

# Horizontal Monitoring Evaluationsbericht

Oktober 2016



# Evaluationsteam

Manfred ELMECKER

Johannes FAHRENBERGER

Sonja KÖRPER

Gerhard KONRAD

Manuela LANG

Maximilian ZIESER

# Inhaltsverzeichnis

<b>I. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>6</b>
<b>II. ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>8</b>
<b>III. TABELLENVERZEICHNIS</b>	<b>9</b>
<b>1. VORWORT</b>	<b>10</b>
<b>2. MANAGEMENT SUMMARY</b>	<b>12</b>
<b>3. EINLEITUNG</b>	<b>11</b>
3.1. Ausgangslage	12
3.2. Evaluation-Allgemein	13
3.3. Projektauftrag Evaluation	14
3.4. Zielsetzung der Evaluation	14
3.5. Evaluationsmethoden	15
3.6. Horizontal Monitoring	15
3.6.1. Allgemeines	15
3.6.2. Zielsetzung von Horizontal Monitoring	16
3.6.3. Rechtlicher Rahmen von Horizontal Monitoring	17
3.6.4. Pilotprojekt „Horizontal Monitoring“	18
3.6.4.1. Projektstruktur	18
3.6.4.2. HM-Handbuch	20
3.6.4.3. Pilotunternehmen	20
<b>4. HARD FACTS</b>	<b>21</b>
4.1.1. Datenquellen	21
4.1.2. Ausgewertete Unternehmen	21
4.1.3. Stichtag für die Datenerhebung	22
4.1.4. Übersicht der Hard Facts	22
4.1.5. Hard Fact A und B	23
4.1.6. Hard Fact C	25
4.1.7. Hard Fact D	25
4.1.8. Hard Fact E	26
4.1.9. Hard Fact F	27
4.1.10. Hard Fact G	29
4.1.11. Hard Fact H	31
4.1.12. Hard Fact I	32

<b>5. PROZESS-WORKSHOPS</b>	<b>34</b>
5.1. Einleitung	34
5.2. Ergebnisse	35
5.2.1. Stärken – Schwächen	36
5.2.2. Chancen – Risiken	37
5.2.3. Handlungsfelder	37
<b>6. ONLINE-BEFRAGUNGEN</b>	<b>39</b>
6.1. Methode	39
6.1.1. Instrumente	39
6.1.1.1. Demographische Daten	39
6.1.1.2. Assoziationen	40
6.1.1.3. Fragebogen	41
6.1.2. Teilnehmer/innen und Durchführung	43
6.2. Ergebnisse	44
6.2.1. Assoziationen	44
6.2.1.1. Polaritätsindex und Neutralitätsindex	44
6.2.1.2. Kategorien und Häufigkeiten	46
6.2.1.3. Korrespondenzanalyse	50
6.2.2. Ergebnisse des Fragebogens	51
6.2.2.1. Zeitliche Entwicklung	52
6.2.2.2. Stakeholder und HM-Erfahrung	54
6.2.2.3. Funktionsbereich innerhalb der Finanzverwaltung	56
6.2.2.4. Regionen innerhalb der Finanzverwaltung	57
6.2.2.5. Nicht-HM-Unternehmen	58
<b>7. DISKUSSION</b>	<b>60</b>
7.1. Ergebnisdiskussion	60
7.1.1. Hard Facts	60
7.1.2. Prozess-Workshops	61
7.1.3. Online-Befragungen	62
7.2. Schlussfolgerungen und Empfehlungen	66
<b>8. ANHANG</b>	<b>69</b>
8.1. Statistische Analyse der Fragebogenskalen	69
8.1.1. Reliabilitätsanalyse des Fragebogens	69
8.1.2. Zeitliche Entwicklung	69
8.1.2.1. Finanzverwaltung	69
8.1.2.2. HM-Unternehmen und Steuerberatung	70
8.1.3. Stakeholdergruppen und HM-Erfahrung	72
8.1.4. Funktionsbereich und Region	75
8.1.4.1. Finanzämter	75

8.1.4.2. Großbetriebsprüfung	76
8.2. Skalenmittelwerte	79
8.3. Häufigkeiten der Assoziationskategorien	84
8.4. Deskriptivstatistik und Reliabilitäten der Fragebögen	86
8.5. Informationstext an Nicht-HM-Unternehmen	88
8.6. Detailergebnisse der Prozess-Evaluations-Workshops	89
8.6.1. Stärken	89
8.6.2. Schwächen	92
8.6.3. Chancen	94
8.6.4. Risiken	96
8.6.5. Handlungsfelder	98
8.6.6. Verbesserungsvorschläge zu den Handlungsfeldern	100
<b>9. BEILAGEN</b>	<b>105</b>
9.1. Projektauftrag Horizontal Monitoring	105
9.1.1. Projektauftrag Teilprojekt: Evaluation – Horizontal Monitoring	108
9.1.2. Projektauftrag Teilprojekt: Kommunikationskonzept – Horizontal Monitoring	110
9.1.3. Projektauftrag Teilprojekt: Memorandum of Understanding – Horizontal Monitoring	111
9.1.4. Projektauftrag Teilprojekt: Prozess-Guideline – Horizontal Monitoring	112
9.1.5. Projektauftrag Teilprojekt: Qualifizierung – Horizontal Monitoring	114
9.1.6. Projektauftrag Teilprojekt: Rechtlicher Rahmen – Horizontal Monitoring	115
9.2. Protokoll Zielexplications-Workshop	117
9.3. Protokoll „Horizontal Monitoring – Treffpunkt Zukunft“	132
9.4. HM-Handbuch	155

# I. Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AIS	Abgabeninformationssystem
AP	Außenprüfung
Apr.	April
AT	Arbeitstag(e)
AVOG	Abgabenverwaltungsorganisationsgesetz
BAO	Bundesabgabenordnung
BP	Betriebsprüfung
BMF	Bundesministerium für Finanzen
BV	Betriebsveranlagung
Bw. FB	bundesweiter Fachbereich
CSR	Corporate Social Responsibility
DB	Datenbank
df	Freiheitsgrade
d.h.	das heißt
d.J.	dieses Jahr(es)
Dr.	Doktor/in
dzt.	derzeit
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ELAK	Elektronischer Akt
F	Teststatistik
FGM	Feststellungsbescheid Gruppenmitglied
FGT	Feststellungsbescheid Gruppenträger
FP	Forschungsprämie
FV	Finanzverwaltung
GBP	Großbetriebsprüfung
GK	Körperschaftsteuerbescheid der Gruppe
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft
GT	Gruppenträger
GZ	Geschäftszahl
G0	Körperschaften über 50 Millionen € Umsatzerlöse
G1	Körperschaften von 40 bis 50 Millionen € Umsatzerlöse
HM	Horizontal Monitoring
idF	in der Fassung
IKJ	Individuelles Kontrolljahr
IKS	Internes Kontrollsystem
i.S.d.	im Sinne des

IT	Informationstechnologie
Jän.	Jänner
KStG	Körperschaftsteuergesetz
LoS	Leistungsorientierte Steuerung
n/N	Anzahl der Nennungen
$\eta p^2$	Effektstärke (partielltes Eta-Quadrat);
M	Mittelwert
Mrd.	Milliarde(n)
NK	Nachbescheidkontrolle
Nov.	November
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
Okt.	Oktober
p	Signifikanzwert
Pol	Polarität
PoS	Prozessorientierte Sicht
PR	Public Relations
rd.	rund
S.	Seite
SD	Standardabweichung,
SPOT	Satisfactions, Problems, Opportunities, Threats (Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken)
UGB	Unternehmensgesetzbuch
UMA	Umsatzsteuer „Ausländische Unternehmer“
Untern.	Unternehmen
Vgl.	vergleiche
VJ	Veranlagungsjahr(e)
Vlg.	Veranlagung
VK	Vorbescheidkontrolle
vs	versus
WS	Workshop
$\chi^2$	Chi-Quadrat
z.B.	zum Beispiel
$\alpha$	Cronbach- $\alpha$
€	Euro
§	Paragraf
%	Prozent

## II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Mittlere Anzahl der Rechtsmittel pro Bescheid in den Jahren vor und nach HM-Beitritt	28
Abbildung 2:	Mittlere Anzahl der Tage pro Bescheid in den Jahren vor und nach HM-Beitritt	30
Abbildung 3:	Mittlere Anzahl der Änderungen pro Bescheid in den Jahren vor und nach HM-Beitritt	32
Abbildung 4:	Kategorienhäufigkeiten der Chancen und Risiken aus den SPOT-Analysen	36
Abbildung 5:	Kategorienhäufigkeiten der in den SPOT-Analysen entwickelten Handlungsfelder	38
Abbildung 6:	Schematische Darstellung des Fragebogen-Antwortformats	41
Abbildung 7:	Mittelwerte des Polaritätsindex	45
Abbildung 8:	Anteile der Kategorien in den Gruppen	49
Abbildung 9:	Korrespondenzanalyse	51
Abbildung 10:	Skalenmittelwerte der Finanzverwaltung zu den Umfragezeitpunkten, getrennt nach HM-Erfahrung	53
Abbildung 11:	Skalenmittelwerte der Unternehmen (inklusive Steuerberatung) zu den Umfragezeitpunkten	53
Abbildung 12:	Skalenmittelwerte der Stakeholdergruppen	54
Abbildung 13:	Skalenmittelwerte der Stakeholdergruppen aufgeteilt nach HM-Erfahrung	55
Abbildung 14:	Skalenmittelwerte der Funktionsbereiche in der Finanzverwaltung	56
Abbildung 15:	Skalenmittelwerte der Regionen in der Finanzverwaltung	57
Abbildung 16:	Skalenmittelwerte der Nicht-HM-Unternehmen	59
Abbildung 17:	Mittelwerte der zusätzlichen Items der Nicht-HM-Unternehmen	59



# III. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Arbeitstage und Verwaltungskosten pro Veranlagungsjahr	23
Tabelle 2:	Anzahl der geprüften bzw. betreuten Steuernummern	24
Tabelle 3:	Nachforderungen der letzten beiden Außenprüfungen	25
Tabelle 4:	Steuerleistung und ausbezahlte Forschungsprämien der HM Unternehmen in Euro	27
Tabelle 5:	Anzahl der Rechtsmittel pro Bescheid	28
Tabelle 6:	Anzahl der Tage bis zum am Stichtag (30.6.2016) rechtskräftigen Bescheid	30
Tabelle 7:	Anzahl der Änderungen pro Bescheid	31
Tabelle 8:	Anzahl der Änderungen der Forschungsprämie pro Buchung	33
Tabelle 9:	Durchgeführte Prozess-Workshops	34
Tabelle 10:	Beschreibung der gebildeten Kategorien aus der SPOT-Analyse	35
Tabelle 11:	Demographische Daten für die Finanzverwaltung	40
Tabelle 12:	Demographische Daten für Unternehmen und Steuerberatung	40
Tabelle 13:	Rücklaufquoten und Befragungszeiträume	44
Tabelle 14:	Polaritäts- und Neutralitätsindex	46
Tabelle 15:	Beschreibung der Assoziationskategorien	48
Tabelle 16:	Ergebnisse der Varianzanalysen zur zeitlichen Entwicklung	74
Tabelle 17:	Ergebnisse der Varianzanalysen zu Unterschieden zwischen den Stakeholdergruppen	74
Tabelle 18:	Ergebnisse der Varianzanalysen zu Unterschieden zwischen den Funktionsbereichen und der Region innerhalb der Finanzämter	77
Tabelle 19:	Ergebnisse der Varianzanalysen zu Unterschieden zwischen den Funktionsbereichen und der Region innerhalb der Großbetriebsprüfung	78
Tabelle 20:	Skalenmittelwerte der Stakeholder	79
Tabelle 21:	Skalenmittelwerte der Finanzverwaltung	80
Tabelle 22:	Skalenmittelwerte der HM-Unternehmen inklusive Steuerberatung	81
Tabelle 23:	Skalenmittelwerte der Funktionen in der Finanzverwaltung	82
Tabelle 24:	Skalenmittelwerte der Regionen in der Finanzverwaltung	83
Tabelle 25:	Häufigkeiten der Assoziationskategorien in der Finanzverwaltung	84
Tabelle 26:	Häufigkeiten der Assoziationskategorien der HM-Unternehmen inklusive Steuerberatung, sowie der Nicht-HM-Unternehmen	85
Tabelle 27:	Deskriptivstatistik und Reliabilitäten	86
Tabelle 28:	Deskriptivstatistik und Reliabilitäten (Nicht-HM-Unternehmen)	87
Tabelle 29:	Stärken von Horizontal Monitoring (SPOT-Analyse)	89
Tabelle 30:	Schwächen von HM (SPOT-Analyse)	92
Tabelle 31:	Chancen von Horizontal Monitoring (SPOT-Analyse)	94
Tabelle 32:	Risiken von Horizontal Monitoring (SPOT-Analyse)	96
Tabelle 33:	Handlungsfelder für Horizontal Monitoring (SPOT-Analyse)	98
Tabelle 34:	Verbesserungsvorschläge für Horizontal Monitoring	100

# 1. Vorwort

Das Ziel des Projektes Horizontal Monitoring (HM) war – neben der herkömmlichen Außenprüfung – neue Methoden der Zusammenarbeit zwischen steuerlichen Großbetrieben und der Finanzverwaltung (Finanzämter und Großbetriebsprüfung) zu entwickeln. Die Anregung kam von der niederländischen Finanzverwaltung, die vor über 10 Jahren unter der Bezeichnung Horizontal Monitoring neue Formen der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und der niederländischen Finanzverwaltung entwickelte und diese in weiterer Folge auch umsetzte.

Die österreichische Finanzverwaltung hat diese Idee aufgenommen und gemeinsam mit der Kammer der gewerblichen Wirtschaft, der Industriellenvereinigung und der Kammer der Wirtschaftstreuhande ein Konzept für eine „begleitende Kontrolle steuerlicher Großbetriebe“ auf Basis der Freiwilligkeit erarbeitet. Die Kooperation zwischen den Unternehmen und der Finanzverwaltung stellte dabei auf wechselseitiges Vertrauen, Offenheit und Transparenz aller Beteiligten ab. Die Teilnahme am Projekt setzte voraus, dass neben der steuerlichen Zuverlässigkeit auch interne (z.B. Innenrevision, Internes Kontrollsystem) und externe (z.B. Wirtschaftsprüfung) Kontrollsysteme vorhanden sein mussten. Eine weitere Voraussetzung war, dass die Unternehmen ein Steuerkontrollsystem hatten oder zumindest bereit waren, ein auf das interne Kontrollsystem aufsetzendes Steuerkontrollsystem gemeinsam mit der Finanzverwaltung zu entwickeln. Diese Kriterien ergaben, dass sich die Teilnahme auf steuerliche Großbetriebe beschränkte.

Als Novum in der österreichischen Finanzverwaltung wurde diesem Projekt eine prozessbegleitende Evaluation zur Seite gestellt. Hierfür wurde ein eigenes Evaluationsteam eingesetzt, welches vom Institut für angewandte Psychologie der Universität Wien unterstützt wurde. Im Rahmen der prozessbegleitenden Evaluation wurden objektive Kriterien für die Beurteilung des Projektes entwickelt, um der Politik eine Entscheidungsgrundlage zu liefern, ob das Projekt in den Regelbetrieb übergeführt oder eingestellt werden soll.

Als Resümee aus den Projekterfahrungen und den Ergebnissen der prozessbegleitenden Evaluation hat sich herauskristallisiert, dass diese neue Form der Zusammenarbeit zwischen der Finanzverwaltung und den Unternehmen allen Beteiligten Vorteile bietet. Für die Unternehmen u.a. Rechtssicherheit, für die Finanzverwaltung eine zeitnahe Erhebung der Abgaben in richtiger Höhe. Es wurde aber auch aufgezeigt, dass die begleitende Kontrolle große Herausforderungen in organisatorischer und fachlicher Hinsicht beinhaltet. Diese müssen vor einer Umsetzung abgearbeitet werden, damit die begleitende Kontrolle auch im laufenden Betrieb ein Erfolgsmodell sein kann.

Erika Reinweber & Hubert Woischitzschläger  
HM-Projektleiter/in

## 2. Management Summary

Das Pilotprojekt Horizontal Monitoring ist eine „Fair Play“-Initiative des Bundesministeriums für Finanzen beginnend im Jahr 2011 und begründet sich in der strategischen Ausrichtung zur Stärkung der Tax Compliance. Horizontal Monitoring stellt einen Paradigmenwechsel in der Finanzverwaltung dar und ist eine ergänzende Alternative zur vergangenheitsorientierten Außenprüfung in Form einer begleitenden Kontrolle basierend auf Vertrauen und Transparenz.

Der vorliegende Evaluationsbericht beinhaltet alle Ergebnisse des Pilotierungszeitraumes und kann eine Entscheidungsgrundlage für die Zukunft von Horizontal Monitoring in der österreichischen Finanzverwaltung darstellen. Es ist zu entscheiden, ob Horizontal Monitoring als zusätzliches Instrument in den Regelbetrieb der Finanzverwaltung implementiert wird oder ob die bisherigen Prüfungsmethoden zur Erreichung der strategischen Ziele im Zusammenhang mit Tax Compliance ausreichen.

Im Hinblick auf die festgelegten Ziele von Horizontal Monitoring und aufgrund der durchgeführten Evaluation werden nachstehende Aussagen getroffen (siehe Kapitel 7.1 „Ergebnisdiskussion“ und Kapitel 7.2 „Schlussfolgerungen und Empfehlungen“):

- Horizontal Monitoring ist ein geeignetes Instrument um die Tax Compliance zu fördern.
- Horizontal Monitoring bringt für die Unternehmen eine Erhöhung der Rechts- und Planungssicherheit.
- Horizontal Monitoring kann die zeitnahe und rechtsrichtige Erhebung eines wesentlichen Anteils des Gesamtsteueraufkommens ermöglichen.
- Horizontal Monitoring kann wahrscheinlich einen Beitrag zur Reduzierung der Compliance-Kosten leisten.
- Horizontal Monitoring kann in der Finanzverwaltung mittelfristig eine Ressourcenverlagerung zu Risikobereichen ermöglichen.
- Horizontal Monitoring braucht die Weiterentwicklung von Mitarbeiter/innen aller Stakeholder, um erfolgreich zu sein.
- Horizontal Monitoring bringt einen Mehrwert für Unternehmen und in weiterer Folge für den Wirtschaftsstandort Österreich im internationalen Wettbewerb.

Damit Horizontal Monitoring erfolgreich in den Regelbetrieb übergeführt werden kann, wird die Umsetzung folgender Maßnahmen empfohlen:

- Herstellen von Transparenz durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit in Abstimmung mit allen HM-Stakeholdern.
- Schaffung von Klarheit in Bezug auf die HM-Aufnahmekriterien, die Anforderungen an das Steuer-IKS und die HM-Dokumentation.
- Klärung der Rechtslage für Horizontal Monitoring.
- Erhöhung der Identifikation und des Informationsstandes der Mitarbeiter/innen der Finanzverwaltung.
- Qualifizierung aller involvierten Mitarbeiter/innen für den HM-Regelbetrieb.

Unter der Voraussetzung der Umsetzung der angeführten Maßnahmen sind die Metaziele erreichbar und kann die Implementierung von Horizontal Monitoring im Regelbetrieb empfohlen werden.

# 3. Einleitung

Der vorliegende Bericht ist das Ergebnis der prozessbegleitenden Evaluation des Pilotprojektes „Horizontal Monitoring“, welches die österreichische Finanzverwaltung vom 17. Juni 2011 bis zum 30. Juni 2016 durchgeführt hat (im ursprünglichen Projektauftrag wurde der 30. Juni 2014 als Projektendtermin festgelegt; der Pilotierungszeitraum wurde durch die HM-Projektleitung – nach Rücksprache mit dem Projektauftraggeber – im Juni 2014 um zwei Jahre verlängert).

Die Durchführung sämtlicher Evaluationsmaßnahmen, die Auswertungen bzw. Analysen sowie die Erstellung des abschließenden Evaluationsberichtes wurden vom HM-Evaluationsteam durchgeführt. Es erfolgte die kritische Auseinandersetzung mit dem Pilotprojekt mit der Zielsetzung, die Auswirkungen von Horizontal Monitoring zu beleuchten.

Zu Beginn des vorliegenden Berichtes werden die Hintergründe von Horizontal Monitoring erörtert. Im Anschluss wird die Struktur des Pilotprojektes beschrieben. Nach der Darstellung der eingesetzten Evaluationsinstrumente folgen die Evaluationsergebnisse. Unter Berücksichtigung der Projekt-Metaziele fließen in die darauf folgende Diskussion Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Pilotbetrieb ein. Abschließend wurden Handlungsempfehlungen in Bezug auf Horizontal Monitoring formuliert.

## 3.1. Ausgangslage

Die Prüfungspraxis in der österreichischen Finanzverwaltung stellt sich im Moment vergangenheitsbezogen dar. Der Prüfungszeitraum umfasst die letzten drei veranlagten bzw. erklärten Jahre, kann aber im Bedarfsfall unter Beachtung der Verjährungsbestimmungen auch darüber hinaus erweitert, bzw. auf einen kürzeren Zeitraum beschränkt werden.<sup>1</sup> Betriebe mit einem Umsatz von mehr als 40 Millionen Euro, das sind Betriebe mit der internen Betriebskategorie G1 und G0 und deren verbundene Unternehmen werden Anschluss geprüft.<sup>2</sup>

Das immer komplexer werdende Steuerrecht, umfangreichere Organisationsstrukturen, die Internationalisierung der Wirtschaft, aber auch nicht zuletzt aggressive Steuerplanungsmodelle erfordern zeitintensive Prüfungshandlungen, die sowohl bei der Verwaltung als auch bei den Unternehmen die Grenzen der Vollziehung aufzeigen. Rechnet man ein langwieriges Rechtsmittelverfahren dazu, kann es vorkommen, dass zwischen Verwirklichung des Sachverhaltes und der endgültigen rechtlichen Entscheidung acht bis zehn Jahre verstreichen.

Angesichts einer sich dynamisch verändernden Umwelt stellt sich zunehmend die Frage, wie die öffentlichen Verwaltungen die Aufgaben des Staates zeitgemäß wahrnehmen und erfüllen können, ohne dabei

<sup>1</sup> Vgl. Organisationshandbuch der österreichischen Finanzverwaltung (GZ BMF-280000/0015-IV/2/2010 idF GZ BMF-280000/0040-IV/2/2016 vom 07. März 2016), Kapitel 10.7.2

<sup>2</sup> Vgl. BMF-Erlass Betriebskategorisierung; BMF-280000/0205-IV/1/2014 vom 17. Dezember 2014 (Tabelle Betriebskategorisierung Außenprüfung)

grundlegende Legitimationsprinzipien zu verletzen. Seit Anfang der 1990er Jahre gibt es eine internationale Entwicklung, die Modernisierung der Staaten durch vielfältige Formen der Zusammenarbeit zwischen öffentlichem Sektor, Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft voranzutreiben. Dieser Good Governance-Ansatz<sup>3</sup> stellt den Staat in ein Netzwerk von staatlichen und nicht staatlichen Akteuren und unterstreicht die Wichtigkeit von Ethik und Werten. Die Handlungsfelder von Good Governance liegen vor allem in institutionalisierten Regelsystemen und interaktiven Kooperationen.

## 3.2. Evaluation-Allgemein

Evaluation kann einerseits als sach- und fachgerechte Bewertung beschrieben werden, andererseits ist Evaluation die Sammelbezeichnung für den systematischen Einsatz von Methoden, die dazu dienen, die Erreichung eines vorab festgelegten Ziels einer Intervention zu überprüfen. Für das Überprüfen werden Evaluationskriterien benötigt, die festzulegen sind. Die möglichst systematisch und standardisiert erhobenen Evaluationskriterien sollten auf die Ziele der Interventionsmaßnahme abgestimmt sein.

In der Evaluation wurde durch unterschiedliche Methoden (siehe Kapitel 3.5) der Evaluationsgegenstand Horizontal Monitoring auf die Erreichung der Metaziele überprüft. Der Evaluationsbericht beinhaltet auch Schlussfolgerungen und Empfehlungen für Horizontal Monitoring, welche nicht zuletzt auch von den Stakeholdern selbst stammen. Die genannten Anforderungen an die Evaluatoren/innen decken die im Evaluationsteam tätigen internen Organisationsentwickler/innen ab. Für den empirischen Teil konnte die Universität Wien (Institut für angewandte Psychologie: Arbeit, Bildung, Wirtschaft) als Partnerin gewonnen werden.

Die Evaluation von Horizontal Monitoring wurde als formative Evaluation durchgeführt. Im Gegensatz zur summativen Evaluation, die nach Abschluss eines Projektes durchgeführt wird, verfolgt eine formative Evaluation den Zweck, zur Optimierung eines Evaluationsgegenstands beizutragen. Die formative Evaluation wird während des Projektes begleitend durchgeführt, während der Evaluationsgegenstand noch entwickelt wird. Die Adressaten der Evaluation sind mehrheitlich interne Beteiligte und auch der Ort der Evaluation ist überwiegend intern. Durch das Einbinden aller Stakeholder in der Evaluation von Horizontal Monitoring wurden alle betroffenen Gruppen direkt erreicht.

Für die Bewertungskriterien des Evaluationsvorhabens sind eindeutige Festlegungen im Vorfeld notwendig. Schließlich soll die für die Bewertungen zuständige Instanz ihre Urteile nicht nach „ad hoc“ zustande kommenden Kriterien und Maßstäben fällen, sondern ihre Aussagen sollen nachvollziehbar, überprüfbar und kritisierbar sein. In diesem Punkt wird im Zusammenhang mit Horizontal Monitoring auf den Zielexplications-Workshop (siehe Kapitel 3.6.4.1) und die dort erzielten Ergebnisse verwiesen.

Die Evaluation des Pilotprojekts Horizontal Monitoring war in die gesamte Entwicklung sowie in den Ablauf des Projektes eingebunden. Sie sollte die Aufarbeitung und Präzisierung von Problemwahrnehmungen und

---

<sup>3</sup> Good Governance (Gute Regierungsführung) bezeichnet u.a. die effiziente Gestaltung der öffentlichen Verwaltung und die Einbeziehung wichtiger gesellschaftlicher Gruppen und Minderheiten in die demokratische Entscheidungsfindung. Darunter versteht man u.a. die effiziente Gestaltung der öffentlichen Verwaltung und die Einbeziehung wichtiger gesellschaftlicher Gruppen und Minderheiten in die demokratische Entscheidungsfindung.

Zielvorstellungen über die Projektidee begleiten, die Entwicklung geeignet erscheinender Maßnahmen und deren Erprobung bis hin zu einem auf seine Güte und Eignung getesteten (endgültigen) Konzept sicherstellen. Evaluation unter solchen Bedingungen ist im wörtlichen Sinne formativ, also programmgestaltend. Sie ist wesentlicher Bestandteil des Entwicklungsprozesses, in welchem ihr die Funktion der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung zukommt.

Für einen erfolgreichen Entwicklungsprozess eines Projektes, das durch eine formative Evaluation begleitet wird, ist es notwendig, dass laufend Evaluationsergebnisse rückgemeldet werden. Besteht Handlungsbedarf, können in Folge geeignete Maßnahmen umgesetzt werden, die zu einer Verbesserung des laufenden Projektes führen.

