

GoBD, Verfahrensdokumentation und Tax Compliance im Mittelstand – Ein Erfahrungsbericht

Eugen Müller

Die GoBD haben zunehmenden Einfluss auf die Ausgestaltung von Unternehmensprozessen. Der vorliegende Beitrag gibt einen Einblick in den Beratungsalltag einer mittelständischen Kanzlei. Dabei wird das projektbezogene Vorgehen in der Umsetzung bei mittelständischen Unternehmen beschrieben.

1. Das Dokumentationsverhalten im Mittelstand

Mittelständische Unternehmen aller Größenklassen sind der Motor unserer Wirtschaft, attraktiver Arbeitgeber und gleichzeitig Innovationstreiber in Deutschland. Solide Geschäftsmodelle, kombiniert mit neuen Technologien und Arbeitsweisen, tragen maßgeblich zu einer Veränderung unseres beruflichen und auch privaten Lebens bei.

Aufgrund historischer Gegebenheiten sind interne Strukturen in mittelständischen Unternehmen oft zentralisiert. Dokumentationslinien münden häufig bei einigen wenigen Verantwortungsträgern, wenn nicht sogar allein beim Inhaber. Entscheidungen werden also zentral getroffen. Der deutsche Mittelstand ist in der Regel inha-

Müller: GoBD, Verfahrensdokumentation und Tax Compliance im Mittelstand
– Ein Erfahrungsbericht(beck.digitax 2020, 239)

240

bergeführt. Das Unternehmen ist das Lebenswerk des Gründers bzw. dessen Familie. Folglich weiß der Inhaber über alle Vorgänge im Unternehmen Bescheid. Für ein ausführliches Dokumentationsverhalten von Vorgängen und insbesondere von Kontrollmaßnahmen sind mittelständische Unternehmen allerdings nicht bekannt.

Bei der Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen, Produkten oder des Unternehmens stellen Mittelständler häufig Positivbeispiele dar. Dies ist einerseits darin begründet, dass kurze Informationswege vorliegen und somit schnelle Entscheidungen getroffen werden können, andererseits auch, weil technologische Fortschritte erzielt werden. Dabei werden auch im Rahmen der unternehmensinternen Verwaltung immer häufiger Informationstechnologien eingesetzt. Somit werden immer mehr steuerlich relevante Vorgänge, Daten und Informationen mittels Einsatz von IT-Systemen erzeugt.

In diesem Zusammenhang gewinnen Themen wie die GoBD, die Verfahrensdokumentation oder Tax-Compliance-Management-Systeme mehr und mehr an Bedeutung. Ein Großteil steuerlicher Fachseminare und -literatur beschäftigt sich zunehmend mit diesem Themengebiet. In der Kommunikation mit der Finanzverwaltung gehören diese Aspekte im Rahmen von Betriebsprüfungen bereits zum Alltag.

Wie finden diese Themen nun im Mittelstand Anklang, und wie gestaltet sich das Vorgehen bei der Umsetzung und Implementierung von einzelnen Maßnahmen? Im Folgenden soll ein Erfahrungsbericht gegeben werden, der durch die berufliche Tätigkeit des Autors geprägt ist. Somit beansprucht er keine Allgemeingültigkeit, sondern gibt vielmehr einen Einblick in solche Umsetzungsprojekte im Rahmen der Tätigkeit als Steuerberater bei einer kleinen mittelständischen Kanzlei.

2. Stete Informationsvermittlung und Überzeugungsarbeit

Mit den Themen GoBD und Tax Compliance, Kontrollmaßnahmen und Dokumentationen rennt man im Mittelstand keine offenen Türen ein und wird auch selten mit ausgebreiteten Armen empfangen. Umso wichtiger ist es, über die zunehmende Bedeutung dieser Themen immer und immer wieder zu informieren und diese auch zu erklären. Dabei heißt es oft, einer abwehrenden Haltung entgegenzuwirken und mit kritischen Fragen und Aussagen souverän und überzeugend umzugehen. Häufige Fragen lauten: „Warum sind diese Themen plötzlich so wichtig, und wieso wurde das in vergangenen Betriebsprüfungen nicht thematisiert? In der letzten Betriebsprüfung musste ja keine Verfahrensdokumentation vorgelegt werden.“ Im Unterschied zu Konzernen und Großunternehmen ist das Bedürfnis der Enthftung für den Vorstand bzw. die Geschäftsführung durch die Implementierung von Risikokontrollsystemen auch deutlich weniger ausgeprägt, da keine Kapitalmarktorientierung vorliegt und der Gesellschafterkreis auch ein komplett anderer ist. Der Inhaber, der das Unternehmen federführend leitet, ist häufig zugleich Mehrheitsgesellschafter.

