



**DHKT**  
DEUTSCHER  
HANDWERKSKAMMERTAG

DHKT • Postfach 110472 • 10834 Berlin

Handwerkskammern  
Zentralfachverbände  
Regionale Handwerkskammertage  
Regionale Vereinigungen der Landesverbände  
Landeshandwerksvertretungen

Haus des Deutschen Handwerks  
Mohrenstraße 20/21  
10117 Berlin  
www.zdh.de

Abteilung: Steuer- und Finanzpolitik  
Ansprechpartner: Simone Schlewitz  
Tel.: +49 30 206 19-293  
Fax: +49 30 206 19-59293  
E-Mail: schlewitz@zdh.de

Berlin, 20. März 2018  
AZ: IV18012\_02-01  
per Mail

## **Leitfaden „Tax Compliance für Handwerkskammern, Innungen und Kreishandwerkerschaften“**

### Zusammenfassung

Der DHKT hat einen Leitfaden mit dem Titel „Tax Compliance für Handwerkskammern, Innungen und Kreishandwerkerschaften – Einführung des § 2b UStG in einem sicheren Tax-Compliance-Umfeld“ erstellt. Wir bitten um Weiterleitung an die betroffenen Institutionen.

Sehr geehrte Damen und Herren,

das steuerrechtliche Umfeld der juristischen Personen des öffentlichen Rechts (jPöR) hat sich seit der Einführung des § 2b UStG zum 1.1.2017 verändert. Die Vorschrift ist spätestens ab dem 1.1.2021 für alle jPöR verpflichtend anzuwenden. Wir haben zu diesem Thema fortlaufend informiert, u. a. mit Rundschreiben IV\_16019 vom 8.3.2016.

Die Handwerkskammern, Innungen und Kreishandwerkerschaften sollten die Übergangsfrist nutzen, um ihre Organisation optimal auf die ordnungsgemäße Erfüllung der veränderten steuerrechtlichen Anforderungen auszurichten. Ein sogenanntes Tax Compliance Management System – kurz „Tax CMS“ – kann hierzu beitragen.

Der DHKT hat zur Unterstützung und ersten Orientierung einen Leitfaden mit dem Titel „Tax Compliance für Handwerkskammern, Innungen und Kreishandwerkerschaften – Einführung des § 2b UStG in einem sicheren Tax-Compliance-Umfeld“ erstellt, den wir Ihnen als Anlage zur Verfügung stellen.

**Vereinsregisternummer:**  
VR 19818 Nz, Amtsgericht  
Berlin Charlottenburg  
**Steuernummer:**  
27/622/50995

**Bankverbindungen:**  
Landesbank Berlin Girozentrale  
13 477 803 (BLZ 100 500 00)  
IBAN DE60 1005 0000 0013 4778 03  
BIC/SWIFT BELADEVB33

Berliner Volksbank  
830 183 3009 (BLZ 100 900 00)  
IBAN DE65 1009 0000 8301 8330 09  
BIC/SWIFT BEVODE33

**DAS HANDWERK**  
DIE WIRTSCHAFTSMACHT VON NEBENAN.

Wir bitten Sie um Weiterleitung des Leitfadens an die betroffenen Institutionen. Für Rückfragen steht Ihnen die ZDH-Abt. Steuer- und Finanzpolitik zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

gez. Reiner Odenthal  
Leiter des Zentralbereichs

gez. Carsten Rothbart  
Leiter der Abt. Steuer- und Finanzpolitik

**Anlage**

## **Leitfaden**

# **Tax Compliance für Handwerkskammern, Innungen und Kreishandwerkerschaften**

**Einführung des § 2b UStG in einem sicheren Tax-Compliance-Umfeld**

**Stand: 3/2018**

# **Tax Compliance für Handwerkskammern, Innungen und Kreishandwerkerschaften (Stand 3/2018)**

## **Inhaltsverzeichnis**

Umsatzbesteuerung der öffentlichen Hand (§ 2b UStG) – Unterstützung durch ein Tax Compliance Management System (Tax CMS) .....	3
I. Notwendigkeit eines internen Kontrollsystems für steuerliche Zwecke.....	3
1. Hintergrund.....	3
2. Relevanz für die Handwerksorganisation.....	4
3. Unterstützung durch den ZDH .....	5
II. Grundstruktur eines Tax Compliance Management Systems.....	6
1. Was bedeutet „Tax Compliance“? .....	6
2. Verantwortlichkeit für das Tax CMS.....	6
3. Abgrenzung des Geltungsbereichs eines Tax CMS.....	6
4. Grundelemente eines Tax CMS.....	7
4.1 Tax Compliance-Kultur .....	7
4.2 Tax Compliance-Ziele.....	8
4.3 Tax Compliance-Organisation .....	8
4.4 Tax Compliance-Risiken.....	10
4.5 Tax Compliance-Programm .....	11
4.6 Tax Compliance-Kommunikation .....	12
4.7 Tax Compliance-Überwachung und Verbesserung.....	13
5. Zusammenfassung .....	14
III. Aufbau eines Tax Compliance Management Systems .....	15
1. Allgemeines.....	15
1.1 Maßgeschneidertes Tax CMS .....	15
1.2 Einbindung der Mitarbeiter.....	15
1.3 Integration in die Arbeitsprozesse.....	16
1.4 Schrittweise Einführung.....	16
1.5 IT-Unterstützung.....	16
1.6 Unterstützung durch Wirtschaftsprüfer/Steuerberater .....	17

2. Praktische Umsetzung.....	17
2.1 § 2b UStG: Option zum alten Recht – wie geht es jetzt weiter? .....	17
2.2 Sicherung der gewonnenen Erkenntnisse mithilfe eines Tax CMS .....	18
2.3 Schritte zur Einrichtung eines Tax CMS .....	18
Empfehlung 1: Zeitplan.....	18
Empfehlung 2: Steuerrichtlinie.....	19
Beispiele für mögliche Inhalte einer Steuerrichtlinie.....	20
1. Element: Tax Compliance-Kultur .....	20
2. Element: Tax Compliance-Ziele.....	21
3. Element: Tax Compliance-Organisation .....	21
4. Element: Tax Compliance Risiken.....	22
5. Element: Tax Compliance-Programm.....	23
6. Element: Tax Compliance-Kommunikation.....	23
7. Element: Überwachung und Verbesserung .....	24
Empfehlung 3: Prozess-Beschreibung und Risiko-Analyse .....	24
IV. Literaturtipps.....	25

# Umsatzbesteuerung der öffentlichen Hand (§ 2b UStG) – Unterstützung durch ein Tax Compliance Management System (Tax CMS)

Die umsatzsteuerliche Behandlung der Tätigkeiten von juristischen Personen des öffentlichen Rechts (jPöR) hat sich aufgrund der neuen Vorschrift des § 2b UStG seit dem 1.1.2017 verändert. Handwerkskammern, Innungen und Kreishandwerkerschaften<sup>1</sup> haben die Möglichkeit, eine Übergangsfrist bis zum 31.12.2020 zu nutzen.