### 3.3. Projektauftrag Evaluation

Die Evaluation von Horizontal Monitoring wurde als Teilprojekt des gesamten HM-Pilotprojektes durchgeführt. Diese fand prozessbegleitend statt.

Als Kernaufgaben des Evaluationsteams wurden festgelegt:

- Zielgruppendefinition für die einzelnen Evaluationsschritte
- Visualisierung des HM-Prozesses (als Workflow)
- Entwicklung der Evaluationsmethodik und -instrumente
- Planung und Durchführung der Evaluation
- Erstellung eines Evaluationsberichtes

### 3.4. Zielsetzung der Evaluation

Ausgehend von den Metazielen des HM-Pilotprojektes (siehe Kapitel 3.6.2) sollte untersucht werden, ob diese tatsächlich erreichbar sind.

HM-Prozessschritte und Aktivitäten sollen hinsichtlich deren Effizienz, Effektivität und Wirkungen analysiert werden.

Vorhandene Stärken sowie Schwachstellen sollen aufgezeigt und notwendige Verbesserungen angeregt werden. Getroffene Empfehlungen des Evaluationsteams sollen künftige HM-Aktivitäten positiv beeinflussen und Impulse für die Weiterentwicklung des HM-Prozesses liefern.

Im vorliegenden Evaluationsprojekt wurden aufgrund von Rückmeldungen des HM-Evaluationsteams an die Projektleitung beispielsweise die Gestaltung der Qualifizierungs-Workshops angepasst, das HM-Handbuch mehrfach adaptiert und HM-Prozesse verändert. Die Zusammenarbeit aller HM-Stakeholder wurde insbesondere durch die Prozessevaluations-Workshops nachhaltig beeinflusst.

## 3.5. Evaluationsmethoden

Für die Evaluation kamen nachstehende Methoden zum Einsatz, um die Sichtweisen aller Stakeholder umfassend abzubilden und gleichzeitig eine objektive Entscheidungsgrundlage zu ermöglichen:

- Hard Facts
- Prozess-Workshops
- Online-Befragungen

Anhand verschiedener Hard Facts soll insbesondere der Ressourcenaspekt mittels interner Aufzeichnungen der Finanzverwaltung objektiv beurteilt werden. Im Vordergrund steht dabei der Vergleich des HM-Pilotprojektes mit herkömmlichen Betriebsprüfungen. Eine detaillierte Darstellung der einzelnen Hard Facts und der Ergebnisse erfolgt im Kapitel 4.1.4.

Begleitend zum Projekt wurden für jedes Unternehmen Prozess-Workshops durchgeführt, in denen das jeweilige Unternehmen und seine Steuerberatung, das beteiligte Finanzamt und die Großbetriebsprüfung (GBP) vertreten waren. In den Workshops wurde gemeinsam und systematisch der Verlauf des Projekts reflektiert und Vorschläge für mögliche Verbesserungen erarbeitet. Die Ergebnisse und Methoden der Workshops werden im Kapitel 7.1 behandelt.

Am 6. November 2015 fand außerdem die Veranstaltung „Horizontal Monitoring – Treffpunkt Zukunft“ statt, bei der im größeren Rahmen Erfahrungen ausgetauscht wurden. Das diesbezügliche Protokoll ist im Kapitel 9.3. einsehbar.

Um auch die individuelle Wahrnehmung von Horizontal Monitoring innerhalb der Stakeholdergruppen zu erfassen, wurden begleitend zum Projekt mehrfache Online-Befragungen durchgeführt. Die Befragungen richteten sich neben den direkt involvierten Personen auch an jene, die nicht persönlich an der Durchführung des Projektes beteiligt waren. Zusätzlich wurde auch eine Befragung von Großunternehmen durchgeführt, die nicht am Pilotprojekt teilnahmen. Die Konzeption und Auswertung der Online-Befragungen erfolgte in Kooperation mit der Universität Wien (Institut für Angewandte Psychologie: Arbeit, Bildung, Wirtschaft). Die Ergebnisse der Online-Befragungen werden im Kapitel 6 dargestellt.

## 3.6. Horizontal Monitoring

### 3.6.1. Allgemeines

Die Idee von Horizontal Monitoring geht auf einschlägige OECD Studien zu den Themen „Tax Compliance“ und „Enhanced Relationship“ zurück.

Als „Compliance“ wird die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien aber auch die Befolgung von freiwilligen Regeln in Unternehmen definiert. Durch die proaktive Gestaltung der Beziehungen zwischen Verwaltung und Unternehmen kann die Compliance wesentlich beeinflusst werden.

Unter „Tax Compliance“ versteht man die Bereitschaft geltende Steuergesetze zu beachten und steuerliche Pflichten zu erfüllen. Mit „Enhanced Relationship“ skizziert die OECD Bestrebungen, die zur Entwicklung eines kooperativen Ansatzes zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Steuerpflichtigen und Steuerverwaltungen ermutigen.

Die österreichische Finanzverwaltung entwickelte mit dem Projekt „Horizontal Monitoring“ ein auf die österreichischen Gegebenheiten angepasstes Konzept einer proaktiven Kooperation mit Großbetrieben in Form einer begleitenden Kontrolle auf partnerschaftlicher Basis.

Aus Sicht der Finanzverwaltung soll Horizontal Monitoring strukturelle Anreize dafür bieten, dass die Unternehmen/Organisationen freiwillig an der Erfüllung ihrer steuerlichen Pflichten mitwirken.

Auf der Idee der Good Governance aufbauend wurden schon in die Projektentwicklung Vertreter/innen der Wirtschaft (Wirtschaftskammer und Industriellenvereinigung) und Beratung (Kammer der Wirtschaftstreuhänder) sowie die Wissenschaft (Universität Wien und Universität Graz) eingebunden.

Aus unternehmerischer/organisatorischer Sicht beinhaltet Horizontal Monitoring die Implementierung und Pflege eines Systems zur Sicherstellung der steuerlichen Rechtsbefolgung im Interesse des Unternehmens und seiner Mitarbeiter/innen, ohne, dass eine Rechtspflicht zur Einrichtung eines derartigen Systems besteht.

Horizontal Monitoring braucht ein positives Klima, das von gegenseitigem Vertrauen, von Offenheit und von Transparenz getragen ist. Zielgruppe für Horizontal Monitoring sind Unternehmen, die gewillt sind, sich steuerehrlich zu verhalten und bereits über Kontrollmechanismen (z.B. Wirtschaftsprüfungsverpflichtung, Interne Revision) verfügen.

Durch Offenheit und Transparenz wird sichergestellt, dass die Finanzverwaltung sich permanent ein ausreichendes Bild über unternehmensinterne Abläufe und deren steuerliche Konsequenzen machen kann. Die Finanzverwaltung bietet zeitnahe Klärung steuerlicher Rechtsfragen, um die Planungssicherheit für Unternehmen zu erhöhen.

Die Einführung von Horizontal Monitoring stellt einen Paradigmenwechsel von der Ex post-Prüfung (vergangenheitsbezogene Außenprüfung) zu einer gegenwartsbezogenen Begleitung der Unternehmen dar, ohne die behördlichen Kontrollaspekte zu vernachlässigen.

### **3.6.2. Zielsetzung von Horizontal Monitoring**

Mit Horizontal Monitoring werden folgende Ziele verfolgt:

#### **■ Förderung der Tax Compliance:**

Die Finanzverwaltung will durch kundenorientiertes Handeln eine aktive Kommunikation mit den Steuerzahler/innen bewirken, um ein positives Verhalten hin zu Offenheit und Transparenz mit dem Ergebnis einer Verbesserung der Tax Compliance zu fördern.



#### ■ **Rechts- und Planungssicherheit:**

Steuernachzahlungen aufgrund von Ex post-Außenprüfungen stellen kaum abschätzbare wirtschaftliche Risikofaktoren für ein Unternehmen dar. Durch eine zeitnahe Abklärung steuerlicher Fragen soll sich eine erhöhte Planungs- und Rechtssicherheit für das Unternehmen ergeben.

#### ■ **Gewährleistung einer zeitnahen und rechtsrichtigen Abgabenerhebung:**

Die laufende Begleitung und die vereinbarte Offenheit sollen die Voraussetzungen dafür sein, dass die Abgaben zeitnah und in der richtigen Höhe entrichtet werden („die richtigen Steuern zum richtigen Zeitpunkt“).

#### ■ **Reduzierung der Compliance-Kosten:**

Durch die Implementierung eines Steuerkontrollsystems sollen Ressourcen des Unternehmens nicht mehr durch das Nachvollziehen vergangener Sachverhalte gebunden werden, sondern auf die Einrichtung und die laufende Kontrolle des Steuerkontrollsystems konzentriert werden.

#### ■ **Mittelfristige Ressourcenverlagerung in der Finanzverwaltung zu Risikobereichen:**

Die bisher eingesetzten Ressourcen sollen von HM-Unternehmen zu nicht kooperierenden Unternehmen verlagert werden.

#### ■ **Mitarbeiter/innen-Entwicklung:**

Die Mitarbeiter/innen aller HM-Stakeholder sollen mit dem Spannungsfeld Berufsethik, Vertrauen und Hoheitsverwaltung umgehen können und über ein umfassendes aktuelles Steuerrechtswissen verfügen.

#### ■ **Mehrwert für Unternehmen:**

Das Image des Unternehmens soll durch die Wahrnehmung als verlässlicher Partner gestärkt werden. Zusätzlich soll ein aktiver Beitrag zur unternehmerischen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft (Corporate Social Responsibility<sup>4</sup>) geleistet werden.

### **3.6.3. Rechtlicher Rahmen von Horizontal Monitoring**

Horizontal Monitoring stellt eine neue Art der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Finanzverwaltung im Vollzugsverfahren dar. Die zuständige Sektion IV des BMF hat sich mit dem rechtlichen Rahmen für den HM-Pilotbetrieb auseinandergesetzt. Die folgenden Ausführungen stützen sich im Wesentlichen auf diese Expertise.

Der HM-Prozess basiert auf einer gemeinsamen Erklärung des Unternehmens und des zuständigen Finanzamtes. In dieser von beiden Partnern unterzeichneten Erklärung vereinbaren die Beteiligten ihre Beziehung auf Transparenz, Verständnis und wechselseitigem Vertrauen aufzubauen. Das Unternehmen verpflichtet sich darin seiner Mitwirkungs- und Offenlegungspflicht im Ermittlungsverfahren im besonderen

---

<sup>4</sup> Der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) bzw. Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung (oft auch als Unternehmerische Sozialverantwortung bezeichnet) umschreibt den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, der über die gesetzlichen Forderungen (Compliance) hinausgeht. CSR steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln in der eigentlichen Geschäftstätigkeit (Markt), über ökologisch relevante Aspekte (Umwelt) bis hin zu den Beziehungen mit Mitarbeitern (Arbeitsplatz) und dem Austausch mit den relevanten Anspruchs- bzw. Interessengruppen (Stakeholdern).

Maße nachzukommen und ein Steuerkontrollsystem mit der Finanzverwaltung zu akkordieren, während die Abgabenbehörde sich zu zeitnahen Erledigungen bekennt. Damit wird im Rahmen von Horizontal Monitoring eine verstärkte Kooperation zwischen Abgabepflichtigem und Abgabenbehörde eingegangen. Im Vollzugsverfahren ist dies ohne Änderungen der Gesetzesmaterie möglich, während Vereinbarungen hinsichtlich des Abgabenspruches (Steuerhöhe, Bemessungsgrundlage) verfassungsrechtlich jedenfalls unzulässig sind.

Eine freiwillige Erklärung zwischen Abgabepflichtigem und Abgabenbehörde, wie sie im HM-Prozess unterschrieben wird, stellt keinen öffentlich-rechtlichen Vertrag dar. Ein solcher kann nur bei Bestehen einer ausdrücklichen gesetzlichen Grundlage verbindlich abgeschlossen werden. Die österreichische Abgabenrechtsordnung enthält keine gesonderten Bestimmungen zu Horizontal Monitoring, aus der Erklärung zur Teilnahme an Horizontal Monitoring können folglich auch keine wechselseitigen Rechte und Pflichten abgeleitet werden.

Durch die Teilnahme an Horizontal Monitoring werden weder die Ermittlungsbefugnisse noch die Anzeigenpflichten und -berechtigungen der Abgabenbehörde eingeschränkt. Ein Verzicht auf Ermittlungsbefugnisse würde den in der BAO verankerten Grundsätzen der Gleichmäßigkeit der Besteuerung und der amtswegigen Ermittlungspflicht widersprechen, darüber hinaus wäre eine Einschränkung des Gewaltmonopols des Staates aufgrund verfassungsrechtlicher Bedenken unzulässig. Ebenso wenig werden durch die Unterzeichnung der Erklärung die Rechte und Pflichten des an Horizontal Monitoring teilnehmenden Unternehmens beschränkt oder geändert.

Das Tätigwerden der Abgabenbehörde im Rahmen des Pilotprojekts Horizontal Monitoring unterliegt wie jedes behördliche Handeln dem Legalitätsprinzip und wird auf Basis von § 143 BAO (Auskunftsverlangen) und § 144 BAO (Nachschau) wahrgenommen, so dass keine legislativen Maßnahmen für Horizontal Monitoring erforderlich sind. Als Rechtsgrundlage könnte allenfalls auch der § 147 BAO (Außenprüfung) herangezogen werden.

Für die Auswahl von Unternehmen, die an Horizontal Monitoring teilnehmen können, ist es unter Beachtung des Gleichheitsgrundsatzes notwendig, sachliche Auswahlkriterien festzulegen. Steuerliche Zuverlässigkeit, Bereitschaft zur Offenlegung aller abgabenrechtlicher Tatsachen und Umstände können solche Kriterien darstellen.

### **3.6.4. Pilotprojekt „Horizontal Monitoring“**

#### **3.6.4.1. Projektstruktur**

Das Pilotprojekt wurde von der damaligen Finanzministerin Dr. Maria Fekter am 17. Juni 2011 in Auftrag gegeben.

Die Namen der Projektleiter/in, der Projektteammitglieder/innen, des Lenkungsausschusses, des Beirats und des operativen Projektmanagement sind dem schriftlichen Projektauftrag zu entnehmen (siehe Anlage 9.1).

Die HM-Projektleitung hat in weiterer Folge nachstehende Teilprojekte initiiert (siehe Anhang 9.1):

- Evaluation – Horizontal Monitoring
- Kommunikationskonzept – Horizontal Monitoring
- Memorandum of Understanding – Horizontal Monitoring
- Prozess-Guideline – Horizontal Monitoring
- Qualifizierung – Horizontal Monitoring
- Rechtlicher Rahmen – Horizontal Monitoring

Am 19. und 20. Juni 2012 fand ein so genannter „Zielexplications-Workshop“ statt. Teilnehmer/innen dieser Veranstaltung waren Vertreter/innen unterschiedlicher HM-Stakeholder (Kammer der Wirtschaftstreuhand, Wirtschaftskammer Österreich, Steuerberater und Finanzverwaltung) sowie der Universität Wien (Institut für Angewandte Psychologie: Arbeit, Bildung, Wirtschaft und Institut für Angewandte Psychologie: Arbeit, Bildung, Wirtschaft).

Im Rahmen dieser Veranstaltung wurden die Metaziele des HM-Pilotprojektes weiterentwickelt bzw. ergänzt (siehe Kapitel 3.6.2). Nähere Details zu den Ergebnissen des 2-tägigen Workshops sind im diesbezüglichen Protokoll ersichtlich (Anhang 9.2).

#### 3.6.4.2. HM-Handbuch

Das HM-Handbuch wurde entwickelt, um eine einheitliche und strukturierte Vorgehensweise im Pilotprojekt zu gewährleisten. Es wurde von Vertretern der Kammer der Wirtschaftstreuhand, der Industriellenvereinigung, der Wirtschaftskammer Österreich und der Finanzverwaltung gemeinsam erstellt.

Es ist als „Living Papers“ gestaltet und wird entsprechend der gewonnenen Erfahrungswerte laufend adaptiert. Die letzte Version wurde mit 1. September 2015 veröffentlicht. Adaptierungen basieren zum Teil auch auf Ergebnissen der begleitenden Evaluationstätigkeit.

Das Handbuch ist zur Unterstützung für die Partner im HM-Verfahren ausgerichtet. Es beinhaltet neben den Zielsetzungen und Prinzipien der Kooperation die Darstellung der Teilnahmekriterien sowie des Auswahl- und Aufnahmeprozesses bis zur Unterzeichnung der Erklärung zur Durchführung von Horizontal Monitoring bzw. der Beendigung von Horizontal Monitoring.

Als potentielle Teilnehmer werden darin nur jene Unternehmen festgestellt, die in die Prüfständigkeit der Großbetriebsprüfung fallen und einer Pflicht zur Abschlussprüfung nach § 268 UGB unterliegen oder sich freiwillig einer Abschlussprüfung unterziehen (mit Bestätigungsvermerk) oder bei denen ein geprüfter Konzernabschluss vorliegt und die über ein Steuerkontrollsystem verfügen oder sich bereit erklären, ein solches in Abstimmung mit der Finanzverwaltung zu entwickeln.

Die Prozessschritte für den HM-Pilotbetrieb wurden in zwei Bereiche, den Aufnahmeprozess und den so genannten Regelbetrieb gegliedert. Wenn in diesem Bericht der Begriff Regelbetrieb verwendet wird, dann ist damit der dem Aufnahmeprozess folgende laufende Pilotbetrieb gemeint.

Checklisten zu den Zuständigkeiten hinsichtlich der einzelnen Prozessschritte und zum Qualifizierungsworkshop sowie Mustertexte ergänzen in praktischer Hinsicht das Handbuch. Ergänzend wurden vom Teilprojektteam Evaluation die HM-Prozesse in Form einer Workflow-Darstellung visualisiert.

Ein zentrales Element ist die Namhaftmachung einer Ansprechperson in der Großbetriebsprüfung für die Unternehmensvertreter/innen, die als interne Drehscheibe für alle Themenstellungen des Unternehmens agiert. Diese Funktion übernimmt gemäß der Konzeption von Horizontal Monitoring der/die zuständige Teamleiter/in in der Großbetriebsprüfung.

Das Handbuch konkretisiert weiters die Auswahl und die Aufgaben der Ansprechpersonen seitens der Finanzverwaltung und der Unternehmen und enthält die Eckpfeiler des praktisch relevanten Regelbetriebs, dass z.B. die turnusmäßigen und außerordentlichen Sitzungen rechtlich als Nachschau durchgeführt werden. Es beinhaltet auch Details zu dem am Anfang des Umsetzungsprozesses stehenden Qualifizierungsworkshop, der alle Betroffenen mit den Prinzipien und Zielsetzungen von Horizontal Monitoring vertraut machen soll.

Ein weiteres Kernstück dieses Arbeitsbehelfs ist die Festlegung der Anforderungen an ein – auf einer umfassenden Risikoanalyse basierendes – unternehmensinternes Steuerkontrollsystem sowie das Verfahren zu dessen Fortentwicklung. Es sollen in Horizontal Monitoring die regelmäßig anfallenden Prozesse und die entsprechenden Steuerrisiken abgebildet sowie ein Systemprüfungsplan mit Kontrollzielen festgelegt werden.

Das Handbuch ist im Kapitel 9.4 beigefügt.

#### 3.6.4.3. Pilotunternehmen

Am Pilotbetrieb haben 17 Unternehmensgruppen mit insgesamt 249 Steuernummern mitgewirkt. Davon sind zwei Unternehmensgruppen mit insgesamt 40 Steuernummern während des Aufnahmeprozesses aus dem Projekt ausgeschieden und mit zwei Unternehmensgruppen wurde die HM-Erklärung im Pilotierungszeitraum nicht unterzeichnet. Eine Unternehmensgruppe wurde aufgrund des HM-Eintritts zu Beginn des Jahres 2016 in die Evaluation nicht miteinbezogen.

# 4. Hard Facts

Zur Darstellung von durch Horizontal Monitoring bewirkten Entwicklungen wurden vom Kernteam zu Beginn des Pilotbetriebes „Hard Facts“ festgelegt, deren Auswertung das Ziel hat, Effekte von Horizontal Monitoring im Vergleich zur klassischen Außenprüfungshandlung sichtbar zu machen. Der Beobachtungszeitraum erstreckt sich auf die Veranlagungszeiträume 2007 bis 2014.

## 4.1.1. Datenquellen

Nachstehende Datenquellen der österreichischen Finanzverwaltung wurden herangezogen:

- HM DB: „Horizontal Monitoring Datenbank“
- LoS: Tool zur statistischen Erfassung für die leistungsorientierte Steuerung
- PoS: EDV-mäßige Darstellung von Unternehmenskennzahlen in einer prozessorientierten Sicht
- AIS DB 2: Abgabensinformationssystem des Bundes
- ELAK: elektronischer Akt
- BP 2000: Programm für Erfassungen der Daten von Außenprüfungen

## 4.1.2. Ausgewertete Unternehmen

Für den Evaluationsbericht wurden jene Unternehmen in die Auswertung einbezogen, die zum Stichtag 31.12.2015 zumindest ein Veranlagungsjahr im HM-Betrieb aufweisen. Für die ausgewerteten Unternehmen werden insgesamt 200 Steuernummern im System der Finanzverwaltung geführt.

Es handelt sich um folgende Unternehmen:

- Bertsch Holding GmbH
- Deichmann Schuhvertriebs GmbH
- Egger Holzwerkstoffe GmbH
- Energie Steiermark AG
- Hornbach Baumarkt GmbH
- Infineon Technologies Austria AG
- Knapp AG
- Red Bull GmbH
- RHI AG
- Rudolf Ölz Meisterbäcker GmbH & Co KG
- Shell Austria GmbH
- Verbund AG

### 4.1.3. Stichtag für die Datenerhebung

Die Daten wurden zum Stichtag 30. Juni 2016 erhoben.

### 4.1.4. Übersicht der Hard Facts

■ **Hard Fact A:**

Anzahl der Arbeitstage der letzten beiden vorangegangenen Außenprüfungen sowie die Ermittlung der damit verbundenen Verwaltungskosten gemäß dem Standardkostenmodell.

■ **Hard Fact B:**

Anzahl der Arbeitstage die für Horizontal Monitoring aufgewendet werden und die Ermittlung der damit verbundenen Verwaltungskosten gemäß dem Standardkostenmodell.

■ **Hard Fact C:**

Nachforderungsbeträge der letzten beiden Außenprüfungen.

■ **Hard Fact D:**

Anzahl für Auskünfte nach § 118 BAO und Treu und Glauben Auskünfte ab 2013.

■ **Hard Fact E:**

Gesamte Steuerleistung und Forschungsprämie der HM-Unternehmen ab dem Veranlagungsjahr 2007 aufgegliedert nach Abgabenarten.

■ **Hard Fact F:**

Anzahl der Rechtsmittel ab dem Veranlagungsjahr 2007 bis zum Veranlagungsjahr 2014.

■ **Hard Fact G:**

Zeitraum vom Eingang der Erklärung bis zum am Evaluationsstichtag 30.6.2016 letzten rechtskräftigen Bescheid ab dem Veranlagungsjahr 2007 bis zum Veranlagungsjahr 2014.

■ **Hard Fact H:**

Anzahl der Bescheidänderungen nach § 303 BAO und § 299 BAO ab dem Veranlagungsjahr 2007 bis zum Veranlagungsjahr 2014.

■ **Hard Fact I:**

Anzahl der Änderungen bei den Buchungen für Forschungsprämie und Prämie Auftragsforschung ab dem Jahr 2007 bis zum Jahr 2014.

#### 4.1.5. Hard Fact A und B

**A: Anzahl der Arbeitstage der letzten beiden vorangegangenen Außenprüfungen sowie die Ermittlung der damit verbundenen Verwaltungskosten gemäß dem Standardkostenmodell.**

**B: Anzahl der Arbeitstage die für Horizontal Monitoring aufgewendet werden und die Ermittlung der damit verbundenen Verwaltungskosten gemäß dem Standardkostenmodell.**

Die Auswertung der erhobenen Daten dient der Überprüfung der Hypothese, dass mit Horizontal Monitoring mittelfristig eine Ressourcenverlagerung auf Risikobereiche möglich sei.

Die Auswertung ermöglicht einen Vergleich der Arbeitstage in der Großbetriebsprüfung, die für die letzten beiden Außenprüfungsverfahren bzw. für die Betreuung im HM-Verfahren aufgewendet wurden. Da für herkömmliche Außenprüfungsverfahren in BP 2000 nur die Arbeitstage der Prüfer/innen aufgezeichnet werden und beim Vergleichswert aus der HM-Datenbank alle aufgewendeten Arbeitstage – somit auch die der Teamleiter/innen – erfasst sind, wurde für einen zulässigen Vergleich bei den Falltagen für herkömmliche Außenprüfungen ein Wert für die Arbeitstage der/des Teamleiters/in dazu geschätzt. Aufgrund von Erfahrungswerten wurden dafür 12,5 % der Arbeitstage der Prüfer/innen angenommen. In der nachstehenden Tabelle 1 werden die Arbeitstage sowie die Verwaltungskosten in Relation zur Anzahl der geprüften bzw. betreuten Veranlagungsjahre (VJ) angegeben.

**Tabelle 1:** Arbeitstage und Verwaltungskosten pro Veranlagungsjahr

	Vor HM			HM			Davon Eingangsprüfung			HM Regelbetrieb (ohne Eingangsprüfung)		
	AT	VJ	AT/VJ	AT	VJ	AT/VJ	AT	VJ	AT/VJ	AT	VJ	AT/VJ
HM-Untern. A	50	6	8,34	52	5	10,40	20	3	6,50	33	2	16,25
HM-Untern. B	497	7	70,96	250	6	41,67	141	4	35,25	109	2	54,50
HM-Untern. C	238	8	29,74	251	6	41,83	165	3	54,83	87	3	28,83
HM-Untern. D	575	7	82,13	287	4	71,75	131	3	43,67	156	1	156,00
HM-Untern. E	100	8	12,52	43	4	10,75	7	1	7,00	36	3	12,00
HM-Untern. F	890	9	98,88	473	6	78,83	287	3	95,50	186	3	62,00
HM-Untern. G	69	5	13,73	60	3	20,00	21	1	21,00	39	2	19,50
HM-Untern. H	314	8	39,24	377	6	62,83	248	4	62,00	129	2	64,50
HM-Untern. I	66	6	10,97	41	4	10,25	18	2	9,00	23	2	11,50
HM-Untern. J	80	8	10,06	232	7	33,14	108	4	27,00	124	3	41,33
HM-Untern. K	533	6	88,80	433	8	54,13	308	7	44,00	125	1	125,00
HM-Untern. L	127	7	18,19	94	5	18,80	18	2	8,75	76	3	25,33
<b>Gesamt</b>	3.538	85	<b>41,63</b>	2.592	64	<b>40,50</b>	1.470	37	<b>39,74</b>	1.122	27	<b>41,56</b>
<b>Kosten/VJ*</b>	<b>€ 19.027,02</b>			<b>€ 18.512,44</b>			<b>€ 18.161,42</b>			<b>€ 18.993,46</b>		

Anmerkung: \*... Verwaltungskostensatz von € 457,06 pro Tag  
AT... Arbeitstage, VJ... Veranlagungsjahre

Die Evaluation zeigt ein leichtes Absinken der Verwaltungskosten pro Veranlagungsjahr in Horizontal Monitoring. Weil die Eingangsprüfung ein einmaliges Ereignis im HM-Prozess darstellt, wurden zusätzlich die angefallenen Verwaltungskosten für die Eingangsprüfung sowie die Verwaltungskosten für den HM-Regelbetrieb separat betrachtet. Dabei zeigt sich für den Regelbetrieb ein annähernd gleicher Wert der Verwaltungskosten pro Veranlagungsjahr im Vergleich zum Wert für die herkömmlichen Außenprüfungen.

