

# TCMS- Studie

Mit Tax Compliance  
Management Systemen  
sicher landen –  
in unsicheren Zeiten.



# Inhalt

Einleitung .....	5
<b>1. Steuerdeklaration</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Korrekturanzeigen</b> .....	<b>8</b>
<b>3. Betriebsprüfungen</b> .....	<b>10</b>
3.1 Reguläre Steuerfestsetzungen im Rahmen der Steuerdeklaration	
3.2 Häufigkeit von Betriebsprüfungen	
3.3 Nachforderungen durch Betriebsprüfungen	
3.3.1 Nachforderungen in quantitativer Hinsicht	
3.3.2 Qualitativ wesentliche Feststellungen in der Betriebsprüfung	
<b>EXKURS</b> Einschätzung der Gebietskörperschaften.....	<b>15</b>
<b>4. Steuerliche Organisation</b> .....	<b>16</b>
4.1 Steuerliche Expertise in der Organisation	
4.2 Schriftliche Verfahrensanweisungen	
<b>5. Tax Compliance Management Systeme</b> .....	<b>21</b>
5.1 Nutzen eines TCMS – Pflichtaufgabe der Geschäftsführung	
5.2 Umsetzungsgrad	
5.3 Herausforderungen	
Schlussbetrachtung .....	28
Studienkonzept .....	29
Autoren der Studie .....	30
Über Curacon .....	31
Kontakt/Curacon-Studien im Überblick .....	32

Zugunsten einer leichteren Lesbarkeit haben wir uns im Studientext auf die grammatikalisch männliche Form beschränkt, beispielsweise auf „der Steuerberater“. Nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben auf Angehörige aller Geschlechter, also etwa auch auf „die Steuerberaterin“.

# Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

ein Flughafen wird als bodenseitiger, örtlich begrenzter und limitierter Zugang zu einer Flugverkehrsleistung gesehen, dessen Hauptfunktion die Wegsicherung, die Abfertigung von Passagieren, Flugzeugen und Fracht sowie die Förderung der Bedürfnisse der Flughafennutzer sind. Bereits aus dieser laienhaft dargestellten Definition wird deutlich, dass der Flugbetrieb ein komplexes System aus ineinandergreifenden Regelungen und Vorschriften ist, ohne die ein reibungsloser Flugverkehr nicht möglich ist. Die deutschen Steuergesetze und insbesondere das für steuerbegünstigte Körperschaften anzuwendende Gemeinnützigkeitsrecht haben zwar auf den ersten Blick wenig mit einem Flughafen zu tun, und urlaubsbedingte Reisefreuden kommen schon gar nicht auf. Mit Blick auf die Komplexität sowohl des Steuerrechts als auch der Erfordernisse zu regelkonformen steuerlichen Verhalten wird der Vergleich schon etwas deutlicher. Damit der Überblick über die steuergesetzlichen Regelungen nicht verloren geht, braucht jedes Unternehmen im übertragenen Sinne einerseits ein Radar, welches die steuerlichen Pflichten und gesetzliche bzw. jurisdiktionäre Veränderungen erkennt. Andererseits wird auch ein Fluglotse benötigt, der das Zusammenspiel der Beteiligten im Auge behält und dirigiert.

Die Frage danach, wie man die „Wegsicherung“ innerhalb eines Unternehmens hin zu einem regelkonformen steuerlichen Verhalten unterstützen kann, wird bereits seit Jahren einhellig mit der Einführung eines sogenannten Tax Compliance Management



Systems (TCMS) beantwortet. Doch muss man mit Kanonen auf Spatzen schießen? Diese Frage stellen sich sicherlich einige Einrichtungsträger aus dem Gesundheitswesen und der Sozialwirtschaft, von Gebietskörperschaften oder auch der Kirchen. Wenn man sich jedoch die vielfältigen Vorzüge eines TCMS genauer anschaut und mit den Konsequenzen fehlerhaften Verhaltens im Bereich des Steuerrechts vergleicht, dann kehren sich die Verhältnisse schnell um.

Mit unserer Studie wollen wir für Sie das Radar sein und Ihnen Leitsignale senden. Nicht nur die Gründe, die für oder gegen ein TCMS sprechen, sondern auch der Überblick über die Branchen, deren Bedarfe nach einer Wegsicherung und bereits erfolgte Implementierungen mit deren (teilweise überraschend) positiven Auswirkungen können Sie den Ergebnissen unserer Studie entnehmen. Dabei haben wir die Rückmeldungen der Studienteilnehmer ausgewertet, mit unseren eigenen Praxiserfahrungen abgeglichen und die sich daraus für uns ergebenden Handlungsempfehlungen kommentiert.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre – vor allem aber erkenntnisreiche Einblicke und Denkanstöße.

**Tilo Kurz**

Steuerberater  
Partner  
Leiter Geschäftsbereich  
Steuerberatung

**Andreas Seeger**

Steuerberater  
Partner  
Leiter der Ressorts Eingliederungshilfe  
und Kinder- und Jugendhilfe

## Auf einen Blick

### Umgang mit steuerrelevanten Sachverhalten

87 % der Befragten nehmen externe Steuerberatung wahr. In 69 % der Fälle umfasst die Steuerberatung dabei die Erstellung einer Steuererklärung.

In den vergangenen fünf Jahren mussten 25 % der Befragten eine Korrektur der Steueranmeldung bzw. -erklärungen von mehr als 2.500 € vornehmen.

Erkannte Fehler wurden von nur 47 % der Befragten unverzüglich der Finanzverwaltung angezeigt. Etwaige Fehler und Versäumnisse werden auf die Komplexität der Organisation an sich und auf die Komplexität des Steuerrechts zurückgeführt.

62 % der befragten Unternehmen haben ein relativ niedriges Steuerfestsetzungsniveau (< 50.000 €).

### Betriebsprüfungen

Zwei Drittel der befragten Unternehmen wurden in den letzten fünf Jahren einer Betriebsprüfung unterzogen. Bei der Auswahl der zu prüfenden Unternehmen orientiert sich die Finanzverwaltung nicht nur am Umsatz, sondern auch an der steuerlichen Komplexität des jeweiligen Hilfefelds.

In 85 % der Betriebsprüfungen ergaben sich steuerliche Nachforderungen.

### Steuerliche Organisation

18 % der befragten Unternehmen verfügen nicht über einen Mitarbeiter mit steuerlicher Expertise.

In Krankheits-, Urlaubs- und Kündigungsfällen können nur 53 % der Organisationen auf eine Stellvertreterregelung für ihre hausinternen Steuerexperten zurückgreifen.

In 15 % der Unternehmen existieren derzeit schriftliche Verfahrensanweisungen zum Umgang mit steuerlichen Pflichten und zur Vorgehensweise bei Feststellungen von steuerlichen Versäumnissen und Fehlern.

### Tax Compliance Management Systeme (TCMS)

Lediglich 8 % der Befragten verfügen derzeit über ein umfangreiches TCMS.

43 % der Unternehmen entscheiden sich aufgrund eines für sie nicht ausgewogenen Kosten-Nutzen-Verhältnisses derzeit gegen die Einführung eines TCMS

17 % sehen sich mangels gesetzlicher Verpflichtung nicht dazu veranlasst, ein solches System zu etablieren.

## Einleitung

In Zeiten von „Corona“ hat man das Gefühl, dass sich die Uhrzeiger noch ein bisschen schneller drehen. Dies gilt jedenfalls mit Blick auf die sich rasant ändernde Gesetzeslage und die nach Beginn der Corona-Pandemie im Frühjahr 2020 nahezu täglich veröffentlichten Verlautbarungen des Bundesministeriums der Finanzen. Bei der Fülle an (steuer-)gesetzlichen Neuregelungen, die teilweise sogar nur temporäre Wirksamkeit entfaltet haben (z. B. Absenkung des Umsatzsteuersatzes) und den Massen an steuerlichen Ausnahme- und Vereinfachungstatbeständen ist es schwierig, den Überblick zu behalten.

Doch gerade diese Ausnahmesituation zeigt sehr plastisch, wie komplex unser Wirtschaftssystem und die in diesem Kontext stehenden steuerrechtlichen Vorschriften sind. Zuletzt wurde durch das Jahressteuergesetz 2020 eine Vielzahl steuerrechtlicher Regelungen verändert, die u. a. auch das sogenannte Gemeinnützigkeitsrecht in den §§ 51 ff. AO betroffen haben. Daneben steht zudem die stetig ansteigende Zahl an finanzgerichtlichen Entscheidungen, im Rahmen derer eine Rechtsfortbildung mittels Auslegung des Steuerrechts stattfindet, und die regelmäßig geänderte bzw. neue Sichtweisen zu Tage fördern.

Die Anforderungen an ein regelkonformes Verhalten im Bereich des Steuerrechts sind vor dem Hintergrund der vorbezeichneten Tatsachen sehr hoch. Sich der Komplexität des Steuerrechts und der damit einhergehenden steuerlichen Pflichten zu verweigern bzw. diese nur halbherzig wahrzunehmen, ist sicherlich keine tragfähige Lösung. Denn Unwissenheit schützt vor Strafe nicht! Dieser – zugegebenermaßen – etwas oberflächliche Grundsatz wird indes durch die Finanzverwaltung, insbesondere bei steuerlichen Außenprüfungen (sogenannte Betriebsprüfungen), durchaus ernst genommen und führt zunehmend zu steuerstrafrechtlichen Verfahren bei den gesetzlichen Unternehmensvertretern. Dabei spielen weder die Rechtsform noch die Größe des Unternehmens und auch nicht der Status als steuer-

begünstigte Körperschaft i. S. d. §§ 51 ff. AO eine Rolle.

Compliance-Systeme und für steuerliche Zwecke das sogenannte Tax Compliance Management System (TCMS) sind anerkannterweise der Ausweg aus der Misere. Sowohl steuerstrafrechtliche Konsequenzen und empfindliche Steuernachzahlungen als auch zivilrechtliche Schadensersatzforderungen können durch ein wirksames TCMS von vornherein vermieden werden. Die Finanzverwaltung führt dazu aus: „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...“. In Urteilen der Finanz-, Zivil- bzw. Strafgerichtsbarkeit können vergleichbare Grundsätze entnommen werden (vgl. das sogenannte Neubürger-Urteil des LG München I vom 10. Dezember 2013 bzw. das BGH-Urteil vom 9. Mai 2017).