Mit der Einführung des § 2b UStG sind veränderte Abgrenzungskriterien für die Unternehmereigenschaft der öffentlichen Hand geschaffen worden, die spätestens am 1.1.2021 für alle jPöR verpflichtend anzuwenden sind. Die Umstellung auf § 2b UStG erfordert eine gründliche Bestandsaufnahme und ggf. Neubewertung aller Tätigkeiten (Einzelheiten hierzu haben wir mit Rundschreiben IV\_16019 vom 8.3.2016 erläutert). **Der gleichzeitige Aufbau eines internen<sup>2</sup> Kontrollsystems für Steuern in der Form eines Tax-Compliance-Management-Systems (Tax CMS) erleichtert die Umsetzung der hieraus gewonnenen Erkenntnisse.** Ein Tax CMS ist darüber hinaus auch für alle anderen Steuerarten relevant.

## I. Notwendigkeit eines internen Kontrollsystems für steuerliche Zwecke

### 1. Hintergrund

Ein derzeit in den Fachmedien stark diskutiertes Thema ist die Einführung sogen. „Tax Compliance Management Systeme“ – kurz Tax CMS – in Unternehmen. Auslöser für diese Diskussion ist das BMF-Schreiben vom 23.5.2016 (**Anlage 1**), mit dem die obersten Finanzbehörden des Bundes und der Länder die Abgrenzung der bloßen Berichtigung einer Steuererklärung nach § 153 AO von einer strafbefreienden

---

<sup>1</sup> Die Aussagen in diesem Leitfaden beziehen sich auf Handwerkskammern, Innungen und Kreishandwerkerschaften. Der besseren Lesbarkeit wegen sind nicht durchgängig alle drei Organisationen benannt.

<sup>2</sup> In der fachlichen Diskussion werden diese als „innerbetriebliche“ Kontrollsysteme bezeichnet. In diesem Leitfaden wird jedoch an verschiedenen Stellen der Begriff „interne Kontrollsysteme“ verwendet, da durch die Eigenschaft der Handwerkskammern, Innungen und Kreishandwerkerschaften als Körperschaften des öffentlichen Rechts mit hoheitlichen Befugnissen der Begriff „innerbetrieblich“ zu Missverständnissen führen kann. Inhaltlich soll hierdurch jedoch keine Unterscheidung zum Ausdruck kommen.

Selbstanzeige (§ 371, § 378 Absatz 3 AO) darstellen. Das BMF-Schreiben nimmt in Rz. 2.6 ausdrücklich Bezug auf ein innerbetriebliches Kontrollsystem für Steuern.<sup>3</sup>

Durch ein eingerichtetes, wirksames und überwachtetes Tax CMS kann der Steuerpflichtige seine Organisation optimal auf die ordnungsgemäße Erfüllung aller steuerrechtlichen Vorgaben ausrichten.

Das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (IDW) hat – auf Anregung des BMF – am 31.5.2017 den „IDW-Praxishinweis 1/2016: Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gem. PS 980“ (**Anlage 2**) veröffentlicht. Der Prüfungsstandard (PS) 980 enthält die Mindestanforderungen an ein funktionsfähiges Compliance Management System (CMS). Der IDW-Praxishinweis nimmt die sieben Grundelemente des PS 980 für CMS auf und bezieht sie auf die steuerliche Compliance. Es kann davon ausgegangen werden, dass gesetzlichen Vertretern von Unternehmen regelmäßig kein pflichtwidriges Verhalten hinsichtlich der Erfüllung ihrer steuerlichen Pflichten vorgeworfen werden kann, wenn sie sich bei der Einrichtung eines Tax CMS am PS 980 und dem dazu veröffentlichten IDW-Praxishinweis orientieren.

Unternehmen können ihr Tax CMS freiwillig durch einen Wirtschaftsprüfer nach PS 980 hinsichtlich der Angemessenheit und Wirksamkeit beurteilen lassen. Eine solche Prüfung kommt auch für Handwerkskammern in Betracht.

## **2. Relevanz für die Handwerksorganisation**

Wie oben dargestellt, wird durch die Einführung des § 2b UStG die steuerliche Relevanz von nicht-hoheitlichen Tätigkeiten des öffentlichen Sektors deutlich. Die kommunalen Spitzenverbände haben ihren Mitgliedern bereits die Einrichtung von Tax CMS empfohlen. Denn die Notwendigkeit zur Erfüllung steuerlicher Pflichten (fristgerechte, richtige und vollständige Abgabe von Steuererklärungen) birgt entsprechende

---

<sup>3</sup> „Hat der Steuerpflichtige ein innerbetriebliches Kontrollsystem eingerichtet, das der Erfüllung der steuerlichen Pflichten dient, kann dies ggf. ein Indiz darstellen, das gegen das Vorliegen eines Vorsatzes oder der Leichtfertigkeit sprechen kann, jedoch befreit dies nicht von einer Prüfung des jeweiligen Einzelfalls.“

(Haftungs-) Risiken auch für öffentliche Einrichtungen und ggf. für deren (Leistungs-) Personal.

Von der Neuordnung der Umsatzbesteuerung der öffentlichen Hand (§ 2b UStG) sind die Handwerkskammern, Innungen und Kreishandwerkerschaften unmittelbar betroffen. Insbesondere die Abgrenzung zwischen hoheitlichen Tätigkeiten und unternehmerischen Tätigkeiten nach altem Recht (§ 2 Abs. 3 UStG) und nach dem neuen § 2b UStG birgt erhebliche Unsicherheiten. Deshalb sollte auch in der Handwerksorganisation von Seiten der jeweiligen Hausspitze der Aufbau bzw. der Ausbau eines Tax CMS zur Bewältigung steuerlicher Verpflichtungen in Betracht gezogen werden. Dies bietet sich gegenwärtig an, da aufgrund der Umstellung auf § 2b UStG bereits eine umfassende Bestandsaufnahme aller steuerlich relevanten Vorgänge notwendig ist und ein Tax CMS die Umsetzung der daraus gewonnenen Erkenntnisse erleichtert.<sup>4</sup>

Neben den Handwerkskammern, Innungen und Kreishandwerkerschaften sollten auch privatrechtliche Organisationen des Handwerks (wie z. B. Verbände) das Thema Tax CMS in den Blick nehmen.

### **3. Unterstützung durch den ZDH**

Die ZDH-Planungsgruppe „Steuerfragen der Handwerkskammern und der Verbände“ befasst sich mit der Einführung von Tax CMS in der Handwerksorganisation. Für diesbezügliche Rückfragen steht Ihnen die ZDH-Abteilung Steuer- und Finanzpolitik zur Verfügung.