Die zunehmende mediale Aufmerksamkeit und die ersten Berührungspunkte einiger Unternehmen mit diesen Themen im Rahmen von Betriebsprüfungen haben aber vor allem in den letzten beiden Jahren dazu geführt, dass auch häufiger von kleinen mittelständischen Firmen aktiv nach den GoBD gefragt wurde. Selbst der Begriff der GoBD ist vereinzelt bereits in den Sprachgebrauch übergegangen. Die Bedeutung hat also zugenommen, und die Erkenntnis dessen ist auch im Mittelstand angekommen. Mittelständische Unternehmen sehen zunehmend die Notwendigkeit von Dokumentations- und Kontrollmaßnahmen, auch wenn zugleich eine große Abneigung dagegen besteht, diese lediglich für die Finanzverwaltung bzw. nur zum Vorhalten für den Fall, dass der Betriebsprüfer danach fragt, zu erstellen; also als reine Absicherungsmaßnahme.

3. Die Zielsetzung

Der Ausgangspunkt für Projekte zur Erstellung von Verfahrensdokumentationen oder der Implementierung steuerlicher Kontrollsysteme kann unterschiedlich begründet sein. Die Anforderung kann zB darin bestehen, ein Mandat von der Notwendigkeit einer Verfahrensdokumentation zu überzeugen und diese zu erstellen. Im anderen Fall kann der Startschuss auch vom Unternehmen kommen und zwar mit der konkreten Beauftragung, ein Tax-Compliance-Management-System zu implementieren.

Die Basis eines Tax-Compliance-Management-Systems sind Prozessdokumentationen – Bestandteil einer Verfahrensdokumentation ist wiederum ein internes Kontrollsystem Steuern.

So unterschiedlich diese beiden Anforderungen auch sein mögen, die Vorgehensweise ist ziemlich identisch: Die Basis eines Tax-Compliance-Management-Systems sind Prozessdokumentationen – Bestandteil einer Verfahrensdokumentation ist wiederum ein internes Kontrollsystem Steuern.

Müller: GoBD, Verfahrensdokumentation und Tax Compliance im Mittelstand
– Ein Erfahrungsbericht (beck.digitax 2020, 239)

241

Folglich sprechen wir von Bestandteilen, die sich bedingen und somit nur gemeinsam vollständig abgeschlossen werden können. Projekte zur Erstellung einer Verfahrensdokumentation, zur Einhaltung der GoBD oder der Implementierung eines steuerlichen Kontrollsystems bzw. eines Tax-Compliance-Management-Systems laufen in ihren Grundelementen also immer ähnlich ab. Der Unterschied liegt in der Regel lediglich darin, wie der Beratungsauftrag des Mandats lautet und somit von welchem Punkt aus das Projekt gestartet wird.

Die GoBD dienen somit als Grundlage für steuerliche interne Kontrollsysteme. Gleichzeitig beinhaltet das Ziel eines jeden Projekts nicht nur die Sicherstellung der Einhaltung von Normen und Pflichten, sondern gleichzeitig auch die Optimierung von vorhandenen Abläufen und Prozessen sowie die Reduktion von manuellen Tätigkeiten und Fehleranfälligkeiten. Die nachfolgende

Abbildung stellt unseren Beratungsansatz am Beispiel der Erstellung einer Verfahrensdokumentation grafisch dar:

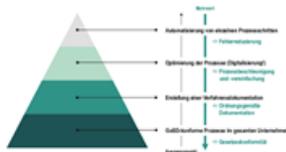


Abb. 1: Die Projektpyramide (Quelle: eigene Abbildung Müller Blum)

Ausgehend von dem Ziel, GoBD-konforme Prozesse im Unternehmen zu gewährleisten und dies durch die Erstellung einer Verfahrensdokumentation zu festigen, werden Prozesse nicht nur dokumentiert, sondern vielmehr auf Optimierungspotential durchleuchtet und somit bei Bedarf verbessert. Überall wo möglich, werden Automatisierungspotentiale ermittelt und umgesetzt, so dass Fehler reduziert sowie Prozesse beschleunigt und vereinfacht werden. Somit wird auch gleich die Pflicht einer ordnungsgemäßen Dokumentation und der Einhaltung von Gesetzen und Vorgaben der Finanzverwaltung erfüllt.