Es ist darauf hinzuweisen, dass bei einigen Unternehmen hohe Werte bei den Arbeitstagen im HM-Regelbetrieb auf die Entwicklung eines Steuerkontrollsystems zurückgeführt werden können. Die Entwicklung des Steuerkontrollsystems stellt, wie die Eingangsprüfung einen Einmaleffekt dar, der sich durch die unterschiedlichen Ausgangssituationen bei den Pilotunternehmen ergab.

Von Bedeutung für die Dateninterpretation ist auch die Entwicklung der Anzahl der geprüften bzw. betreuten Steuernummern im Beobachtungszeitraum (siehe Tabelle 2). So hat sich durch Umstrukturierungen bzw. Expansionen in den HM-Pilotunternehmen die Anzahl der geprüften bzw. betreuten Steuernummern von 97 bei der vorletzten Außenprüfung (bzw. 135 bei der letzten Außenprüfung) auf 200 Steuernummern im HM-Pilotbetrieb erhöht.

Bei den HM-Pilotunternehmen hat sich demnach der Konzernumfang, gemessen an den rechtlichen Einheiten, im Zeitverlauf verdoppelt.

**Tabelle 2:** Anzahl der geprüften bzw. betreuten Steuernummern

Name des Unternehmens	vorletzte AP	letzte AP	HM Regelbetrieb
HM-Unternehmen A	1	1	1
HM-Unternehmen B	14	15	18
HM-Unternehmen C	1	4	6
HM-Unternehmen D	31	51	87
HM-Unternehmen E	1	1	1
HM-Unternehmen F	14	16	25
HM-Unternehmen G	8	9	9
HM-Unternehmen H	12	23	35
HM-Unternehmen I	1	1	1
HM-Unternehmen J	3	3	6
HM-Unternehmen K	9	9	9
HM-Unternehmen L	2	2	2
<b>Gesamt</b>	<b>97</b>	<b>135</b>	<b>200</b>



#### 4.1.6. Hard Fact C

##### C: Nachforderungsbeträge der letzten beiden Außenprüfungen.

Horizontal Monitoring unterliegt der Hypothese und der Zielsetzung „die richtigen Steuern zum richtigen Zeitpunkt“ festzusetzen. Mit der Auswertung des Mehrergebnisses der letzten beiden herkömmlichen Außenprüfungsverfahren soll dargelegt werden, in welcher Höhe Abgabennachforderungen aufgrund von „Ex post-Außenprüfungshandlungen“ vorgeschrieben wurden. Der nachträglichen Steuervorschreibung wird in diesem Fall die Bedeutung einer verspätet entrichteten Steuer beigemessen. Es handelt sich grundsätzlich um keine Abgabenverkürzungen i.S.d. Finanzstrafgesetzes, sondern um unterschiedliche Rechtsauffassungen bzw. -auslegungen, die gerade durch die Instrumente des HM-Prozesses im Vorfeld eliminiert werden können.

Die Evaluation zeigt, dass bei den Pilotunternehmen insgesamt rund 81,5 Millionen Euro anlässlich der beiden letzten Außenprüfungen vorgeschrieben wurden (siehe Tabelle 3).

**Tabelle 3:** Nachforderungen der letzten beiden Außenprüfungen

Unternehmen	Nachforderungen
HM-Unternehmen A	€ 29.372,00
HM-Unternehmen B	€ 13.130.710,00
HM-Unternehmen C	€ 4.129.452,00
HM-Unternehmen D	€ 9.852.178,00
HM-Unternehmen E	€ 188.890,00
HM-Unternehmen F	€ 30.362.768,00
HM-Unternehmen G	€ 157.347,00
HM-Unternehmen H	€ 10.671.824,00
HM-Unternehmen I	€ 86.018,00
HM-Unternehmen J	- € 80.080,00
HM-Unternehmen K	€ 10.829.262,00
HM-Unternehmen L	€ 2.088.923,00
<b>Insgesamt</b>	<b>€ 81.446.664,00</b>

#### 4.1.7. Hard Fact D

##### D: Anzahl der Auskünfte nach § 118 BAO und Treu und Glauben Auskünfte ab 2013.

Durch eine zeitnahe Abklärung steuerlicher Rechtsfragen ergibt sich eine erhöhte Rechts- und Planungssicherheit für das Unternehmen. Dies kann rechtsverbindlich sowohl durch Auskünfte im Rahmen des Auskunftsbekandes gem. § 118 BAO erfolgen als auch durch so genannte „Treu und Glauben“ Auskünfte.

Bei der Konzeption des HM-Pilotbetriebes wurde ein Anstieg von „Advance Ruling“ Auskünften gem. § 118 BAO und von „Treu und Glauben“ Auskünften für möglich gehalten. Aus diesem Grund wurde im Rahmen der Evaluation ein Monitoring in Bezug auf die Anzahl derartiger Auskünfte eingerichtet.

Die evaluierten HM-Unternehmen werden mit 200 Steuernummern im HM-Betrieb betreut. Für diese 200 Steuernummern wurden für insgesamt 27 Veranlagungsjahre fünf „Treu und Glauben“-Anfragen gestellt.

#### **4.1.8. Hard Fact E**

##### **E: Gesamte Steuerleistung und Forschungsprämie der HM-Unternehmen ab dem Veranlagungsjahr 2007 aufgliedert nach Abgabenarten.**

Ein wesentlicher Teil des österreichischen Steueraufkommens inklusive der Lohnabgaben wird von einer geringen Anzahl von Unternehmen geleistet. Im Hinblick auf das HM-Metaziel „Gewährleistung einer zeitnahen und rechtsrichtigen Abgabenerhebung“ ist es daher der österreichischen Finanzverwaltung besonders wichtig, Compliance in Großbetrieben zu fördern.

Aus den folgenden Auswertungen ist ersichtlich, welchen Anteil an Umsatzsteuer, Körperschaftsteuer und Forschungsprämie, die im HM-Pilotbetrieb befindlichen Unternehmen an der Gesamtsteuerleistung bzw. am Gesamtbetrag der ausbezahlten Forschungsprämien in den Jahren 2007 bis 2012 haben (siehe Tabelle 4). Die Veranlagungsjahre 2013 und 2014 wurden in die Darstellung nicht einbezogen werden, da in einigen Fällen die Erstveranlagung für diese Jahre zum Stichtag 30. Juni 2016 noch nicht verarbeitet war und daher keine Steuerleistung aus den PoS-Daten zu generieren war.

Für ein Unternehmen ist hinsichtlich der Körperschaftsteuer keine Steuerleistung berücksichtigt, da es sich bei der Veranlagung dieses Unternehmens um ein Feststellungsverfahren gem. § 188 BAO handelt.

Im Ergebnis ist sichtbar, dass durch den HM-Pilotbetrieb durchschnittlich 5,52 % des gesamten österreichischen Körperschaftsteueraufkommens, 1,03 % des gesamten österreichischen Umsatzsteueraufkommens und 5,72 % der insgesamt in Österreich ausbezahlten Forschungsprämien abgedeckt wurden.

**Tabelle 4:** Steuerleistung und ausbezahlte Forschungsprämien der HM Unternehmen in Euro

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Insgesamt
<b>Körperschaftsteuer</b>							
Summe der HM-Unternehmen (in €)	306.720.378,-	273.079.792,-	256.182.871,-	212.672.878,-	271.776.252,-	377.176.612,-	1.697.608.783,-
Gesamtaufkommen in Österreich)	5,74 Mrd.	5,93 Mrd.	3,83 Mrd.	4,63 Mrd.	5,28 Mrd.	5,33 Mrd.	30.746.441.895,-
Anteil in %	5,34	4,60	6,68	4,59	5,15	7,08	5,52
<b>Umsatzsteuer</b>							
Summe der HM-Unternehmen (in €)	184.255.267,-	286.255.152,-	296.755.420,-	247.337.087,-	196.586.948,-	183.724.001,-	1.394.913.875,-
Gesamtaufkommen in Österreich	20,83 Mrd.	21,85 Mrd.	21,63 Mrd.	22,47 Mrd.	23,39 Mrd.	24,60 Mrd.	134.773.368.974,-
Anteil in %	0,88	1,31	1,37	1,10	0,84	0,75	1,03
<b>Forschungsprämie</b>							
Summe der HM-Unternehmen (in €)	19.562.659,-	17.412.354,-	13.767.232,-	11.070.532,-	22.084.790,-	38.326.685,-	122.224.252,-
In Österreich insgesamt ausbezahlte Forschungsprämien (in €)	242.300.000,- <sup>6</sup>	340.600.000,- <sup>7</sup>	337.841.405,-	328.849.091,-	314.274.565,-	574.051.225,-	2.137.916.286,-
Anteil in %	8,07	5,11	4,08	3,37	7,03	6,68	5,72

#### 4.1.9. Hard Fact F

##### F: Anzahl der Rechtsmittel ab dem Veranlagungsjahr 2007 bis zum Veranlagungsjahr 2014.

Diese Auswertung dient der Überprüfung der Hypothese, durch Horizontal Monitoring sei eine höhere Rechtssicherheit durch zeitnahe Klärung offengelegter Sachverhalte mit der Großbetriebsprüfung und in der Folge eine Ressourcenersparnis möglich.

In Tabelle 5 wird die mittlere Anzahl der Rechtsmittel pro Bescheid vor und nach HM-Beitritt gegenübergestellt. Abbildung 1 zeigt die mittlere Anzahl der Rechtsmittel pro Bescheid getrennt nach den Jahren vor und nach HM Beitritt.

Angemerkt wird, dass zum Evaluationsstichtag 30. Juni 2016 für noch nicht rechtskräftige Bescheide der Rechtsmittelweg nicht ausgeschlossen werden kann, deshalb kann die Anzahl der Rechtsmittel nicht als endgültig betrachtet werden. Aufgrund der Konzeption von Horizontal Monitoring ist grundsätzlich mit keinen nachgelagerten Außenprüfungen und in der Folge mit keinen Rechtsmitteln gegen die wiederaufgenommenen Bescheide zu rechnen.

<sup>6</sup> Ausbezahlte FP in Österreich 2007: BMFWF: Österreichischer Forschungs- und Technologiebericht 2009, S. 200, online: [http://wissenschaft.bmfwf.gv.at/uploads/tx\\_contentbox/ftb\\_2009.pdf](http://wissenschaft.bmfwf.gv.at/uploads/tx_contentbox/ftb_2009.pdf)

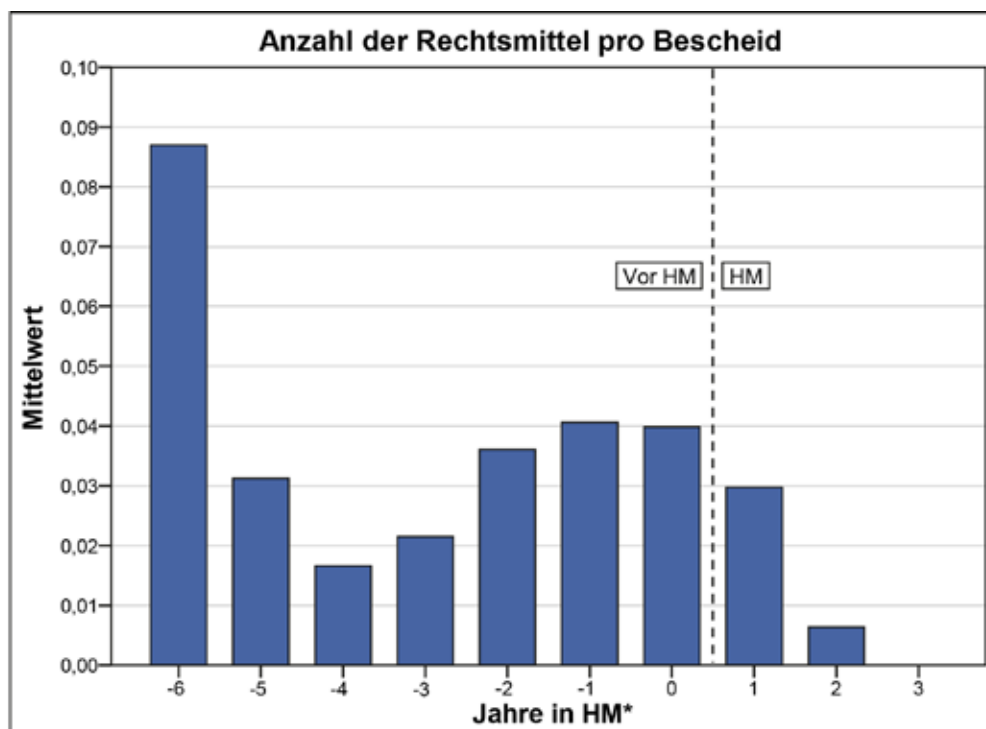
<sup>7</sup> Ausbezahlte FP in Österreich 2008: Österreichischer Forschungs- und Technologiebericht 2016, S. 174, online: [http://wissenschaft.bmfwf.gv.at/uploads/tx\\_contentbox/FTB\\_2016\\_Druckversion.pdf](http://wissenschaft.bmfwf.gv.at/uploads/tx_contentbox/FTB_2016_Druckversion.pdf)

Das Ergebnis zeigt vor dem Beitritt zu Horizontal Monitoring für insgesamt 1133 Bescheide 38 Rechtsmittel. Das entspricht einer Quote von 0,034. Nach dem HM Beitritt gab es zum Auswertungstichtag für 423 Bescheide 7 Rechtsmittel. Das entspricht einer Quote von 0,017.

**Tabelle 5:** Anzahl der Rechtsmittel pro Bescheid

	Vor HM				HM			
	Anzahl d. Rechtsmittel	Bescheide	Rechtsmittel /Bescheid	Zeitraum (Jahre)	Anzahl d. Rechtsmittel	Bescheide	Rechtsmittel /Bescheid	Zeitraum (Jahre)
HM-Untern. A	0	12	0,000	6	0	4	0,000	2
HM-Untern. B	15	196	0,077	6	2	72	0,028	2
HM-Untern. C	0	55	0,000	5	0	33	0,000	3
HM-Untern. D	7	218	0,032	7	0	31	0,000	1
HM-Untern. E	0	12	0,000	5	0	12	0,000	3
HM-Untern. F	5	133	0,038	5	3	91	0,033	3
HM-Untern. G	0	95	0,000	6	0	36	0,000	2
HM-Untern. H	5	247	0,020	6	1	81	0,012	2
HM-Untern. I	0	12	0,000	6	0	4	0,000	2
HM-Untern. J	4	35	0,114	5	0	33	0,000	3
HM-Untern. K	2	98	0,020	7	0	14	0,000	1
HM-Untern. L	0	20	0,000	5	1	12	0,083	3
<b>Gesamt</b>	<b>38</b>	<b>1133</b>	<b>0,034</b>	<b>69</b>	<b>7</b>	<b>423</b>	<b>0,017</b>	<b>27</b>

**Abbildung 1:** Mittlere Anzahl der Rechtsmittel pro Bescheid in den Jahren vor und nach HM-Beitritt



Anmerkung: \* ... Jahr 1 ist das erste HM-Jahr. In den Jahren -6 und -5 sowie den Jahren 2 und 3 sind demnach nicht alle Unternehmen vertreten.

#### 4.1.10. Hard Fact G

**G: Zeitraum vom Eingang der Erklärung bis zum am Evaluationsstichtag 30.6.2016 letzten ergangenen Bescheid, die nach heutigem Wissensstand rechtskräftig sind, ab dem Veranlagungsjahr 2007 bis zum Veranlagungsjahr 2014.**

Mit der Auswertung der erhobenen Daten kann die Hypothese, durch Horizontal Monitoring sei eine Verringerung der Zeiträume vom Erklärungseingang bis zum letzten rechtskräftigen Bescheid möglich, überprüft werden. Eine Verringerung der Zeiträume kann als Indikator für eine höhere Rechtssicherheit, eine zeitnahe und rechtsrichtige Abgabenerhebung und eine gesteigerte Kundenorientierung gewertet werden.

Für die Auswertung wurden die Tage vom Eingang der Erklärung bis zum am Auswertungstichtag ergangenen Bescheid, die nach heutigem Wissensstand rechtskräftig sind, gezählt. Bei Vorliegen einer Unternehmensgruppe nach § 9 KStG wurden ertragsteuerlich die Daten vom Eingang der Erklärung bis zum Feststellungsbescheid ermittelt. War eine Erklärung zum Evaluationsstichtag 30. Juni 2016 noch nicht erstveranlagt oder ein Bescheid nicht rechtskräftig, wurde dieser in die Analyse nicht miteinbezogen.

In Tabelle 6 wird die mittlere Anzahl der Tage pro Bescheid vor und nach HM-Beitritt gegenübergestellt. Das Ergebnis zeigt vor dem HM-Beitritt durchschnittlich 229,7 Tage pro Bescheid und nach dem HM-Beitritt durchschnittlich 27,6 Tage pro Bescheid. Die Spalte „Zeitraum/Jahre“ wird als Zusatzinformation angegeben. Abbildung 2 zeigt die mittlere Anzahl der Tage pro Bescheid getrennt nach den Jahren vor und nach HM-Beitritt.

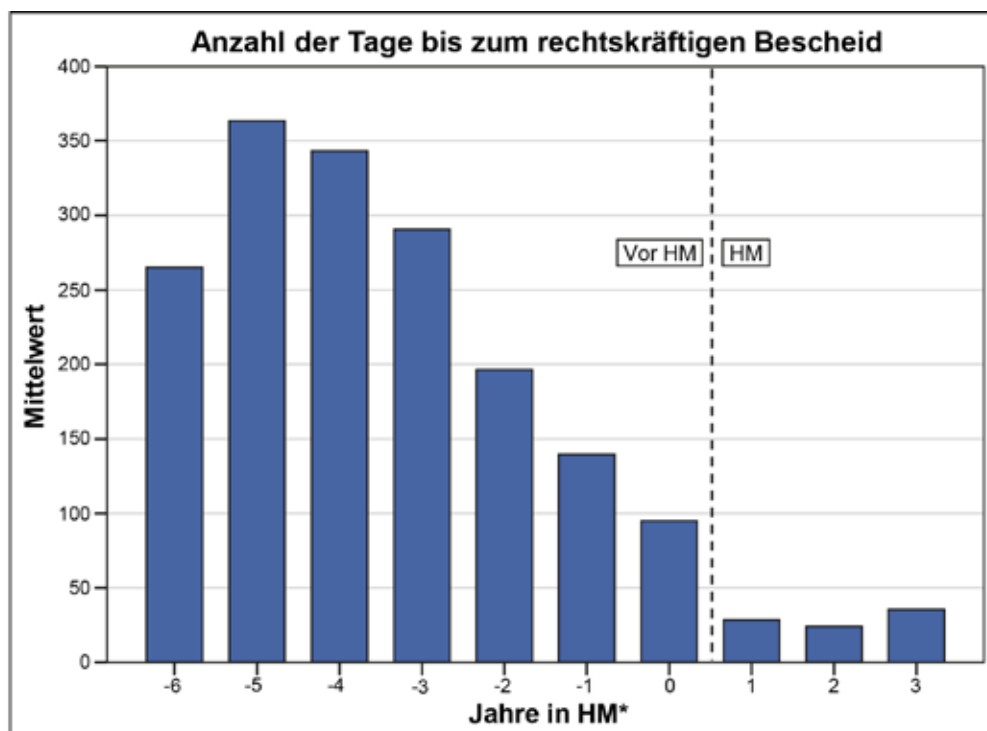
Die deutlich längeren Zeiträume vor dem HM Beitritt ergeben sich durch die vergangenheitsbezogene Prüfpraxis zusammen mit der bei Großbetrieben vorgesehene Anschlussprüfung und der vorliegenden Personalsituation. Bescheide werden in der herkömmlichen Prüfungspraxis in der Regel Jahre später durch Außenprüfungen wiederaufgenommen. Wird der wiederaufgenommenen Bescheid durch ein Rechtsmittel bekämpft verlängert sich der Zeitraum bis zum rechtskräftigen Bescheid wieder.

Die signifikant hohen Werte für die ersten Jahre des Beobachtungszeitraumes begründen sich nicht nur durch Ex post-Außenprüfungen sondern auch durch die damals vorliegenden technischen Probleme bei der Veranlagung von Gruppen gem. § 9 KStG.

**Tabelle 6:** Anzahl der Tage bis zum am Stichtag (30.6.2016) rechtskräftigen Bescheid

	Vor HM				HM			
	Summe d. Tage	Bescheide	Tage /Bescheid	Zeitraum (Jahre)	Summe d. Tage	Bescheide	Tage /Bescheid	Zeitraum (Jahre)
HM-Untern. A	6756	12	563,0	6	184	4	46,0	2
HM-Untern. B	50526	186	271,6	6	777	65	12,0	2
HM-Untern. C	5256	50	105,1	5	975	30	32,5	3
HM-Untern. D	8999	204	44,1	7	501	29	17,3	1
HM-Untern. E	2333	12	194,4	5	174	12	14,5	3
HM-Untern. F	36765	126	291,8	5	3305	78	42,4	3
HM-Untern. G	5799	89	65,2	6	807	34	23,7	2
HM-Untern. H	80789	238	339,4	6	1072	75	14,3	2
HM-Untern. I	726	12	60,5	6	149	4	37,3	2
HM-Untern. J	6604	28	235,9	5	1333	19	70,2	3
HM-Untern. K	34173	89	384,0	7	128	11	11,6	1
HM-Untern. L	5001	15	333,4	5	771	8	96,4	3
<b>Gesamt</b>	<b>243727</b>	<b>1061</b>	<b>229,7</b>	<b>69</b>	<b>10176</b>	<b>369</b>	<b>27,6</b>	<b>27</b>

**Abbildung 2:** Mittlere Anzahl der Tage pro Bescheid in den Jahren vor und nach HM-Beitritt



Anmerkung: \*... Jahr 1 ist das erste HM-Jahr. In den Jahren -6 und -5 sowie den Jahren 2 und 3 sind demnach nicht alle Unternehmen vertreten.

#### 4.1.11. Hard Fact H

##### H: Anzahl der Bescheidänderungen nach § 303 BAO und § 299 BAO ab dem Veranlagungsjahr 2007 bis zum Veranlagungsjahr 2014.

Diese Datenerhebung dient der Überprüfung ob die HM-Ziele „Rechts- und Planungssicherheit“ sowie „Die Gewährleistung einer zeitnahen und rechtsrichtigen Abgabenerhebung“ erreicht werden konnten. Idealtypisch sind diese Ziele erreicht, wenn die richtigen Abgaben zum richtigen Zeitpunkt gebucht werden und der Erstbescheid gleich der Letztbescheid ist. Als Indikator wurde die Anzahl der Bescheidänderungen durch eine Wiederaufnahme des Verfahrens aufgrund nachträglich neu hervorgekommener Tatsachen und Beweismittel gemäß § 303 BAO und die Anzahl der Bescheidaufhebungen gemäß § 299 BAO erhoben. In Tabelle 7 wird die mittlere Anzahl der Änderungen pro Bescheid vor und nach HM-Beitritt gegenübergestellt. Das Ergebnis zeigt, dass die mittlere Anzahl der Änderungen pro Bescheid von 0,217 auf 0,038 gesunken ist.

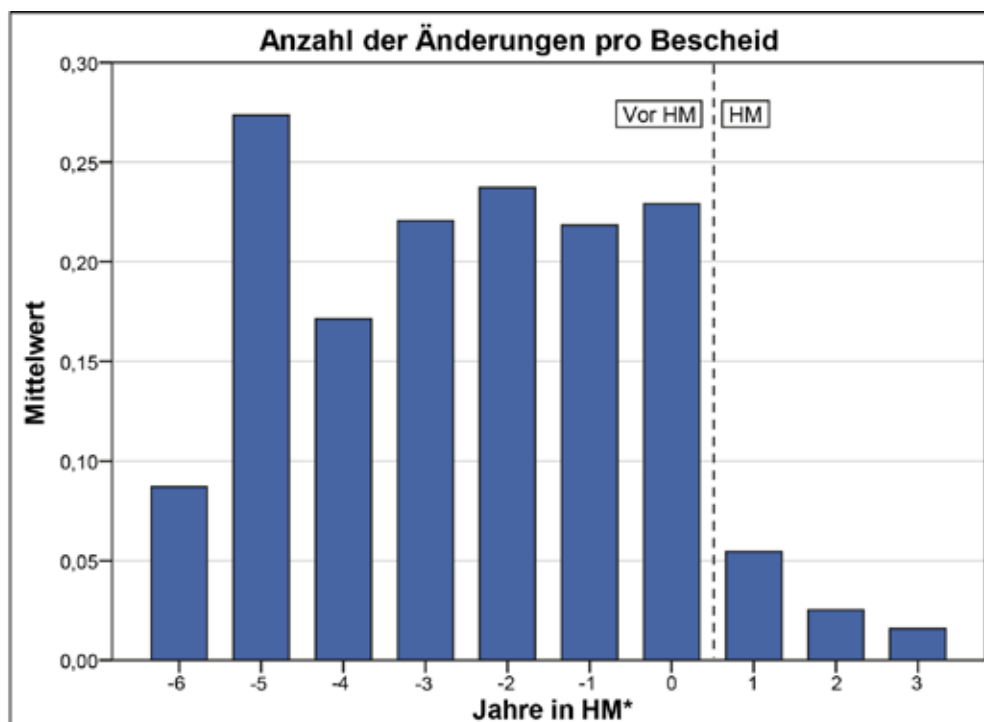
Abbildung 3 zeigt die mittlere Anzahl der Änderungen pro Bescheid getrennt nach den Jahren vor und nach HM-Beitritt.

Angemerkt wird, dass zum Evaluationsstichtag 30. Juni 2016 Bescheidänderungen für noch nicht veranlagte Erklärungen bzw. noch nicht rechtskräftige Bescheide nicht ausgeschlossen werden können, deshalb kann die Anzahl der Bescheidänderungen nicht als endgültig betrachtet werden.

**Tabelle 7:** Anzahl der Änderungen pro Bescheid

	Vor HM				HM			
	Anzahl d. Änderungen	Bescheide	Änderungen /Bescheid	Zeitraum (Jahre)	Anzahl d. Änderungen	Bescheide	Änderungen /Bescheid	Zeitraum (Jahre)
HM-Untern. A	10	12	0,833	6	0	4	0,000	2
HM-Untern. B	78	196	0,398	6	4	72	0,056	2
HM-Untern. C	7	55	0,127	5	1	33	0,030	3
HM-Untern. D	9	218	0,041	7	0	31	0,000	1
HM-Untern. E	3	12	0,250	5	0	12	0,000	3
HM-Untern. F	39	133	0,293	5	5	91	0,055	3
HM-Untern. G	5	95	0,053	6	2	36	0,056	2
HM-Untern. H	53	247	0,215	6	1	81	0,012	2
HM-Untern. I	3	12	0,250	6	0	4	0,000	2
HM-Untern. J	5	35	0,143	5	2	33	0,061	3
HM-Untern. K	28	98	0,286	7	0	14	0,000	1
HM-Untern. L	6	20	0,300	5	1	12	0,083	3
<b>Gesamt</b>	<b>246</b>	<b>1133</b>	<b>0,217</b>	<b>69</b>	<b>16</b>	<b>423</b>	<b>0,038</b>	<b>27</b>

**Abbildung 3:** Mittlere Anzahl der Änderungen pro Bescheid in den Jahren vor und nach HM-Beitritt



Anmerkung: \*... Jahr 1 ist das erste HM-Jahr. In den Jahren -6 und -5 sowie den Jahren 2 und 3 sind demnach nicht alle Unternehmen vertreten.