---

<sup>4</sup> Sollte bei der Bestandsaufnahme festgestellt werden, dass es Tätigkeiten gibt, die auch schon nach altem Recht (§ 2 Abs. 3 UStG) steuerbar und steuerpflichtig gewesen wären, so könnte sich ein im Aufbau befindliches Tax CMS möglicherweise positiv auf die Berichtigung der Steuererklärungen hinsichtlich dieser Sachverhalte auswirken, insbesondere auf die Frage der Anwendbarkeit von § 153 AO (vgl. BGH-Urteil vom 9.5.2017 – 1 StR 265/16 zu §§ 30, 130 OWiG). Dies bleibt allerdings eine Frage des Einzelfalls. Die weitere Entwicklung der Rechtsprechung hierzu muss abgewartet werden.



## II. Grundstruktur eines Tax Compliance Management Systems

### 1. Was bedeutet „Tax Compliance“?

Der Begriff „Compliance“ beschreibt die Pflicht des gesetzlichen Vertreters, die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen und interner Regeln sicherzustellen. Dies umfasst auch die Einhaltung der maßgeblichen Steuergesetze und zollrechtlichen Vorschriften. Der Begriff „Tax“ enthält nach herrschender Meinung sämtliche Steuern und Abgaben sowie alle steuerlichen Nebenleistungen gem. § 3 Abgabenordnung.

Ein Tax CMS ist ein abgegrenzter Teilbereich eines Compliance Management Systems, das der vollständigen und zeitgerechten Erfüllung steuerlicher Pflichten dient. Ein Tax CMS umfasst alle durch den **gesetzlichen Vertreter** aufgrund festgelegter **Ziele** eingeführten **Grundsätze und Maßnahmen**, die auf die **Sicherstellung eines regelkonformen Verhaltens** der **gesetzlichen Vertreter und Mitarbeiter** abzielen.

### 2. Verantwortlichkeit für das Tax CMS

Die Verantwortung für das Tax CMS und für die Inhalte der Tax CMS-Beschreibung liegen bei den gesetzlichen Vertretern der Handwerkskammer (Geschäftsführer und Präsident, § 109 HwO).

### 3. Abgrenzung des Geltungsbereichs eines Tax CMS

Das Tax CMS ist für Zwecke externer Prüfungen klar von anderen Bereichen eines bereits vorhandenen Compliance Management Systems abzugrenzen. Dies gilt auch im Hinblick auf die einbezogenen Rechtsquellen, internen Dienstanweisungen, Datenquellen, rechtlichen Einheiten, Verwaltungsbereiche und Personen (z. B. Mitarbeiter, Steuerberater).

Dabei sind die Aufgaben derjenigen Personen, die in die Erfüllung der steuerlichen Pflichten der Handwerkskammer eingebunden sind, genau zu beschreiben.

## 4. Grundelemente eines Tax CMS

Die Finanzverwaltung hat – auch in den Verwaltungsanweisungen zu § 153 AO – bisher keine Anforderungen an die Ausgestaltung eines innerbetrieblichen Kontrollsystems für Steuern veröffentlicht. Der Praxishinweis des IDW zur Ausgestaltung und Prüfung eines Tax CMS vom 31.5.2017 kann jedoch als Basis dienen. Schließlich muss ein Tax CMS immer individuell auf die Größe und Struktur der jeweiligen Handwerkskammer, Innung oder Kreishandwerkerschaft zugeschnitten sein. Ein angemessenes Tax CMS im Sinne des IDW PS 980 weist die folgenden **sieben Grundelemente** auf, deren Ausgestaltung und Ausprägung unterschiedlich sein können:

### 4.1 Tax Compliance-Kultur

Die Tax Compliance Kultur bringt zum Ausdruck, wie in der Handwerkskammer mit steuerlichen Themen umgegangen wird, insbesondere welche Bedeutung die Geschäftsführungsebene der Einhaltung steuerlicher Vorschriften beimisst sowie die Art und Weise, wie sie dies an die Mitarbeiter kommuniziert und den Umgang mit steuerlichen Themen vorlebt. Ziel ist es, allen an der Erfüllung der steuerlichen Pflichten der Handwerkskammer Beteiligten ein entsprechendes Verantwortungs- und Problembewusstsein zu vermitteln. Die Tax Compliance Kultur bildet somit den Grundstein für ein funktionsfähiges und verlässliches Tax CMS.

#### **Überprüfbare Merkmale sind z. B.:**

- Schriftliches Bekenntnis/Leitbild der Leitungsebene der Handwerkskammer zu (Tax) Compliance
- Verhaltenskodex
- offizielle Steuerstrategie der Leitungsebene
- regelmäßige Identifizierung steuerlich relevanter Sachverhalte und Kommunikation an die Steuerfunktion (d. h. die mit steuerlichen Aufgaben betrauten Mitarbeiter, die Geschäftsführung und der Steuerberater)
- regelmäßige Information der mit steuerlichen Aufgaben betrauten Mitarbeiter über relevante Steuerrechtsänderungen

## 4.2 Tax Compliance-Ziele

Die Tax Compliance-Ziele bilden den Rahmen für die Tätigkeit der mit steuerlichen Aufgaben betrauten Mitarbeiter und des Steuerberaters (Steuerfunktion). Sie werden von der Führungsebene der Handwerkskammer vorgegeben und orientieren sich an den allgemeinen strategischen Zielen der Handwerkskammer. Neben der Sicherstellung der Einhaltung der steuerrechtlichen Vorschriften und der Vermeidung steuerlicher Risiken können die Schwerpunktbildung bei den hoheitlichen Tätigkeiten oder aber die Aufstellung der Handwerkskammer wie ein regelbesteuertes Unternehmen mögliche Ziele sein.

### **Überprüfbare Merkmale sind z. B.:**

- Definition, Dokumentation und Kommunikation der Ziele (z. B. in einer Steuerrichtlinie)
- Die Tax Compliance Ziele stehen im Einklang mit den strategischen Zielen der Handwerkskammer

## 4.3 Tax Compliance-Organisation

Die Einhaltung der (steuer-) gesetzlichen Vorschriften ist die Aufgabe der Leitungsebene der Handwerkskammer. Sie regelt deshalb die Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Ablauforganisation für die Einhaltung der steuerlichen Pflichten. Die Aufgabenverteilung muss sich in eindeutiger Weise über Delegationsentscheidungen bis zur Leitung der Handwerkskammer zurückverfolgen lassen. Die Durchsetzung ihrer Entscheidungen muss durch angemessene Weisungsstrukturen sichergestellt werden.

Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten müssen umfassend, eindeutig und widerspruchsfrei geregelt sein. Dazu gehören auch adäquate Vertretungsregelungen. Die Verantwortlichkeiten müssen dabei klar kommuniziert und von allen Mitarbeitern verstanden werden.

Der Informationsfluss in Bezug auf Sachverhalte mit möglicher Steuerrelevanz sowie über Änderungen steuerrechtlicher Vorschriften wird durch die Einrichtung von Schnittstellen zwischen der Steuerfunktion und den anderen Abteilungen der Handwerkskammer sichergestellt. Die Leitungsebene muss diesbezüglich klarstellen, dass die Steuerabteilung regelmäßig über alle Sachverhalte zu informieren ist, damit sie diese auf ihre mögliche Steuerrelevanz hin überprüfen kann.