4. Das Projekt

Tätigkeiten im Zusammenhang mit den GoBD, der Erstellung einer Verfahrensdokumentation oder der Implementierung eines Tax-Compliance-Management-Systems sind Projektaufträge, die über einen vorher abgegrenzten Zeitraum durchgeführt werden. Nach Abschluss eines solchen Projekts wird idR eine weitere Zusammenarbeit vereinbart, die zum einen darin besteht, für laufende Änderungen und Anpassungen als Ansprechpartner bzw. Berater zur Seite zu stehen und zum anderen im Rahmen von steuerlichen Prüfungen bei Rückfragen von Prüfern das Unternehmen zu unterstützen.

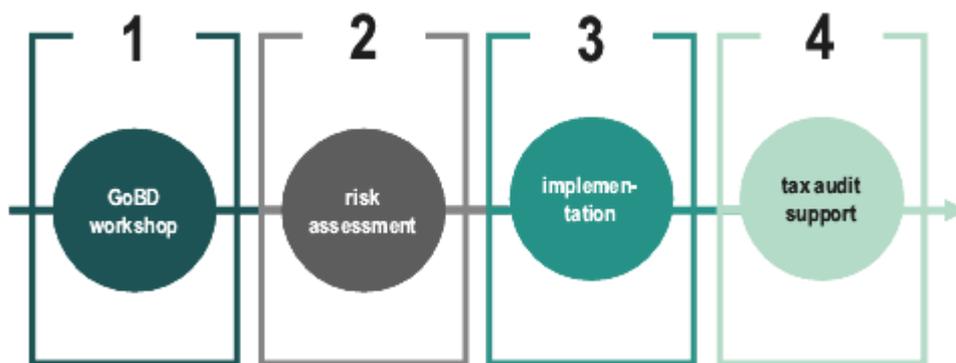


Abb. 2: Projektablauf (Quelle: eigene Abbildung Müller Blum)

Folglich werden diese Projekte in vier Phasen eingeteilt (s. Abb. 2). Die ersten drei Phasen sind dabei aktive Phasen, während die vierte Phase je nach Einzelfall zur Anwendung kommt.

5. (GoBD-)Workshop

Gemäß BMF-Schreiben zu den GoBD in der aktuellen Fassung v. 28.11.2019¹ werden betriebliche Abläufe in den Unternehmen ganz oder teilweise unter Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik abgebildet.² Dabei ist es selten der Fall, dass IT-Anwendungen von lediglich nur einer Abteilung im Unternehmen verwendet werden; deren Einsatz zieht sich vielmehr durch zahlreiche Abteilungen durch. Somit entstehen an vielen Stellen steuerlich relevante Unterlagen, ohne dass dies bewusst wahrgenommen wird. Gleichzeitig verbirgt sich in diesen Fällen ein gewisses Risikopotential, da der Umgang mit diesen Unterlagen bzw. Daten oder Datensätzen eventuell nicht den Vorgaben der GoBD entspricht. Aus diesem Grund sollte bei jedem Projekt der

Projekteinstieg in einem gemeinsamen Workshop erfolgen, bei dem optimalerweise aus nahezu allen Abteilungen im Unternehmen Vertreter teilnehmen.



Abb. 3: Steuerlich relevante Unterlagen; keine abschließende Darstellung (Quelle: eigene Abbildung Müller Blum)

Müller: GoBD, Verfahrensdokumentation und Tax Compliance im Mittelstand
– Ein Erfahrungsbericht (beck.digitax 2020, 239)

242

Der Grund für solch einen Workshop ist die Sensibilisierung des gesamten Unternehmens für die Themen Tax Compliance, GoBD und Verfahrensdokumentation. Das Ziel dabei besteht nicht darin, Experten in allen Abteilungen auszubilden, sondern in einem ersten Schritt das Bewusstsein für die Notwendigkeit zu schaffen und dabei die Bedeutung dieser Sachverhalte zu verdeutlichen. Hierbei hilft insbesondere die Veranschaulichung, dass steuerlich relevante Unterlagen nicht nur im Rechnungswesen oder in der Steuerabteilung entstehen (s. Abb. 3), sowie das Ganze an einem Beispiel durchzuspielen, welches in nahezu jedem mittelständischen Unternehmen von Bedeutung ist – und zwar die Reisekosten (s. Abb. 4).



Abb. 4: Steuerlich relevante Unterlagen am Beispiel der Reisekosten (Quelle: eigene Abbildung Müller Blum)

Abgerundet wird der Workshop, indem die Kernelemente der GoBD Schritt für Schritt veranschaulicht werden. Dies erfolgt durch die wesentlichen Aussagen des BMF-Schreibens iVm entsprechenden Beispielen, die zweiseitig beleuchtet werden: „Best Practice“ vs. „Häufig in der Praxis gelebte verbesserungswürdige Prozesse“.