Aus den dargestellten Gründen waren wir neugierig zu erfahren, wie hoch die Akzeptanz von TCMS bei Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, bei Gebietskörperschaften und der Kirchen ist und welche Vor- und Nachteile gesehen werden. Unsere Studie, für die es aus unserer Sicht in den bezeichneten Branchen bisher nichts Vergleichbares gibt, haben wir zunächst als Online-Befragung aufgesetzt und die Fragebögen an über 7.000 Kontakte verschickt. Nach einer ersten Auswertung der bei uns eingegangenen Rückmeldungen haben wir persönliche Experteninterviews mit Vertretern aus den bezeichneten Branchen geführt.

Das sich daraus ergebende Bild ist vielschichtig und zeigt insbesondere auf, wie sehr die Einrichtungsträger in den Branchen mit Steuer(nach)zahlungen und Betriebsprüfungen belastet sind, mit welcher Priorisierung das Thema Steuern angegangen wird und welche organisatorischen Maßnahmen bereits umgesetzt bzw. geplant sind.

# Taxiway zur Finanzverwaltung

Bei 69 % der Teilnehmer umfasst die steuerliche Beratung auch die Erstellung der Steuererklärung

## 1. Steuerdeklaration

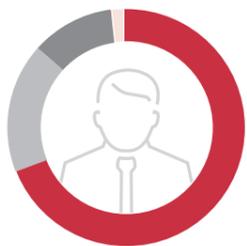
Steuerpflichtige sind gesetzlich dazu verpflichtet, zu bestimmten Terminen für verschiedene Steuerarten eine Steueranmeldung bzw. -erklärung abzugeben. Bei der Erstellung und Abgabe können sie auch auf die Unterstützung eines Steuerberaters zurückgreifen. Die Einhaltung von Terminen und die Vollständigkeit und Richtigkeit der Angaben in Anmeldungen und Erklärungen sind bereits ein wesentlicher Bestandteil eines Tax Compliance Management Systems.

### AUS DER BEFRAGUNG

Insgesamt nehmen 87 % der Befragten eine externe Steuerberatung wahr. In 69 % der Fälle umfasst die Steuerberatung dabei die Erstellung einer Steuererklärung. Über zwei Drittel der Teilnehmer tragen demnach der Komplexität der Steuerklärung Rechnung und vertrauen die Erstellung einem Steuerexperten an. 18 % der Befragten werden zwar durch einen Steuerberater punktuell beraten, ihre Steuererklärungen erstellen sie jedoch selbst. 11 % der Befragten verzichten gar vollständig auf eine externe Steuerberatung.

### Beratung allgemein

Werden Sie durch einen Steuerberater beraten?



**69 % Ja**, umfasst eine Erstellung der Steuererklärung  
**18 % Ja, aber** umfasst keine Erstellung der Steuererklärung  
**11 % Nein**  
**2 % keine Angaben**

### ERKENNTNISSE

Das Ergebnis der Befragung zeigt einen deutlichen Trend hin zu externer steuerberatender Unterstützung. Die Komplexität des Steuerrechts, die sich durch den stetigen Wandel in der Gesetzgebung und Finanzrechtsprechung verstärkt, spiegelt sich in den Auswertungen wider. Dennoch zeigt sich im weiteren Verlauf der Studie, dass die Komplexität und die Risiken, die sich im Rahmen der Erstellung von Steuererklärungen ergeben, unterschiedlich bewertet werden.

### AUS DER BEFRAGUNG

Eine differenzierte Betrachtung nach der Umsatzstärke der befragten Unternehmen zeigt, dass gerade Unternehmen mit einem vergleichsweise niedrigen Umsatz häufiger auf einen Steuerberater verzichten. Jedes Unternehmen mit einem Umsatzvolumen von über 200 Millionen Euro wird hingegen durch einen Steuerberater beraten. Diese Unternehmen fertigen allerdings zu 29 % ihre Steuererklärung selbst an, da hier in der Regel auf hausinterne Steuerabteilungen zurückgegriffen werden kann.

Krankenhäuser werden in der Stichprobe zu 82 % vollumfänglich durch einen Steuerberater begleitet, Altenheime hingegen nur zu 67 %. Zurückzuführen ist dies in der Studie auf den Zusammenhang zwischen dem Organisationstyp und der Umsatzstärke: Krankenhäuser weisen zumeist einen höheren Umsatz als Altenheime auf.

### ERKENNTNISSE

Allgemein lässt sich schlussfolgern, dass mit steigendem Umsatz das Steuerrisiko zunehmend wahrgenommen und externe Beratung vermehrt nachgefragt wird, wobei auch branchenabhängige Unterschiede existieren. Dennoch ist der Anteil der Teilnehmer, die ihre Steuerklärung selbst erstellen und nicht durch einen externen Steuerberater anfertigen lassen, mit 29 % recht hoch.

### Beratung nach Umsatz

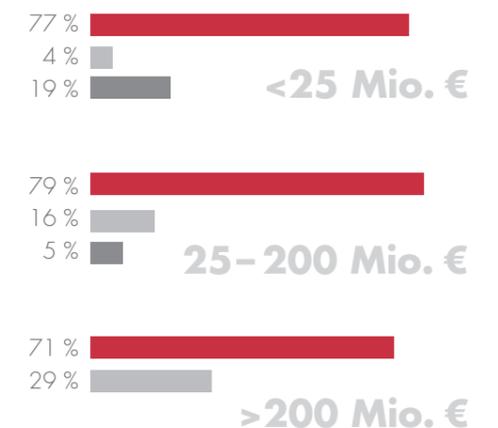
Werden Sie durch einen Steuerberater beraten?



**Ja**, umfasst eine Erstellung der Steuerklärung

**Ja, aber** umfasst keine Erstellung der Steuerklärung

**Nein**



### AUS DEN EXPERTENINTERVIEWS

In der Praxis stellt sich häufig die Frage, in welchen Fällen auf externe Steuerexpertise zurückgegriffen werden sollte. Entscheidern fehlt es oftmals an einem objektiven Maßstab. Das birgt Gefahren: In der Zeit, in der die Führungskräfte des Unternehmens über eine Konsultation des Steuerberaters nachdenken und diese hinauszögern, können bereits zeitsensitive und steuerrelevante Fehler und Versäumnisse auftreten. Klare (Verhaltens-) Regelungen im Rahmen eines TCMS werden als wichtige Unterstützungsfaktoren angesehen.



# Fehlerkorrektur durch Ground Controller



## 2. Korrekturanzeigen

Erkennen Steuerpflichtige nachträglich und vor Ablauf der Festsetzungsfrist, dass eine Erklärung unrichtig oder unvollständig gewesen ist und es hierdurch zur Steuerverkürzung kommen könnte bzw. bereits gekommen ist, sind sie angehalten, dies unverzüglich der Finanzverwaltung anzuzeigen und die Erklärung zu berichtigen. Wird die Berichtigungsanzeige unterlassen, wird grundsätzlich von einer vorsätzlichen Steuerstraftat auszugehen sein.

### AUS DER BEFRAGUNG

Lediglich 25 % der Befragten mussten in den letzten fünf Jahren eine Korrektur der Steueranmeldung bzw. -erklärungen von mehr als 2,5 T€ vornehmen. Betroffen waren überwiegend umsatzstarke Unternehmen. Meist gibt die Umsatzsteuer Anlass zur Korrektur von Steueranmeldungen. Auffällig ist zudem, dass nur 46,4 % der Teilnehmer angeben, Fehler nach Erkennen unverzüglich der Finanzverwaltung anzuzeigen.

Zurückzuführen sind die Fehler bei der Steuerdeklaration laut den befragten Unternehmen auf die hohe Komplexität des Steuerrechts und der Unternehmensorganisation an sich. Fehlender Überblick führt hier zwangsläufig zu Versäumnissen.

### ERKENNTNISSE

Der Schwellenwert von 2,5 T€ ist auf finanzamtsinterne Verfahrenswesen zurückzuführen. Es ist bekannt, dass verschiedene Oberfinanzdirektionen ihre Finanzämter anweisen, bei nachträglichen Steuermeldungen von mehr als 2,5 T€ ein Ermittlungsverfahren durch die Straf- und Bußgeldsachenstelle einzuleiten.

Es darf angenommen werden, dass gerade umsatzstarke, komplexere Unternehmen mehr Sachverhalte aufweisen, die zu würdigen sind, und dass damit die Fehlerhäufigkeit zunimmt. Gleichzeitig dürften diese Unternehmen häufiger mehr in Instrumente zur Aufdeckung derartiger Fehler investieren. So führen etwa 40 % der Teilnehmer, die eine entsprechende Nachmeldung vorgenommen haben, an, dass sie über das Instrument einer Risiko-Kontroll-Matrix verfügen. 36 % dieser Teilnehmer haben einen Tax-Compliance-Beauftragten.

63 % der Befragten mit Korrekturanzeigen ziehen unseres Erachtens die richtigen Schlüsse aus der Situation und planen, ein umfangreiches TCMS zu implementieren.

### AUS DEN EXPERTENINTERVIEWS

Ein funktionierendes Berichtswesen bzw. effiziente Kommunikationsstrukturen sind ein wichtiger Faktor zur Vermeidung von Fehlern und Versäumnissen. In den vertiefenden Experteninterviews zeigte sich, dass die Unternehmen zur Gewährleistung des Informationsaustauschs regelmäßige Besprechungen zwischen den gesetzlichen Vertretern und den Steuerverantwortlichen durchführen oder sogar die Stelle eines TCMS-Beauftragten als direkte Berichtslinie nutzen. Das Berichtswesen ist dabei auf den gesetzlichen Vertreter auszurichten, um dessen Einhaltung der Legalitätspflicht sicherzustellen. Die regelmäßige Berichterstattung sowie der Austausch über Sachverhalte und mögliche Probleme führen wiederum zu einer höheren Sensibilität und einem gestärkten Bewusstsein in der gesamten Organisation. So können eventuelle Versäumnisse oder Fehler potenziell reduziert werden. Steuern und der stetige Blick auf sich ändernde rechtliche Rahmenbedingungen sind daher als fester Bestandteil der Kommunikationsstrukturen und des Berichtswesens zu implementieren und erhalten auf diese Weise zentrale Bedeutung.