Die Leitungsebene der Handwerkskammer hat außerdem für die erforderliche personelle und technische Ausstattung zu sorgen. Sie muss sicherstellen, dass entsprechende Kompetenzen bei den Mitarbeitern vorhanden sind.

### **Überprüfbare Merkmale sind z. B.:**

- Die Verantwortlichkeiten des Steuerbereichs sind klar geregelt und kommuniziert
- Die Verantwortlichkeiten anderer Abteilungen der Handwerkskammer hinsichtlich der Zusammenarbeit und der Information des Steuerbereichs über steuerlich relevante Sachverhalte sind klar geregelt und kommuniziert (Pflicht zur Zusammenarbeit)
- Zwischen den Bereichen, die in steuerlich relevante Sachverhalte eingebunden sind, besteht eine klare und eindeutige Schnittstellenstruktur
- Qualifizierte Mitarbeiter stehen dem Steuerbereich in ausreichender Zahl zur Verfügung
- Es existieren klare und eindeutige Vertretungsregelungen, die allen Mitarbeitern sowie dem Steuerberater bekannt gegeben werden
- Die Mitarbeiter des Steuerbereichs werden regelmäßig geschult
- Der Steuerberater übernimmt einen klar definierten Bereich der Steuerfunktion
- Es findet ein regelmäßiger Austausch – auch auf der Leitungsebene der Handwerkskammer – mit der Steuerfunktion statt
- Der Steuerberater wird vorher über neue bzw. veränderte Prozesse, Tätigkeiten und Vertragsabschlüsse in der Handwerkskammer informiert und um eine steuerrechtliche Einschätzung gebeten
- Die Tax Compliance-Organisation wird in einer Steuerrichtlinie oder einem Organisationshandbuch dargestellt und dokumentiert

## 4.4 Tax Compliance-Risiken

Ein wesentlicher Bestandteil des Tax CMS ist die Identifikation der individuellen steuerlichen Compliance-Risiken der Handwerkskammer bezogen auf die jeweilige Steuerart und die damit verbundenen Prozesse.

Risikofelder sind regelmäßig z. B. die Einhaltung der allgemeinen steuerlichen Pflichten (fristgerechte Abgabe von Steuererklärungen, pünktliche Zahlung von Steuern, Einhaltung der Buchführungs-, Aufzeichnungs- und Aufbewahrungspflichten u. a.), die Umsatzsteuer, Lohnsteuer und Ertragsteuern, Grundsteuer und Grunderwerbsteuer.

Die Risiken müssen systematisch erkannt, schriftlich erfasst und hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenspotenzial beurteilt werden. Hierfür bietet sich die Erstellung einer Tabelle (sog. **Risiko-Kontroll-Matrix**) an. Das Muster einer Risiko-Kontroll-Matrix ist diesem Leitfaden beigelegt (**Anlage 3**).

Für die Identifizierung und Bewertung der steuerlichen Risiken ist es hilfreich, den Ist-Zustand der steuerlich relevanten Prozesse in der Handwerkskammer verbal zu beschreiben oder mithilfe entsprechender Visualisierungsprogramme (s. Abschnitt III. 1.5) abzubilden.

Es kann sinnvoll sein, sich in einem ersten Schritt zunächst auf die wichtigsten Risiken zu konzentrieren und einen Schwerpunkt zu bilden. Bei den Handwerkskammern können dies z. B. die umsatzsteuerlich relevanten Sachverhalte sein.

### **Überprüfbare Merkmale sind z. B.:**

- Es gibt eine systematische Risikoanalyse für den Steuerbereich
- Die Risikoanalyse ist allen Mitarbeitern mit steuerlich relevanten Aufgaben, dem Steuerberater sowie der Führungsebene der Handwerkskammer kommuniziert worden
- Die einzelnen Risiken sind nach Steuerarten differenziert

## 4.5 Tax Compliance-Programm

Auf der Grundlage der Risikoanalyse werden in einem nächsten Schritt Maßnahmen ergriffen, die den Risiken entgegenwirken. Die Ausgestaltung des Tax Compliance-Programms hängt im Wesentlichen von der Größe der Handwerkskammer, der Komplexität der wirtschaftlichen Tätigkeiten sowie den individuellen Compliance-Risiken ab. Der IDW-Praxishinweis unterscheidet zwischen präventiven und detektiven Maßnahmen. Exemplarisch seien hier die folgenden Maßnahmen genannt:

### Präventive Maßnahmen

- Erstellung von Richtlinien, fachlichen Anweisungen und Checklisten
- regelmäßige Schulung der Mitarbeiter
- Zuständigkeits- und Vertretungsregelungen
- Einrichtung von Schnittstellen zwischen den Mitarbeitern mit steuerlich relevanten Aufgaben, dem Steuerberater, der Geschäftsführung und den übrigen Abteilungen
- Kommunikation von steuerlich relevanten Sachverhalten einerseits und von Rechtsänderungen andererseits
- Entwicklung von Standardverträgen, die steuerlich überprüft sind und ständig aktualisiert werden
- Dokumentationsanweisungen

### Detektive Maßnahmen

- Vier-Augen-Prinzip
- Verprobungen, Plausibilitätsbeurteilungen
- Hinweise von Externen (Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Betriebsprüfer) auswerten und umsetzen
- Einsatz von IT-Lösungen zur Steuerung von Prozessen, Automatisierung von Kontrollen u. a.

Die ergriffenen Maßnahmen (Tax Compliance-Programm) sind in geeigneter Weise zu dokumentieren. Die Dokumentation kann z. B. durch Gegenüberstellung mit den Tax-Compliance-Risiken in der Risiko-Kontroll-Matrix erfolgen (s. 4.4). Das Muster einer Risiko-Kontroll-Matrix ist diesem Leitfaden beigelegt (**Anlage 3**).

### **Überprüfbare Merkmale sind z. B.:**

- Die Maßnahmen werden ausreichend dokumentiert
- Die Maßnahmen sind geeignet, den Risiken vorzubeugen
- Es gibt sowohl präventive als auch detektive Maßnahmen
- Zur Durchführung der Maßnahmen wird ein IT-System eingesetzt

## **4.6 Tax Compliance-Kommunikation**

Die Führungsebene der Handwerkskammer informiert alle Mitarbeiter mit steuerlich relevanten Aufgaben und den Steuerberater (die Steuerfunktion) über die Tax Compliance-Risiken sowie das darauf basierende Tax Compliance-Programm. Dies gilt auch für solche Abteilungen, die der Steuerfunktion zuliefern und sie gegebenenfalls über steuerlich relevante Sachverhalte in Kenntnis setzen. Alle Betroffenen sollen Ihre Aufgaben kennen und verstehen. Ziel ist es außerdem, ein entsprechendes Verantwortungs- und Problembewusstsein bei den Mitarbeitern und Dritten zu schaffen, die in die Erfüllung der steuerlichen Pflichten der Handwerkskammer eingebunden sind.