#### 4.1.12. Hard Fact I

**I: Anzahl der Änderungen bei den Buchungen für Forschungsprämie und Prämie Auftragsforschung ab dem Jahr 2007 bis zum Jahr 2014.**

Die Datenerhebung dient der Überprüfung der HM-Ziele „Rechts- und Planungssicherheit“ sowie „Gewährleistung einer zeitnahen und rechtsrichtigen Abgabenerhebung“. Idealtypisch sind diese Ziele erreicht, wenn die richtigen Prämien zum richtigen Zeitpunkt gebucht werden und die Erstfestsetzung gleich der Letztfestsetzung ist.

Als Indikatoren für die Zielerreichung in Bezug auf die Forschungsprämien wurden die nachträglichen Änderungen bei den Selbstberechnungsabgaben Forschungsprämie und Prämie Auftragsforschung herangezogen. In Tabelle 8 wird die mittlere (durchschnittliche) Anzahl der Änderungen pro Buchung vor und nach HM-Beitritt gegenübergestellt. Das Ergebnis zeigt, dass die Anzahl der nachträglichen Änderungen von Buchungen von 0,358 auf 0,2 pro Buchung gesunken ist.

Angemerkt wird, dass zum Evaluationsstichtag 30. Juni 2016 nicht ausgeschlossen ist, dass es zu weiteren Änderungen kommt. Deshalb kann die Anzahl der Änderungen nicht als endgültig betrachtet werden.



**Tabelle 8:** Anzahl der Änderungen der Forschungsprämie pro Buchung

	Vor HM					HM			
	Anzahl d. Änderungen	Buchungen	Änderungen /Buchung	Zeitraum (Jahre)		Anzahl d. Änderungen	Buchungen	Änderungen /Buchung	Zeitraum (Jahre)
HM-Untern. A	0	0	-	6		0	0	-	2
HM-Untern. B	10	35	0,286	6		0	1	0,000	2
HM-Untern. C	4	21	0,190	5		5	14	0,357	3
HM-Untern. D	0	9	0,000	7		1	3	0,333	1
HM-Untern. E	0	0	-	5		0	0	-	3
HM-Untern. F	17	34	0,500	5		2	30	0,067	3
HM-Untern. G	0	1	0,000	6		0	0	-	2
HM-Untern. H	7	8	0,875	6		0	3	0,000	2
HM-Untern. I	0	0	-	6		0	0	-	2
HM-Untern. J	0	0	-	5		3	4	0,750	3
HM-Untern. K	5	12	0,417	7		0	0	-	1
HM-Untern. L	0	0	-	5		0	0	-	3
<b>Gesamt</b>	<b>43</b>	<b>120</b>	<b>0,358</b>	<b>69</b>		<b>11</b>	<b>55</b>	<b>0,200</b>	<b>27</b>

# 5. Prozess-Workshops

## 5.1. Einleitung

Der HM-Prozess wurde im Rahmen von Workshops mit den jeweiligen HM-Unternehmen und deren steuerlicher Vertretungen, der Großbetriebsprüfung und dem zuständigen Finanzamt anhand der SPOT-Analyse untersucht.

Die SPOT-Analyse ist ein Instrument, welches ursprünglich aus dem Marketingbereich stammt und von der Organisationsentwicklung übernommen bzw. angepasst wurde. In der Prozess-Evaluation wurde dieses angepasste Instrument verwendet.

Das Instrument hat einen Gegenwartsbezug (Stärken und Schwächen), einen Zukunftsbezug (Chancen und Risiken) und mündet in einer gemeinsamen Entwicklung von Handlungsfeldern und Lösungsansätzen.

Zwischen Juni 2013 und Mai 2016 fanden nachstehende Prozessevaluationsworkshops mit den jeweiligen HM-Unternehmen statt:

**Tabelle 9:** Durchgeführte Prozess-Workshops

HM-Unternehmen	Datum	HM-Unternehmen	Datum
Bertsch Holding GmbH	23.09.2014	Knapp AG	20.11.2015
Deichmann Schuhvertriebs GmbH	15.04.2015	Red Bull GmbH	16.09.2015
Egger Holzwerkstoffe GmbH	23.01.2015	RHI AG	20.05.2016
Energie Steiermark AG	19.05.2015	Rudolf Ölz Meisterbäcker GmbH & Co KG	03.06.2014
Hornbach Baumarkt GmbH	28.01.2015	Shell Austria GmbH	05.06.2013
Infineon Technologies Austria AG	10.09.2014	Verbund AG	23.04.2014

Die Nennungen und Themenbereiche der SPOT-Analyse inklusive der Handlungsfelder wurden kategorisiert, um die Darstellung der Ergebnisse zu vereinfachen. Die Kategorien werden in nachfolgender Tabelle kurz beschrieben.

**Tabelle 10:** Beschreibung der gebildeten Kategorien aus der SPOT-Analyse

Kategorie	N	Beschreibung
1. Ressourcen/Effizienz	108	Zeit- und Arbeitsaufwand, Mitteleinsatz, Verwaltungsaufwand, Ressourcenverlagerung und Zeitnähe der Erledigungen
2. Kooperation	72	Zusammenarbeit und Kooperationsbereitschaft, Kontakt und Austausch zwischen den Stakeholdern
3. Standards	70	Definitionen der Prozessschritte, Handbuch, Aufnahmekriterien, Rollen der Beteiligten,
4. Kommunikation	62	Gesprächskultur, Informationsfluss zwischen Stakeholdern, Feedback, Wissensaustausch
5. Personalentwicklung	45	Qualifizierung der Beteiligten, Personenbezogenheit, Fachwissen, interne Vernetzung
6. Rechtlicher Rahmen	44	Gesetzliche Grundlagen
7. Erweiterung/Zukunft	39	Zukunft von Horizontal Monitoring (Abbruch vs. Fortführung), Erweiterung des Teilnehmerkreises, Entwicklung
8. Werte/Einstellung	38	Fair Play, Berufsbild und Rollenverständnis, Beratung und Kontrolle, Gerechtigkeit
9. Vertrauen	34	Gegenseitiges Vertrauen zwischen den Beteiligten, Einhaltung von Regeln und Vereinbarungen
10. Image/PR	29	Öffentlichkeitsarbeit, Image der Stakeholder, Standortvorteil
11. Offenheit/Transparenz	28	Offener Austausch zwischen den Stakeholdern, Bereitstellung von Daten- und Unterlagen
12. Rechts- und Planungssicherheit	25	Beurteilung von Sachverhalten, Vorabklärung von Rechtsfragen
13. Internes Kontrollsystem, Steuerkontrollsystem	18	Standards, Dokumentation, Entwicklung
14. IT	11	Datenaufbereitung, IT-Systeme
15. Sonstiges	39	

Anmerkung: N... Anzahl der Nennungen insgesamt

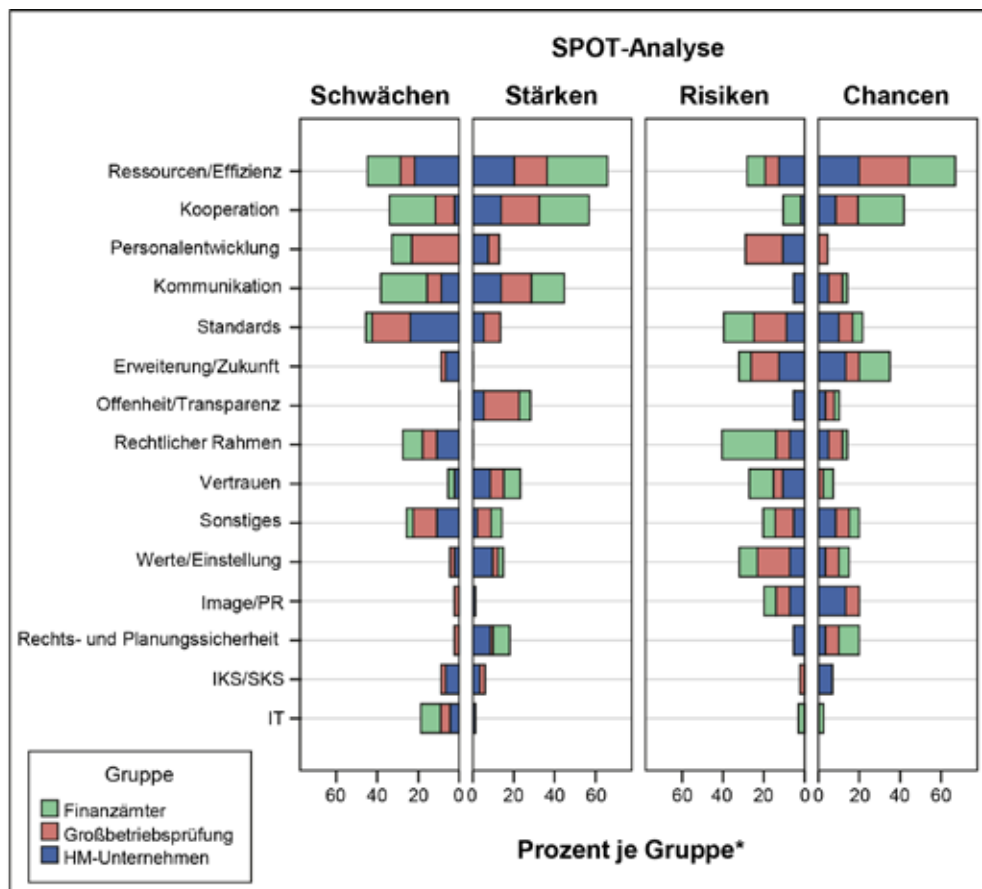
## 5.2. Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse der SPOT-Analysen visuell dargestellt und verbal beschrieben.

Die gemeinsam entwickelten Lösungsansätze inkl. der Detailergebnisse der SPOT-Analyse sind in einer Zusammenfassung aller Protokolle der Prozessevaluations-Workshops enthalten (siehe Anhang 8.6).

In nachfolgender Abbildung 4 werden die relativen Häufigkeiten der kategorisierten Schwächen, Stärken, Risiken und Chancen, die im Rahmen der SPOT-Analysen genannt wurden, dargestellt. Die Darstellung erfolgt getrennt nach den teilnehmenden Stakeholdergruppen.

**Abbildung 4:** Kategorienhäufigkeiten der Chancen und Risiken aus den SPOT-Analysen



\*... Die gefärbten Abschnitte der Balken repräsentieren den prozentuellen Anteil der jeweiligen Kategorie an der Gesamtzahl der Nennungen der verschiedenen Gruppen. Die Summe aller Abschnitte einer Farbe bzw. Gruppe ergeben 100 % der Nennungen der jeweiligen Gruppe

### 5.2.1. Stärken – Schwächen

Bei den Stärken tritt am häufigsten die Kategorie Ressourcen/Effizienz in Erscheinung, die insgesamt 42 Mal genannt und von allen Stakeholder-Gruppen gleichermaßen als wichtiger Vorteil angesehen wurde. Oft genannt wurden die zeitnahe und unkomplizierte Klärung steuerlicher Themen und die Ersparnis von Zeit- und Arbeitsaufwand. Als Schwächen werden in diesem Zusammenhang insbesondere der steigende Zeitdruck, die personellen Grenzen auf Seiten der Verwaltung sowie der zusätzliche Aufwand durch verstärkte Prozessdokumentation für die Unternehmen genannt.

Die Kooperation wurde von allen Stakeholdern überwiegend als wichtige Stärke genannt. Der ständige Kontakt zwischen Finanzverwaltung und Unternehmen durch regelmäßige Sitzungen wird als äußerst positiv wahrgenommen. Bei diesen Sitzungen sind die gemeinsame Diskussion von Sachverhalten und der gemeinsame Abstimmungsprozess von Vorteil. Der Informationsfluss und das Feedback sowie das Gesprächsklima zwischen den Stakeholdern wird als große Stärke erlebt. Als Schwachstelle wird die interne Kommunikation zwischen der Großbetriebsprüfung und den aktenführenden Finanzämtern empfunden.

Häufig wurde das unvollständige Handbuch aufgrund von Unklarheiten im Bereich der Zuständigkeiten und der Prozessdokumentation bemängelt.

### **5.2.2. Chancen – Risiken**

In allen Stakeholder-Gruppen werden unklare Aufnahmekriterien in den HM-Prozess sowie intransparente Rahmenbedingungen (z.B. Prozessdokumentation) als Risiko genannt.

Insbesondere in den Gruppen der Unternehmen und der Großbetriebsprüfung wird das Thema Personalwechsel als Risiko gesehen. Gleichzeitig wird die Gefahr der Automatisierung und der Betriebsblindheit handelnder Personen befürchtet.

Als größte Chance werden ein Ressourcengewinn und eine Arbeitserleichterung gesehen. Diese können durch die zeitnahe Problembewältigung, erhöhte Effizienz im Verwaltungshandeln und gezielten Ressourceneinsatz erreicht werden.

Eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Stakeholdern, insbesondere eine verstärkte Abstimmung der Großbetriebsprüfung mit den Finanzämtern, wird als weitere wichtige Chance genannt.

Die Erweiterung von Horizontal Monitoring auf alle Steuern und Abgaben sowie auf einen größeren Teilnehmerkreis wird als vielversprechende Möglichkeit in der Zukunft eingeschätzt. Im Gegensatz dazu wird der Projektabbruch als großes Risiko gesehen.

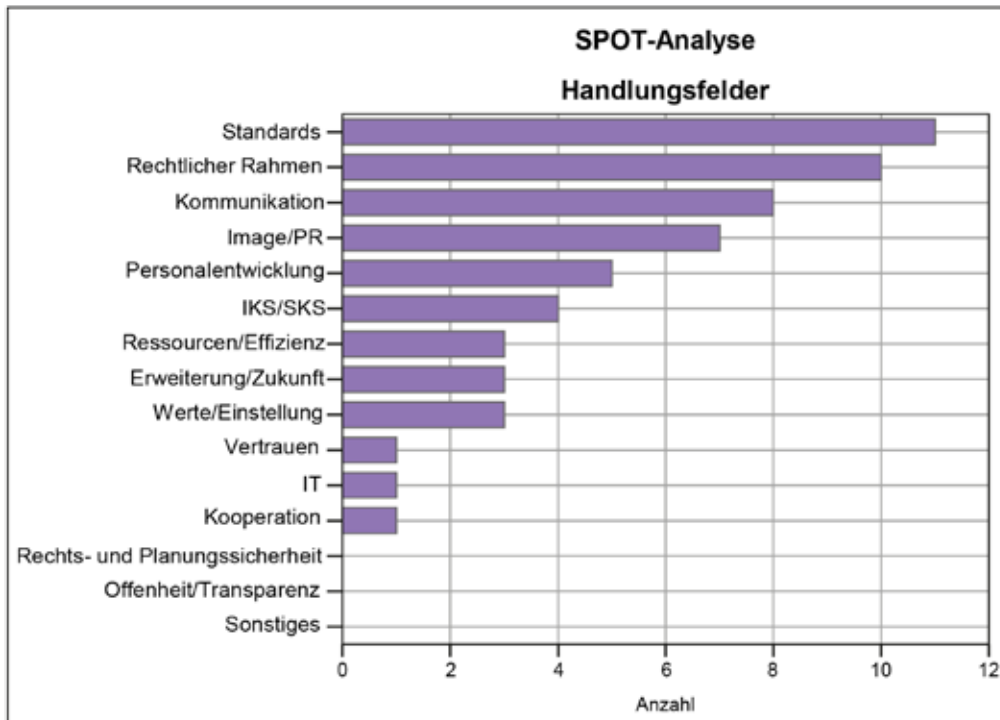
### **5.2.3. Handlungsfelder**

Die Kategorienhäufigkeiten der gemeinsam entwickelten Handlungsfelder werden in Abbildung 5 dargestellt. Besonderer Handlungsbedarf besteht bei der Weiterentwicklung des HM-Handbuchs in den Bereichen des Steuerkontrollsystems, der Prozessdokumentation sowie der Klarheit des Organisationsablaufs und der Teilnahmebedingungen.

Als wichtiges Handlungsfeld wird die Abklärung erachtet, ob die bisherigen Rechtsbestimmungen einen ausreichend Rahmen für Horizontal Monitoring bieten.

Handlungsbedarf wird auch bei der internen Kommunikation zwischen der Großbetriebsprüfung und den Finanzämtern gesehen, z.B. die rechtzeitige Einbindung der Finanzämter in den HM-Prozess und die Information über relevante Inhalte aus HM-Sitzungen.

**Abbildung 5:** Kategorienhäufigkeiten der in den SPOT-Analysen entwickelten Handlungsfelder



# 6. Online-Befragungen

Ziel der anonymen Online-Befragungen war, Assoziationen zu Horizontal Monitoring zu erheben bzw. die persönlichen Einschätzungen zu den HM-Skalen (Themenfelder) „Information“, „Einstellungen“, „Identifikation“, „Fertigkeiten“ und „Effekte“ zu erfassen. Durch die wiederholte Befragung der Stakeholder sollte die Entwicklung im Projektverlauf sichtbar gemacht werden.

In den folgenden Abschnitten werden die Stichprobe und Durchführung, die verwendeten Instrumente und die Ergebnisse der Online-Befragungen erläutert. Die Methoden und Detailergebnisse der statistischen Analyse werden gesondert im Kapitel 8.1 dargestellt.

## 6.1. Methode

### 6.1.1. Instrumente

In den Online-Befragungen wurden zu Beginn demographische Daten erhoben. Es folgten Assoziationen zu Horizontal Monitoring, welche die Teilnehmer/innen in Textfelder eintragen konnten. Zum Abschluss wurde ein Fragebogen zu fünf Skalen (Themenfelder) vorgegeben, die im Zusammenhang mit dem Pilotprojekt Bedeutung haben.

Nachfolgend werden die eingesetzten Erhebungsinstrumente beschrieben. Die Reihenfolge, in der die Instrumente in den Befragungen vorgegeben wurden, war analog zur nachfolgenden Darstellung.

Nicht in das Projekt involvierte Unternehmensvertreter/innen („Nicht-HM-Unternehmen“) erhielten außerdem gemeinsam mit der Einladung einen kurzen Informationstext zum HM-Projekt (siehe Kapitel 8.5)

#### 6.1.1.1. Demographische Daten

Die demographischen Daten, die für die verschiedenen Stakeholder-Gruppen erfasst wurden, werden in den nachfolgenden Tabellen 11 und 12 dargestellt.

**Tabelle 11:** Demographische Daten für die Finanzverwaltung

<b>Geschlecht</b>	<input type="radio"/> weiblich <input type="radio"/> männlich
<b>Wie lange sind Sie in der Finanzverwaltung beschäftigt? (Jahre)</b>	Eingabefeld
<b>Region</b>	<input type="radio"/> Wien <input type="radio"/> Ost <input type="radio"/> Mitte <input type="radio"/> Süd <input type="radio"/> West
<b>Funktion</b>	Nur für Finanzämter angezeigt: <input type="radio"/> Führungskraft <input type="radio"/> Fachbereich <input type="radio"/> Prüfer/in <input type="radio"/> BV-Innendienst Mitarbeiter/in  Nur für Großbetriebsprüfung angezeigt: <input type="radio"/> Führungskraft <input type="radio"/> Fachbereich <input type="radio"/> Prüfer/in
<b>Haben Sie persönlich Erfahrung in der praktischen Anwendung von Horizontal Monitoring?</b>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein

**Tabelle 12:** Demographische Daten für Unternehmen und Steuerberatung

<b>Geschlecht</b>	<input type="radio"/> weiblich <input type="radio"/> männlich
<b>Wie lange sind Sie ihrem Beruf tätig? (Jahre)</b> Nur für Unternehmen, nicht für Berater/innen angezeigt: <b>Tätigkeitsbereich</b>	Eingabefeld <input type="radio"/> Geschäftsleitung <input type="radio"/> Buchhaltung <input type="radio"/> Controlling <input type="radio"/> Steuerabteilung <input type="radio"/> Sonstiges: Eingabefeld
<b>Funktion</b>	<input type="radio"/> Führungskraft <input type="radio"/> Mitarbeiter/in
Nur für HM-Unternehmen/Berater/innen angezeigt: <b>Haben Sie persönlich Erfahrung in der praktischen Anwendung von Horizontal Monitoring?</b>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
Nur für Nicht-HM-Unternehmen angezeigt: <b>Haben Sie vor der Einladung zu dieser Umfrage bereits von Horizontal Monitoring gehört oder gelesen?</b>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein

#### 6.1.1.2. Assoziationen

Spontane Assoziationen können zur Messung der Einstellung erhoben werden und erfassen außerdem die sozialen Repräsentationen (auch soziale Vorstellungen). Unter sozialen Repräsentationen versteht man



das Allgemeinverständnis einer sozialen Gruppe von einem oft abstrakten Begriff oder Gegenstand. Die Teilnehmer/innen wurden aufgefordert, zum Begriff „Horizontal Monitoring“ bis zu 10 spontane Gedanken oder Ideen in Textfelder einzugeben, welche sie anschließend auf einer dreistufigen Skala (positiv - neutral - negativ) bewerten sollten. Die Erfassung der Assoziationen erfolgte direkt nach den demographischen Daten, damit sie nicht durch die im darauf folgenden Fragebogen behandelten Themen beeinflusst werden konnten.

Gemeinsam mit der Universität Wien (Institut für Angewandte Psychologie: Arbeit, Bildung, Wirtschaft) wurde ein Kategoriensystem entwickelt, das die Gesamtheit der Assoziationen bestmöglich abbilden soll und dabei die Evaluationsziele mit berücksichtigt. Die einzelnen Nennungen wurden zuvor auf Rechtschreibung und Schreibweise überprüft und einander angeglichen, wenn sie inhaltlich eindeutig übereinstimmten. Anschließend wurden sämtliche Assoziationen von projektunabhängigen Mitarbeiter/innen der Universität Wien (Institut für Angewandte Psychologie: Arbeit, Bildung, Wirtschaft) in das Kategoriensystem eingeordnet.

Das Kategoriensystem umfasst 24 Kategorien und wird im Kapitel 6.2.1.2 gemeinsam mit den Häufigkeiten der einzelnen Kategorien und weiteren Ergebnissen dargestellt.

### 6.1.1.3. Fragebogen

Der Fragebogen beinhaltet Aussagen (Items), die im nachfolgend dargestellten Antwortformat von ① (trifft gar nicht zu) bis ⑨ (trifft vollständig zu) bewertet wurden. Es bestand außerdem bei jedem Item die Möglichkeit, „keine Angabe“ als Antwort zu wählen.

#### **Abbildung 6:** Schematische Darstellung des Fragebogen-Antwortformats



Die insgesamt 30 Items wurden ebenfalls in Kooperation mit der Universität Wien (Institut für Angewandte Psychologie: Arbeit, Bildung, Wirtschaft) entwickelt und umfassen die nachstehenden fünf Skalen (Themenfelder):

#### ■ **Information** (5 Items)

Erfasst die Selbsteinschätzung des eigenen Wissens über Horizontal Monitoring und das Pilotprojekt. Beispielitem: „Ich bin über Horizontal Monitoring umfassend informiert.“

■ **Einstellungen** (10 Items)

Erfasst die allgemeine Einstellung zu Horizontal Monitoring, u.a. auch mit Items zum Image, zur Kooperation und zur Effizienz. Die Hälfte dieser Items ist negativ formuliert. Dies wurde bei der Auswertung berücksichtigt, indem die Antworten entsprechend umcodiert wurden.

Beispielitem: „Ich finde Horizontal Monitoring gut.“

■ **Identifikation** (5 Items)

Beinhaltet Aussagen zur persönlichen Identifikation mit Horizontal Monitoring. Dazu zählen Items zur Identifikation mit den Zielen und den Wertvorstellungen von Horizontal Monitoring sowie Aussagen, die sich auf das persönliche Engagement im Projekt beziehen.

Beispielitem: „Ich identifiziere mich sehr mit den Zielen von Horizontal Monitoring.“

■ **Fertigkeiten** (5 Items)

Erfasst die selbst eingeschätzte fachliche Qualifikation für eine produktive Mitarbeit sowie die Bereitschaft zur Kooperation mit allen Beteiligten.

Beispielitem: „Für die aktive Mitarbeit an Horizontal Monitoring fühle ich mich sehr gut qualifiziert.“

■ **Effekte** (5 Items)

Items, die sich auf die Effizienz und den Mehrwert für die Beteiligten beziehen und u.a. Offenheit bzw. Transparenz, die Steuerehrlichkeit und die Rechts- und Planungssicherheit behandeln.

Beispielitem: „Ich bin überzeugt, dass durch Horizontal Monitoring die Steuerehrlichkeit steigt.“

Für die Berechnung der Skalenwerte wurden die Mittelwerte der einzelnen Items je Themenfeld und Teilnehmer/in gebildet. Sie spiegeln die Einschätzung der verschiedenen Themenfelder wieder, zum Beispiel, wie stark sich jemand mit Horizontal Monitoring identifiziert, oder, ob sich jemand positive Effekte erwartet. Die Ausprägungen reichen dabei entsprechend der Antwortskala von 1 bis 9, wobei Werte über 5 als positive Einschätzung interpretiert werden können.

Die Antworten auf negativ formulierte Items wurden vor der Berechnung der Skalenwerte umgepolt, somit entspricht eine starke Zustimmung zu einer negativen Aussage einem niedrigen Wert. Wurden Items mit „keine Angabe“ beantwortet, flossen diese nicht in die Berechnung der Skalenwerte ein. Wurden alle Items eines Themenfeldes mit „keine Angabe“ beantwortet, konnte für diese Person kein Wert gebildet werden und sie wurde in den Ergebnissen für das betreffende Themenfeld nicht berücksichtigt.

Für die Befragung der Unternehmen, die nicht am HM-Projekt teilnahmen, wurde eine modifizierte Version des Fragebogens verwendet. Einige Items wurden entfernt bzw. umformuliert, da sie von den nicht involvierten Unternehmen nicht sinnvoll zu beantworten schienen. Drei Items wurden hinzugefügt, um den Informationsgehalt im Einladungsschreiben der Umfrage sowie das Interesse an Horizontal Monitoring zu bewerten, und um die Einschätzung der Befragten zu erfassen, wie gut Horizontal Monitoring zu ihrem jeweiligen Unternehmen passen würde.

Eine vollständige Aufstellung der Items beider Fragebogenversionen, inklusive der Reliabilitäten der Skalen für die jeweiligen Themenbereiche, sowie die Mittelwerte der einzelnen Items, befinden sich in Tabelle 27 und Tabelle 28 in Kapitel 8.4.