6. Risk Assessment

In einem zweiten Schritt erfolgt eine Bestandsaufnahme inklusive einer Beurteilung der analysierten Ist-Prozesse. Diese Phase ist in der zeitlichen Ausgestaltung sehr unterschiedlich und hängt zum einen von der Komplexität des Unternehmens und zum anderen von der Mitwirkung aller Beteiligten ab. Dabei wirkt sich der im ersten Schritt durchgeführte Workshop idR sehr positiv aus, da die Bereitschaft aller steuer- und rechnungswesenfremden Abteilungen, an der Bestandsaufnahme mitzuwirken, höher ist.

Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass die aktive Einbindung aller Beteiligten zu positiven zeitlichen Effekten führt, da die Bereitstellung aller steuerlich relevanten Vorgänge, Unterlagen, Prozesse etc aus zwei Gründen beschleunigt wird: Einerseits führt die Einbindung in ein Projekt zu einem gewissen Verantwortlichkeitsgefühl und somit zu einer verbesserten aktiven Mitwirkung.

Müller: GoBD, Verfahrensdokumentation und Tax Compliance im Mittelstand
– Ein Erfahrungsbericht (beck.digitax 2020, 239)

243

Andererseits ist die Qualität der im ersten Austausch bereitgestellten Unterlagen, Prozessbeschreibungen, Daten und Datensätze deutlich höher und der Umfang vollständiger, da im Rahmen des Workshops die genauen Inhalte der notwendigen Anforderungen besprochen werden und somit Schleifen aufgrund von mehrmaligen Rückfragen oder erneuten Anforderungen reduziert werden. Folglich zahlt sich die zu Beginn erhöhte Ressourcenbereitstellung durch die Teilnahme

einer Vielzahl an Personen bei dem einführenden Workshop bereits in der zweiten Phase mit einem spürbar effizienteren Risk Assessment aus.

Nach durchgeführter Bestandsaufnahme und der damit einhergehenden ersten Dokumentation der Ist-Prozesse werden diese auf ihre GoBD-Konformität durchleuchtet. Dabei werden sämtliche Abläufe, die steuerliche Relevanz besitzen, dahingehend betrachtet, ob die Anforderungen der GoBD laut dem entsprechenden BMF-Schreiben v. 28.11.2019 sowie der weiterführenden Gesetze und Regelungen eingehalten werden.

Die Ergebnisse des Risk Assessments werden der Geschäftsleitung und den weiteren verantwortlichen Projektpersonen präsentiert und dabei mittels klarer Handlungsempfehlungen Optimierungspotentiale aufgezeigt und ggf. auch Prozesse bzw. Prozessschritte identifiziert, die im Hinblick auf die GoBD-Konformität angepasst werden sollten. Eine zentrale Rolle spielt hierbei das steuerliche interne Kontrollsystem (Steuer-IKS); wir sprechen auch von Tax Compliance. In der täglichen Beratungspraxis ist häufig festzustellen, dass die Diskussionen zum Thema Tax Compliance teilweise ein fehlerhaftes Bild der tatsächlichen Situation vermitteln. Denn im Rahmen solcher Projekte in mittelständischen Unternehmen verlaufen die Gespräche über Tax Compliance oder Tax-Compliance-Management-Systeme allzu oft so, dass seitens der verantwortlichen Personen die Aussage getroffen wird, dass in ihrem Unternehmen dahingehend keine Maßnahmen vorhanden seien. Das hat den Hintergrund, dass in jüngster Vergangenheit zunehmend von Tax-Compliance-Management-Systemen die Rede war und dabei der Fokus fast ausschließlich auf der technischen Ausgestaltung bzw. den IT-unterstützten Maßnahmen lag. Diese fokussierte mediale Darstellung hat wiederum dazu geführt, dass das Thema Tax Compliance im Verständnis zahlreicher kleiner und mittelgroßer Unternehmen mit gewaltigen IT-Tools einhergeht und somit einerseits dazu führt, dass die Meinung vertreten wird, dass Maßnahmen im Bereich der Tax Compliance im eigenen Unternehmen nicht existieren und andererseits dieses Thema auch immer zögerlich angegangen wird, da moderne und automatisierte prozessunterstützende Software (Tax-Compliance-Management-Systeme) mit enormen Kosten verbunden ist, die kaum ein Mittelständler bereit ist zu stemmen.