Darüber hinaus muss sichergestellt werden, dass die Führungsebene der Handwerkskammer über Regelverstöße und erforderlichen Anpassungsbedarf bei den Prozessen informiert wird.

Veränderungen müssen regelmäßig und zeitnah kommuniziert werden.

Kommunikationswege müssen festgelegt und dokumentiert werden.

### **Überprüfbare Merkmale sind z. B.:**

- Das Tax Compliance-Programm wird in geeigneter Weise den betroffenen Mitarbeitern und dem Steuerberater zur Kenntnis gegeben
- Die wesentlichen Punkte des Tax Compliance-Programms sind allen betroffenen Stellen in der Handwerkskammer bekannt
- Alle betroffenen Mitarbeiter und der Steuerberater haben jederzeit Zugriff auf die aktuellste Version der Steuerrichtlinie und Organisationsanweisungen.

- Änderungen des Tax CMS werden regelmäßig und zeitnah kommuniziert
- Es gibt klar festgelegte Regeln für die Weitergabe von Informationen über steuerlich relevante Sachverhalte sowie über Steuerrechtsänderungen
- Es gibt standardisierte Kommunikationswege (z. B. interne Arbeitsanweisungen, automatische E-Mail-Benachrichtigungen, regelmäßige Schulungen, Bereichsbesprechungen)
- Es gibt ein festgelegtes Verfahren zur Information der Leitungsebene über Regelverstöße und Anpassungsbedarf bei den Prozessen
- Die Kommunikation wird dokumentiert

#### **4.7 Tax Compliance-Überwachung und Verbesserung**

Das Tax CMS ist kontinuierlich zu überwachen, zu verbessern und auf dem neuesten Stand zu halten. Dies ist in erster Linie ständige Aufgabe der Steuerabteilung. Im Sinne einer unabhängigen Prüfung sollte die Überwachung darüber hinaus durch Mitarbeiter erfolgen, die nicht der Steuerabteilung angehören (z. B. interne Revision). Die Führungsebene der Handwerkskammer muss hierfür verantwortliche Mitarbeiter bestimmen, die über eine entsprechende Eignung und ausreichende Erfahrung verfügen.

Grundlage für die Überwachung bildet die Dokumentation des Tax CMS. Die Überwachung erfolgt anhand eines Überwachungsplans. Über die Überwachungsmaßnahmen und deren Ergebnisse sind Berichte zu fertigen. Die Berichte werden an die Führungsebene der Handwerkskammer weitergeleitet. Der Steuerfunktion sollte Gelegenheit zur Stellungnahme gegeben werden. Es werden Maßnahmen zur Behebung und künftigen Vermeidung von Mängeln und Regelverstößen getroffen.

Die Überwachungsmaßnahmen beziehen sich u. a. auf die Einhaltung der Maßnahmen des Tax Compliance-Programms, die Überprüfung der Prozessabläufe, das Funktionieren der Schnittstellen und die Wahrnehmung der Schulungen durch die beteiligten Mitarbeiter beziehen. Bei Übertragung von Aufgaben der Steuerfunktion auf Dritte (z. B. Steuerberater) ist auch deren Tätigkeit angemessen zu überwachen.



### **Überprüfbare Merkmale sind z. B.:**

- Die Einhaltung der Regelungen des Tax CMS wird kammerintern überwacht und dokumentiert
- Die Überwachung erfolgt durch eine von der Steuerabteilung unabhängige Stelle
- Aus den entdeckten Regelverstößen bzw. Systemmängeln werden zeitnah angemessene Konsequenzen gezogen und dokumentiert (z. B. Abgabe berichtigter Steuererklärungen bzw. -anmeldungen, Änderung der relevanten Prozesse, Maßnahmen gegen den Verursacher)

## **5. Zusammenfassung**

Vor dem Hintergrund der Rechtsänderung auf dem Gebiet der Umsatzbesteuerung der öffentlichen Hand zum 1.1.2017 (§ 2b UStG)<sup>5</sup> empfiehlt sich die Einführung eines Tax Compliance Management Systems auch für Handwerkskammern. Ein Tax CMS ist für alle Steuerarten relevant.

Die beschriebenen sieben Grundelemente bilden zusammen ein Tax Compliance Management System (Tax CMS). Sie dienen dazu, die Erfüllung der steuerlichen Pflichten der Handwerkskammer sicherzustellen, indem Fehler aufgedeckt und systematisch Verbesserungen eingeleitet werden. Das Tax CMS unterstützt die gesetzlichen Vertreter der Handwerkskammer und ihre Mitarbeiter bei der Bewältigung steigender steuerlicher Anforderungen und nicht zuletzt auch bei der Begrenzung der daraus resultierenden weiteren Risiken. Insbesondere finanzielle Schäden sowie Reputationsschäden für die Handwerkskammer können so vermieden werden.

---

<sup>5</sup> sowie in Anbetracht der Abgrenzungsproblematik zwischen der Berichtigung einer Steuererklärung und strafbefreiender Selbstanzeige und der dazu ergangenen Ausführungen des Bundesfinanzministeriums im BMF-Schreiben vom 23.5.2016 zu § 153 AO

### **III. Aufbau eines Tax Compliance Management Systems**

#### **1. Allgemeines**

##### **1.1 Maßgeschneidertes Tax CMS**

Die Ausgestaltung des Tax CMS orientiert sich maßgeblich an der Größe der Handwerkskammer, Art und Umfang der Geschäftstätigkeit, der Organisationsstruktur und am Automatisierungsgrad der Prozessabläufe. Das Tax CMS umfasst die gesamte Organisation und sorgt dafür, dass alle notwendigen Informationen bei der Steuerfunktion ankommen. Es muss auf die individuellen Risiken zugeschnitten sein. Die Handwerkskammern sollten sich daher nicht von einem vermeintlich hohen Einführungsaufwand abschrecken lassen, sondern die mit der Einführung eines Tax CMS einhergehenden Vorteile nutzen. Denn das Tax CMS dient der Erfüllung der gesetzlichen Vorschriften und damit dem Schutz der Handwerkskammer vor ungeplanten Steuernachforderungen sowie dem Schutz ihrer gesetzlichen Vertreter und deren Mitarbeiter.

##### **1.2 Einbindung der Mitarbeiter**

Die Einführung eines Tax CMS muss von der Hausspitze der Handwerkskammer ausgehen. Die Wichtigkeit, die die Führungsebene dem Thema beimisst und wie diese gegenüber den betroffenen Mitarbeitern kommuniziert wird, ist entscheidend für die erfolgreiche Einführung eines wirksamen Systems (vgl. Abschnitt II. 4.1 Tax Compliance Kultur). Ein entscheidender Faktor dabei ist die Akzeptanz der notwendigen Veränderungen durch die Mitarbeiter. Diese Akzeptanz fällt leichter, wenn die Mitarbeiter nicht nur informiert, sondern auch überzeugt und „mitgenommen“ werden. Idealerweise werden sie in die Optimierung bereits bestehender Prozesse eingebunden. Hierfür bieten sich Schulungen, Workshops und Mitarbeiterbefragungen an.