### **6.1.2. Teilnehmer/innen und Durchführung**

Die anonymen Online-Befragungen wurden an folgenden Personengruppen durchgeführt:

- Mitarbeiter/innen der § 15 AVOG-Finanzämter (Vorstände, Fachbereich, BV-Teams)
- Mitarbeiter/innen der Großbetriebsprüfung (Vorstand, Fachbereich, Branchenteams ausgenommen UMA-Teams und IT-Teams)
- Am HM-Pilotprojekt teilnehmende Unternehmen
- Steuerberater/innen der an Horizontal Monitoring teilnehmenden Unternehmen
- Nicht an Horizontal Monitoring teilnehmende Unternehmen [die Einladung wurde an die größten G0-Unternehmen der Großbetriebsprüfung (Umsatz 2013), versendet, wobei sowohl bei den Gruppenträgern (mit GT-Kennung), wie auch bei den Solitären (kein Teil einer Gruppe) jeweils die 300 größten Unternehmen ausgewählt wurden. Nach interner Datenbereinigung wurden insgesamt 550 Einladungen versendet].

Für die im HM-Projekt involvierten Unternehmen, welche mindestens zwei Jahre (Stichtag: 31. Mai 2016) an Horizontal Monitoring teilnahmen, erfolgte eine Wiederholung der Befragung. Innerhalb der Finanzverwaltung wurde die Umfrage insgesamt drei Mal in festgelegten Zeiträumen durchgeführt. Die Einladungen zur Umfrage erfolgten mittels E-Mails. Nur die nicht an Horizontal Monitoring teilnehmenden Unternehmen wurden per Brief zur Umfrage eingeladen, auf die Umfrage konnte hierbei durch Eingabe einer einfachen Internetadresse ([www.HM2015.at](http://www.HM2015.at)) zugegriffen werden.

Die Zeiträume, Teilnehmerzahlen und Rücklaufquoten werden in der nachfolgenden Tabelle 13 dargestellt. Für die Nicht-HM-Unternehmen konnte keine Rücklaufquote ermittelt werden, da in der Einladung zur Befragung die Bitte erfolgte, den Umfragelink innerhalb des Unternehmens an maximal zehn Personen weiterzuleiten.

**Tabelle 13:** Rücklaufquoten und Befragungszeiträume

Befragungen	Zeitraum	Einladungen	Teilnehmer/innen*	Rücklaufquote
<b>Finanzverwaltung</b>				
1. Befragung	Apr. 2013	1251	519	41,49 %
2. Befragung	Mai 2014	1283	339	26,42 %
3. Befragung	Okt. 2015	1235	319	25,83 %
<b>HM-Unternehmen und Steuerberater/innen</b>				
1. Befragung	Apr. 2013 – Okt. 2015	88	60	68,18 %
2. Befragung	Okt. 2015 – Jän. 2016	85	43	50,59 %
<b>Nicht-HM-Unternehmen</b>				
1. Befragung	Nov. 2015	550	173	-

Anmerkung: \*... ausgefüllte Fragebögen

## 6.2. Ergebnisse

### 6.2.1. Assoziationen

#### 6.2.1.1. Polaritätsindex und Neutralitätsindex

Die Teilnehmer/innen wurden aufgefordert, ihre eigenen Assoziationen zum Begriff „Horizontal Monitoring“ noch einmal zu lesen und selbst als negativ, neutral oder positiv zu kennzeichnen. Aus den Häufigkeiten der so bewerteten Nennungen können der Polaritätsindex sowie der Neutralitätsindex für jede Person, die zumindest eine Assoziation eingetragen und bewertet hat, berechnet werden.

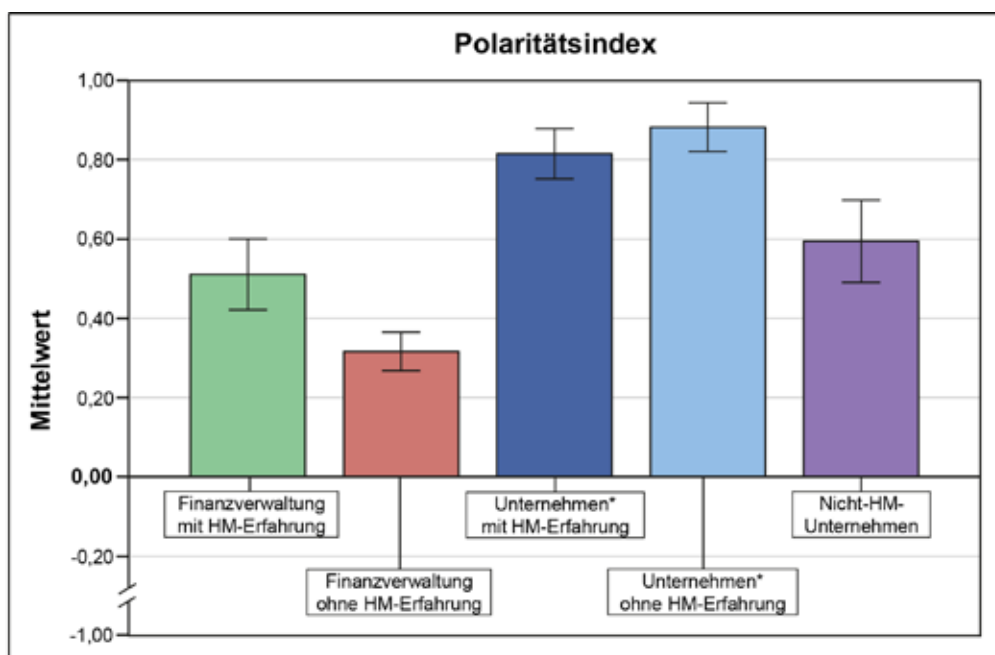
Der Polaritätsindex kann als Maß für die allgemeine Einstellung zum Stimulusbegriff „Horizontal Monitoring“ herangezogen werden. Er wird für jede Person aus der Differenz der Anzahl positiver und negativer Assoziationen relativ zur Gesamtzahl der Assoziationen gebildet. Er kann Werte zwischen -1 und 1 annehmen, wobei Werte über 0 eine überwiegend positive Einstellung widerspiegeln. Sind die Anzahl positiver und negativer Assoziationen gleich oder wurden alle Assoziationen neutral bewertet, nimmt der Index den Wert 0 an. Weist man positiv bewerteten Assoziationen (+) den Wert 1, negativen (-) den Wert -1 und neutralen (0) den Wert 0 zu, entspricht der Polaritätsindex dem Mittelwert der Bewertungen.

Der Neutralitätsindex kann als Maß dafür herangezogen werden, wie neutral - oder umgekehrt emotional bzw. wertend - die Assoziationen sind. Er wird aus dem Verhältnis der neutralen Assoziationen zur Gesamtzahl gebildet und kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen. Werte nahe 0 spiegeln eine geringe Neutralität, also eine hohe Zahl positiver oder negativer Assoziationen wieder. Liegt der Wert nahe 1, wurden die Assoziationen hauptsächlich neutral bewertet.

In Tabelle 14 werden die Mittelwerte der beiden Indices getrennt nach Unternehmen inklusive Steuerberatung, Finanzverwaltung und Nicht-HM-Unternehmen, sowie getrennt nach HM-Erfahrung (Item: "Haben Sie persönlich Erfahrung in der praktischen Anwendung von Horizontal Monitoring?") dargestellt. Die Mittelwerte des Polaritätsindex der verschiedenen Gruppen werden zusätzlich in Abbildung 7 grafisch dargestellt. Die Anzahl der positiven Assoziationen zu Horizontal Monitoring überwiegt in allen Untergruppen die Anzahl der negativen Aussagen (Polaritätsindex > 0, siehe Abbildung 7). Gleichzeitig ist jedoch die Standardabweichung (Streuung der Werte um den Mittelwert) insbesondere innerhalb der Finanzverwaltung groß. Innerhalb der Finanzverwaltung hatten Personen mit praktischer HM-Erfahrung positivere Assoziationen als Personen ohne HM-Erfahrung. Ein Unterschied zwischen Personen mit und ohne HM-Erfahrung ist für die HM-Unternehmen kaum festzustellen.

Der Neutralitätsindex ist innerhalb der Finanzverwaltung am höchsten, dort wurden also am meisten neutrale Assoziationen genannt. Insgesamt reicht der Neutralitätsindex von .11 bis .26, was bedeutet, dass in allen Gruppen ein Großteil der Assoziationen mit einer positiven oder negativen Wertung versehen wurde.

**Abbildung 7:** Mittelwerte des Polaritätsindex



Anmerkung: \*... inklusive Steuerberatung; Fehlerbalken: 95 % Konfidenzintervalle

**Tabelle 14:** Polaritäts- und Neutralitätsindex

Index	Finanzverwaltung*			HM-Unternehmen und Beratung*			Nicht-HM-Unternehmen		
	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD
<b>Gesamt</b>									
<b>Polaritätsindex</b>	819	<b>.35</b>	.63	92	<b>.83</b>	.23	122	<b>.59</b>	.58
<b>Neutralitätsindex</b>		<b>.24</b>	.29		<b>.11</b>	.14		<b>.17</b>	.29
<b>Mit HM-Erfahrung</b>									
<b>Polaritätsindex</b>	157	<b>.51</b>	.57	66	<b>.81</b>	.26			
<b>Neutralitätsindex</b>		<b>.18</b>	.24		<b>.11</b>	.15			
<b>Ohne HM-Erfahrung</b>									
<b>Polaritätsindex</b>	662	<b>.32</b>	.63	26	<b>.88</b>	.10			
<b>Neutralitätsindex</b>		<b>.26</b>	.30		<b>.15</b>	.13			

Anmerkung:

n... Anzahl der Teilnehmer/innen, die Assoziationen eintrugen; M... Mittelwert; SD... Standardabweichung

\*... Mittelwerte der drei bzw. zwei Befragungen

#### 6.2.1.2. Kategorien und Häufigkeiten

In der nachfolgenden Tabelle 15 werden die Assoziationskategorien beschrieben sowie ihre Gesamthäufigkeiten dargestellt. In der Tabelle werden außerdem die durchschnittlichen Bewertungen der Kategorien als Polaritätsindex dargestellt (siehe auch Kapitel 6.2.1.1). Es zeigt sich, dass der Polaritätsindex mit den impliziten Wertungen der Kategorien stark übereinstimmt. Die Kategorie „Ressourcenersparnis/Effizienz“ hat zum Beispiel eine positive durchschnittliche Bewertung von .76, die Kategorie „Ressourcenaufwand“ eine negative durchschnittliche Bewertung von -.68.

Die Häufigkeiten der Kategorien in den verschiedenen Gruppen und Umfragezeitpunkten befinden sich in Anhang 8.3 (Tabelle 25 und Tabelle 26).

Abbildung 8 zeigt eine Übersicht der relativen Häufigkeiten der Kategorien in den verschiedenen Gruppen. Einige Kategorien sind in allen Gruppen gleichermaßen repräsentiert, in vielen Kategorien zeigen sich jedoch deutliche Unterschiede.

So wurden zum Beispiel Assoziationen der Kategorie „Kooperation/Kommunikation“ in allen Gruppen sehr häufig genannt, während „Rechts- und Planungssicherheit“ verstärkt in den Unternehmen auftritt. „Skepsis/Bedenken“ wurde vermehrt von der Finanzverwaltung geäußert, während Assoziationen der Kategorie „Kontrolle/Überwachung“ in der Gruppe der Nicht-HM-Unternehmen oft genannt wurden.

Assoziationen der negativen Kategorien wie „Steuerhinterziehung/Betrug“, „Ablehnung“, „Korruption“ und „Ungerechtigkeit“ wurden vermehrt in der Finanzverwaltung ohne HM-Erfahrung genannt. „Informationsmangel“ tritt erwartungsgemäß in den Gruppen der Nicht-HM-Unternehmen sowie der Finanzverwaltung ohne HM-Erfahrung häufiger auf. „Offenlegung/Transparenz“ hat hingegen in den Gruppen der HM-Unternehmen und der Finanzverwaltung mit HM-Erfahrung einen größeren Anteil. Die Kategorie „Veränderung/Neuheit“ hat den größten Anteil in der Finanzverwaltung mit HM-Erfahrung.

Im Kapitel 6.2.1.3: Korrespondenzanalyse wird auf die Zusammenhänge zwischen den Kategorienhäufigkeiten und den Stakeholder-Gruppen näher eingegangen.

**Tabelle 15:** Beschreibung der Assoziationskategorien

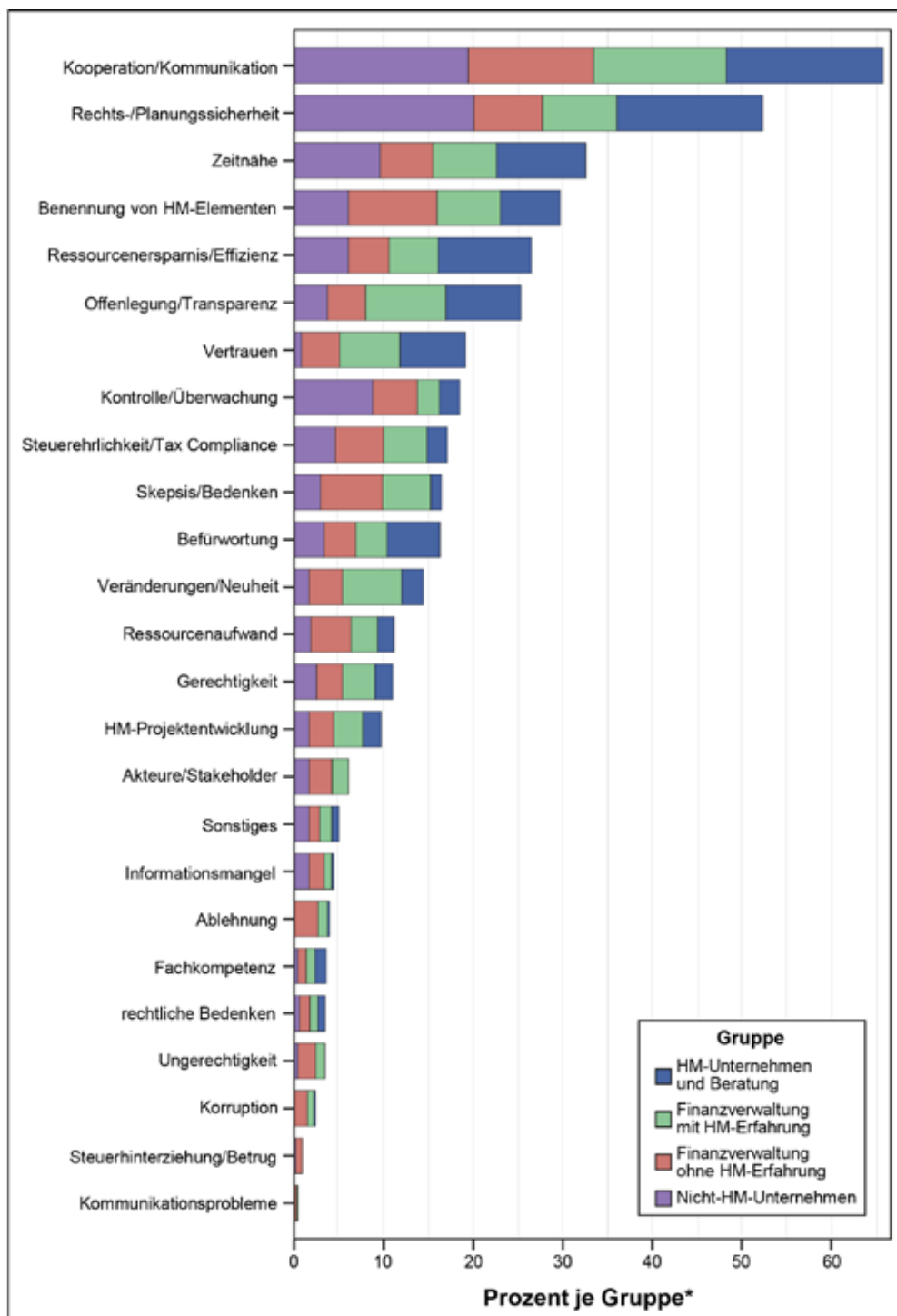
Kategorie	n	Pol.*	Beschreibung	Beispiele
1. Kooperation/Kommunikation	730	.77	Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten	„Partnerschaft“, „Kommunikation“
2. Rechts- und Planungssicherheit	479	.84	Aspekte zur Rechts- und Planungssicherheit	„gesteigerte Sicherheit für Unternehmen“
3. Elemente von Horizontal Monitoring	424	.38	Nennungen und Beschreibungen von Elementen des HM-Prozesses	„Internes Kontrollsystem“
4. Zeitnähe	334	.83	Rasche und zeitnahe Erledigung	„unmittelbares Feedback“, „zeitnahe Prüfung“
5. Skepsis/Bedenken	278	- .63	Allgemeine Skepsis oder Bedenken gegenüber Horizontal Monitoring	„sinnvoll?“, „skeptisch“
6. Ressourcenersparnis /Effizienz	265	.76	Verringerung von Arbeits-, Zeit- und Mittelaufwand	„Arbeitsersparnis“, „weniger Bürokratie“
7. Offenheit/Transparenz	262	.79	Transparenter Umgang, Offenlegung von Sachverhalten	„Offen und transparent im Umgang mit der BP und von der BP“
8. Steuerehrlichkeit/ Tax Compliance	239	.79	Steuerehrlichkeit, Steuermoral	„Verbesserung der Steuermoral“
9. Kontrolle/Überwachung	227	.38	Kontroll- und Prüfungsaspekte von Horizontal Monitoring	„begleitende Kontrolle der Unternehmen“, „Big Brother“
10. Vertrauen	226	.77	Vertrauen zwischen den Stakeholdern und Personen in Horizontal Monitoring	„gegenseitiges Vertrauen“, „Verlässlichkeit“
11. Veränderung/Neuheit	189	.34	Neuheit und Veränderung, die Horizontal Monitoring mit sich bringt	„Veränderung der Steuerkultur“, „Neuer Zugang“
12. Befürwortung	183	.77	Allgemeine positive Einstellung gegenüber Horizontal Monitoring	„gute Idee“, „wichtig“, „wesentliche Verbesserung“
13. Ressourcenaufwand	180	- .68	Erhöhung von Arbeits-, Zeit- und Mittelaufwand	„mehr Bürokratie“, „Mehraufwand“
14. Gerechtigkeit/Fairness	141	.77	Gerechtigkeit gegenüber Allen	„Fairness“, „Steuergerechtigkeit“
15. HM-Projektentwicklung	130	.17	Entwicklungsbedarf, Vorschläge für Veränderungen, Zukunftsaussichten	„verbesserungswürdig“, „Pilot – wie geht es weiter?“
16. Akteure/Stakeholder	102	.27	Beteiligte Personen oder Gruppen	„Finanzamt“, „Großbetriebsprüfung“
17. Ablehnung	92	- .78	Allgemeine ablehnende Einstellung gegenüber Horizontal Monitoring	„Unsinn“, „unnötig“
18. Ungerechtigkeit	72	- .76	Bevorteilung oder Benachteiligung bestimmter Gruppen oder Personen	„Großunternehmen werden bevorzugt“
19. Informationsmangel	68	- .26	Mangel von Information über Horizontal Monitoring, Verständnisprobleme	„unbekannt“, „noch nie gehört“
20. Korruption	53	- .87	Bedenken hinsichtlich Korruptionsmöglichkeiten	„Deals“, „Absprachen“
21. Rechtliche Bedenken	50	- .76	Bedenken zur rechtlichen Grundlage, fragliche Rechtssicherheit	„rechtliche Grundlage unklar“
22. Fachkompetenz	45	.33	Notwendige Kompetenzen und Ausbildung von Personen	„hohes Maß an fachlicher Kompetenz notwendig“
23. Steuerhinterziehung/Betrug	23	- .95	Bedenken hinsichtlich Hinterziehungsmöglichkeiten	„Gefahr der Steuerhinterziehung“
24. Kommunikationsprobleme	10	- 1.00	Mangelnde Kommunikation zwischen den Beteiligten	„schlechte Kommunikation“
15. Sonstiges	59	.19	Keiner Kategorie zuordenbar	
Insgesamt	4861	.43		

Anmerkung: n... Anzahl der Nennungen insgesamt in dieser Kategorie

\*... Polaritätsindex auf Basis der Gesamtzahl der Bewertungen je Kategorie (siehe auch Kapitel 6.2.1.1)



**Abbildung 8:** Anteile der Kategorien in den Gruppen



Anmerkung: \*... Die gefärbten Abschnitte der Balken repräsentieren den prozentuellen Anteil der jeweiligen Kategorie an der Gesamtzahl der Assoziationen der verschiedenen Gruppen. Die Summe aller Abschnitte einer Farbe bzw. Gruppe ergeben 100 % der genannten Assoziationen der jeweiligen Gruppe.

### 6.2.1.3. Korrespondenzanalyse

Die Korrespondenzanalyse ist ein statistisches Verfahren, mit dem die Beziehungen zwischen Objekten in einem Koordinatensystem dargestellt werden können. Die Berechnung erfolgt über die Häufigkeiten, mit denen die Objekte gemeinsam mit verschiedenen Attributen auftreten. Im vorliegenden Fall sind das die Häufigkeiten, mit denen die Stakeholder-Gruppen Assoziationen der jeweiligen Kategorie genannt haben.

Ausgangsbasis für die vorliegende Auswertung waren Häufigkeitstabellen (Anhang 8.3, Tabelle 25 und Tabelle 26), in denen die Zeilen durch die verschiedenen Kategorien, die Spalten durch die Gruppen repräsentiert werden. Die Gruppen wurden nach Finanzverwaltung, HM-Unternehmen und Nicht-HM-Unternehmen getrennt, wobei wiederum nach den Umfragezeitpunkten aufgeteilt wurden. Nur die Finanzverwaltung wurde zusätzlich auch nach der HM-Erfahrung (Item: „Haben Sie persönlich Erfahrung in der praktischen Anwendung von Horizontal Monitoring?“) getrennt. Die Tabellen bilden ab, wie viele Assoziationen der jeweiligen Kategorie die verschiedenen Teilgruppen genannt haben.

Die Korrespondenzanalyse ist ein datenreduzierendes Verfahren. Es wird also versucht, die Zusammenhänge in den Daten auf wenige zugrundeliegende Dimensionen zurückzuführen. Diese Dimensionen bilden die Achsen des Koordinatensystems, in dem die einzelnen Elemente abgebildet werden. Die Dimensionen sind nicht zwangsläufig eindeutig interpretierbar, oft können die Bedeutungen der Dimensionen jedoch aus der Darstellung abgeleitet werden.

In Abbildung 9 sind die Ergebnisse der Korrespondenzanalyse für alle Kategorien mit signifikanten Unterschieden in den relativen Gruppenhäufigkeiten dargestellt. Die Kategorien „fachliche Kompetenz“, „HM-Projektentwicklung“, „Steuerhinterziehung“, „Rechtliche Bedenken“ und „Sonstiges“ wurden aus der Darstellung entfernt, da für sie keine signifikanten Unterschiede festgestellt wurden.

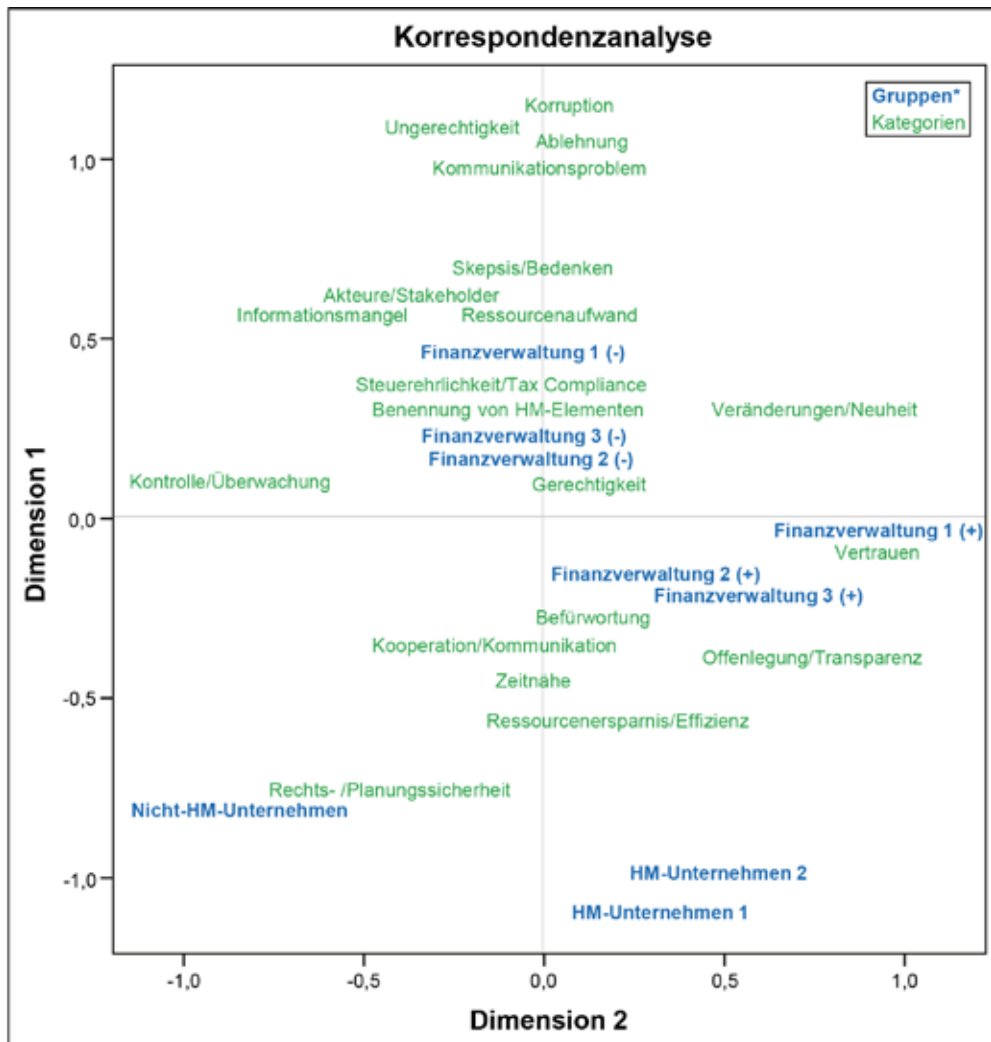
Dimension 1 scheint zwischen positiven und negativen Kategorien bzw. der Einstellung der Gruppen zu unterscheiden. Oben auf der Y-Achse befinden sich Assoziationen wie „Korruption“ und „Ablehnung“, neutrale Kategorien liegen näher der Nulllinie, positivere Kategorien wie „Rechts- und Planungssicherheit“ und „Ressourcenersparnis/Effizienz“ befinden sich weiter unten. Unternehmen scheinen dabei häufiger Assoziationen der positiven Kategorien genannt zu haben. Den größten Anteil an negativen Assoziationen und die negativste Einstellung hatte, wie auch die Ergebnisse des Fragebogens (Kapitel 6.2.2) und des Polaritätsindex (Kapitel 6.2.1.1) zeigen, die Finanzverwaltung ohne praktische HM-Erfahrung.

Dimension 2 scheint die Gruppen anhand ihrer Erfahrung mit Horizontal Monitoring zu trennen. Nicht-HM-Unternehmen – mit der erwartungsgemäß geringsten Erfahrung – befinden sich so am weitesten links, gefolgt von der Finanzverwaltung ohne HM-Erfahrung, den HM-Unternehmen und zuletzt der Finanzverwaltung mit HM-Erfahrung.

Zum Beispiel haben Assoziationen der Kategorie „Kontrolle/Überwachung“ zwar eine neutrale Wertung, wurden allerdings häufiger von Personen mit wenig HM-Erfahrung genannt, sie sind besonders in der Finanzverwaltung ohne HM-Erfahrung und in den Nicht-HM-Unternehmen vertreten. Im Gegensatz dazu kommt „Vertrauen“ anteilmäßig öfter in Gruppen mit HM-Erfahrung vor.