## Ursachen der Korrektur

Welche Aussagen treffen hinsichtlich des Anlasses bzw. der Ursache zur Korrektur zu? (Mehrfachnennung möglich)

1. **47 %** Wir zeigen Fehler nach Erkennen unverzüglich der Finanzverwaltung an.
2. **36 %** Versäumnisse führen wir auf die hohe Komplexität unserer Organisation zurück.
3. **32 %** Versäumnisse führen wir auf die hohe Komplexität des Steuerrechts zurück.
4. **21 %** Es handelt sich um einen einmaligen Vorfall, der versehentlich zum Fehler geführt hat.



Fehler werden zu 47 % unverzüglich der Finanzverwaltung angezeigt. Ursachen für Fehler werden in komplexen Organisationsstrukturen und in der Komplexität im Steuerrecht gesehen.

# Kontrolle der Steuerpflichten

Zwei Drittel der Befragten wurden in den letzten fünf Jahren einer Betriebsprüfung unterzogen. Besonders in umsatzstarken Organisationen werden Betriebsprüfung häufig angesetzt.

Die Zusammenarbeit mit der Finanzverwaltung wird durch die Befragten durchweg als positiv und konstruktiv gewertet.

## 3. Betriebsprüfungen

Die Finanzverwaltung behält sich vor, die steuerlichen Verhältnisse in regelmäßigen Abständen zu überprüfen. Eine solche steuerliche Außenprüfung, auch Betriebsprüfung genannt, kann einen oder mehrere Besteuerungszeiträume umfassen und sich auf eine oder mehrere Steuerarten beschränken. In der Praxis werden meist die Umsatz-, Einkommen-, Körperschaft- und Gewerbesteuer geprüft. Darüber hinaus finden regelmäßig auch lohnsteuerliche Außenprüfungen statt. Viele Unternehmen werden anschlussgeprüft, d. h. die Finanzverwaltung prüft die Besteuerungszeiträume durchgängig. Dies gilt bei steuerbegünstigten Körperschaften bereits bei einer Summe der Einnahmen von mehr als 6 Millionen Euro. Es kommt aber auch vor, dass Unternehmen zeitweise vom Prüfungsplan abgesetzt werden. Die Entscheidung darüber liegt im Ermessen der Finanzverwaltung.

### Summe der regulären Steuerfestsetzung

Wie hoch war die Summe der regulären Steuerfestsetzung im zuletzt veranlagten Zeitraum ohne Nachforderungen durch eine Betriebsprüfung?  
(Bei Konzernen die Summe über alle verbundenen Unternehmen)

### 3.1 Reguläre Steuerfestsetzungen im Rahmen der Steuerdeklaration

#### AUS DER BEFRAGUNG

Die Summe der regulären Steuerfestsetzung durch die Abgabe von Steuererklärungen betrug bei 62 % der Befragten bis zu 50 T€. Dieses vergleichsweise niedrige Steuerfestsetzungsniveau ist bei allen untersuchten Helfefeldern durchweg dominant. Der Umsatz ist als Indikator für die Höhe der Steuerfestsetzung nur bedingt dienlich. Unternehmen mit einem eher geringen Umsatz haben in Einzelfällen Steuerfestsetzungen von bis zu 500 T€, während umsatzstarke Unternehmen in 36 % der Fälle Steuern in Höhe von bis zu 50.000 Euro festsetzen.

#### ERKENNTNISSE

Die Tatsache, dass sich die Steuerbelastung sowohl in absoluter als auch relativer Höhe nicht proportional zum Umsatz der Befragten entwickelt, lässt sich dadurch erklären, dass die meisten Teilnehmer als Vertreter gemeinnütziger Körperschaften nur partiell körperschaft- und gewerbesteuerpflichtig sind. Die Steuerbelastung dieser Unternehmen hängt zudem davon ab, welche Leistungen im partiell steuerpflichtigen Bereich angeboten werden. Zudem haben umsatzstärkere Unternehmen tendenziell eher eine eigene Steuerabteilung, durch deren Input ggf. eher steuergestaltende Maßnahmen zur Reduzierung der Steuerbelastung ergriffen werden.

### Steuern

#### Reguläre Festsetzung

< 50 T€ 62 %

50-100 T€ 13 %

100-500 T€ 17 %

> 500 T€ 8 %

### 3.2 Häufigkeit von Betriebsprüfungen

#### AUS DER BEFRAGUNG

Zwei Drittel der befragten Unternehmen wurden in den letzten fünf Jahren einer Betriebsprüfung unterzogen. Umsatzstarke Unternehmen sind hier bedeutend häufiger betroffen, jedoch wurde auch nahezu die Hälfte der Unternehmen mit einem Umsatz von unter 25 Millionen Euro in den letzten fünf Jahren durch die Finanzverwaltung geprüft. Hinsichtlich der Helfefelder zeigt sich, dass sich Krankenhäuser am häufigsten einer Betriebsprüfung unterziehen müssen. Die Prüfungsquote der Werkstätten für Menschen mit Behinderung (WfbM) fällt mit 80 % ebenfalls auffällig hoch aus, besonders vor dem Hintergrund, dass hier meist Organisationen mit vergleichsweise eher geringen Umsätzen verortet sind. Die Kinder- und Jugendhilfe zeichnet sich hingegen durch eine relativ niedrige Prüfungsquote aus, nur jede zweite Einrichtung wurde in den letzten fünf Jahren einer Betriebsprüfung unterzogen.

#### ERKENNTNISSE

Es ist erkennbar, dass die Finanzverwaltung sich bei der Auswahl der zu prüfenden Unternehmen nicht nur am Umsatz, sondern insbesondere an der steuerlichen Komplexität der Helfefelder orientiert. Gerade bei Krankenhausträgern und Einrichtungen der Eingliederungshilfe werden in der Praxis hohe Mehrergebnisse in der Betriebsprüfung festgestellt. Die Entwicklung zeigt insgesamt, dass die meisten Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft regelmäßig durch die Finanzverwaltung geprüft werden. Die Prüfungsdichte nimmt dabei stetig zu, so dass die Wahrscheinlichkeit einer Prüfung durch die Finanzverwaltung hoch ist.

### Betriebsprüfung

Wurde Ihre Organisation in den letzten fünf Jahren einer Betriebsprüfung unterzogen?



66 % JA 29 % NEIN

#### ORGANISATIONSTYP

86 % Krankenhäuser

80 % WfbM

67 % Altenheime

67 % Komplexträger

55 % Kinder- und Jugendhilfe

53 % Sonstige

#### UMSATZ

46 % < 25 Mio. €

76 % 25-200 Mio. €

86 % > 200 Mio. €

### 3.3 Nachforderungen durch Betriebsprüfungen

#### 3.3.1 Nachforderungen in quantitativer Hinsicht

##### AUS DER BEFRAGUNG

Durch Betriebsprüfungen ergaben sich in beinahe 85 % der Fälle steuerliche Nachforderungen. 44 % und damit der größte Anteil der befragten Unternehmen mussten im Jahresdurchschnitt steuerliche Nachforderungen in Höhe von bis zu 10 T€ in Kauf nehmen. Weitere 40 % erhielten Nachforderungen von mehr als 10 T€. 18 % der befragten Unternehmen hingegen bekamen bereits entrichtete Steuern zum Teil erstattet. Es zeichnet sich eine Korrelation zwischen der Umsatzhöhe und der Höhe der Nachforderungen ab. So stehen etwa „kleine“ Unternehmen mehrheitlich Nachforderungen von bis zu 10 T€ gegenüber, umsatzstarke Unternehmen hingegen häufiger Nachforderungen in Höhe von bis zu 150 T€. Bei kleinen Unternehmen können „Ausreißer“ mit Nachforderungen von über 150 T€ beobachtet werden. Umsatzstarke Unternehmen hingegen bekommen ihre Steuern häufiger erstattet als die übrigen Umsatzklassen.

Insgesamt lässt sich ein Zusammenhang zwischen der Höhe der regulären Steuerfestsetzung und der steuerlichen Nachforderung erkennen: Je höher die Steuerfestsetzung in absoluten Beträgen, desto höher fällt nach einer Betriebsprüfung die spätere steuerliche Nachforderung aus.

##### ERKENNTNISSE

Es fällt auf, dass gerade umsatzstarke Teilnehmer im Zuge einer Betriebsprüfung häufig Steuererstattungen erhalten. Das könnte darauf zurückzuführen sein, dass gerade diese Unternehmen aus Gründen der Komplexität und der Vorsicht zunächst höhere Steuern melden, als tatsächlich entstanden sind. Natürlich sind die Prüfer der Finanzverwaltung verpflichtet, sowohl zu Ungunsten als auch zu Gunsten der Unternehmen zu prüfen. So kommt es nicht selten zu Festsetzungen, die z. B. bislang ungenutztes Vorsteuerpotenzial zutage fördern, oder dass bislang im partiell steuerpflichtigen Bereich verortete Tätigkeiten der steuerbefreiten Sphäre zugeordnet werden.

Betragsmäßig hohe Ausreißer sprechen dafür, dass grobe Fehler und qualitative Versäumnisse vorliegen. So hat ein Teilnehmer mit geringem Umsatz und hohen Nachforderungen von über 150 T€ angegeben, zwar durch einen Steuerberater beraten zu werden, die Steuererklärung jedoch selbst zu erstellen. Gerade dann, wenn ein Steuerberater nur punktuell zu Beratungsthemen hinzugezogen wird, mithin also dem steuerlichen Berater keine allgemeine Übersicht über die steuerlichen Verhältnisse gegeben wird, können erhebliche steuerliche Risiken entstehen.

#### Summe der Nachforderungen

Wie hoch waren die steuerlichen Nachforderungen im Jahresdurchschnitt? (ohne Verzinsung der Steuernachforderung bzw. -Erstattung nach § 233a AO)



#### 3.3.2 Qualitativ wesentliche Feststellungen in der Betriebsprüfung

##### AUS DER BEFRAGUNG

Die in den letzten fünf Jahren durchgeführten Betriebsprüfungen führten in nur insgesamt 28 % der Fälle zu qualitativ wesentlichen Feststellungen. Diese sind auf Fehler bei der Würdigung inhaltlich hochkomplexer Sachverhalte zurückzuführen. In umsatzstarken Unternehmen, die – wie zuvor gezeigt – wesentlich häufiger einer Betriebsprüfung unterzogen werden, werden zu 50 % wesentliche Feststellungen getroffen. Häufig betroffen sind hier Krankenhäuser.