### **1.3 Integration in die Arbeitsprozesse**

Ein Tax CMS muss nicht nur aufgeschrieben und bekanntgegeben, sondern in der Handwerkskammer auch tatsächlich gelebt werden. Nur dann ist es wirksam. Voraussetzung ist, dass den Mitarbeitern dabei geholfen wird, die neuen Prozesse in ihren täglichen Arbeitsablauf zu integrieren. Eine externe Beratung könnte hierbei hilfreich sein. Die Führungsebene der Handwerkskammer muss diesen Prozess fördern und die Priorität verdeutlichen.

### **1.4 Schrittweise Einführung**

Die Einführung eines Tax CMS bedeutet, die Zusammenarbeit in der Handwerkskammer unter steuerlichen Gesichtspunkten zu überprüfen und (ggf. neu) zu organisieren. Vor dem Hintergrund der Umsetzbarkeit, Zumutbarkeit und Akzeptanz sollte ein Tax CMS schrittweise aufgebaut werden. Es bietet sich daher an, sich in einem ersten Schritt zunächst auf die allerwichtigsten Risiken zu konzentrieren und Schwerpunkte zu bilden (z. B. § 2 Abs. 3/§ 2b UStG, Körperschaftsteuer). Ausgehend davon kann das Tax CMS auf andere Bereiche ausgeweitet werden (z. B. Lohnsteuer). Manche Strukturen existieren vielleicht schon und bedürfen lediglich der Dokumentation und ggf. der Optimierung.

### **1.5 IT-Unterstützung**

Ein Tax CMS kann sowohl manuell aufgebaut sein als auch mithilfe entsprechender Assistenz-Systeme automatisiert werden. Die manuelle Variante setzt allerdings voraus, dass alle Mitarbeiter die entsprechenden Arbeitsanweisungen sowie deren Aktualisierungen regelmäßig lesen, verstehen und selbständig in ihrer täglichen Arbeit umsetzen. Die Befolgung der Arbeitsanweisungen muss von der Führungsebene der Handwerkskammer kontrolliert werden.

Komfortabler ist demgegenüber die Umsetzung der Tax Compliance-Maßnahmen unter Einbindung von IT-basierten Assistenz-Systemen. Sie gewährleisten einen automatisierten Prozessablauf, bei dem die Mitarbeiter durch die Prozesse geleitet werden. IT-basierte Assistenzsysteme ersetzen insofern geschriebene Arbeitsanwei-

sungen. Änderungen werden automatisch in den Prozessabläufen berücksichtigt. Sie dienen darüber hinaus der Dokumentation und der Kontrolle.

IT-basierte Assistenz-Systeme erleichtern den Aufbau eines Tax CMS und sind ein sinnvolles Hilfsmittel auch für die Handwerkskammern. Ein Zusammenschluss einzelner Handwerkskammern bei der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen und dem Aufbau eines IT-basierten Tax CMS kann zur Kostensenkung beitragen. Für diesbezügliche Rückfragen steht Ihnen die ZDH-Abteilung Steuer- und Finanzpolitik zur Verfügung.

## **1.6 Unterstützung durch Wirtschaftsprüfer/Steuerberater**

Der Aufbau eines Tax CMS kann durch einen Wirtschaftsprüfer/Steuerberater begleitet werden. Darüber hinaus kann Angemessenheit und Wirksamkeit des Tax CMS im Nachhinein durch einen Wirtschaftsprüfer im Wege einer Prüfung nach PS 980 beurteilt werden.

## **2. Praktische Umsetzung**

### **2.1 § 2b UStG: Option zum alten Recht – wie geht es jetzt weiter?**

Die meisten Handwerkskammern haben die Optionsmöglichkeit nach § 27 Abs. 22 UStG genutzt. Das gibt ihnen die Möglichkeit, das alte Umsatzsteuerrecht bis 31.12.2020 weiterhin anzuwenden und innerhalb dieser Übergangsfrist den Wechsel zu § 2b UStG optimal vorzubereiten.

Alles beginnt mit einer Überprüfung sämtlicher Tätigkeiten der Handwerkskammer auf ihre Steuerrelevanz sowohl in umsatzsteuerlicher, aber auch in ertragsteuerlicher Hinsicht. Denn wo bisher weitestgehend gleiche Maßstäbe galten, müssen ab 1.1.2021 Umsatzsteuer und Körperschaftsteuer getrennt betrachtet werden. Wir haben hierüber mit Rundschreiben IV\_16019 vom 8.3.2016 ausführlich informiert. Daneben muss die Handwerkskammer – idealerweise gemeinsam mit ihrem steuerlichen Berater – überlegen, wie sie ihre Tätigkeiten in Zukunft unter steuerlichen Gesichtspunkten gestaltet und ggf. Verträge anpasst.

Die steuerliche Überprüfung der Tätigkeiten der Handwerkskammer muss jedoch auch Sachverhalte in der Vergangenheit in den Blick nehmen. Wird nachträglich erkannt, dass einzelne Tätigkeiten der Handwerkskammer auch nach den Maßstäben des alten Rechts (§ 2 Abs. 3 UStG, § 4 KStG) bereits steuerpflichtig gewesen sind, aber bisher nicht erklärt wurden, müssen Steuererklärungen umgehend (nicht erst zum 1.1.2021!) und unter Mitwirkung eines steuerlichen Beraters berichtigt werden.<sup>6</sup>

## **2.2 Sicherung der gewonnenen Erkenntnisse mithilfe eines Tax CMS**

In einem nächsten Schritt gilt es, die Erkenntnisse aus der steuerlichen Überprüfung der Kammertätigkeiten umzusetzen. Hierzu müssen organisatorische Maßnahmen getroffen werden, die sicherstellen, dass (auch) in Zukunft alle steuerlich relevanten Vorgänge in der Handwerkskammer rechtzeitig und vollständig gegenüber dem Finanzamt erklärt werden. Ein sogenanntes Tax Compliance Management System – kurz „Tax CMS“ – kann hierzu beitragen.

Die sieben Grundelemente eines Tax CMS wurden weiter oben bereits dargestellt. Sie sind nunmehr so umzusetzen, dass sie der Größe und den Bedürfnissen der jeweiligen Handwerkskammer angepasst sind, im täglichen Geschäftsablauf gelebt werden können und die ordnungsgemäße Erfüllung der steuerlichen Pflichten der Kammer sicherstellen.

## **2.3 Schritte zur Einrichtung eines Tax CMS**

### **Empfehlung 1: Zeitplan**

Die Handwerkskammer sollte einen Zeitplan für die Einrichtung eines Tax CMS aufstellen, aus dem sich ergibt, wann die Durchführung welcher Schritte erfolgt bzw. geplant ist. Ein Beispiel für einen solchen Zeitplan in tabellarischer Form ist diesem Leitfaden beigelegt (**Anlage 4**).