Die verschiedenen Erhebungszeitpunkte der HM-Unternehmen und der Finanzverwaltung mit und ohne HM-Erfahrung liegen eng beieinander. Es scheint demnach in keiner der beiden Dimensionen nennenswerte Unterschiede zwischen den Zeitpunkten zu geben.

**Abbildung 9:** Korrespondenzanalyse



Anmerkung: \*... die Darstellung erfolgt getrennt nach Erhebungszeitpunkten (1-3) und für die Finanzverwaltung zusätzlich nach HM-Erfahrung (+/-).

### 6.2.2. Ergebnisse des Fragebogens

In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse zu den fünf Skalen des Fragebogens dargestellt. Es werden dabei die zeitliche Entwicklung, die Unterschiede zwischen den Stakeholder-Gruppen und Unterschiede zwischen den Regionen und der Funktion der Mitarbeiter/innen innerhalb der Finanzverwaltung näher beleuchtet. Die Ergebnisse der Nicht-HM-Unternehmen werden im Überblick gemeinsam mit den anderen Stakeholdern dargestellt (siehe Abbildung 12) und dann getrennt behandelt. Die Methoden und detaillierten Ergebnisse der statistischen Analyse befinden sich in Anhang 8.1, die Mittelwerte und Standardabweichungen werden in Anhang 8.2 angeführt.

Die Gruppe der Steuerberatung wurde bei der Auswertung und Ergebnisdarstellung mit den HM-Unternehmen zusammengefasst, da zu wenige Steuerberater/innen teilnahmen, um eine getrennte aussagekräftige Auswertung durchzuführen.

In sämtlichen Diagrammen stellen die Säulen den Mittelwert der jeweiligen Untergruppe in den verschiedenen Skalen dar. Werte über 5 können als tendenzielle Zustimmung bzw. als eher positive Einschätzungen interpretiert werden. Je näher der Mittelwert an 1 oder 9 liegt, desto stärker fiel die durchschnittliche Ablehnung bzw. Zustimmung in der dargestellten Gruppe aus.

Die Fehlerbalken in den Diagrammen repräsentieren die 95 %-Konfidenzintervalle der jeweilig dargestellten Mittelwerte. Die Konfidenzintervalle bzw. Fehlerbalken drücken aus, wie genau die „wahren“ Mittelwerte aufgrund der vorliegenden Stichprobe geschätzt werden konnten. Ihre Breite wird durch die Streuung und Anzahl der Messwerte bestimmt. Größere Stichproben mit geringer Streuung liefern genauere Schätzungen, führen also zu kleineren Konfidenzintervallen. Vereinfacht können die Intervalle so interpretiert werden, dass sie zu 95 % die wahren Werte der Population beinhalten.

Die Teilnehmer/innen hatten die Möglichkeit, Items mit „keine Angabe“ zu beantworten, weshalb in den verschiedenen Skalen unterschiedlich viele Werte vorliegen. In den Abbildungen der Fragebogenergebnisse wird aus diesem Grund die durchschnittliche Anzahl der Teilnehmer/innen der fünf Skalen dargestellt. Beispielsweise konnten in der Gruppe der Nicht-HM-Unternehmen in der Skala „Information“ 141 Werte und in der Skala „Identifikation“ 128 Werte berechnet werden. Durchschnittlich wurden in allen fünf Skalen 134 Werte berechnet.

Das Signifikanzniveau wurde für alle Analysen mit  $p = .05$  festgelegt. Ein p-Wert kleiner .05 spiegelt ein signifikantes Ergebnis wider und bedeutet eine Wahrscheinlichkeit von unter 5 %, dass aufgrund von zufälligen Schwankungen fälschlicherweise ein Unterschied festgestellt wurde. Ein signifikantes Ergebnis bedeutet nicht zwangsläufig, dass der Unterschied auch inhaltlich bedeutsam ist, es muss also immer gemeinsam mit den Mittelwerten interpretiert werden.

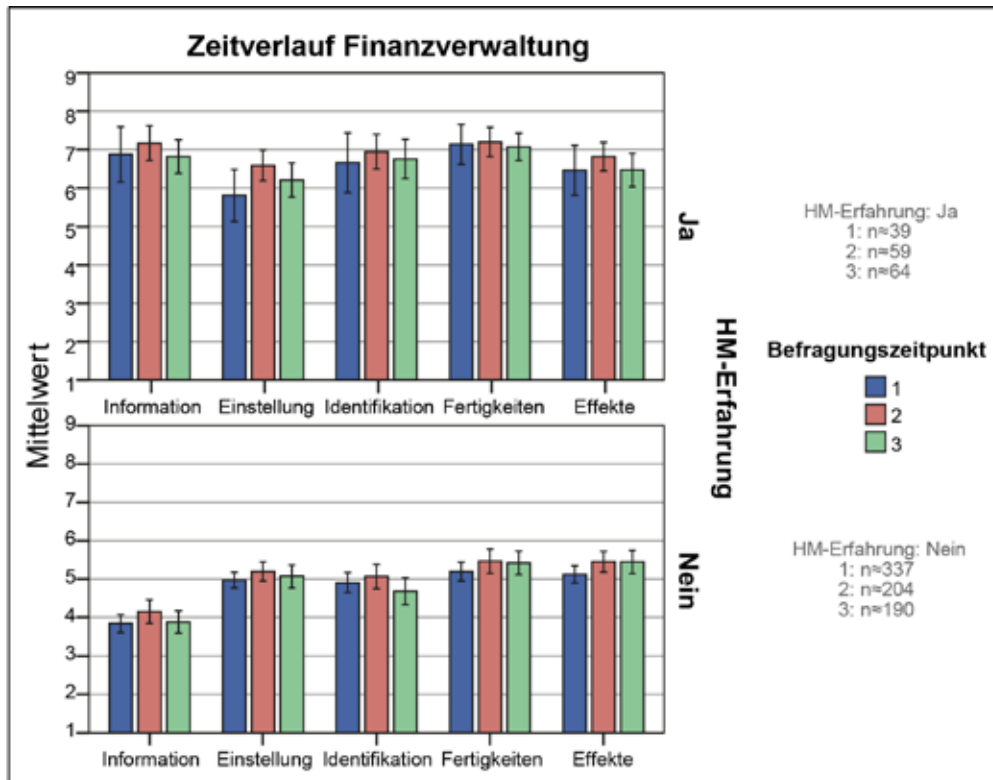
#### 6.2.2.1. Zeitliche Entwicklung

Innerhalb der Finanzverwaltung zeigt sich, dass die Anzahl der Teilnehmer/innen mit praktischer HM-Erfahrung (Item: „Haben Sie persönlich Erfahrung in der praktischen Anwendung von Horizontal Monitoring?“) zunahm, während die Anzahl der Personen ohne HM-Erfahrung abnahm. Berücksichtigt man die HM-Erfahrung in der Auswertung, zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den drei Umfragen, die HM-Erfahrung selbst zeigt jedoch einen starken Einfluss. Personen mit HM-Erfahrung weisen in allen fünf Skalen signifikant höhere Werte auf. Besonders deutlich fällt dieser Unterschied erwartungsgemäß für die Skala Information aus (siehe Abbildung 10 in Kapitel 6.2.2.2.).

Bei den Unternehmen nahmen lediglich zwei Personen ohne HM-Erfahrung an den Zweitbefragungen teil, die HM-Erfahrung wurde deshalb nicht in diese Analyse mit einbezogen. Es zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Erst- und den Zweitbefragungen (siehe Abbildung 11). Die Unterschiede zwi-

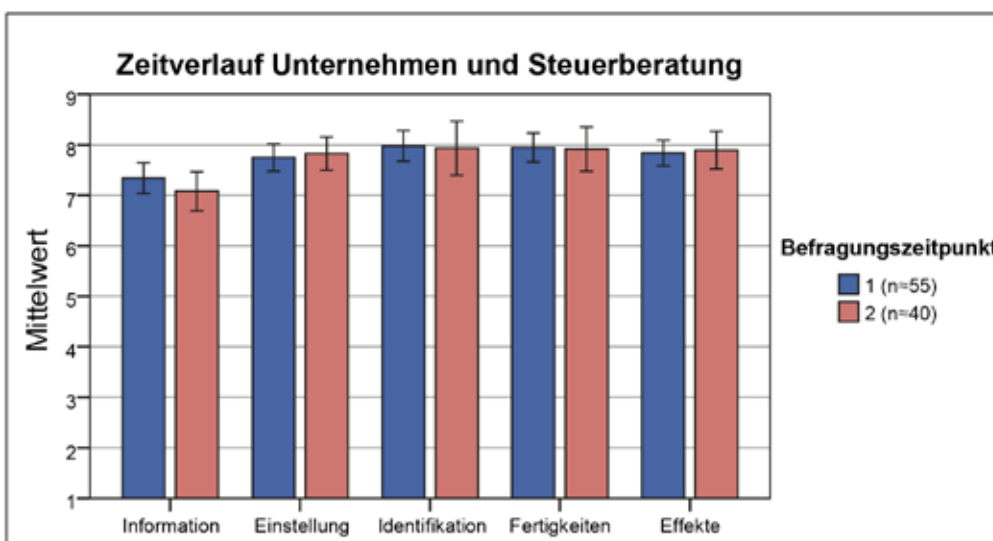
schen Personen mit und ohne HM-Erfahrungen werden im nachfolgenden Kapitel 6.2.2.2.: „Stakeholder und HM-Erfahrung“ näher behandelt.

**Abbildung 10:** Skalenmittelwerte der Finanzverwaltung zu den Umfragezeitpunkten, getrennt nach HM-Erfahrung



Anmerkung: n... durchschnittliche Anzahl der Werte in den Skalen; Fehlerbalken: 95 % Konfidenzintervalle

**Abbildung 11:** Skalenmittelwerte der Unternehmen (inklusive Steuerberatung) zu den Umfragezeitpunkten



Anmerkung: n... durchschnittliche Anzahl der Werte in den Skalen; Fehlerbalken: 95 % Konfidenzintervalle

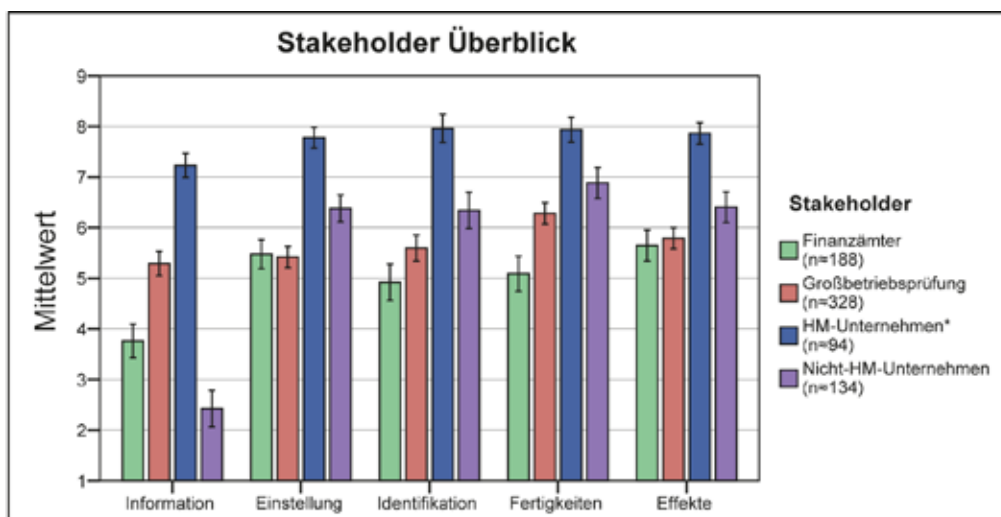
### 6.2.2.2. Stakeholder und HM-Erfahrung

Abbildung 12 zeigt einen Überblick über die durchschnittlichen Skalenwerte der verschiedenen Stakeholder-Gruppen. Die Ergebnisse der Nicht-HM-Unternehmen sind hier ebenfalls abgebildet, wurden jedoch nicht in die Analyse der Stakeholder mit aufgenommen. Die Finanzverwaltung scheint in allen Skalen niedrigere Mittelwerte aufzuweisen als HM-Unternehmen, und – die Skala „Information“ ausgenommen – auch als Nicht-HM-Unternehmen.

Abbildung 13 macht jedoch deutlich, dass diese Unterschiede zwischen den Stakeholder-Gruppen zu einem bedeutenden Teil auf die HM-Erfahrung zurück zu führen sind. So schätzen sich Personen ohne HM-Erfahrung in der Finanzverwaltung als signifikant schlechter informiert ein als die Teilnehmer/innen ohne HM-Erfahrung in den Unternehmen. Besonders in den Finanzämtern schätzen sich Personen vergleichsweise als sehr schlecht über Horizontal Monitoring und das Pilotprojekt informiert ein. Diese Wechselwirkung ist zwar nur für die Skala „Information“ signifikant, der Trend ist jedoch in allen anderen Skalen ebenfalls erkennbar.

Betrachtet man die Stakeholder-Gruppen insgesamt, zeigt sich, dass sich die Finanzverwaltung in ihrer Einstellung signifikant von den HM-Unternehmen unterscheidet, Finanzämter und die Großbetriebsprüfung jedoch keine unterschiedliche Einstellung zu Horizontal Monitoring haben. Dies gilt gleichermaßen für die erwarteten Effekte. In den drei anderen Skalen („Information“, „Identifikation“, „Fertigkeiten“) unterscheiden sich alle drei Gruppen jeweils signifikant voneinander. Diese Ergebnisse sind jedoch insbesondere in der Skala „Information“ unter Berücksichtigung der HM-Erfahrung nur eingeschränkt gültig.

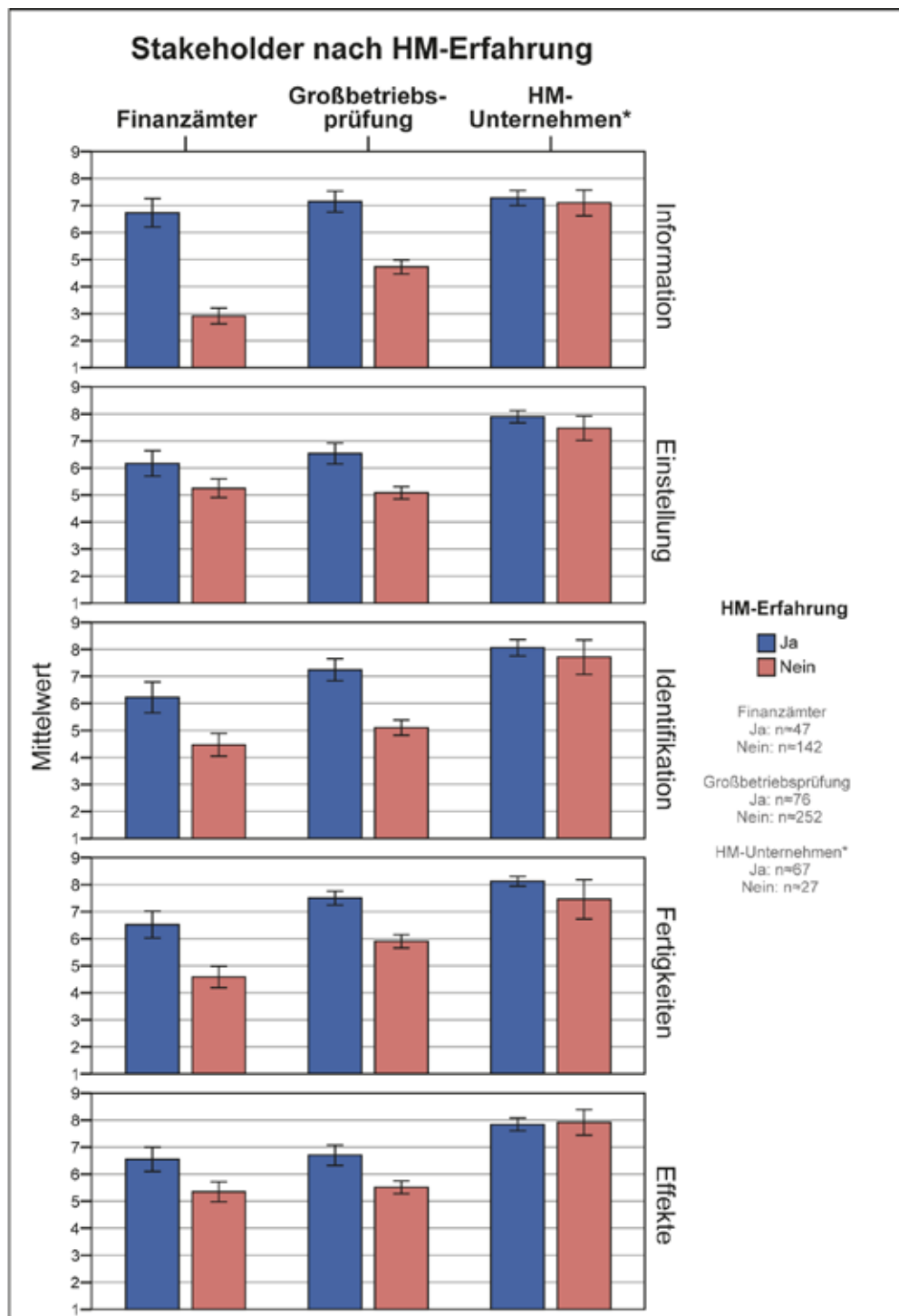
**Abbildung 12:** Skalenmittelwerte der Stakeholdergruppen



Anmerkung: Finanzämter und GBP: Mittelwerte der 2. und 3. Befragung;

HM-Unternehmen: Mittelwerte beider Befragungen; Nicht-HM-Unternehmen: modifizierte Version des Fragebogens; \*... inklusive Steuerberatung; n... durchschnittliche Anzahl der Werte in den Skalen; Fehlerbalken: 95 % Konfidenzintervalle

**Abbildung 13:** Skalenmittelwerte der Stakeholdergruppen aufgeteilt nach HM-Erfahrung



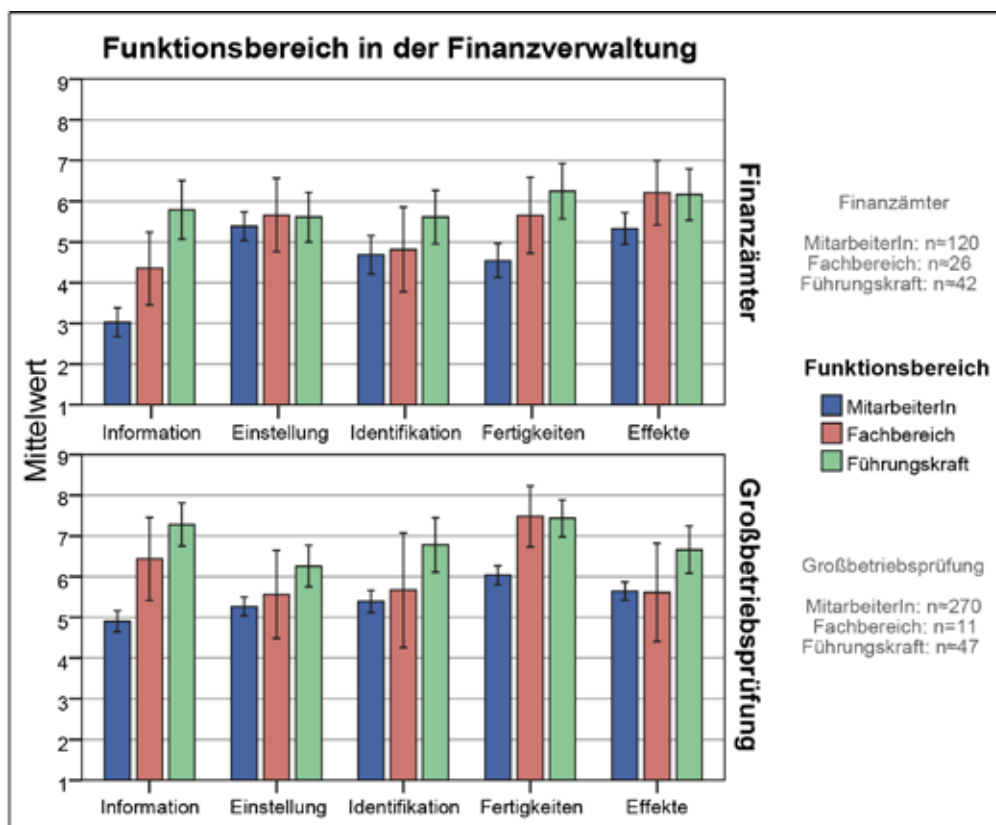
Anmerkung: Finanzämter und Großbetriebsprüfung: Mittelwerte aus 2. und 3. Befragung; HM-Unternehmen: Mittelwerte aus beiden Befragungen; \*... inklusive Steuerberatung; n... durchschnittliche Anzahl der Werte in den Skalen; Fehlerbalken: 95 % Konfidenzintervalle

### 6.2.2.3. Funktionsbereich innerhalb der Finanzverwaltung

Innerhalb der Finanzämter unterscheiden sich lediglich in der Skala „Information“ alle drei Gruppen (Mitarbeiter/innen, Fachbereich und Führungskräfte) signifikant voneinander (siehe Abbildung 14). Führungskräfte fühlen sich dabei am besten über Horizontal Monitoring informiert, gefolgt vom Fachbereich und den Mitarbeiter/innen. Dieser Trend ist ebenfalls bei der Einschätzung der eigenen Fertigkeiten zu erkennen.

In der Großbetriebsprüfung gibt es in allen fünf Skalen signifikante Unterschiede (siehe Abbildung 14). Mitarbeiter/innen schätzen dabei ihre Information und ihre HM-Fertigkeiten signifikant schlechter ein als Führungskräfte bzw. der Fachbereich. In den Skalen „Einstellung“, „Identifikation“ und „Effekte“ unterscheiden sich die Mitarbeiter/innen lediglich von den Führungskräften signifikant.

**Abbildung 14:** Skalenmittelwerte der Funktionsbereiche in der Finanzverwaltung



Anmerkung: Mittelwerte aus 2. und 3. Befragung; n... durchschnittliche Anzahl der Werte in den Skalen; Fehlerbalken: 95 % Konfidenzintervalle

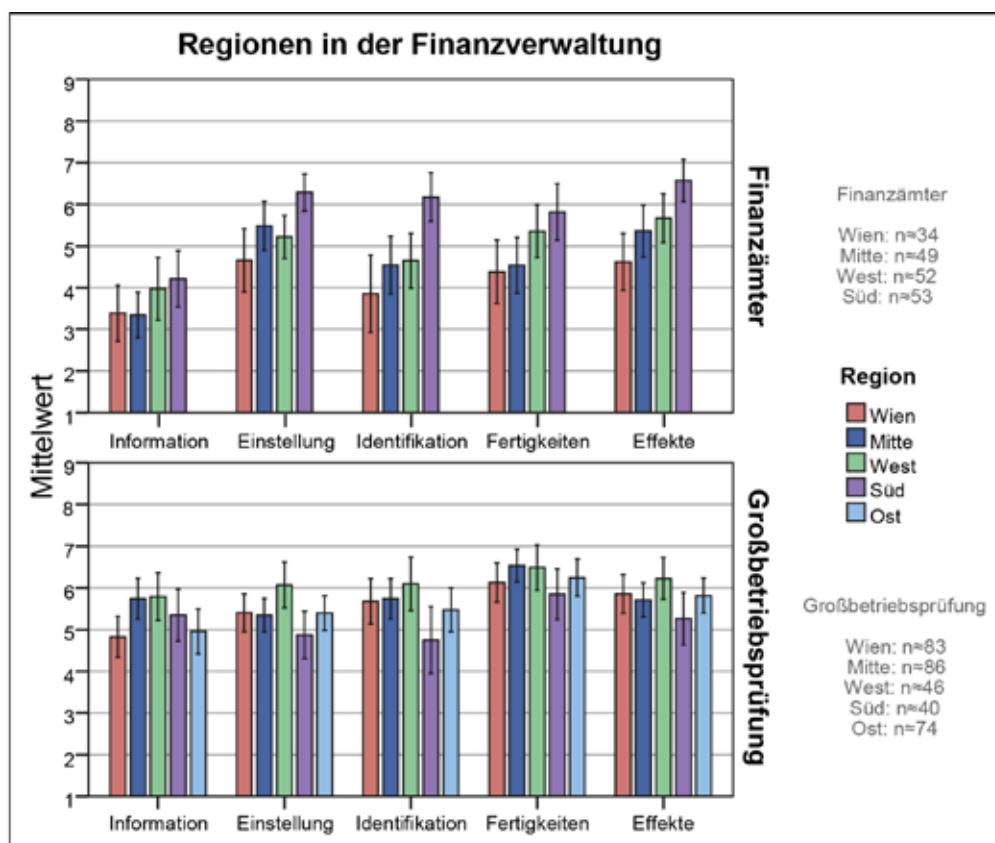


#### 6.2.2.4. Regionen innerhalb der Finanzverwaltung

Für die Großbetriebsprüfung konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen den Regionen festgestellt werden (siehe Abbildung 15).

Signifikante Unterschiede zwischen den Regionen der Finanzämter zeigten sich in den Skalen Einstellung, Identifikation und Effekte (siehe Abbildung 15). Die Region Wien hat dabei signifikant niedrigere Einstellungswerte und signifikant niedrigere Werte in der Skala Effekte als die Region Süd, die jeweils die höchsten Werte aufweist. Teilnehmer/innen der Region Süd identifizierten sich außerdem signifikant stärker mit Horizontal Monitoring als alle anderen Regionen.

**Abbildung 15:** Skalenmittelwerte der Regionen in der Finanzverwaltung



Anmerkung: Mittelwerte aus 2. und 3. Befragung; n... durchschnittliche Anzahl der Werte in den Skalen; Fehlerbalken: 95 % Konfidenzintervalle

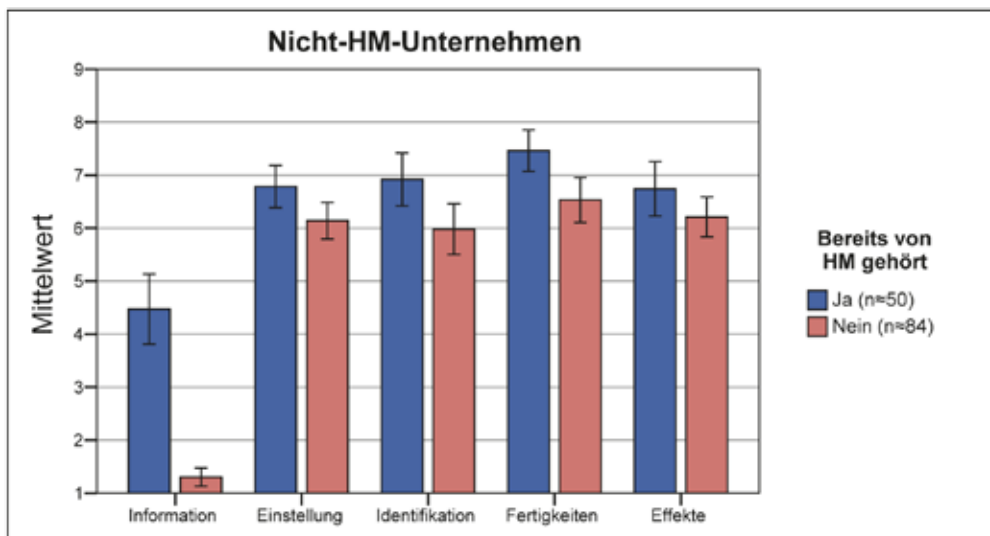
#### 6.2.2.5. Nicht-HM-Unternehmen

In Abbildung 12 in Kapitel 6.2.2.2. wird deutlich, dass die teilnehmenden Personen der Nicht-HM-Unternehmen vor Erhalt des Einladungsschreibens zwar kaum über Horizontal Monitoring informiert waren, sie dem Projekt gegenüber jedoch vergleichsweise positiv eingestellt sind, sich damit tendenziell gut identifizieren können und sich eher positive Effekte erwarten. Auch die eigenen Fähigkeiten zur Mitarbeit im Horizontal Monitoring schätzen sie als eher hoch ein. Zudem haben die Nicht-HM-Unternehmen ein eher hohes Interesse am Projekt. Die Einschätzung, wie gut Horizontal Monitoring zum eigenen Unternehmen passen würde, war ebenfalls positiv (siehe Abbildung 17).

