im Zuge der letzten Wirtschafts- und Finanzkrise
- ▶ eine Darstellung des internationalen Standards ISO 26000 zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen
- ▶ Empfehlungen für eine erfolgreiche Umsetzung des Stakeholdermodells

Mit einer ausführlichen Fallstudie, zahlreichen Übersichten, Wiederholungsfragen und Zusatzmaterialien im Internet!

## Weitere Informationen:

 [www.ESV.info/978-3-503-13001-6](http://www.ESV.info/978-3-503-13001-6)



**ERICH SCHMIDT VERLAG**  
*Auf Wissen vertrauen*

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder direkt an:  
Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin  
Fax: (030) 25 00 85-275 · [www.ESV.info](http://www.ESV.info) · [ESV@ESVmedien.de](mailto:ESV@ESVmedien.de)

## Unternehmensstrategie und Verantwortung

Wie ethisches Handeln Wettbewerbsvorteile schafft

Von **Prof. Dr. James Bruton**

2011, XVII, 260 Seiten, mit zahlreichen Abbildungen,  
€ (D) 34,95, ISBN 978-3-503-13001-6

Firma / Institution .....

Name / Kd.-Nr. ....

Funktion.....

Straße / Postfach .....

PLZ / Ort .....

Fax .....

Der Erich Schmidt Verlag darf mich zu Werbezwecken  
per Fax über Angebote informieren:  ja  nein

E-Mail .....

Der Erich Schmidt Verlag darf mich zu Werbezwecken  
per E-Mail über Angebote informieren:  ja  nein

Datum / Unterschrift .....

0201

Fax (030) 25 00 85-275

**Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG**  
**Genthiner Straße 30 G**  
**10785 Berlin**

**Widerrufsrecht:** Bestellungen zu Büchern können innerhalb von zwei Wochen nach Erhalt der Ware bei Ihrer Buchhandlung oder beim Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Genthiner Str. 30 G, 10785 Berlin, Fax 030/25 00 85-275, E-Mail: [Vertrieb@ESVmedien.de](mailto:Vertrieb@ESVmedien.de) schriftlich widerrufen werden (rechtzeitige Absendung genügt).

Wir erheben und verarbeiten Ihre Daten lediglich zur Durchführung des Vertrages, zur Pflege der laufenden Kundenbeziehung und um Sie über unsere Angebote und Preise zu informieren. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Werbezwecke jederzeit widersprechen. Bitte senden Sie uns in diesem Fall Ihren Widerspruch schriftlich per Post, per Fax oder per E-Mail an [Service@ESVmedien.de](mailto:Service@ESVmedien.de).

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Sitz: Berlin · Persönlich haftende Gesellschafterin: ESV Verlagsführung GmbH · Amtsgericht: Berlin-Charlottenburg · 93 HRB 27 197 · Geschäftsführer: Dr. Joachim Schmidt

Bestellschein