---

<sup>6</sup> Sollte bei der Bestandsaufnahme festgestellt werden, dass es Tätigkeiten gibt, die auch schon nach altem Recht (§ 2 Abs. 3 UStG) steuerbar und steuerpflichtig gewesen wären, so könnte sich ein im Aufbau befindliches Tax CMS möglicherweise positiv auf die Berichtigung der Steuererklärungen hinsichtlich dieser Sachverhalte auswirken, insbesondere auf die Frage der Anwendbarkeit von § 153 AO (vgl. BGH-Urteil vom 9.5.2017 – 1 StR 265/16 zu §§ 30, 130 OWiG). Dies bleibt allerdings eine Frage des Einzelfalls. Die weitere Entwicklung der Rechtsprechung hierzu muss abgewartet werden.

Die Aufstellung eines Zeitplanes ist sinnvoll, um gegenüber der Finanzverwaltung nachweisen zu können, dass ernsthaft mit der Einführung eines Tax CMS begonnen wurde und die Umsetzung zügig erfolgt.<sup>7</sup>

## **Empfehlung 2: Steuerrichtlinie**

Das Tax CMS muss umfassend und nachvollziehbar beschrieben und dokumentiert werden. Hierzu kann sich die Handwerkskammer einer Steuerrichtlinie bedienen. In einer Steuerrichtlinie können die wesentlichen Elemente des Tax CMS abgebildet werden. Sie ist somit das Basis-Dokument für das Tax Compliance Management System der Handwerkskammer.

Der Inhalt der Steuerrichtlinie muss mit der Geschäftsführung und dem Vorstand der Handwerkskammer abgestimmt und von ihm verabschiedet werden.

Die Steuerrichtlinie sollte so formuliert und strukturiert sein, dass sie gut verständlich, übersichtlich und für alle Beteiligten leicht zugänglich ist. Die Steuerrichtlinie ist allen betroffenen Personen und Bereichen wirksam in regelmäßigen Abständen zur Kenntnis zu geben (z. B. durch Schulungen, Informationsveranstaltungen) und Änderungen sind zeitnah zu kommunizieren, damit alle Beteiligten sie bei ihrer täglichen Arbeit anwenden können.

Die Steuerrichtlinie ist zusammen mit dem auf ihr basierenden Tax CMS kontinuierlich zu überwachen, zu verbessern und auf dem neuesten Stand zu halten.

Hinweis: Im Rahmen einer Betriebsprüfung hat der Prüfer das Recht, alle steuerlich relevanten Unterlagen und Systeme einzusehen (§§ 97, 147 Abs. 6 AO). Hierzu gehören auch alle Teilbereiche eines Tax CMS.

---

<sup>7</sup> Dies kann im Einzelfall möglicherweise auch bei der Zulässigkeit der Korrektur von Steuererklärungen nach § 153 AO eine Rolle spielen (vgl. BGH-Urteil vom 9.5.2017 – 1 StR 265/16 zu §§ 30, 130 OWiG).

## Beispiele für mögliche Inhalte einer Steuerrichtlinie

Neben den in Abschnitt II.4 bereits dargestellten Inhalten der sieben Grundelemente sollen hier noch vertiefende Hinweise gegeben werden.

### 1. Element: Tax Compliance-Kultur

#### Leitbild

Sofern dies gewünscht ist, kann die Steuerrichtlinie mit einer Erklärung (Leitbild) der gesetzlichen Vertreter der Handwerkskammer eingeleitet werden, in der zum Ausdruck gebracht wird, dass die Handwerkskammer ihren steuerlichen Pflichten vollumfänglich nachkommt und dass die Einhaltung und Kontrolle „Chefsache“ ist. Diese Erklärung sollte durch den Vorstand der Handwerkskammer beschlossen und der Beschluss dokumentiert werden.

Die Erklärung kann z. B. folgende Aspekte behandeln:

- Bedeutung, die die Führungsebene der Handwerkskammer der steuerlichen Pflichterfüllung beimisst
- Aufforderung an die Mitarbeiter, die Geschäftsführung bei der steuerlichen Pflichterfüllung nach bestem Wissen und Gewissen unter Einhaltung der in der Steuerrichtlinie dargelegten Vorgaben zu unterstützen
- Wirksame Delegation der Aufgaben zur steuerlichen Pflichterfüllung auf den (kaufmännischen) Geschäftsführer und von diesem auf die verantwortlichen leitenden Angestellten.
- Klarstellung, dass die Einhaltung der Vorgaben von der Geschäftsführung kontrolliert wird
- Sanktionen bei Nichteinhaltung der Vorgaben der Steuerrichtlinie

## **2. Element: Tax Compliance-Ziele**

### Zielkatalog

- Ordnungsgemäße Erfüllung aller gesetzlichen steuerlichen Pflichten. Hierdurch:
  - Vermeidung außerplanmäßiger Haushaltsbelastungen (z. B. durch Steuernachzahlungen, Zinsen, Verspätungs- und Säumniszuschläge, Verfall von Erstattungsansprüchen)
  - Vermeidung von Ansehensverlust aus steuerlichen Gründen (z. B. durch verspätete Abgabe von Steuererklärungen/-anmeldungen, Berichtigung von Steuerklärungen, Selbstanzeigen, Beanstandungen im Rahmen von Betriebsprüfungen)
  - Vermeidung steuerstrafrechtlicher Risiken (Einrichtung eines wirksamen Tax CMS sowie dessen Kontrolle, Fortentwicklung und Zertifizierung)
- Aufstellung der Handwerkskammer weitgehend wie ein umsatzsteuerlich regelbesteuertes Unternehmen *oder* Betonung des hoheitlichen Bereichs

## **3. Element: Tax Compliance-Organisation**

### Geltungsbereich der Steuerrichtlinie

- Personenkreis: alle Mitarbeiter, insbesondere Steuerabteilung, Buchhaltung, Personalabteilung, Verwaltung, ggf. Steuerberater, Vertretung
- Sachlicher Geltungsbereich: Steuerarten, Verantwortlichkeiten (ggf. Steuerberater), betroffene Prozesse, verwendete Systeme, Termine und Fristen

### Vorgabe der Prozesse

- Mindeststandards (personenunabhängig, funktionsbezogen)
- Prozesse, die für alle Steuerarten relevant sind (z. B. Archivierung, Vieraugenprinzip, Sorgfalt, Nutzung von Checklisten, steuerliche Anforderungen an die Buchführung)
- Prozesse, die für einzelne Steuerarten relevant sind
- Informationsfluss (Steuerrechtsänderungen, steuerlich relevante Sachverhalte, Schnittstellen)



#### 4. Element: Tax Compliance Risiken

Die anhand der Prozess-Beschreibung und Risikoanalyse (vgl. Empfehlung 3) ermittelten Risiken können hier dargestellt werden.