Teilnehmer/innen, die die Frage „Haben Sie vor der Einladung zu dieser Umfrage bereits von Horizontal Monitoring gehört oder gelesen?“ mit „Ja“ beantworteten, haben in allen Skalen außer in der Skala Effekte signifikant höhere Werte (siehe Abbildung 16). Das Interesse an Horizontal Monitoring oder die Einschätzung, wie gut Horizontal Monitoring zum Unternehmen der Person passen würde, wurde davon nicht signifikant beeinflusst.

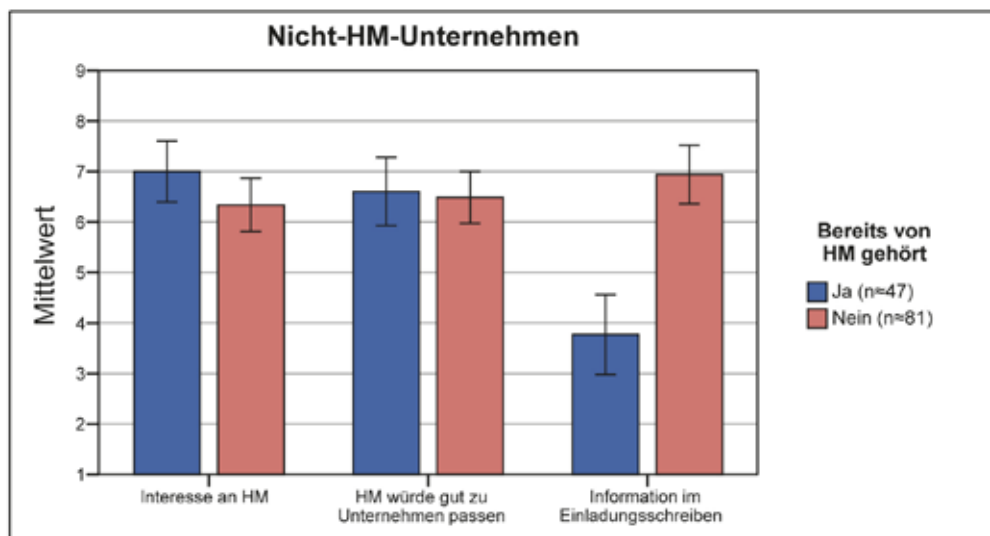
Zusätzlich wurde außerdem der Anteil neuer Information über Horizontal Monitoring im Text des Einladungsschreiben überprüft. Personen die zuvor noch keinen Kontakt mit Horizontal Monitoring hatten, schätzten diesen erwartungsgemäß als signifikant höher ein (siehe Abbildung 17).

**Abbildung 16:** Skalenmittelwerte der Nicht-HM-Unternehmen



Anmerkung: n... durchschnittliche Anzahl der Werte in den Skalen;  
Fehlerbalken: 95 % Konfidenzintervalle

**Abbildung 17:** Mittelwerte der zusätzlichen Items der Nicht-HM-Unternehmen



Anmerkung: n... durchschnittliche Anzahl der Werte in den Skalen;  
Fehlerbalken: 95 % Konfidenzintervalle

# 7. Diskussion

## 7.1. Ergebnisdiskussion

### 7.1.1. Hard Facts

Aus der Sicht der Finanzverwaltung ist die mittelfristige Ressourcenverlagerung zu Risikobereichen ein wichtiges Ziel der Einführung von Horizontal Monitoring. Es ist festzustellen, dass trotz einmaliger Ereignisse wie der Eingangsprüfung und der Entwicklung eines Steuerkontrollsystems sowie der deutlichen Zunahme der betreuten Steuernummern die Anzahl der Arbeitstage pro Veranlagungsjahr und damit die Verwaltungskosten in Horizontal Monitoring im Verhältnis zu herkömmlichen Prüfungshandlungen leicht gesunken sind.

In den Jahren vor Horizontal Monitoring zeigen die großen Zeiträume zwischen Erstbescheid und dem am Datenerhebungsstichtag gültigen Bescheid deutlich, wie lange in der derzeitigen Praxis für Unternehmen keine Rechts- und Planungssicherheit besteht und die rechtsrichtige Abgabenerhebung verzögert wird. Wird ein im Zuge einer Ex post-Außenprüfung wiederaufgenommener Bescheid bekämpft, verlängert sich der Zeitraum bis zum rechtskräftigen Bescheid erneut.

Bei Interpretation der Auswertung muss berücksichtigt werden, dass jene Erklärungen, die noch nicht erstveranlagt waren, bzw. Bescheide, die nicht rechtskräftig waren, keinen Eingang in die Berechnung gefunden haben, weil kein Enddatum für die Berechnung zur Verfügung stand.

Die Tatsache, dass es zum Datenerhebungszeitpunkt am 30. Juni 2016 für das Veranlagungsjahr 2014 noch offene Veranlagungen gibt, zeigt, dass es auch im HM-Betrieb durchaus zu längeren Zeiträumen vom Erklärungsseingang bis zum rechtskräftigen Bescheid kommen kann.

Es ist jedoch zu erwarten, dass Horizontal Monitoring zu einer wesentlich geringeren durchschnittlichen Anzahl der Tage vom Erklärungsseingang bis zum „Letztbescheid“ führt und dadurch die Abgaben zeitnah und in richtiger Höhe festgesetzt werden. Für die Unternehmen ergibt sich dadurch eine Verbesserung der Rechts- und Planungssicherheit.

Im HM-Betrieb hat sich die Anzahl der Rechtsmittel deutlich verringert. Die Anzahl der Bescheidänderungen pro Veranlagungsjahr ist in Horizontal Monitoring gegenüber dem Zeitraum vor Horizontal Monitoring ebenfalls gesunken. Auch für die Forschungsprämie wurde ein niedrigerer Wert bei der Anzahl der Änderungen pro Veranlagungsjahr in Horizontal Monitoring ermittelt. Diese Ergebnisse waren zu erwarten, da es in Horizontal Monitoring grundsätzlich zu keinen Bescheidänderungen aufgrund von Ex post-Prüfungen kommt. Unterschiedliche Rechtsauffassungen können aber selbstverständlich auch in Horizontal Monitoring vorkommen und einer gerichtlichen Klärung im Rechtsmittelweg zugeführt werden.

Die Reduzierung der Tax Compliance-Kosten in den Pilotunternehmen wurde im Rahmen der Evaluation nicht ermittelt. Da jedoch die Anzahl der Rechtsmittel in Horizontal Monitoring nachweislich gesunken ist, müssen sich auch die damit zusammenhängenden Kosten für die Unternehmen verringern. Es wird darauf hingewiesen, dass sich eine Ressourcenersparnis durch eine Verringerung der Rechtsmittelquote nicht nur in der Organisationseinheit der Großbetriebsprüfung sondern auch in anderen mit der Rechtsmittelbearbeitung befassten Organisationseinheiten der Finanzverwaltung und auch auf gerichtlicher Ebene ergibt.

Geht man davon aus, dass ein Nachforderungsbetrag im Rahmen einer Außenprüfung einer verspätet entrichteten Steuer gleichzusetzen ist, so zeigt sich, dass Horizontal Monitoring aufgrund des Anteils des Steueraufkommens der HM-Unternehmen am Gesamtsteueraufkommen in Österreich (und den bisherigen Nachforderungsbeträgen aus Außenprüfungen) einen wesentlichen Beitrag zu einer zeitnahen Abgabenerhebung leisten kann.

Alleine mit den 12 Unternehmensgruppen, für die Hard Facts ausgewertet wurden, konnten rund 5,5 % des Körperschaftsteueraufkommens und 5,7 % der ausbezahlten Forschungsprämien durch die Großbetriebsprüfung „arbeitstechnisch“ abgedeckt werden. Eine Ausweitung auf alle Großbetriebe, welche die HM-Auswahlkriterien erfüllen, erscheint aus Sicht der Finanzverwaltung sinnvoll, da dadurch die Möglichkeit besteht, die Compliance dieser Unternehmen zu erhalten bzw. zu fördern und damit einen wesentlichen Teil des Steueraufkommens zeitnah und in richtiger Höhe zu sichern.

### **7.1.2. Prozess-Workshops**

Ein Blick auf die Ergebnisse der Prozess-Evaluations-Workshops zeigt, dass am häufigsten die Kategorie „Ressourcen/Effizienz“ als Stärke von allen Stakeholder-Gruppen angesprochen wurde. Das lässt den Schluss zu, dass Horizontal Monitoring eine Reduzierung der Tax Compliance-Kosten für Unternehmen und auf Seiten der Finanzverwaltung eine mittelfristige Ressourcenverlagerung zu Risikobereichen ermöglichen kann. Schwächen in der Kategorie „Ressourcen/Effizienz“ identifizierten die Beteiligten der Großbetriebsprüfung, weil hier eine mangelhafte Vorbereitung auf eine Ausrollung von Horizontal Monitoring gesehen wurde. Um einerseits die Transparenz zu gewährleisten, andererseits eine zu hohe Bürokratisierung von Horizontal Monitoring zu vermeiden, wurde eine effiziente Dokumentation häufig angesprochen.

Eine weitere große Anzahl an Nennungen als Stärke ist bei der Kategorie „Kooperation“ auffällig und auch hier waren sich die Stakeholder weitgehend einig, dass der ständige Kontakt zwischen Finanzverwaltung und Unternehmen bei den regelmäßigen Sitzungen sehr positiv wahrgenommen wurde. Besonders die Diskussion von Sachverhalten und der gemeinsame Abstimmungsprozess wurden dabei hervorgehoben. Alle Stakeholder waren mit dem Informationsfluss, dem Gesprächsklima und dem Feedback sehr zufrieden. Diese Nennungen lassen den Schluss zu, dass die Tax Compliance mit Horizontal Monitoring erfüllt werden kann. In einem positiven Arbeits- und Gesprächsklima ist es einfacher, schwierige steuerliche Rechtsfragen gemeinsam zu lösen und das gegenseitige Vertrauen zu stärken. Dadurch kann es den Unternehmen erleichtert werden, ihre Steuern rechtzeitig und in richtiger Höhe zu entrichten.

Die teilnehmenden Stakeholder der Verwaltung waren sich einig, dass die Kommunikation zwischen der Großbetriebsprüfung und den Finanzämtern verbessert werden soll, da sich die Finanzämter nicht immer in den Informationsfluss mit eingebunden fühlten. Auch das Handbuch wurde oft wegen Unschärfen betreffend Zuständigkeiten, Steuer-IKS und Prozessdokumentation kritisiert. Die ebenfalls noch unklaren Aufnahmebedingungen in den HM-Prozess wurden von den Stakeholdern als Risiko bezeichnet.

Die Auswertungstabelle (Kapitel 8.6) zeigt auch, dass in der Kategorie „Personalentwicklung“ auf Seiten der Großbetriebsprüfung und der Finanzämter mehrheitlich Schwächen und sehr wenige Stärken angesprochen wurden. Daraus lässt sich schließen, dass hier Handlungsbedarf besteht. Dies wird auch durch das Ergebnis in dieser Kategorie bei den Risiken bestärkt. In der Mitarbeiter/innen-Entwicklung bedarf es noch einiger Anstrengungen, um auf einen HM-Regelbetrieb vorbereitet zu sein. Konstante Ansprechpartner/innen wurden als Vorteil erkannt. Einerseits wurde Personalwechsel von der Großbetriebsprüfung und den Unternehmen als Risiko gesehen, andererseits wurden Routine und Betriebsblindheit handelnder Personen befürchtet.

Interessant erscheinen die Ergebnisse der Kategorien „Rechts- und Planungssicherheit“ und „Rechtlicher Rahmen“, denn auf der einen Seite wurde die „Rechts- und Planungssicherheit“ den Stärken und Chancen von allen Stakeholdern zugeordnet, andererseits stand das Ergebnis des „Rechtlichen Rahmens“ mehrheitlich auf der Schwächen- und Risikoseite. Hier soll aus der Sicht der Teilnehmenden für alle HM-Beteiligten Klarheit geschaffen werden, wie weit ein rechtlicher Rahmen notwendig ist und was im Handbuch bzw. über Vereinbarungen geregelt werden kann.

Als Mehrwert für Unternehmen wurde wiederholt die Stärkung des Wirtschaftsstandortes Österreich durch Horizontal Monitoring genannt. Es wurde sowohl in den Prozessevaluations-Workshops als auch in der Großveranstaltung angesprochen, dass Öffentlichkeitsarbeit notwendig und große Transparenz wichtig sind, damit nicht der Eindruck entsteht, die größten Unternehmen Österreichs „mauscheln“ mit der Finanzverwaltung. Image und Transparenz von Horizontal Monitoring haben aus den bisherigen Äußerungen aller Stakeholder nicht einmal innerhalb der Finanzverwaltung jene Personen erreicht, die nicht unmittelbar im Pilotbetrieb zu tun haben. Das Risiko, dass die Bürger/innen eher an „Mauschelei“ denken als einen Beitrag zur Corporate Social Responsibility zu erkennen, muss hier befürchtet werden.

### **7.1.3. Online-Befragungen**

Horizontal Monitoring ist ein vielschichtiges Thema, und als solches wurde es von den Stakeholdern aufgenommen. Die allgemeine Einstellung zu Horizontal Monitoring ist in allen Gruppen mehrheitlich als positiv zu werten, die Reaktionen unterscheiden sich jedoch zwischen den Stakeholdergruppen deutlich, und die aktive Beteiligung an Horizontal Monitoring stellt innerhalb der Finanzverwaltung ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal dar. Deutlich ist auch, dass sich die Ergebnisse zu den verschiedenen Erhebungszeitpunkten kaum unterscheiden, die Wahrnehmung von Horizontal Monitoring über die Zeit hinweg also äußerst stabil blieb.

Wie unterschiedlich Horizontal Monitoring wahrgenommen wird, zeigen die Assoziationen der verschiedenen Stakeholdergruppen. Die „Fundamente“ von Horizontal Monitoring – „Vertrauen“ und „Offenlegung/Transparenz“ – stehen im Fokus der Gruppen mit HM-Erfahrung, während Befürchtungen und Kritik zu den Themen wie „Korruption“, „Ungerechtigkeit“, „Ressourcenaufwand“ und eindeutige „Ablehnung“ mehrheitlich der Finanzverwaltung ohne HM-Erfahrung zuzuordnen sind. Unternehmen scheinen vermehrt konkrete Vorteile zu sehen, wie sie die „Rechts- und Planungssicherheit“ und die „Ressourcenersparnis“ darstellen. Das Thema „Veränderung/Neuheit“ wurde insbesondere von Personen der Finanzverwaltung genannt, die selbst am Projekt beteiligt waren. Der Paradigmenwechsel wurde hier offenbar am deutlichsten, aber in Anbetracht der anderen Ergebnisse letztendlich auch positiv wahrgenommen.

Teilnehmer/innen der HM-Unternehmen zeigten insgesamt die größte Zustimmung in allen Skalen des Fragebogens und nannten im Verhältnis die meisten positiven Assoziationen, wie der Polaritätsindex deutlich erkennen lässt. Im Fragebogen hatten HM-Unternehmen die positivste Einstellung und nahmen die positivsten Effekte wahr, sie fühlten sich auch am besten informiert, identifizierten sich am stärksten mit dem Projekt und schätzten ihre eigenen Fertigkeiten in Horizontal Monitoring am besten ein. In den Skalen des Fragebogens zeigte sich auch, dass von HM-Unternehmen eindeutig positive Effekte und klare Vorteile von Horizontal Monitoring erwartet bzw. wahrgenommen wurden. Die Unternehmen stimmten den Items in den Skalen „Einstellung“ und „Effekte“ in hohem Maß zu, die u.a. die Themen „Rechts- und Planungssicherheit“ (Item 30), „Vorteile der Umsetzung eines IKS gemeinsam mit der Finanzverwaltung“ (Item 29), „rasche und kompetente Rechtsauskünfte durch die Finanzverwaltung“ (Item 28), „Imagegewinn für alle Beteiligten“ (Item 8) und „Arbeitserleichterung für alle Beteiligten“ (Item 10) behandelten.

Als wichtigsten Vorteil scheinen HM-Unternehmen die Rechts- und Planungssicherheit zu sehen, Assoziationen dieser Kategorie wurden neben „Kooperation/Kommunikation“ am häufigsten von ihnen genannt. Auffallend ist, dass sich die Ergebnisse der Personen, die angaben, „Erfahrung in der praktischen Anwendung von Horizontal Monitoring“ zu besitzen, kaum von jenen ohne HM-Erfahrung unterscheiden. Dies gilt sogar für die Skala „Information“, was im Sinne einer angeregten, positiven Kommunikation über Horizontal Monitoring innerhalb der HM-Unternehmen interpretiert werden kann.

Teilnehmer/innen der HM-Unternehmen haben auch den Eindruck, dass die Finanzverwaltung bzw. der Staat von Horizontal Monitoring profitieren kann. Sie beantworteten die Items der Skala Einstellungen und Effekte alle gleichermaßen positiv und schienen demnach auch davon überzeugt zu sein, dass „durch Horizontal Monitoring die Steuerehrlichkeit steigt“ (Item 26), alle Beteiligten „relevante Unterlagen offenlegen“ (Item 27) und insgesamt alle Stakeholder durch Horizontal Monitoring profitieren können, sei es durch Imagegewinn, Arbeitserleichterung, Rechts- und Planungssicherheit oder Effizienz.

Die Ergebnisse des Fragebogens und der Assoziationen zeigen auch, dass die positive Wahrnehmung in den HM-Unternehmen äußerst stabil blieb. Die Zweitbefragungen der an Horizontal Monitoring teilnehmenden Unternehmen, die nach mindestens einem Jahr aktivem HM-Betrieb stattfanden, zeigten keine nennenswerten Unterschiede in den Ergebnissen. Die anfängliche Euphorie konnte also auch nach einiger Zeit im Projekt bestätigt werden.

Innerhalb der Finanzverwaltung polarisiert das Thema Horizontal Monitoring wesentlich stärker. Die Streuung in den Skalen des Fragebogens ist sehr viel größer als in den HM-Unternehmen, die Unterschiede zwischen den einzelnen Personen daher insgesamt ausgeprägter. Das wichtigste Unterscheidungsmerkmal ist in diesem Zusammenhang die praktische HM-Erfahrung. In den Ergebnissen der Assoziationen sowie des Fragebogens zeigen sich deutliche Unterschiede. Personen mit praktischer HM-Erfahrung wiesen in allen Skalen höhere Werte auf und hatten positivere Assoziationen zu Horizontal Monitoring. Besonders in den Finanzämtern schätzten Personen ohne HM-Erfahrung ihre Information zu Horizontal Monitoring mit Abstand am niedrigsten ein.

In der Finanzverwaltung weisen Personen mit HM-Erfahrung in den fünf Fragebogenskalen ähnliche, wenn auch nicht ganz so positive Ergebnisse wie die Teilnehmer/innen der HM-Unternehmen auf. Dies beinhaltet u.a. die Themen Effizienz, Image, Steuerehrlichkeit, Offenheit sowie Rechts- und Planungssicherheit. Ein ähnliches Bild ergibt sich auch in den Assoziationen. Das Thema Ressourcen beispielsweise wurde insgesamt öfter positiv als negativ assoziiert. Der Anteil der Kategorie Ressourcenersparnis ist jedoch in den HM-Unternehmen größer als in der Finanzverwaltung. Es erfolgten außerdem innerhalb der Finanzverwaltung mehr Nennungen zur Kategorie „Ressourcenaufwand“ als in den HM-Unternehmen, ein Unterschied, der sich jedoch durch die Unterscheidung von Personen mit und ohne HM-Erfahrung relativiert.

Wie für die HM-Unternehmen gilt auch innerhalb der Finanzverwaltung, dass der Befragungszeitpunkt keinen Einfluss auf die Ergebnisse hatte. Die Ergebnisse sowohl der Skalen des Fragebogens als auch der Assoziationen änderten sich in den weiteren Befragungen nur geringfügig. Die Einschätzungen der Befragten mit HM-Erfahrung blieben stabil auf hohem Niveau, hier schien die anfänglich positive Wahrnehmung des Projektes ebenfalls bestätigt zu werden. Auffällig ist, dass diese positiven Erfahrungen jedoch keinen Einfluss auf die Einschätzungen der an Horizontal Monitoring unbeteiligten Personen zu haben schien, deren Werte ebenfalls nahezu unverändert blieben, auch hinsichtlich der Skala „Information“. Im Gegensatz zu den HM-Unternehmen, die sich bereits von Beginn an unabhängig von ihrer praktischen Erfahrung als sehr gut über Horizontal Monitoring informiert einschätzten, kann dies als fehlende Kommunikation über das Thema Horizontal Monitoring innerhalb der Finanzverwaltung interpretiert werden.

Innerhalb der Finanzverwaltung unterscheiden sich auch die Großbetriebsprüfung und Finanzämter in ihren Einschätzungen. Die erwarteten Effekte und die Einstellung zu Horizontal Monitoring sind in den beiden Gruppen nahezu identisch, jedoch identifizieren sich Teilnehmer/innen der Großbetriebsprüfung stärker mit dem Projekt. Es zeigt sich auch, dass in der Großbetriebsprüfung die Information über Horizontal Monitoring und die eigenen Fertigkeiten, an Horizontal Monitoring mitzuwirken, als besser eingeschätzt wurden als in den Finanzämtern. Dieses Ergebnis ist nicht überraschend, da Horizontal Monitoring in seiner Konzeption und Durchführung in stärkerem Ausmaß im Verantwortungsbereich der Großbetriebsprüfung liegt.

Es ist festzustellen, dass sich Führungskräfte tendenziell am besten über Horizontal Monitoring informiert einschätzten. Mitarbeiter/innen fühlten sich im Vergleich zu den Führungskräften und dem Fachbereich am schlechtesten informiert, ein Unterschied, der auch für die HM-Fertigkeiten zu erkennen ist. Es ist ersichtlich, dass sich insbesondere in den Finanzämtern Mitarbeiter/innen besonders schlecht informiert



einschätzten und zudem auch die mittlere Wahrnehmung der eigenen Fertigkeiten in Horizontal Monitoring als unzureichend beurteilt werden kann.

Regionale Unterschiede innerhalb der Finanzverwaltung konnten lediglich für die Finanzämter festgestellt werden. Hier hatte die Region Süd in allen Fragebogenskalen tendenziell die höchsten Werte, die Region Wien in allen Skalen (außer „Information“) die niedrigsten. Die regionalen Unterschiede wurden anscheinend nicht durch Unterschiede zwischen den Funktionsbereichen bzw. der HM-Erfahrung verursacht, da diese beiden Faktoren in der Analyse mit berücksichtigt wurden. Es scheinen in den verschiedenen Regionen der Finanzämter unterschiedliche Ansichten zu Horizontal Monitoring vorzuherrschen, die möglicherweise durch einzelne Meinungsträger oder durch andere kulturelle Unterschiede mitbegründet wurden.

Die Teilnehmer/innen der Unternehmen, die nicht an Horizontal Monitoring beteiligt sind, hatten insgesamt einen positiven Eindruck vom Projekt, wie die Ergebnisse des Polaritätsindex und des Fragebogens, insbesondere der Skalen „Einstellung“ und „Effekte“, schließen lassen. Assoziationen der Kategorie „Rechts- und Planungssicherheit“ wurden am häufigsten genannt, ebenso haben „Zeitnähe“ und „Ressourcenersparnis“ einen wichtigen Stellenwert. Die im Vergleich zu den anderen Stakeholdergruppen häufigen Assoziationen zum Thema „Kontrolle/Überwachung“ legen nahe, dass in den Nicht-HM-Unternehmen der Kontrollaspekt von Horizontal Monitoring stärker wahrgenommen wird. Dies kann jedoch auch auf den insgesamt sehr niedrigen Informationsstand zurückgeführt werden, den Nicht-HM-Unternehmen laut der Skala „Information“ über das Projekt besitzen.

Personen der Nicht-HM-Unternehmen gaben im Durchschnitt ein mittelhohes Interesse an Horizontal Monitoring an, ähnlich fiel die Zustimmung zum Item „Horizontal Monitoring würde sehr gut zu meinem Unternehmen passen.“ aus. Aufgrund der starken Streuung der Antworten bewerteten dennoch 43,5 % der Teilnehmer/innen, die das Item beantworteten, dieses mit 8 oder 9 (= höchste Zustimmung). Ein großer Teil der Befragten scheint Horizontal Monitoring für ihr Unternehmen demnach als eine sehr gut geeignete Alternative zur herkömmlichen Steuerprüfung zu betrachten.

Es ist zu betonen, dass die Wahrnehmung von Horizontal Monitoring auch in der Finanzverwaltung insgesamt als positiv bewertet werden kann. Auch von den Gruppen ohne HM-Erfahrung wurden in den meisten Skalen durchschnittliche Werte über der Skalenmitte (= 5) erfasst. Der Polaritätsindex zeigt zudem, dass alle Gruppen – Personen ohne HM-Erfahrung eingeschlossen – im Mittel deutlich mehr positive als negative Assoziationen zu Horizontal Monitoring hatten. Die insgesamt weitaus positiveren Einschätzungen der HM-Unternehmen ist auch durch deren Teilnahme an Horizontal Monitoring zu erklären: Für die Entscheidung eines Unternehmens, an Horizontal Monitoring teilzunehmen, kann eine sehr positive Einstellung sowie ausreichende Information über das Projekt als Voraussetzung angenommen werden.

Innerhalb der HM-Unternehmen zeigte sich außerdem kaum ein Unterschied zwischen Personen mit und ohne HM-Erfahrung. Dies kann zwar als angeregte Kommunikation über Horizontal Monitoring interpretiert werden, im Gegensatz zur Finanzverwaltung scheinen aber alle Teilnehmer/innen ein gewisses Maß an Erfahrung mit Horizontal Monitoring zu haben. Zieht man die Stichprobe der Nicht-HM-Unternehmen als Vergleichsgruppe ohne HM-Erfahrung für die Unternehmen heran, zeigt sich insgesamt dennoch eine positive Einschätzung gegenüber dem Projekt.