Diese Klarstellung und Verdeutlichung im Rahmen der Präsentation der Ergebnisse des Risk Assessments führen im nächsten Schritt – der Implementierung – häufig zu weiterführenden Teilprojekten. Denn jedes Unternehmen, auch insbesondere im Mittelstand, hat zahlreiche Kontrollmechanismen in ihre Abläufe implementiert. Und gerade im steuerlichen Kontext sind diese auch sehr ausgeprägt ausgestaltet. Bei Offenlegung dieser Ergebnisse wird allerdings deutlich, dass zahlreiche Kontrollmaßnahmen, aufgrund vieler manueller Schritte, zeitlich aufwendig sind und im Rahmen der Erfüllung der Dokumentationspflichten auch ineffizient vorgenommen werden, da hierfür nur selten auf technische Unterstützung zurückgegriffen wird. Durch die Darstellung von Beispielen in diesen Abläufen und der Empfehlung für IT-unterstützte Maßnahmen besteht die nächste Phase somit aus der Definition des erwünschten Soll-Zustandes und der Umsetzung der hierfür erforderlichen Maßnahmen.

7. Implementierung

Die dritte Phase ist hinsichtlich ihres zeitlichen Rahmens ebenfalls stark von den individuellen Rahmenbedingungen und der Komplexität des Unternehmens abhängig. Zudem spielt auch die Abweichung zwischen Ist- und Soll-Zustand eine wichtige Rolle, da diese über die Anzahl der einzelnen umzusetzenden Maßnahmen in dieser Phase entscheidet.

Jedes Projekt im Zusammenhang mit GoBD oder Tax Compliance ist mit prozessoptimierenden Maßnahmen verbunden, so dass auch das Unternehmen nach Abschluss eines solchen Projekts einen Mehrwert erfahren soll, der über die reine Pflichterfüllung hinausgeht.

Wie bereits angesprochen, liegt die Herausforderung nicht darin, ein Steuer-IKS von Grund auf aufzusetzen, sondern vielmehr in der effizienten Ausgestaltung in Verbindung mit den notwendigen und zielführenden IT-unterstützenden Maßnahmen. Die bestehenden Kontrollprozesse sollen also optimiert werden. Die Optimierung von Prozessen ist allerdings nicht ausschließlich im Bereich der Kontrollmaßnahmen hilfreich, sondern kann in jedem anderen Prozess, der in diesem Zusammenhang

Müller: GoBD, Verfahrensdokumentation und Tax Compliance im Mittelstand
– Ein Erfahrungsbericht (beck.digitax 2020, 239)

244

relevant ist, zu Verbesserungen und Effizienzsteigerungen führen. In der Praxis stellen wir sehr oft fest, dass insbesondere der Rechnungseingangsprozess zwar mit IT-unterstützenden Maßnahmen erfolgt, aber bei Betrachtung des Gesamtprozesses, welcher sich in der Regel über mehrere Abteilungen hinweg erstreckt, erhebliche Optimierungspotentiale beinhaltet. Folglich ist jedes Projekt, welches im Zusammenhang mit GoBD oder Tax Compliance durchgeführt wird, mit prozessoptimierenden Maßnahmen verbunden, so dass auch das Unternehmen nach Abschluss eines solchen Projekts einen Mehrwert erfahren soll, der über die reine Pflichterfüllung hinausgeht. In nachfolgender Abbildung sind dieser Grundgedanke und unser damit verbundenes Vorgehen dargestellt:

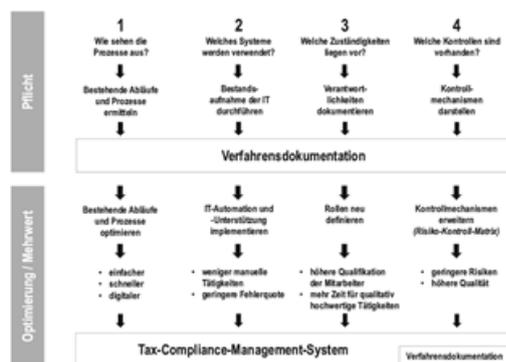


Abb. 5: Die GoBD als Grundlage der Tax Compliance und Prozessoptimierung (Quelle: eigene Abbildung Müller Blum)

Die Basis beinhaltet Prozessdokumentationen bzw. eine sog. Anwenderdokumentation, in der Abläufe und Verantwortlichkeiten definiert werden. Hinzu kommt eine technische Systemdokumentation, in der die Bestandteile des IT-Systems, welches im steuerlichen Kontext genutzt wird, aufgeführt werden, sowie eine Beschreibung der bestehenden Kontrollmechanismen. Dies mündet in eine Verfahrensdokumentation und stellt die Mindestanforderungen zur Pflichterfüllung dar.