Daneben sollten auch **Einzelfälle mit erhöhtem steuerlichem Risiko** dargestellt werden, bei denen im Vorhinein bzw. bei Veränderungen zwingend die Steuerabteilung zu konsultieren ist, um eine Einzelfallbewertung vorzunehmen, z. B.:

- Planung neuer Tätigkeiten und Projekte der Handwerkskammer
- Beantragung von Zuschüssen
- Planung von Investitionen, Bautätigkeiten, Anschaffung von Grundstücken, Beteiligungen u. a.
- Rechtsformänderungen, Zusammenschlüsse, Ausgliederungen
- Personalgestellung
- Neuvermietungen
- Leistungsaustauschverhältnisse
- Leistungen für andere Handwerkskammern, Innungen u. a.
- Abweichung von steuerlich überprüften Standardverträgen
- Leistungen an Mitarbeiter, die von den geprüften Standardverträgen abweichen (z. B. Dienstfahräder)
- Leasingverträge
- Grenzüberschreitende Leistungen
- Spenden an die Handwerkskammer, das Bildungszentrum o. ä.
- Sponsoring
- Betriebsveranstaltungen, Verträge mit Künstlern
- Satzungsänderungen, Ehrenamt

## 5. Element: Tax Compliance-Programm

Aus den Tax Compliance-Risiken sind entsprechende Maßnahmen abzuleiten, um diese Risiken zu minimieren. Die Maßnahmen sind den Risiken eindeutig zuzuordnen (z. B. in tabellarischer Form bzw. in der Risiko-Kontroll-Matrix). In der Steuerrichtlinie kann das Tax Compliance-Programm in einzelnen Bereichen und die dafür entwickelten Konzepte beschrieben werden (z. B. Maßnahmen zur Sensibilisierung der Mitarbeiter, Schulungen, Schaffung klarer Verantwortlichkeits- und Vertretungsregelungen, Personalkonzept, Kommunikation und Schnittstellen, Kontrolle, Dokumentation, Einsatz von IT-Lösungen u. a.).

## 6. Element: Tax Compliance-Kommunikation

In der Steuerrichtlinie können die Ausführungen zur Kommunikation mit einem **Leitbild zur Kommunikations-Kultur** in der Handwerkskammer eingeleitet werden (z. B. Bedeutung einer offenen, regelmäßigen, standardisierten bzw. einzelfallbezogenen Kommunikation).

Die Steuerrichtlinie sollte die Kommunikation und deren Dokumentation u. a. in folgenden Bereichen regeln:

- Kommunikation des Tax CMS und seiner Komponenten insbesondere an die betroffenen Mitarbeiter und den Steuerberater.
- Kommunikation über steuerlich relevante Sachverhalte und Rechtsänderungen
- Berichtspflichten und -wege bei festgestellten Tax Compliance-Risiken und bei Verstößen gegen die Steuerrichtlinie

Im Einzelfall kann es sinnvoll sein, einen einheitlichen Ansprechpartner für steuerliche Fragen zu benennen.

## 7. Element: Überwachung und Verbesserung

- Verantwortliche Stellen für die Qualitätssicherung (Steuerabteilung, interne Revision)
- Maßnahmen zur Überwachung und Verbesserung
  - Überwachung der Einhaltung des Projektplans zur Einführung des Tax CMS
  - Überwachung der Prozessabläufe und Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit
  - Überprüfung der Kenntnis und der Einhaltung der Regelungen des Tax CMS durch die betroffenen Mitarbeiter (z. B. durch Stichproben)
  - Vorgehensweise bei Entdeckung von Regelverstößen, Korrekturprozess, Sanktionsmaßnahmen
- Zeitplan für Überwachungsmaßnahmen und Berichte an die Geschäftsführung
- ggf. Überprüfung des Tax CMS durch einen Wirtschaftsprüfer nach IDW PS 980

### Empfehlung 3: Prozess-Beschreibung und Risiko-Analyse

Um die steuerlichen Risiken erkennen und bewerten zu können, bedarf es zunächst einer **strukturierten Prozessaufnahme**, untergliedert nach Steuerarten. Die Beschreibung der Prozesse kann dadurch erleichtert werden, indem die Prozesse nicht (ausschließlich) verbal, sondern mithilfe von **Flussdiagrammen** beschrieben werden. Einzelne IT-basierte Assistenzsysteme sehen diese Möglichkeit bereits vor.

Nachdem die möglichen Fehlerquellen für die einzelnen Prozessschritte und Steuerarten erkannt worden sind, müssen sie hinsichtlich ihres Risikopotentials bewertet werden. Diese Bewertung kann z. B. mithilfe einer **Risiko-Kontroll-Matrix** vorgenommen werden (**Anlage**).

Nach einer Gesamtschau aller steuerlichen Risiken, die ggf. zunächst schwerpunktartig erfolgt, müssen Maßnahmen ergriffen werden, um diese Fehlerquellen auszu-

räumen (**Tax Compliance-Programm**). Dafür ist sinnvollerweise mit denjenigen Bereichen zu beginnen, die das größte Risikopotential haben.

#### IV. Literaturtipps

- *IDW (Hrsg.)*, Tax Compliance, Positionen, Empfehlungen und Beispiele von Experten aus Wirtschaft, Prüfung und Beratung, 2017, IDW Verlag GmbH
- *Behringer*, IKS als Tax Compliance Management System gemäß IDW PS 980, Ausgestaltung und Prüfung nach dem IDW-Praxishinweis 1/2016, BBK Nr. 18 v. 15.9.2017, S. 875
- *Nowroth*, Eine interne Leitlinie als Basis steuerlicher Compliance, NWB direkt Nr. 38 v. 18.9.2017, S. 990
- *Kowallik*, Vom innerbetrieblichen Kontrollsystem für Steuern zum Tax Compliance Management System, DB v. 24.2.2017, Heft 08, S. 385
- *Kowallik*, Vom IKS für Steuern zum Tax CMS: Aktueller Stand sowie Anpassungsbedarf bei IT-Lösungen, DB v. 1.9.2017, Heft 35, S. 1994
- *Handel*, Tax Compliance – Voraussetzungen und Enthftung nach IDW PS 980, DStR 2017, S. 1945
- *Brill*, Tax Compliance: Minimierung steuerstrafrechtlicher Risiken, kösdi 8/2017, S. 20401
- *Ballwieser*, Tax Compliance: Praxisbeispiel zur Erforderlichkeit der angemessenen Organisation der eigenen Steuerangelegenheiten der Kommune (Teil 1), Zeitschrift für Kommunalfinanzen, Nr. 7/Juli 2017, S. 145
- *Groß/Matheis/Lindgens*, Vorgaben an ein Tax Compliance-System am Beispiel der Umsatzsteuer, UVR 2016, S. 172
- *Peters, Schönberger & Partner mbH (Hrsg.)*, Tax Compliance Management-Systeme in der praktischen Umsetzung, Ein Leitfaden für mittelständische Unternehmen, 2017, [www.psp.eu](http://www.psp.eu)