Die wesentlichen Feststellungen in den Betriebsprüfungen ergeben sich größtenteils aus Veränderungen in der Gesetzeslage und der zunehmenden finanzgerichtlichen Auslegung von Steuergesetzen. Die Unternehmen sind nicht rechtzeitig über gesetzliche Änderungen bzw. die Rechtsprechung informiert und beachten die Auswirkungen des Steuerrechts bei der Umsetzung nicht adäquat. So können sich gesetzliche Veränderungen auf die Höhe der Bemessungsgrundlage zur Umsatzsteuer auswirken. Fällt dies erst Jahre später im Rahmen einer Betriebsprüfung auf, kommt es zwangsläufig zu hohen Nachforderungen und empfindlichen Zinszahlungen. Die zunehmende Dichte finanzgerichtlicher Entscheidungen führt außerdem dazu, dass vermehrt steuerliche Zuordnungsfragen aufkommen. Strittig ist häufig die Frage nach der korrekten Zuordnung zwischen dem steuerbegünstigten Zweckbetrieb und dem steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb und der ggf. erforderlichen Gewinnermittlung. Einige wenige Unternehmen nannten auch den Mangel an steuerfachlich versierten Sachbearbeitern als Begründung für Fehler und Versäumnisse, die in der Betriebsprüfung auffallen.

##### ERKENNTNISSE

Die Rückmeldungen zu den wesentlichen Feststellungen zeichnen ein heterogenes Bild. Viele Probleme hätten jedoch im Vorhinein durch eine klare Vorgabe an Prozesse unter hinreichender Beachtung der jeweiligen steuerlichen Vorgaben vermieden werden können (z. B. Übergang der Steuerschuldnerschaft in der Umsatzsteuer). Andere Sachverhalte zeigen jedoch, dass es in der Praxis vereinzelt keine eindeutige Lösung gibt und daher Diskussionen mit der Betriebsprüfung unvermeidbar sind (z. B. richtige Gewinnaufschläge bei Verrechnungspreisen). Insgesamt spiegeln die Umfrageergebnisse wider, dass die steuerlichen Rahmenbedingungen in der Branche aufgrund ihrer Komplexität zwangsläufig zu einer hohen Fehleranfälligkeit führen. Die Art der Fehler liegt jedoch in den überwiegenden Fällen im qualitativ nicht wesentlichen Bereich.

#### Wesentliche Feststellungen

Gab es wesentliche Feststellungen in Ihrer letzten Betriebsprüfung?



28 % JA

64 % NEIN

#### ORGANISATIONSTYP

47 % Krankenhäuser

32 % Altenheime

25 % Kinder- und Jugendhilfe

25 % Komplexträger

19 % WfbM

13 % Sonstige

#### UMSATZ

17 % < 25 Mio. €

24 % 25–200 Mio. €

50 % >200 Mio. €

Bei fast allen Prüfungen wurde die Umsatzsteuer geprüft, in nahezu 2/3 der Fälle auch die Körperschaft- und Gewerbesteuer.

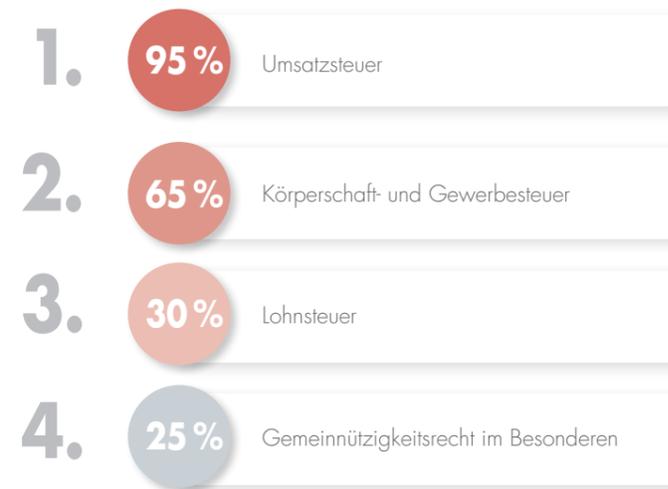
## AUS DER BEFRAGUNG

Das größte Risiko im Hinblick auf mögliche Feststellungen wird der Umsatzsteuer beigemessen. Absteigend in ihrer Intensität werden auch die Körperschaft- und Gewerbesteuer und die Lohnsteuer als Risiko genannt.

## Prüfung und Risikoeinschätzung

Welche der folgenden Steuerarten wurde nach Ihrer Auffassung am intensivsten durch die Finanzverwaltung geprüft?

(Mehrfachnennung möglich)



Welcher Steuerart messen Sie das höchste Risiko bei?

1. Umsatzsteuer
2. Körperschaft- und Gewerbesteuer
3. Lohnsteuer
4. Grunderwerbssteuer
5. Grundsteuer/Kapitalertragssteuer

## ERKENNTNISSE

Wir beobachten, dass das Risikobewusstsein durch die Feststellungen der Betriebsprüfungen immer dann gestärkt wird, wenn der Nachbearbeitung hohe Aufmerksamkeit gewidmet wird.

## AUS DEN EXPERTENINTERVIEWS

Die Risikowahrnehmung der Befragten im Experteninterview deckt sich mit der tatsächlichen Prüfungsintensität der verschiedenen Steuerarten.



## Einschätzung der Gebietskörperschaften

(STÄDTE, GEMEINDEN, KREISE)

Gebietskörperschaften, die 14 % der Gesamtmenge der Befragung ausmachen, begegnen ebenfalls steuerlichen Risiken und Herausforderungen, denen aktiv entgegengewirkt werden muss. Die teilnehmenden Städte, Kreise und Gemeinden haben zu 88 % Einwohnerzahlen von bis zu 100.000 Einwohnern, 12 % der Teilnehmer verwalten Städte mit mehr als 100.000 Einwohner.

88 % der teilnehmenden Gebietskörperschaften werden durch einen Steuerberater beraten. 38 % dieser Beratungen enthalten auch die Erstellung einer Steuererklärung, d. h. 62 % der befragten Gebietskörperschaften erstellen ihre Steuererklärung derzeit selbst. Die selbstständige Erstellung der Steuererklärung ist hier im Vergleich zum restlichen Teilnehmerkreis (18 %) deutlich höher. 13 % der befragten Städte und Kommunen nehmen keine externe Steuerberatung wahr.

Bezüglich der regulären Steuerfestsetzung zeichnet sich bei den Städten und Kommunen ein ähnliches Bild ab wie im restlichen Teilnehmerkreis. Eine reguläre Steuerfestsetzung von bis zu 50 T€ ist mit 75 % der Befragten am häufigsten vertreten. Allerdings fällt auf, dass 13 % der Gebietskörperschaften – eher die bevölkerungsreicheren Gemeinden – eine reguläre Steuerfestsetzung von mehr als 500 T€ aufbringen müssen.

In den letzten fünf Jahren wurden 50 % der befragten Gebietskörperschaften einer Betriebsprüfung unterzogen, eine im Vergleich zu den übrigen Teilnehmern (66 %) deutlich geringere Quote. Ebenfalls ist auffällig, dass aus 60 % der Betriebsprüfungen der Gebietskörperschaften Nachforderungen in Höhe von lediglich bis zu 10 T€ entstanden sind. Die übrigen 40 % der Betriebsprüfungen ergaben eine Erstattung bereits entrichteter Steuern.

Wesentliche Feststellungen wurden innerhalb der Betriebsprüfungen von Gebietskörperschaften in nur 25 % der Fälle gemacht. Jedoch mussten 47 % der befragten Städte und Kommunen in den letzten fünf Jahren eine Korrektur der Steueranmeldungen von mehr als 2,5 T€ vornehmen, eine im Vergleich zum restlichen Teilnehmerkreis auffällig hohe Quote. 88 % der befragten Städte, Gemeinde und Kreise verfügen über mindestens einen Mitarbeiter mit steuerlicher Expertise. 23 % dieser Städte können gar auf Teams bestehend aus zwei bis drei internen Steuerexperten zurückgreifen. 70 % der befragten Gebietskörperschaften mit mindestens einem Mitarbeiter mit steuerlicher Expertise verfügen nicht über eine Stellvertreterregelung.

Bezüglich der Verfügbarkeit von Tax Compliance Management Systemen zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei den übrigen Studienteilnehmern. Lediglich 6 % der befragten Gebietskörperschaften haben ein vollumfängliches Tax Compliance Management System bereits eingeführt, 88 % planen die Einführung für die nahe Zukunft. Erste Schritte in Richtung eines umfangreichen Tax Compliance Management Systems zeigen sich jedoch auch in den Gebietskörperschaften: 44 % der befragten Städte und Kommunen haben bereits einen Tax-Compliance-Beauftragten ernannt. Weitere Schritte wie beispielsweise Steuerrichtlinien oder Risiko-Kontroll-Matrizen wurden bei 13 % der befragten Städte ebenfalls umgesetzt.



## 4. Steuerliche Organisation

Die Praxis liefert ein recht heterogenes Bild. Es gibt Unternehmen, die dem Thema Steuern einen sehr hohen Stellenwert beimessen und nebst der steuerlichen Organisation auch Mitarbeiter gezielt aufgrund ihrer steuerlichen Expertise einstellen (vom Steuerfachangestellten bis zum Syndikus-Steuerberater). Gleichzeitig fallen in der Praxis aber auch Unternehmen auf, deren Buchhaltung zwar steuerliche Grundlagen beherrscht, die Würdigung komplexer steuerlicher Sachverhalte aber komplett einem externen Steuerberater überlässt.

### 4.1 Steuerliche Expertise in der Organisation

#### AUS DER BEFRAGUNG

18% der befragten Unternehmen verfügen nicht über einen Mitarbeiter mit steuerlicher Expertise. Im Besonderen ist dies bei Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 25 Millionen Euro der Fall, jedoch verzichten auch 15 % der umsatzstärkeren Unternehmen auf hausinterne Steuerexperten. 90 % der Unternehmen ohne einen eigenen Steuerexperten holen sich jedoch externe Steuerberater zu Hilfe. Die Beratung umfasst hier immer die Erstellung der Steuererklärung.

Die hausinternen Steuerexperten werden meist in Teams von zwei bis drei Personen eingesetzt. Gerade umsatzstärkere Unternehmen verfügen meist über Teams von zwei bis drei Personen, jedoch existieren stellenweise auch Teams von mehr als drei Steuerexperten. Kleine Unternehmen halten hingegen zumeist nur einen Mitarbeiter vor.