Mit der weiterführenden Optimierung der Prozesse durch den Einsatz von automatisierten und IT-unterstützenden Maßnahmen, um manuelle Tätigkeiten zu reduzieren und einfache (Übertragungs-)Fehler zu vermeiden, werden erste Mehrwerte geschaffen. Diese sind in der Regel damit verbunden, dass auch Rollen neu definiert werden und sich somit auch Verantwortlichkeiten ändern. Durch die Erweiterung von Kontrollmechanismen, wobei an gegebener Stelle bei Bedarf zusätzliche Kontrollen geschaffen werden und diese sowie auch bestehende Kontrollen, wenn möglich, präventiv systemtechnisch aufgebaut werden, wird das mögliche Optimierungspotential gehoben.

Neben prozessoptimierenden Maßnahmen ist die Einführung von unterstützenden bzw. zusätzlichen IT-Anwendungen in vielen Fällen erforderlich. Als kleine mittelständische Steuerberatungsgesellschaft ist es nicht darstellbar, eigene Softwarelösungen bereitzustellen, wie es zB die Big-Four-Gesellschaften praktizieren. Daher ist es erforderlich, einen Marktüberblick über die verschiedenen Anwendungen in diesem Themengebiet zu haben. Aus diesem Grund ist für die Ausübung unserer Tätigkeit eine gewisse IT-Affinität von Vorteil, auf welche bereits bei der Auswahl der Mitarbeiter großer Wert gelegt werden sollte. Entscheidend hierbei ist es auch, die unterschiedliche Größe, Komplexität und Organisationsstruktur unserer Mandanten zu berücksichtigen und somit für unterschiedliche Anwendungsfälle auch verschiedene IT-Lösungen zu identifizieren. Dabei sollte bereits proaktiv der Kontakt zu den IT-Unternehmen gesucht werden, um sich einen Eindruck von deren Lösung zu verschaffen und insbesondere zu beurteilen, zu welchem Mandat die jeweilige Software-Lösung passen könnte. Diese Zusammenarbeit ist wichtig, um den Mandanten einen kompletten Beratungsansatz und somit optimale Lösungen bieten zu können. Denn wenn festzustellen ist, dass Wunsch des Mandanten und am Markt vorhandene Software-Lösung zueinander passen, können im Rahmen dieser Projektphase die entsprechenden IT-Experten hinzugezogen werden.

Bei der Beratung von kleinen bis großen mittelständischen Unternehmen sind beim Einsatz von IT-Lösungen neben der gewünschten Funktionalität auch die Faktoren Umfang und Kosten der Software-Anwendung zu berücksichtigen. Das heißt, dass bereits im Vorfeld ein vertiefter Einblick in die unterschiedlichen IT-Anwendungen erforderlich ist, um an richtiger Stelle auch die passende Anwendung zum Einsatz zu bringen. Denn oft besteht die Herausforderung weniger darin,

Müller: GoBD, Verfahrensdokumentation und Tax Compliance im Mittelstand
– Ein Erfahrungsbericht(beck.digitax 2020, 239)

245

eine IT-Lösung zu identifizieren, die den Ansprüchen des Mandanten genügt, sondern vielmehr darin, keine überdimensionierte Lösung implementieren zu wollen, die über die Anforderungen hinaus eine Fülle an weiteren Zusatzfunktionalitäten bietet, die den täglichen Einsatz zum einen unübersichtlich und nur bedingt praktikabel gestalten und das Budget deutlich übersteigen.

Ein erfolgreicher Ansatz ist es dabei auch, die beim Mandanten bestehenden Lösungen zu durchleuchten und somit eventuell zu dem Ergebnis zu kommen, dass vorhandene Software bei intensiverer Nutzung in manchen Fällen bereits zu Mehrwerten führen kann, ohne dass aufgrund neuer Tools Zusatzkosten entstehen. An dieser Stelle ein ganz simples Beispiel: In vielen mittelständischen Unternehmen ist zur Erledigung von Arbeiten im Rechnungswesen die Software von DATEV im Einsatz. Diese Anwendung bietet bereits viele Möglichkeiten, um nachgelagertes Controlling vornehmen zu können und somit auch Kontrollmaßnahmen durchzuführen. Ein Beispiel dafür ist der sog. *Controllingreport comfort*, der im DATEV-Rechnungswesen-Modul enthalten ist. Dieser bietet automatisiert und dynamisch aufgebaut eine Vielzahl an standardisierten und grafisch aufbereiteten Auswertungen (s. Abb. 6). Neben zahlreichen grafischen Übersichten zu der Entwicklung von Zahlen, die dynamisch im Vormonatsvergleich oder auch Vorjahresvergleich geprüft werden können, ist das integrierte Frühwarnsystem bei aufbereiteter Nutzung ein absolut unterschätztes Instrument, welches trotz kostenfreier Verfügbarkeit (bei bestehender Nutzung von entsprechender DATEV-Software) in der Praxis nicht verwendet wird. Erfahrungsgemäß liegt das an der Unwissenheit über diese Funktion.