#### ERKENNTNISSE

Es kann angenommen werden, dass kleinere Unternehmen zumeist nicht die finanziellen Mittel für einen oder mehrere Steuerexperten im eigenen Haus aufbringen können bzw. wollen oder nicht die Notwendigkeit hierfür sehen. Mittelgroße und große Unternehmen benötigen für den inhaltlichen Umfang und für die Bewältigung der Komplexität gleich mehrere Experten, wobei der Anteil auch bei den großen Unternehmen mit nur einem internen Steuerexperten relativ hoch ist. Unserer Einschätzung nach werden bei Unternehmen mit nur einem Steuerexperten die erkannten steuerlichen Probleme zwar durch externe Steuerberater gelöst. Es wird allerdings häufig unterschätzt, dass bei der unternehmensinternen Informationsaufbereitung und -bereitstellung für den externen Steuerexperten bereits fundiertes steuerliches Know-how erforderlich ist. Soweit nicht in ausreichendem Maße steuerliches Wissen an den entscheidenden Schaltstellen im Unternehmen vorhanden ist, ist das Risiko unentdeckter steuerrelevanter Sachverhalte nicht gering.

#### Verfügbarkeit von Mitarbeitern mit steuerlicher Expertise

Verfügt Ihre Organisation über Mitarbeiter mit steuerlicher Expertise (gelernte Steuerfachangestellte/-fachwirte, Bilanzbuchhalter, Steuerberater), zu deren Verantwortungsgebiet die Einhaltung steuerlicher Pflichten zählt?



#### DIFFERENZIERT NACH UMSATZ

58 %	< 25 Mio. €
84 %	25-200 Mio. €
85 %	>200 Mio. €

Die Organisationen verfügen in 3/4 der Fälle über Mitarbeiter mit steuerlicher Expertise. Unternehmen mit eher geringem Umsatzvolumen haben hingegen zu 42% keine hausinternen Steuerexperten.

Besonders in Organisationen, in denen nur ein Steuerexperte vorhanden ist, existiert keine Stellvertreterregelung.

### AUS DER BEFRAGUNG

In 53 % der Organisationen können die Mitarbeiter mit steuerlicher Expertise mittels einer Stellvertreterregelung in Krankheits-, Urlaubs- oder Kündigungsfällen vertreten werden. Unternehmen, die lediglich über einen Steuerexperten im Haus verfügen, stellen in nur 26 % der Fälle einen Stellvertreter.

### ERKENNTNISSE

Die Tatsache, dass es häufig an einer Vertretungsregelung fehlt, ist alarmierend. Dies birgt die Gefahr, dass steuerliche Prozesse nicht eingehalten werden und es so zu Versäumnissen und Fehlern kommen kann. Außerdem besteht das Risiko, dass hochrelevantes Wissen verloren gehen kann.

## Stellvertreterregelung

Gibt es eine Stellvertreterregelung für diese Mitarbeiter?



### AUS DEN EXPERTENINTERVIEWS

Bezüglich der Sicherstellung der steuerlichen Expertise werden die Mitarbeiter mit steuerlicher Verantwortung anhand ihrer Qualifikation und relevanten Berufserfahrung bereits bei der Einstellung mit großer Sorgfalt ausgewählt. Weitere Sicherheiten werden über Fortbildungsveranstaltungen generiert. Weit überwiegend wird die steuerliche Verantwortung in der Organisation sehr hoch angesiedelt (z. B. beim Leiter Rechnungswesen). Zuständigkeiten für den Bereich Steuern sind in 80 % der Fälle in der Organisation überschneidungsfrei geregelt. So wissen die Mitarbeiter in den steuerrelevanten Bereichen des Unternehmens in der Regel, dass es zentrale Ansprechpartner für Steuern gibt und diese auch im Krisenfall (u. a. Steuerfahndung, Fehleraufdeckung) handlungsfähig sind.

## 4.2 Schriftliche Verfahrensanweisungen

### AUS DER BEFRAGUNG

In 15 % der Unternehmen existieren derzeit schriftliche Verfahrensanweisungen zum Umgang mit steuerlichen Pflichten und zur Vorgehensweise bei Feststellungen von steuerlichen Versäumnissen und Fehlern. Besonders umsatzschwache Unternehmen lehnen schriftliche Verfahrensanweisungen zum Umgang mit steuerlichen Pflichten ab, umsatzstarke Unternehmen haben sie hingegen am häufigsten (29 %) bereits umgesetzt.

### ERKENNTNISSE

Schriftliche Verfahrensanweisungen für ausgewählte Prozesse mit einem wesentlich inhärenten Steuerrisiko bieten unmittelbare Chancen, Fehler und Versäumnisse zu vermeiden: Sie dienen als Sicherstellungsinstrument regelkonformen Verhaltens, erleichtern einen Nachweis für bestimmte Sachverhalte und ermöglichen einen schnelleren, qualitativ hochwertigeren Prozess. Zudem wird neuen Mitarbeitern der Einstieg, steuerliche Pflichten wahrzunehmen, vereinfacht. Der Finanzverwaltung lässt sich damit nicht zuletzt die Einhaltung von Sorgfaltspflichten dokumentieren. Es kann festgestellt werden, dass gerade große Häuser hier am fortschrittlichsten aufgestellt sind. Allerdings ist auch mittelgroßen und kleinen Einrichtungen zu empfehlen, steuerrelevante Prozesse mit einer Verfahrensanweisung zu hinterlegen. Diese Empfehlung gilt auch vor dem Hintergrund, dass durch die Implementierung von Verfahrensanweisungen auch steuergestaltende Maßnahmen mit Blick auf eine Reduzierung der Steuerbelastung besser getroffen werden können.

## Existenz schriftlicher Verfahrensanweisungen

Existiert eine schriftliche Verfahrensanweisung zum Umgang mit steuerlichen Pflichten und zur Vorgehensweise bei Feststellung von steuerlichen Versäumnissen und Fehlern?



### EINSCHÄTZUNG DER RECHTLICHEN KENNTNISSE

Der ordnungsgemäßen Einhaltung von Steuervorschriften wird – gerade aufgrund der Legalitätspflicht der gesetzlichen Vertreter – eine durchweg wichtige Rolle beigemessen. Die jeweiligen rechtlichen Kenntnisse über die Konsequenzen aufgrund von Nichtbeachtung steuerlicher Pflichten schätzen die Befragten subjektiv als gut ein. Allen voran die Leiter des Finanz- und Rechnungswesens sowie von Steuerabteilungen bescheinigen sich eine hohe Expertise.

# TCMS führt sie an's Ziel

FOLLOW ME

## 5. Tax Compliance Management Systeme

### AUS DER BEFRAGUNG

Das Risiko für Fehler und Versäumnisse wird derzeit von den Teilnehmern noch toleriert, jedoch haben 32% der Befragten das qualitätsfördernde Potenzial von Richtlinien erkannt und planen deren Einführung.

### ERKENNTNISSE

Die Einführung von Regelungen und Verfahrensanweisungen für solche Unternehmensprozesse mit einem hohen Steuerrisiko ist der erste Schritt in die richtige Richtung. Vorausgehen sollte dieser Maßnahme, dass Unternehmensverantwortliche unter Einbindung externer Steuerfachleute zunächst die Prozesse mit den höchsten steuerlichen Risiken identifizieren und hierfür Prozessabläufe unter Beachtung der steuerlichen Vorgaben und funktionaler Zuständigkeiten definiert werden. Damit ist es jedoch nicht getan. Vielmehr müssen die getroffenen Standards einschließlich definierter Kontrollen regelmäßig hinsichtlich ihrer Wirksamkeit, Angemessenheit und Einhaltung der Kontrollen überprüft werden, um einen dauerhaften Nutzen aus ihnen ziehen zu können.



### AUS DEN EXPERTENINTERVIEWS

Ein Monitoring der Instrumente zur Vermeidung steuerlicher Risiken mittels etwaiger Software-Lösungen ist zwar häufig seitens der Unternehmen gewünscht und geplant, in den meisten Fällen erfolgte die Umsetzung bisher jedoch nicht. Wenn, dann geben Unternehmen an, Excel-basierte Lösungen zu verwenden.

Die Finanzverwaltung misst der Einführung eines steuerlichen, innerbetrieblichen Kontrollsystems hohe Bedeutung bei: „Hat der Steuerpflichtige ein solches Kontrollsystem eingerichtet, 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.“ (s. Fußnote)

Daraus kann die faktische Notwendigkeit eines steuerlichen Kontrollsystems abgeleitet werden. Außerdem verpflichtet die Finanzverwaltung seit dem 1. Januar 2020 Unternehmen in Bezug auf die „Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form“ dazu, für die Einhaltung der Ordnungsvorschriften des § 146 AO verwaltungsseitig definierte Kontrollen einzurichten, diese auszuüben und zu protokollieren. Die konkrete Ausgestaltung des Kontrollsystems ist abhängig von der Komplexität und Diversifikation der Geschäftstätigkeit und der Organisationsstruktur sowie des eingesetzten DV-Systems. Den Unternehmen wird somit keine „Wahlfreiheit“ eingeräumt, ein TCMS aufzustellen. Die Geschäftsführung ist zur Schaffung und Überwachung eines funktionierenden und auf Schadensprävention und Risikokontrolle angelegten Compliance-Systems verpflichtet (Organisationspflicht). Diese Verpflichtung gilt auch gegenüber Tochtergesellschaften.

Das Institut der Wirtschaftsprüfer hat mit seinem Prüfungsstandard IDW PS 980 und seinen entsprechenden Praxishinweisen zielführend herausgearbeitet, dass unter anderem auch die Unternehmenskultur und die Kommunikation Erfolgsfaktoren eines TCMS sind.

### 5.1 Nutzen eines TCMS – Pflichtaufgabe der Geschäftsführung

#### AUS DER BEFRAGUNG

Im Hinblick auf deren Einführung werden Tax Compliance Management Systeme insgesamt als nützlich empfunden. Vor allem die Möglichkeit, Sicherheiten für die gesetzlichen Vertreter und die verantwortlichen Mitarbeiter zu schaffen und Risiken für diese Personengruppen zu reduzieren, wird als vorteilhaft eingestuft. Zudem können in den Augen der Befragten wesentliche Feststellungen und Konflikte mit der Finanzverwaltung frühzeitig vermieden werden. Der Möglichkeit, die Steuerbelastung zu reduzieren und Reputationsschäden zu vermeiden, wird nur eine untergeordnete Relevanz zugesprochen.

Anwendungserlass zur Abgabenordnung zu § 153 AO/ BMF-Schreiben vom 28. November 2019, 6. Internes Kontrollsystem (IKS), Rz. 100/ Sogenannte „Neubürger-Entscheidung“ des LG München vom 10. Dezember 2013

Sicherheit und die Vermeidung von Risiken und Konflikten werden als hauptsächlicher Nutzen eines TCMS wahrgenommen.

## ERKENNTNISSE

Verlässliche Handlungsspielräume für Mitarbeiter zu schaffen und dadurch auch Sicherheit für verantwortliche Mitarbeiter zu geben, das ist ebenso wie die Risikovermeidung für gesetzliche Vertreter den Befragten somit wichtiger als direkte Unternehmensvorteile, die aus der Implementierung eines Tax Compliance Management Systems resultieren können. Wie die Befragung bisher jedoch gezeigt hat, werden bereits grundlegende Maßnahmen zur Gewährleistung der Sicherheit für steuerverantwortliche Mitarbeiter wie beispielsweise die Einführung von Stellvertreterregelungen oder schriftliche Verfahrensanweisungen nicht umgesetzt. Viele Unternehmen setzen ihr Sicherheitsbedürfnis somit häufig noch nicht in die Tat um.

## Nutzen eines TCMS

Welchem Nutzen eines TCMS messen Sie grundsätzlich den höchsten Wert bei?

- 1 Verlässliche Handlungsspielräume und Sicherheit für verantwortliche Mitarbeiter
- 2 Vermeiden von Haftungsrisiken für gesetzlichen Vertreter
- 3 Weniger Feststellungen bzw. Konflikte im Rahmen von Betriebsprüfungen
- 4 Reduzierung der Steuerbelastung durch frühzeitige Steueroptimierung
- 5 Vermeiden von Reputationsschäden
- 6 Kein Nutzen



8 % der Befragten verfügen bereits über ein umfangreiches TCMS.

## 5.2 Umsetzungsgrad

### AUS DER BEFRAGUNG

Die Verbreitung solcher Systeme steckt in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft noch in den Kinderschuhen. Während bekanntermaßen in Industrieunternehmen die Bedeutung und Notwendigkeit der Tax Compliance Management Systeme unbestritten ist und die Systeme weit verbreitet sind, verfügen in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft lediglich 8 % der Befragten derzeit über ein umfangreiches Tax Compliance Management System. Die Umsatzstärke der Unternehmen nimmt hierbei Einfluss auf das Implementierungsverhalten: Ausschließlich Unternehmen aus höheren Umsatzklassen haben bereits ein Tax Compliance Management System implementiert. Davon bestätigen 67 %, dass sie vom Praxisnutzen und den Potenzialen eines solchen Systems bereits profitiert haben.

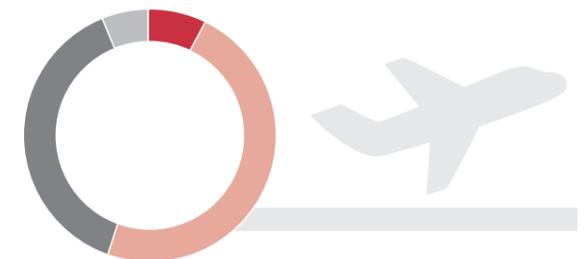
Nahezu die Hälfte der befragten Unternehmen haben die Relevanz und den Nutzen eines Tax Compliance Management Systems erkannt und planen dessen Implementierung in naher Zukunft.

Ein Zusammenhang zwischen der Nutzung solcher Instrumente und der Risikosensibilität der Unternehmen scheint ebenfalls zu bestehen. So investierten – wie zuvor gezeigt – gerade Unternehmen, die in den letzten fünf Jahren Korrekturanzeigen durchgeführt haben und somit Versäumnisse und Fehler proaktiv aufgedeckt haben, in Instrumente zur Aufdeckung derartiger Fehler. 63 % der betroffenen Unternehmen ziehen die Lehre aus den Korrekturanzeigen und planen, ein umfangreiches TCMS zu implementieren. Auch im Hinblick auf die Einführung einzelner Teilkomponenten eines TCMS weisen die angesprochenen Unternehmen einen hohen Umsetzungsgrad auf (40 % verfügen über eine Risiko-Kontroll-Matrix, 63 % über einen Tax-Compliance-Beauftragten).

### Umsetzungsgrad TCMS

Verfügt Ihre Organisation bereits über ein umfangreiches TCMS mit den wesentlichen Bestandteilen Steuerrichtlinien, Prozesshandbuch ggfs. mit Risiko-Kontroll-Matrix und Tax-Compliance-Beauftragten?

- 8 % Ja
- 47 % Nein, aber geplant
- 39 % Nein, auch nicht geplant



Die Etablierung eines multifunktionalen Systems und die Motivation aller Beteiligten sind die größten Herausforderungen bei der Einführung.

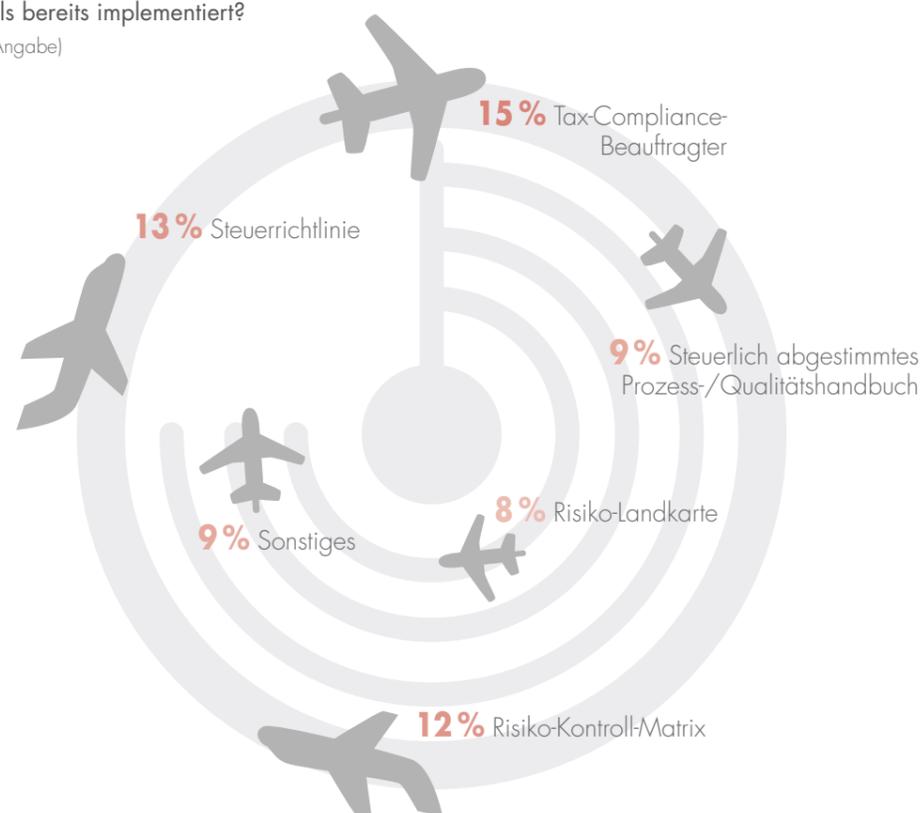
## ERKENNTNISSE

Eine nicht geringe Anzahl der befragten Unternehmen führt teilweise einzelne Komponenten eines Tax Compliance Management Systems ein und geht insoweit wohl davon aus, dass dies ausreichend im Sinne eines wirksamen Compliance-Systems ist. Hierzu gehören beispielsweise steuerlich abgestimmte Prozesshandbücher (12 %), Tax-Compliance-Beauftragte (15%) oder Risiko-Kontroll-Matrizen (12%). Wengleich diese Unternehmen sich bereits Gedanken in die richtige Richtung gemacht haben, scheint es aber dennoch an einer ganzheitlichen Umsetzung eines TCMS zu fehlen. Das könnte auch daran liegen, dass es den Unternehmen momentan an Orientierung bei der Einführung der ersten Komponenten fehlt, welche Instrumente für die Erstausrüstung eines TCMS geeignet sind und wie darauf aufbauend das System weiter zu entwickeln ist.

## Umsetzungsgrad TCMS

Welche einzelnen Komponenten haben Sie zu diesem Thema gegebenenfalls bereits implementiert?

(60,5 %: Keine Angabe)



## 5.3 Herausforderungen

### AUS DER BEFRAGUNG

Die Einführung von Tax Compliance Management Systemen verändert und vor allem belastet im Idealfall bestehende Prozesse nicht. Das System sollte schon bei seiner Einführung zur Unternehmensorganisation passen und nicht das Unternehmen vor neue, organisatorische und technische Herausforderungen stellen. Die Befragten, die bereits ein Tax Compliance Management System eingesetzt haben, bestätigten, dass dies größtenteils funktioniere. Bestehende Prozesse wurden nur marginal verändert.

Während bestehende Prozesse weitestgehend unberührt bleiben und sich der Nutzen bestätigt, steigt die Akzeptanz von Tax Compliance Management Systemen auch nach der Implementierung. 55 % der Befragten bewerten die Praktikabilität als sehr gut (Punktwert 8–10 von 10). Dies spricht allgemein für eine gute Umsetzung und einen soliden Mehrwert für die Unternehmen.

Nichtsdestotrotz sieht die Grundgesamtheit der Befragten die größte Herausforderung in der Etablierung eines für das Unternehmen passenden Systems, das in der Praxis handhabbar ist und die gewünschte Schutzwirkung entfaltet. Ebenfalls fehlt es in 54 % der Unternehmen an Beteiligten, die einen solchen Etablierungsprozess motiviert und nachhaltig unterstützen würden. 24 % sehen die Herausforderung, die gesetzlichen Vertreter überzeugen zu müssen, die Einführung eines Tax Compliance Management Systems eng und prioritär zu begleiten.