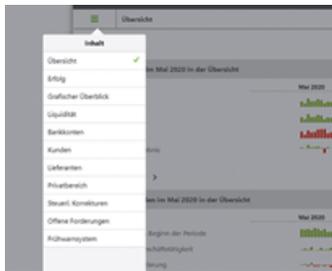


Abb. 6: Auszug *Controllingreport comfort* der DATEV

Das integrierte Frühwarnsystem entfaltet allerdings nur dann auch entsprechenden Nutzen, wenn im Vorfeld Parameter definiert und hinterlegt werden. Das heißt, dass dieses Frühwarnsystem auf die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen eines Unternehmens angepasst werden kann und auch muss. In den Einstellungen besteht die Möglichkeit, die Frühwarnkriterien zu individualisieren (s. Abb. 7).



Abb. 7: Auszug aus den Einstellungen *Controllingreport comfort* der DATEV

Dabei existieren zahlreiche Möglichkeiten, welche Kennzahlen herangezogen werden sollen, ob absolute oder relative Auswertungen gewünscht sind und welche Vergleichszeiträume und Zahlen gegenübergestellt werden, also zB Vorjahreswerte oder auch Planzahlen. In der nachfolgenden Übersicht (s. Abb. 8, auf S. 246) wurde die EBT-Marge als laufend zu prüfende Kennzahl definiert, also das Verhältnis von Ergebnis vor Steuern zu Umsatzerlösen. Dabei zeigt der obere Teil der Grafik die Abweichung in Prozentpunkten zum Vorjahresmonat. Diese Kriterien wurden in den Einstellungen einmalig definiert und hinterlegt, so dass diese Prüfung Bestandteil des laufenden Kontrollprozesses ist. Die untere Grafik stellt dabei zusätzlich die EBT-Marge in Prozent dar, ebenfalls im Vergleich zum Vorjahresmonat.

Beim Einsatz solcher Tools ist insbesondere entscheidend, welche Maßnahmen auf Basis dieser Auswertungen bzw. Kennzahlen getroffen werden. Das bedeutet, dass die Unterschreitung von den eigens definierten Vorgaben, wie hier im Beispiel im Monat Februar 2020 mit -3 Prozentpunkten, auch zu entsprechenden Maßnahmen führen sollte, die ebenfalls im Vorfeld definiert sind und somit dazu führen, dass im Unternehmen allen Beteiligten klar ist, welche Schritte vorzunehmen sind. Dabei ist darauf zu achten, dass dieses Vorgehen dokumentiert wird, also nachvollziehbar und nachprüfbar ist, was in der Praxis wiederum bei effizientem und nach Möglichkeit reduziertem manuellen Vorgehen mit dem Einsatz von unterstützenden IT-Anwendungen verbunden ist.

Dieser kurze Exkurs hat bereits einen Einblick in die Phase der Implementierung gegeben. Dabei war vertieftes technisches Wissen nicht erforderlich. Anders kann es bei der Implementierung von zusätzlicher Standardsoftware oder insbesondere Individualsoftware aus-

sehen. Denn in diesem Fall kommt es umso mehr auf das Zusammenspiel zwischen steuerlichem Fachwissen und IT-Expertise bzw. IT-Verständnis an. Das heißt, dass sowohl die IT-Experten sich in die Steuerwelt hinein zu denken haben, als auch die Steuerexperten ein technisches Verständnis von Prozessen, Abläufen und dem, was auch wirklich machbar ist, mitbringen sollten. Umso besser

diese Kommunikation funktioniert, desto schneller läuft das sog. Aufsetzen des Systems ab. An dieser Stelle sind prozessuales Denken und die Affinität zu Informationstechnologien ebenfalls von Vorteil. Wie vorher erwähnt, sind diese Kriterien bereits bei unserer Personalsuche wesentliche Entscheidungsmerkmale, die gerade in solchen Projekten zum Tragen kommen und sich auszahlen.