### ERKENNTNISSE

Bei der Überlegung zur Einführung eines TCMS sollte die Sicherstellung des Arbeitnehmerschutzes bzw. der steuerstrafrechtlichen Haftungsminimierung für Mitarbeiter und gesetzliche Vertreter im Mittelpunkt stehen. Tatsächlich bieten auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittene, risikoorientierte TCMS die Chance, Prozessabläufe zu verschlanken, Verantwortlichkeiten funktional zu verankern und somit Schwächen, die sich im Laufe der Zeit eingeschlichen haben, zu eliminieren. Das wiederum kann sogar zu Kosteneinsparungen beitragen. Als sehr erfolgskritisch für ein funktionierendes TCMS wird der Umgang mit Fehlern im Unternehmen gesehen. Nur dann, wenn eine Kultur herrscht, die Fehler auch als Chance versteht, die Organisation stetig weiter zu entwickeln und zu verbessern, kann ein TCMS seine volle Wirkung entfalten.

## Herausforderungen bei der Einführung

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen bei der Einführung eines solchen Systems?

(Mehrfachnennungen möglich)

**86 %** Ein System zu etablieren, das für unsere Zwecke angemessen ist, tatsächlich in der Praxis funktioniert und gleichzeitig seine Schutzwirkungen entfaltet.

**54 %** Die Motivation aller in der Organisation Beteiligten zu wecken, ein solches Projekt tatkräftig und nachhaltig zu unterstützen.

**24 %** Die Einsicht der gesetzlichen Vertreter, dass die Einführung eines TCMS sehr hohe Priorität haben muss und eng zu begleiten ist.

**15 %** Anfang und Ende des Einführungsprozesses zu definieren.

**4 %** Sonstiges

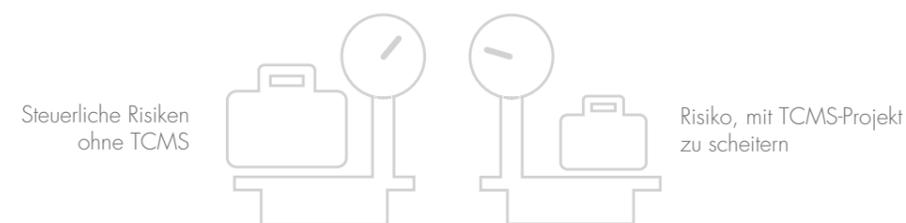
## AUS DER BEFRAGUNG

Letztendlich entscheiden sich 43 % der Unternehmen auf Grund eines für sie nicht ausgewogenen Kosten-Nutzen-Verhältnisses gegen die Einführung eines Tax Compliance Management Systems. Besonders umsatzschwache Unternehmen führen diesen Aspekt als Begründung an.

## ERKENNTNISSE

Die Praxis dürfte jedoch zeigen, dass mit Blick auf die Vermeidung strafrechtlicher Konsequenzen der Nutzen eines Tax Compliance Management Systems die Kosten unabhängig von der Größe des Unternehmens übersteigt. Schließlich sind Kosten nicht nur im Sinne reiner Implementierungs- und Umsetzungskosten zu verstehen, sondern auch als Folgekosten eines ungünstig verlaufendes Straf- und Bußgeldverfahrens durch die Finanzverwaltung. Kommt es nämlich trotz eines bestehenden TCMS zur Festsetzung einer Geldbuße nach § 30 OWiG gegen das Unternehmen, sind Compliance-Bemühungen in jedem Fall positiv bei der Bemessung der Geldbuße zu berücksichtigen. (BGH 1 StR 265/16 vom 9. Mai 2017)

## Gewichtung von Risiken



## AUS DEN EXPERTENINTERVIEWS

Bei der Einführung eines Tax Compliance Management Systems übernimmt der Steuerberater eine wichtige Rolle. Er fungiert in den Augen der befragten Experten als Sparringspartner und hilft maßgeblich bei der Einführung und Weiterentwicklung des Systems, auch durch ständige Prüfung der jeweiligen Steuerrelevanz.

Die Kosten-Nutzen-Relation ist einer der Hauptfaktoren, weshalb sich die Unternehmen gegen ein TCMS entscheiden.

## AUS DER BEFRAGUNG

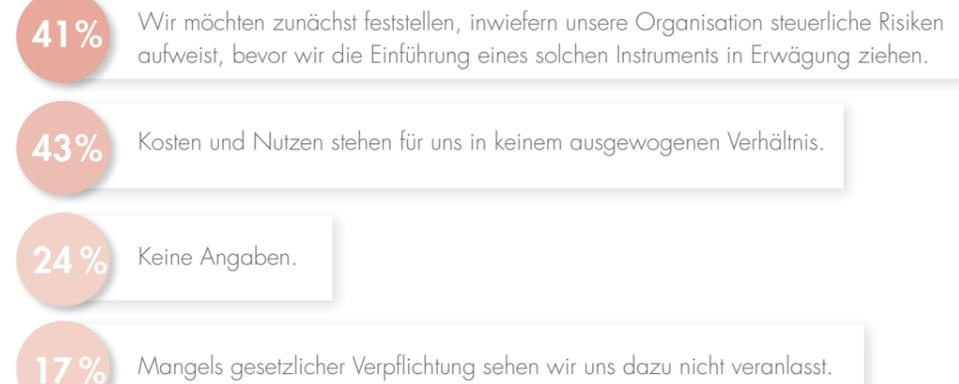
Ebenfalls sehen sich die Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 25 Millionen Euro mangels gesetzlicher Verpflichtung nicht dazu veranlasst, ein solches System zu etablieren. 41 % der Unternehmen, darunter ausschließlich Unternehmen der kleinsten und mittleren Umsatzkategorie, sehen zunächst eine Prüfung der Organisation auf steuerliche Risiken vor.

## ERKENNTNISSE

Gesetzgeberische Aktivitäten, verbesserte Prüfungsmöglichkeiten seitens Finanzverwaltung und Strafverfolgungsbehörden sowie verschärfte Rechtsprechung mit Bezug zu Compliance-Themen führen zu einer wachsenden Verantwortung von Unternehmen und der für sie verantwortlich handelnden Personen. Sowohl Finanzverwaltung als auch Rechtsprechung sehen Compliance-Maßnahmen inzwischen als haftungsminimierendes Indiz an. Der Einführung eines Tax Compliance Management Systems wird sich daher langfristig kein Unternehmen ohne Weiteres verschließen können.

## Entscheidung gegen ein TCMS

Aus welchem Grund entscheiden Sie sich gegen ein solches System?  
(Mehrfachnennungen möglich)



## Schlussbetrachtung

Das sogenannte TCMS ist keine „kurzlebige Modeerscheinung“ und nicht alleine für gewerbliche Unternehmen eine Verpflichtung. Der Blick auf eine regelkonforme Einhaltung steuerlicher Pflichten richtet sich auch an Einrichtungsträger der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, für Gebietskörperschaften und kirchenrechtliche Rechtsträger. Ein TCMS ist demnach auch in diesen Branchen von entscheidender Bedeutung. Aus den Studienergebnissen können wir zwar die Erkenntnis gewinnen, dass die Relevanz von TCMS mehrheitlich erkannt wurde. Der Umsetzungsstand ist dennoch relativ gering.

Dies überrascht doch etwas, wenn man sich die Ausführungen in den Urteilsbegründungen einschlägiger Rechtsprechung anschaut, in denen regelmäßig die Einführung von steuerlichen Compliance Maßnahmen als verpflichtend angesehen werden. Dies jedenfalls dann, wenn man den teilweise empfindlichen steuerstraf bzw. zivilrechtlichen und den damit u. a. einhergehenden finanziellen Auswirkungen eines regelwidrigen Verhaltens proaktiv entgegenen möchte.

Mit einem wirksamen TCMS können Unternehmen allerdings noch weitergehenden Nutzen, insbesondere mit Blick auf steuerliche Gestaltungsmaßnahmen, erreichen. Nur wenn beispielsweise die unternehmensinternen Prozesse im Rahmen des Vertragsmanagements durchdacht, den im Unternehmen handelnden Personen klar sind und insoweit auch steuerlich versierte Mitarbeiter vor einem Vertragsabschluss eingebunden werden, können potenzielle steuervermeidende oder zumindest steuermindernde Gestaltungen richtig getroffen werden.

Auch die steuerlichen Belastungen im Rahmen von Betriebsprüfungen werden durch ein TCMS regelmäßig positiv beeinflusst. Unsere Erkenntnisse aus der Praxis zeigen, dass der Trend zu intensivieren

steuerlichen Außenprüfungen stetig ansteigend ist. Besonders hervorzuheben ist zudem, dass häufiger auch Prüfer von Seiten des Bundeszentralamtes für Steuern (BZSt) punktuell hinzugezogen werden und damit auch die Einhaltung gemeinnützigkeitsrechtlicher Grundsätze verstärkt geprüft wird. Die Prüfungsbegleitung durch das BZSt führt zwar nicht zwingend zu fiskalischen „Mehrergebnissen“. Dennoch wird dadurch auch der gestiegene Stellenwert der Einrichtungsträger im Gesundheits- und Sozialwesen auf der Ebene der Finanzverwaltung deutlich.

Zweifelsohne kann die individuelle Einführung eines TCMS je nach Umsetzungsdichte arbeits- und ggf. auch kostenintensiv sein. Denn bei entsprechenden Projekten müssen auch stets Teile der Mitarbeiterschaft des betreffenden Einrichtungsträgers aktiv eingebunden werden. Vielfach sind jedoch Prozesse und Strukturen bereits vorhanden, die die projektbezogenen Arbeitsabläufe verschlanken und die Implementierung von TCMS vereinfachen. Eine gewisse Scheu bzw. ein gehöriger Respekt vor einem solchen Projekt ist zwar durchaus nachvollziehbar. Doch die Ergebnisse unserer Studie zeigen auch deutlich, dass diejenigen Einrichtungsträger, die ihre Vorbehalte überwunden haben, mit Blick auf den Umsetzungsaufwand und den Nutzen eines TCMS allüberwiegend sehr positive Erfahrungen gewonnen haben.

**Von daher kann die Empfehlung nur lauten:  
Seien Sie mutig!**

## Studienkonzept

Das Ziel der Studie besteht in der Erhebung eines aktuellen Stimmungsbilds zur Bedeutung und zum Implementierungsstand von Tax Compliance Management Systemen in Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft sowie bei kommunalen Einrichtungen und der verfassten Kirchen. Zu diesem Zweck stellen wir die übergeordnete Frage, ob die stetig steigenden steuerlichen Anforderungen die Implementierung eines Tax Compliance Management Systems unabdinglich machen. Außerdem soll es den Lesern ermöglicht werden, die eigene Situation mithilfe der Studienergebnisse zu benchmarken.