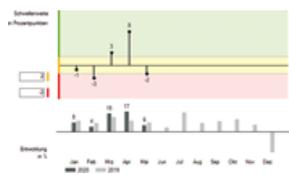


Abb. 8: Auszug aus dem Frühwarnsystem *Controllingreport comfort* der DATEV; hier am Beispiel der EBT-Marge

8. Laufende Mandatsbetreuung

Wie eingangs beschrieben, ist mit erfolgreichem Abschluss eines solchen Projekts die Mandatsbeziehung nicht zwangsläufig beendet. Vielmehr entstehen aus diesen Aufträgen laufende Dauermandate. Prozessdokumentationen und steuerliche Kontrollsysteme stehen bereits heute in vielen Betriebsprüfungen auf der Agenda. Gerade in Bayern, in dem Bundesland, in welchem die Kanzlei des Autors schwerpunktmäßig tätig ist, gehören Systemdokumentationen oder der Nachweis von Kontrollmaßnahmen bereits seit 2018 zum standardisierten Anforderungskatalog. Dabei stellen wir auch keine Unterscheidungen bei der Unternehmensgröße fest. Somit bekommt das sog. Leben einer Verfahrensdokumentation oder eines Tax-Compliance-Management-Systems auch zunehmende Bedeutung, da sich eine steuerliche Außenprüfung über mehrere Prüfjahre hinwegzieht, in denen in den Unternehmen auch Änderungen zB in den Prozessen oder auch Zuständigkeiten auftreten. Somit ist die laufende Anpassung bzw. die Versionierung der unternehmensinternen Dokumentationen zunehmend wesentlicher Bestandteil der Tätigkeiten einer Steuerfunktion.

Die weitere Mandatsbeziehung ist folglich auch dadurch geprägt, dass es im Rahmen der stetigen Anpassungen, Erweiterungen und Versionierungen immer wieder zu Abgrenzungsfragen kommt. Gleichzeitig kann es sich aber auch um die komplette Umstellung der Abläufe in einem Prozess handeln oder den Einsatz einer neuen IT-Anwendung. Ein Beispiel hierfür kann ua die Freigabe von Rechnungseingängen sein, die auf einen vollständig digitalen Prozess umgestellt werden soll. Die Herausforderung besteht dabei weniger in der Einführung eines neuen Tools, sondern vielmehr darin, festgefahrene und auch funktionierende Abläufe und Verhaltensweisen zu verändern. Der Grund, die Chancen und auch die Auswirkungen dieser Veränderungen sind verständlich zu machen und zu erläutern und deren Überwiegen zu belegen. Denn häufig scheitern diese Change-Prozesse an einigen wenigen Verantwortungsträgern, die auch nur kurz und an wenigen Stellen Bestandteil des Gesamtprozesses sind, aber deren abwehrende Haltung gegenüber solchen Veränderungen komplette Umstellungsvorhaben zum Erliegen bringen können.

9. Fazit

Der Mittelstand besteht aus kleinen und mittleren Unternehmen. Dazu kommen auch größere Firmen, wenn sie inhaber- oder familiengeführt sind. Somit zählen nahezu 99 % aller in Deutschland agierenden Unternehmen zum Mittelstand. Da die Unternehmensgrößen im Hinblick auf die Anzahl der Mitarbeiter und finanziellen Kennzahlen stark variieren können, sind im Rahmen der Beratung bzw. Implementierung von Dokumentations- und Kontrollmaßnahmen Augenmaß und das richtige Gespür erforderlich. Ein standardisiertes Vorgehen über alle Unternehmen hinweg ist wenig zielführend und insbesondere beim Einsatz von IT-Lösungen hinsichtlich Umfang und Kosten

in Bezug auf den Mehrwert für das Unternehmen sowie die notwendigen unterstützenden Funktionen zur Pflichterfüllung stark zu differenzieren.

Das Potential ist allerdings enorm, da in vielen Fällen bereits kleine Veränderungen zu spürbaren Effekten führen können und somit den deutschen Mittelstand auch weiterhin im internationalen Vergleich wettbewerbsfähig machen. Denn die internen Prozesse und die inter-

Müller: GoBD, Verfahrensdokumentation und Tax Compliance im Mittelstand
– Ein Erfahrungsbericht(beck.digital 2020, 239)

247

ne Verwaltung können bei ineffizienter Ausgestaltung die Bremse für Innovationsthemen bei Produkten und Dienstleistungen darstellen, wenn interne Abläufe zu mehr Selbstverwaltung aufgrund von zunehmenden gesetzlichen Vorgaben und Pflichten führen. Dieser Entwicklung ist tatsächlich nur noch mit dem richtigen Einsatz von vorhandenen IT-unterstützten Maßnahmen entgegenzuwirken, um auch weiterhin den Fokus auf die eigenen Kernkompetenzen legen zu können.



Eugen Müller

LL.M., StB, Geschäftsführer Müller Blum
Steuerberatungsgesellschaft mbH , Fürth.

Feedback bitte an digitax@beck.de.

¹ IV A 4 - S 0316/19/10003 :001, BeckVerw 453300.

² BMF v. 28.11.2019 – IV A 4 - S 0316/19/10003 :001, BeckVerw 453300 Rn. 1.