Die hier aufgezeigten Studienergebnisse sind das Resultat zweier Befragungen. Zwischen Anfang Juli bis Ende August 2020 führte Curacon eine breit angelegte Online-Befragung durch. Zielgruppe dieser Befragung waren Führungskräfte bzw. Mitarbeiter in höheren Managementpositionen in Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Darauf aufbauend wurden individuell geführte Experteninterviews durchgeführt, die zusätzliche, qualitative Komponenten zur Themenbetrachtung beitragen konnten. Die Experteninterviews wurden Mitte Oktober 2020 abgeschlossen. Die Studienergebnisse basieren auf insgesamt 123 verwertbaren Rückläufern aus der Online-Befragung und fünf qualitativen Experteninterviews.

Die Studienteilnehmer setzen sich aus einem verhältnismäßig großen Anteil von 64 % aus gemeinnützigen Unternehmen zusammen. Gebietskörperschaften wie Städte, Kreise und Gemeinden sind zu 14 % vertreten. Die jeweiligen Leiter der Finanz- und Steuerabteilungen sowie Leiter des Rechnungswesens nahmen überwiegend an der Befragung teil.

Aufgrund einer geringen Teilnehmerzahl im Bereich der verfassten Kirchen (3 % des Gesamtamples) können in der Studie keine gesonderten Aussagen für die Bedeutung und den Implementierungsstand eines Tax Compliance Management Systems in den Kirchen gemacht werden.

Wie bei umfragebasierten Studien üblich, unterliegen die Ergebnisse immer der subjektiven Einschätzung durch die Teilnehmer und einer potenziellen Verzerrung durch die Freiwilligkeit der Beantwortung. Die angegebenen Zahlen sind in ihrer exakten Höhe daher immer kritisch zu betrachten. Die Validität der fundamentalen Aussagen, Trends und relativen Bewertungen sollte hiervon jedoch nicht betroffen sein.

**24 % DER BEFRAGTEN KOMMEN  
AUS DEM HILFEFELD ALTEN- UND  
PFLEGEHEIME**

18 % Komplexträger

16 % Krankenhäuser

16 % Kinder- und Jugendhilfe

15 % WfbM, Inklusionsbetriebe und  
Beschäftigungsunternehmen

**55 % DER BEFRAGTEN SIND LEITER IM BEREICH  
FINANZEN, RECHNUNGSWESEN ODER STEUERN**

25 % Geschäftsführer/Vorstand/Einrichtungsleiter

1 % Compliance-Officer

13 % Mitarbeiter im Rechnungswesen/Controlling

4 % Referent Steuern/Recht

**48 % DER BEFRAGTEN GENERIEREN EINEN UMSATZ ZWISCHEN 25 UND 200 MIO. €**

33 % unter 25 Mio. €

18 % über 200 Mio. €

In jedem Helfefeld sind mittelgroße Unternehmen am häufigsten vertreten. Die umsatzstarken Unternehmen sind häufig Krankenhäuser.

## Autoren der Studie

Tilo Kurz ist seit über zwanzig Jahren in der steuer- und wirtschaftsrechtlichen Beratung von Einrichtungsträgern der Gesundheits- und Sozialwirtschaft tätig. Seine Schwerpunkte liegen in der steuergestaltenden Beratung von Komplex- und Konzernträgerstrukturen und der Durchsetzungsberatung im Rahmen steuerlicher Außenprüfungen und finanzgerichtlicher Auseinandersetzungen. Seit 2016 ist er als Partner der Curacon und seit 2020 als Leiter des Geschäftsbereichs Steuerberatung tätig. Herr Kurz gilt als ausgewiesener Experte für das Gemeinnützigkeitsrecht, ist Autor diverser Fachveröffentlichungen und zudem gefragter Referent zur Besteuerung von gemeinnützigen Körperschaften und der Kirchen.



**Tilo Kurz**  
Steuerberater/ Rechtsanwalt  
Leiter Geschäftsbereich Steuerberatung  
Partner  
tilo.kurz@curacon.de

Leonie Michalak unterstützt seit 2020 als wissenschaftliche Mitarbeiterin die Research-Abteilung von Curacon. Sie ist hauptsächlich für die wissenschaftliche Begleitung der Curacon-Studien zuständig. Nach ihrem Masterstudium in Gesundheitsökonomie an der Universität zu Köln schließt sich nun ein Promotionsstudium an, welches aus einer Kooperation zwischen Curacon und der Steinbeis-Hochschule Berlin entstanden ist.



**Leonie Michalak**  
Junior Referentin  
Curacon Research  
leonie.michalak@curacon.de

In den zurückliegenden fast 20 Jahren bei Curacon hat Andreas Seeger neben der Beratung von Komplexträgern, Unternehmen des Gesundheitswesens und der Eingliederungshilfe maßgeblich dazu beigetragen, Curacon durch Fachveranstaltungen und Publikationen zum Steuerrecht bekannt zu machen. Seine Fachgebiete liegen in den Bereichen steuerrechtlicher Betriebsprüfungen, Gestaltungsberatung sowie Durchsetzungsberatung. Andreas Seeger war bis Ende 2019 Leiter des Geschäftsbereichs Steuerberatung von Curacon und leitet seither die Ressorts Eingliederungshilfe sowie Kinder- und Jugendhilfe. Als Autor des Praxis-Kommentars „Gemeinnützigkeit im Steuerrecht“, der im dritten Quartal 2021 in einer Neuauflage erscheint, gilt er als ausgewiesener Experte in schwierigen Fragen des Gemeinnützigkeitsrechts.



**Andreas Seeger**  
Steuerberater  
Leiter Ressort Eingliederungshilfe und  
Ressort Kinder- und Jugendhilfe  
Partner  
andreas.seeger@curacon.de

## Über Curacon

Wir sind eine bundesweit tätige Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft mit Spezialisierung im Non-Profit-Bereich. Im Verbund mit der Curacon Rechtsanwaltschaftsgesellschaft mbH, der Krankenhausberatung Jüngerkes & Schlüter GmbH und der Sanovis GmbH betreuen mehr als 380 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an 13 Standorten über 2.000 Mandanten.

Die Curacon Unternehmensgruppe führt Prüfungs- und Beratungsaufgaben im Gesundheits- und Sozialwesen durch und gehört zu den 20 größten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Deutschland mit den Schwerpunkten Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Rechtsberatung und Unternehmensberatung. Unsere Mandanten profitieren von unserer interdisziplinären und branchenspezifischen Expertise. Mit Blick auf ein Tax Compliance Management System bedeutet dies zum Beispiel:

- Ein Curacon-TCMS ist erfolgreich, weil es individuell auf Ihr Unternehmen abgestimmt wird und von Ihren Mitarbeitern zusammen mit unseren Steuerexperten aus dem Unternehmen heraus entwickelt wird. So sichern wir leichte Handhabbarkeit, Agilität und keine unnötigen, lästigen Formalien.
- Ein von uns konzipiertes TCMS erfüllt zugleich die Anforderungen, d.h. es ist „prüfungsfest“, im Hinblick auf die berufsrechtlichen Vorgaben betreffend die Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung von Compliance Management Systemen (IDW Prüfungsstandard PS 980)
- „Die Verantwortung für das TCMS liegt nach der Rechtsprechung bei der Unternehmensleitung.“ Vertrauen Sie bei der Delegation für Verantwortungsvolles Handeln für alle Rechtsgebiete einem unabhängigen Dritten, unseren Experten.
- Das TCMS ist idealerweise ein Element von vielen effizienten Prozessen und Systemen, die Sicherheit geben – unsere Experten der Unternehmensberatung schließen hier bei Bedarf gemeinsam mit Ihnen etwaige Lücken – bis hin zur Einbettung in eine zukunftsfähige Gesamtstrategie.

Als innovatives Dienstleistungsunternehmen sind motivierte, flexible und eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter unsere Stärke und der Schlüssel zum Erfolg. Wir fördern die Weiterentwicklung der fachlichen und sozialen Kompetenz unserer Mitarbeiter durch spezifische Personalentwicklungskonzepte sowie regelmäßige fachbezogene Schulungen. Gegenseitige Wertschätzung, Loyalität und Partnerschaft sowie ein kooperativer Führungsstil in einer durch christliche Werte geprägten Unternehmenskultur sind die Grundlagen unserer Arbeit.

Wir verfügen über ein umfassendes Qualitätsmanagement, das im Rahmen der externen Qualitätskontrolle von unabhängigen Wirtschaftsprüfern geprüft und von der Wirtschaftsprüferkammer kontinuierlich überwacht wird. Die Qualität unserer Leistungen stellen wir somit dauerhaft und nachhaltig für unsere Mandanten sicher.

Nähere Informationen sowie aktuelle Themen und Trends aus der Branche finden Sie auf [www.curacon.de](http://www.curacon.de)



# Bestellung

Bei Bedarf leiten wir die Studie gerne auch an andere interessierte Personen weiter. Lassen Sie uns hierzu einfach die E-Mail-Adresse an [studien@curacon.de](mailto:studien@curacon.de) zukommen.

# Kontakt

Benötigen Sie zusätzliche Informationen, interessieren Sie sich für eine unserer Studien oder haben Sie weitere Fragen? Dann senden Sie uns gerne eine E-Mail an: [studien@curacon.de](mailto:studien@curacon.de)

## • CURACON-Studien im Überblick

• **Controlling im deutschen Krankensektor** – Fokusthemen: Sachkostencontrolling, Controlling in der Pflege

• **Komplexträger-Studie** – Personalmanagement, das Schlüsselement des Wachstums?

• **BTHG Studie: Zeit zu handeln!**

• **Öffentlich-Öffentliche Partnerschaften** – Experiment oder Erfolgsgarant: gemeinsam auf den Weg in die Zukunft?

• **BTHG Studie: Wohnsettings** – Stimmungen und Herausforderungen

• **Studie Führung und Aufsicht: Corporate Governance** – die Herausforderung der richtigen Flughöhe

• **Altenhilfebarometer: Gute Stimmung - dunkle Aussichten: Unwetterwarnung „Fachkräftemangel“**

• **Datenschutzstudie: Krankenhäuser im Spannungsfeld Datenschutz**

• **Krankenhausstudie: Im Verbund erfolgreicher?**

• **Komplexträgerstudie: Scheitern Strategien in der Organisation?**



Curacon GmbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

[www.curacon.de](http://www.curacon.de)