## 7.2. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Im Hinblick auf die zu Projektbeginn festgelegten Ziele von Horizontal Monitoring, der Auswertungen der Ergebnisse der angewandten Evaluationsmethoden und die in der Ergebnisdiskussion getroffenen Aussagen werden nachstehende Schlussfolgerungen bzw. Empfehlungen getroffen:

### **Horizontal Monitoring ist ein geeignetes Instrument um die Tax Compliance zu fördern.**

Alle an Horizontal Monitoring beteiligten Stakeholder sind der Meinung, dass sich durch Horizontal Monitoring eine neue positive Art der Kooperation ergeben hat. Innerhalb dieser Zusammenarbeit wird das gute Arbeits- und Gesprächsklima hervorgehoben, welches auf allen Ebenen gegenseitiges Vertrauen schafft und somit für die Lösung von Rechtsfragen förderlich ist.

Horizontal Monitoring bedeutet nicht den Wegfall jeglicher Kontrollen, sondern eine begleitende Kontrolle durch die Finanzverwaltung. Vertrauen wird auch durch die Akzeptanz bzw. Anerkennung von Kontrollen durch die Finanzbehörden gefördert. Dieses Bewusstsein sollte sowohl in der Öffentlichkeit als auch innerhalb der Finanzverwaltung geschärft werden. Empfohlen wird, eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit – in Abstimmung aller HM-Stakeholder – zu initiieren, um Transparenz bezüglich Horizontal Monitoring zu schaffen bzw. dem Vorwurf der „Mauschelei“ entgegenzutreten. Dafür ist wichtig, dass Klarheit insbesondere in Bezug auf die HM-Aufnahmekriterien, die Anforderungen an das Steuer-IKS und die erforderliche Dokumentation herrscht. Werden die Aufnahmekriterien in der Öffentlichkeit als ungerecht erlebt, kann dies das Image der Finanzverwaltung und somit die allgemeine Tax Compliance in Österreich gefährden.

### **Horizontal Monitoring bringt für die Unternehmen eine Erhöhung der Rechts- und Planungssicherheit.**

Durch die Verringerung der Anzahl der Rechtsmittel, der Bescheidänderungen und des Zeitraums vom Erklärungseingang bis zum Bescheid sowie der Änderungen bei den Buchungen für die Forschungsprämie wird die Rechts- und Planungssicherheit für HM-Unternehmen erhöht.

Im Zusammenhang mit der Rechts- und Planungssicherheit ist zu klären, ob die derzeitige Rechtslage ausreicht, um Horizontal Monitoring in einen Regelbetrieb überzuführen oder ob legislative Anpassungen erforderlich sind. In Verbindung damit steht Transparenz, welche durch eindeutige, sachliche HM-Auswahlkriterien, Präzisierung der Anforderungen an das Steuer-IKS sowie eine nachvollziehbare Dokumentation der Sachverhalte und deren rechtlicher Würdigung erreicht werden kann.

### **Horizontal Monitoring kann die zeitnahe und rechtsrichtige Erhebung eines wesentlichen Anteils des Gesamtsteueraufkommens ermöglichen.**

Horizontal Monitoring ist eine begleitende Kontrolle, wodurch Abgabennachforderungen weitgehend wegfallen. Im Idealfall kommt es im HM-Betrieb nach der Erstveranlagung zu keinen Bescheidänderungen. Dadurch ist eine zeitnahe und rechtsrichtige Abgabenerhebung gewährleistet. In diesem Zusammenhang

kann die Möglichkeit der Ausweitung von Horizontal Monitoring auf alle Betriebe – welche die HM-Auswahlkriterien erfüllen – und auf weitere Abgabenarten geprüft werden.

### **Horizontal Monitoring kann wahrscheinlich einen Beitrag zur Reduzierung der Compliance-Kosten leisten.**

Die Verringerung der Anzahl der Rechtsmittel und der Bescheidänderungen kann zu einer Reduzierung der Compliance-Kosten in den Unternehmen führen. Im Rahmen der Evaluation wurden diesbezüglich keine konkreten Erhebungen vorgenommen. Durch die zeitnahe begleitende Kontrolle werden ausschließlich aktuelle Sachverhalte geklärt. Eine ressourcenintensive Aufrollung von weit zurückliegenden Sachverhalten wird somit vermieden.

### **Horizontal Monitoring kann in der Finanzverwaltung mittelfristig eine Ressourcenverlagerung zu Risikobereichen ermöglichen.**

Die Senkung der Arbeitstage pro Veranlagungsjahr und der damit in Verbindung stehenden Verwaltungskosten sowie die Verringerung der Anzahl der Rechtsmittel und Bescheidänderungen weisen darauf hin, dass Potential für eine mittelfristige Ressourcenverlagerung der Finanzverwaltung zu Risikobereichen vorhanden ist. Eine ausgewogene Balance zwischen Transparenz und Bürokratie in der Dokumentation der Ergebnisse der turnusmäßigen Sitzungen und eine Weiterentwicklung der Standards für das Steuer-IKS ermöglicht einen effizienten Ressourceneinsatz im HM-Regelbetrieb. Es wird empfohlen, die Mitarbeiter/innen speziell auf die Prüfung des Steuer-IKS und auf die aktuelle Rechtslage professionell vorzubereiten.

### **Horizontal Monitoring braucht die Weiterentwicklung von Mitarbeiter/innen aller Stakeholder, um erfolgreich zu sein.**

Aus den Evaluationsergebnissen ist erkennbar, dass ein Kommunikations- Informations- und Qualifizierungsdefizit hinsichtlich Horizontal Monitoring, insbesondere in der Finanzverwaltung bei Mitarbeiter/innen ohne HM-Erfahrung, vorhanden ist. Die Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes ist eine Notwendigkeit, um die Polarisierung bezüglich Horizontal Monitoring aufzuheben und die Identifikation der Mitarbeiter/innen der Finanzverwaltung mit Horizontal Monitoring zu steigern. Wichtig ist auch, dass die Kommunikation innerhalb der Finanzverwaltung kontinuierlich stattfindet. Um auf einen künftigen HM-Regelbetrieb ausreichend vorbereitet zu sein, werden Qualifizierungsmaßnahmen aller involvierten Personen für die Prüfbegleitung im HM-Prozess empfohlen. Dabei sollen insbesondere der Paradigmenwechsel von der Ex post-Außenprüfung zur prüfbegleitenden Kontrolle (z.B. strategischer Ansatz, Compliance-Philosophie, Steuerpsychologie, Sinn und Zweck von Horizontal Monitoring), HM-Prozessschritte, Prüfung des Steuer-IKS, aktuelles Steuerrechtswissen, soziale Kompetenz sowie das Spannungsfeld „Berufsethik und Vertrauen“ behandelt werden. Es ist notwendig, Vorkehrungen für einen Personalwechsel bei allen HM-Stakeholdern zu treffen, um einen reibungslosen HM-Regelbetrieb zu gewährleisten.

## **Horizontal Monitoring bringt einen Mehrwert für Unternehmen und in weiterer Folge für den Wirtschaftsstandort Österreich im internationalen Wettbewerb.**

Aus den Prozess-Workshops und der Veranstaltung „Horizontal Monitoring – Treffpunkt Zukunft“ geht hervor, dass Unternehmen einen Mehrwert durch Horizontal Monitoring erkennen und die Implementierung als Stärkung des Wirtschaftsstandortes Österreich wahrgenommen wird. Die Idee des „Sichtbarmachens“ als verlässlicher Partner der Finanzverwaltung hebt die Bedeutung von Horizontal Monitoring für die Unternehmen. Um den Mehrwert für Unternehmen zu erhöhen, kann die Zertifizierung z.B. in Form eines Gütesiegels als Anreiz in Betracht gezogen werden. Diese kann den Beitrag der HM-Unternehmen zur Corporate Social Responsibility sichtbar machen und dadurch positiv auf das Unternehmensimage wirken. Damit kann sich ein Wettbewerbsvorteil für steuerehrliche Unternehmen ergeben.

# 8. Anhang

## 8.1. Statistische Analyse der Fragebogenskalen

### 8.1.1. Reliabilitätsanalyse des Fragebogens

Für alle fünf Skalen wurde Cronbach's Alpha als Maß der internen Konsistenz berechnet und zur Bestimmung der Reliabilitäten herangezogen. Der Wert bildet ab, wie sehr die einzelnen Items einer Skala miteinander in Beziehung stehen. Personen, die einem Item in einer Skala stark zustimmen, sollten für eine hohe interne Konsistenz auch den anderen Items derselben Skala eher zustimmen.

Üblicherweise werden Werte über .9 als sehr gut, Werte über .8 als gut und Werte über .7 als akzeptabel betrachtet. Als fragwürdig gelten Werte zwischen .6 und .7. Ein Alpha Unter .5 gilt als inakzeptabel.

Alle Skalen des Fragebogens, der an die Finanzverwaltung, die HM-Unternehmen und die Steuerberater/innen versandt wurde, weisen Werte zwischen 0.87 und 0.95 auf. Die Reliabilitäten der Skalen sind also als gut bis sehr gut zu betrachten.

Die Skalen des Fragebogens, der an die nicht an HM teilnehmenden Unternehmen versandt wurde, weisen ebenfalls größtenteils gute bis sehr gute Reliabilitäten auf, lediglich die Skala „Fertigkeiten“ hat ein fragwürdiges Cronbach-Alpha von 0.63. Da es sich dabei um eine gekürzte Skala mit nur zwei Items handelt, wurden dennoch beide Items zur Auswertung herangezogen.

In Tabelle 27 und 28 in Kapitel 8.4. werden die Skalenreliabilitäten und deskriptiven Statistiken der Items beider Fragebogenversionen dargestellt.

### 8.1.2. Zeitliche Entwicklung

Um die zeitliche Entwicklung der Befragungsergebnisse zu überprüfen, wurden getrennt für die Finanzverwaltung und für die HM-Unternehmen inklusive Steuerberatung Varianzanalysen für jede der 5 Skalen (Themenfelder) durchgeführt. Eine Unterscheidung zwischen Großbetriebsprüfung und Finanzämtern war für die 1. Umfragewelle nicht möglich, weshalb die Auswertung für die zusammengefasste Gruppe der Finanzverwaltung erfolgte.

#### 8.1.2.1. Finanzverwaltung

Für die Finanzverwaltung zeigte sich, dass die Anzahl der Personen ohne HM-Erfahrung abnahm (1. Befragung:  $n = 415$ , 2. Befragung:  $n = 245$ , 3. Befragung:  $n = 228$ ), die Anzahl der Personen mit HM-Erfahrung aber zunahm (1. Befragung:  $n = 43$ , 2. Befragung:  $n = 63$ , 3. Befragung:  $n = 73$ ). Der signifikante Chi-Quadrat-Test bestätigt die ungleiche Verteilung der HM-Erfahrung zu den Erhebungszeitpunkten

( $\chi^2$  (2, N = 1067) = 32.94,  $p < .01$ ). Aus diesem Grund wurde die HM-Erfahrung neben den Umfragezeitpunkten als Faktor in die Varianzanalysen für die Finanzverwaltung mit aufgenommen.

Es konnten in keiner der fünf Skalen signifikante Unterschiede zwischen den drei Erhebungszeitpunkten festgestellt werden. Für alle Skalen gilt jedoch, dass Personen mit praktischer HM-Erfahrung durchschnittlich höhere Werte aufweisen. Es gibt keine signifikanten Wechselwirkungen.

Detaillierte Ergebnisse der Varianzanalysen befinden sich in nachfolgender Tabelle 16, Mittelwerte in Tabelle 21 in Anhang 8.2.

#### 8.1.2.2. HM-Unternehmen und Steuerberatung

In der Gruppe der Unternehmen und Steuerberatung nahmen an der 1. Befragung 32 Personen mit, 26 Personen ohne HM-Erfahrung teil. An der 2. Befragung nahmen 40 Personen mit, und lediglich 2 Personen ohne HM-Erfahrung teil. Aufgrund der sehr geringen Größe dieser Untergruppe wurde der Faktor HM-Erfahrung in den Varianzanalysen nicht weiter berücksichtigt.

Es wurden für keine der 5 Skalen signifikante Unterschiede zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten festgestellt.

Detaillierte Ergebnisse der Varianzanalysen befinden sich in nachfolgender Tabelle 16, Mittelwerte in Tabelle 22 in Kapitel 8.2.

**Tabelle 16:** Ergebnisse der Varianzanalysen zur zeitlichen Entwicklung

Effekte	Information			Einstellung			Identifikation			Fertigkeiten			Effekte							
	F	df	$\eta_p^2$	p	F	df	$\eta_p^2$	p	F	df	$\eta_p^2$	p	F	df	$\eta_p^2$	p				
<b>Finanzverwaltung</b>																				
Befragungszeitpunkt	1.19	2	< .01	.03	2.89	2	< .01	.06	.76	2	< .01	.47	.25	2	< .01	.78	1.20	2	< .01	.30
HM-Erfahrung	241.41	1	<b>.21 &lt; .01</b>		44.99	1	<b>.05 &lt; .01</b>		84.7	1	<b>.01 &lt; .01</b>		89.22	1	<b>.01 &lt; .01</b>		48.94	1	<b>.05 &lt; .01</b>	
Befragungszeitpunkt × HM-Erfahrung	.03	2	< .01	.97	.86	2	< .01	.43	.20	2	< .01	.82	.20	2	< .01	.82	.40	2	< .01	.67
Fehler		937				885				863				862				882		
Gesamt		943				891				869				868				888		
<b>HM-Unternehmen und Steuerberatung</b>																				
Befragungszeitpunkt	1.15	1	.01	.29	.14	1	< .01	.71	.02	1	< .01	.88	.02	1	< .01	.89	.07	1	< .01	.80
Fehler		93				93				92				91				93		
Gesamt		95				95				94				93				95		

Anmerkung: F... Teststatistik; df... Freiheitsgrade;  $\eta_p^2$ ... Effektstärke (partielles Eta-Quadrat); p... Signifikanzwert

### 8.1.3. Stakeholdergruppen und HM-Erfahrung

Um Unterschiede zwischen den beteiligten Gruppen in den 5 Skalen zu überprüfen, wurden vierfaktorielle Varianzanalysen durchgeführt. Neben dem Faktor Stakeholdergruppe flossen die HM-Erfahrung, der Erhebungszeitpunkt und das Geschlecht in die Auswertung mit ein, um Verzerrungen durch diese Faktoren auszuschließen und mögliche Geschlechtsunterschiede und Wechselwirkungen aufzudecken. Eine Unterscheidung zwischen Großbetriebsprüfung und Finanzämtern war nur für die 2. und 3. Umfrageswelle innerhalb der Finanzverwaltung möglich, weshalb in die Varianzanalysen nur diese berücksichtigt werden konnten. Kennwerte der Varianzanalysen befinden sich in nachfolgender Tabelle 17, Mittelwerte in Tabelle 20 in Kapitel 8.2.

Da die Befragungszeitpunkte der HM-Unternehmen nicht mit denen der Finanzverwaltung gleichzusetzen sind, floss der Zeitpunkt als in den Stakeholdergruppen geschachtelter (nested) Faktor in die Analyse ein. Dadurch werden Unterschiede zwischen den Befragungszeitpunkten nicht übergeordnet, sondern innerhalb der einzelnen Gruppen erfasst.

In allen Skalen zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den Stakeholdergruppen, und zwischen Personen mit und ohne HM-Erfahrung. In der Skala Information ist die Wechselwirkung zwischen den Faktoren Stakeholdergruppe und HM-Erfahrung signifikant. Hier zeigt sich, dass sich Teilnehmer/innen der Finanzämter ohne HM-Erfahrung am schlechtesten informiert einschätzten, während in der Gruppe der Großbetriebsprüfung ein geringerer, in der Gruppe der Unternehmen kaum ein Unterschied besteht. Teilnehmer/innen mit HM-Erfahrungen weisen in allen drei Stakeholdergruppen ähnliche Werte in der Skala Information auf.

Für alle anderen Skalen gibt es zwar keine signifikanten Wechselwirkungen zwischen den Faktoren Stakeholdergruppe und HM-Erfahrung, jedoch ist der Unterschied zwischen Personen mit und ohne HM-Erfahrung in der Gruppe der Unternehmen durchgehend am geringsten, bzw. die Unterschiede zwischen den Stakeholder-Untergruppen mit HM-Erfahrung sind tendenziell geringer und die Werte in den Skalen insgesamt höher.

In der Skala Information zeigt sich ein signifikanter Effekt des Befragungszeitpunktes. Für die Finanzverwaltung (Finanzämter und Großbetriebsprüfung) fallen die Mittelwerte in der dritten Befragung etwas geringer aus als in der zweiten (siehe Tabelle 21 im Kapitel 8.2). Da der 1. Befragungszeitpunkt in dieser Varianzanalyse nicht mit berücksichtigt werden konnte und bei der gesonderten Analyse der drei Erhebungszeitpunkte keine signifikanten Unterschiede festgestellt wurden, wird dieses Ergebnis nicht weiter berücksichtigt.

Neben der Wechselwirkung zwischen den Faktoren Stakeholdergruppe und HM-Erfahrung gibt es für die Skala Information außerdem eine signifikante Wechselwirkung zwischen Stakeholdergruppe und Geschlecht sowie eine zweifache Wechselwirkung zwischen Stakeholdergruppe, Geschlecht und HM-Erfahrung. Es wird deutlich, dass der Geschlechtsunterschied in der Skala Information ausschließlich für die Untergruppe der Personen mit HM-Erfahrung der Großbetriebsprüfung gilt. In dieser Untergruppe schätz-



ten sich Frauen als schlechter informiert ein (Frauen:  $M = 5.78$ ,  $SD = 2.04$ ,  $n = 16$ ; Männer:  $M = 7.51$ ,  $SD = 1.42$ ,  $n = 61$ ).

Um zu ermitteln, welche Stakeholdergruppen sich jeweils signifikant voneinander unterscheiden, wurde im Anschluss für alle Skalen Scheffé-Tests (Paarvergleiche) durchgeführt.

In der Skala Information unterscheiden sich alle drei Stakeholdergruppen jeweils signifikant voneinander (Scheffé-Test:  $p < .01$  für alle Paarvergleiche), ein Ergebnis, dass jedoch aufgrund der Wechselwirkung mit dem Faktor HM-Erfahrung nur eingeschränkt gültig ist.

Für die Skala Einstellung zeigte sich, dass signifikante Unterschiede nur zwischen HM-Unternehmen und Finanzämtern (Scheffé-Test:  $p < .01$ ) und HM-Unternehmen und der Großbetriebsprüfung (Scheffé-Test:  $p < .01$ ) bestehen. Zwischen Finanzämtern und Großbetriebsprüfung wurde hier kein signifikanter Unterschied festgestellt (Scheffé-Test:  $p = 0.94$ ).

Für die Skala Identifikation sowie die Skala Fertigkeiten unterscheiden sich alle drei Gruppen signifikant voneinander (Scheffé-Test:  $p < .01$  für alle Paarvergleiche).

Für die Skala Effekte besteht nur zwischen den HM-Unternehmen und den Finanzämtern bzw. der Großbetriebsprüfung ein signifikanter Unterschied (Scheffé-Tests:  $p < .01$ ), innerhalb der Finanzverwaltung besteht kein signifikanter Unterschied (Scheffé-Test:  $p = .70$ ).

**Tabelle 17:** Ergebnisse der Varianzanalysen zu Unterschieden zwischen den Stakeholdergruppen

Effekte	Information			Einstellung			Identifikation			Fertigkeiten			Effekte		
	F	df	$\eta_p^2$ p	F	df	$\eta_p^2$ p	F	df	$\eta_p^2$ p	F	df	$\eta_p^2$ p	F	df	$\eta_p^2$ p
Stakeholder	19.97	2	<b>.06 &lt; .01</b>	14.74	2	<b>.05 &lt; .01</b>	13.01	2	<b>.04 &lt; .01</b>	20.31	2	<b>.07 &lt; .01</b>	13.88	2	<b>.05 &lt; .01</b>
HM-Erfahrung	69.23	1	<b>.10 &lt; .01</b>	14.41	1	<b>.02 &lt; .01</b>	29.96	1	<b>.05 &lt; .01</b>	35.39	1	<b>.06 &lt; .01</b>	10.12	1	<b>.02 &lt; .01</b>
Geschlecht	5.00	1	<b>.01 .03</b>	1.02	1	< .01 .31	.08	1	< .01 .77	.36	1	< .01 .55	<.01	1	< .01 .96
Befragungszeitpunkt*	3.14	3	<b>.02 .03</b>	.88	3	< .01 .45	1.17	3	.01 .32	1.35	3	.01 .26	.42	3	< .01 .74
Stakeholder × HM-Erfahrung	14.80	2	<b>.05 &lt; .01</b>	.87	2	< .01 .42	.46	2	< .01 .63	.96	2	< .01 .38	.82	2	< .01 .44
Stakeholder × Geschlecht	3.43	2	<b>.01 .03</b>	.40	2	< .01 .67	.45	2	< .01 .64	1.58	2	.01 .21	.52	2	< .01 .59
HM-Erfahrung × Geschlecht	1.40	1	.00 .24	.85	1	< .01 .36	.41	1	< .01 .52	2.61	1	< .01 .11	.47	1	< .01 .49
Befragungszeitpunkt × HM-Erfahrung	.36	3	.00 .78	.53	3	< .01 .66	1.28	3	.01 .28	1.52	3	0.01 .21	.43	3	< .01 .73
Befragungszeitpunkt × Geschlecht	.23	3	.00 .87	.25	3	< .01 .86	.41	3	< .01 .75	.64	3	< .01 .59	.32	3	< .01 .81
Stakeholder × HM-Erfahrung × Geschlecht	3.59	2	<b>.01 .03</b>	.57	2	< .01 .57	.68	2	< .01 .51	.96	2	< .01 .38	.29	2	< .01 .75
Befragungszeitpunkt × HM-Erfahrung × Geschlecht	.09	2	.00 .92	.06	2	< .01 0.94	.21	2	< .01 .81	.20	2	< .01 .82	.33	2	< .01 .72
Fehler		613			593			572			572			588	
Gesamt		636			616			595			595			611	

Anmerkung: \* ... innerhalb der Stakeholdergruppen geschachtelter Faktor; F... Teststatistik; df... Freiheitsgrade;  $\eta_p^2$ ... Effektstärke (partielles Eta-Quadrat); p... Signifikanzwert

#### 8.1.4. Funktionsbereich und Region

Um Unterschiede zwischen den Regionen und der Funktion innerhalb der Finanzverwaltung zu überprüfen, wurden für Finanzämter und Großbetriebsprüfung getrennt Varianzanalysen durchgeführt, mit den Faktoren Funktion, Region, HM-Erfahrung und Befragungszeitpunkt. Es flossen erneut nur die zweite und dritte Befragung in die Analysen ein, um eine getrennte Auswertung für Finanzämter und Großbetriebsprüfung zu ermöglichen. Die Kategorien des Funktionsbereichs wurden für diese Analysen zu „Führungskräfte“, „Fachbereich“ und „Mitarbeiter/innen“ zusammengefasst.

Wie in den vorhergehenden Analysen zeigten sich in beiden Varianzanalysen erwartungsgemäß in fast allen Skalen signifikante Effekte der HM-Erfahrung, diese wurden bereits in Kapitel 8.1.3. behandelt, und an dieser Stelle nicht weiter berücksichtigt.

Um zu ermitteln, welche Gruppen sich jeweils signifikant voneinander unterscheiden, wurden im Anschluss für die signifikanten Haupteffekte in den verschiedenen Skalen Scheffé-Tests (Paarvergleiche) durchgeführt.

Kennwerte der Varianzanalysen befinden sich in nachfolgenden Tabellen 18 und 19, Mittelwerte in den Tabellen 23 und 24 in Kapitel 8.2.

##### 8.1.4.1. Finanzämter

Für die Finanzämter zeigten sich lediglich in der Skala Information signifikante Mittelwertunterschiede zwischen den Funktionen, wobei Führungskräfte die höchsten Werte aufweisen, gefolgt vom Fachbereich und den Mitarbeiter/innen mit den niedrigsten Werten (siehe Tabelle 23 in Kapitel 8.2). Alle drei Gruppen unterscheiden sich dabei jeweils signifikant voneinander (Scheffé-Test:  $p < .01$  für alle Paarvergleiche).

Signifikante Unterschiede zwischen den Regionen zeigten sich innerhalb der Finanzämter in den Skalen Einstellung, Identifikation und Effekte (siehe Tabelle 24 in Kapitel 8.2 für die Mittelwerte).

In den Skalen Einstellung und Effekte unterscheiden sich lediglich die Region Wien und die Region Süd signifikant voneinander (Scheffé-Test:  $p < .01$  für beide Skalen), wobei die Region Süd die höchsten Werte aufweist, die Region Wien die niedrigsten.

In der Skala Identifikation unterscheidet sich die Region Süd mit den höchsten Werten signifikant von allen anderen Regionen (Scheffé-Tests:  $p \leq .01$  für alle Paarvergleiche mit der Region Süd).

Es wurden keine Wechselwirkungen festgestellt.

#### 8.1.4.2. Großbetriebsprüfung

Für die Großbetriebsprüfung konnten signifikante Unterschiede zwischen den Funktionsbereichen in allen fünf Skalen festgestellt werden (siehe Tabelle 19).

Mitarbeiter/innen haben dabei signifikant niedrigere Werte in der Skala Information als der Fachbereich (Scheffé-Test:  $p = .03$ ) und als Führungskräfte (Scheffé-Test:  $p < .01$ ).

Mitarbeiter/innen haben außerdem signifikant niedrigere Werte als Führungskräfte in der Skala Einstellung (Scheffé-Test:  $p < .01$ ), in der Skala Identifikation (Scheffé-Test:  $p < .01$ ) sowie in der Skala Effekte (Scheffé-Test:  $p < .01$ ).

In der Skala Fertigkeiten unterscheiden sich die Mitarbeiter/innen mit den niedrigsten Werten sowohl vom Fachbereich (Scheffé-Test:  $p = .04$ ) als auch von den Führungskräften (Scheffé-Test:  $p < .01$ ) signifikant.

Zwischen den Regionen konnten für die Großbetriebsprüfung keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden (siehe Tabelle 24 in Kapitel 8.2. für die Mittelwerte). Es zeigte sich lediglich eine signifikante Wechselwirkung zwischen den Faktoren Funktion, Region und Befragungszeitpunkt, die jedoch aufgrund der sehr geringen Anzahl der Personen in diesen Untergruppen nicht interpretiert wird. Es wurden keine weiteren signifikanten Wechselwirkungen festgestellt.

**Tabelle 18:** Ergebnisse der Varianzanalysen zu Unterschieden zwischen den Funktionsbereichen und der Region innerhalb der Finanzämter

Effekte*	Information			Einstellung			Identifikation			Fertigkeiten			Effekte			
	F	df	$\eta_p^2$	p	F	df	$\eta_p^2$	p	F	df	$\eta_p^2$	p	F	df	$\eta_p^2$	p
Funktion	7.46	2	<b>.08</b>	< <b>.01</b>	.56	2	.01	.57	.86	2	.01	.43	3.03	2	.04	.05
Region	2.43	3	.04	.07	4.30	3	<b>.08</b>	<b>.01</b>	5.14	3	<b>.10</b>	< <b>.01</b>	.74	3	.02	.53
HM-Erfahrung	48.51	1	<b>.23</b>	< <b>.01</b>	3.80	1	.03	.05	8.03	1	<b>.06</b>	<b>.01</b>	9.28	1	<b>.07</b>	< <b>.01</b>
Befragungszeitpunkt	.12	1	.00	.73	.25	1	< .01	.62	.41	1	.01	.53	.58	1	< .01	.45
Funktion x Region	.72	6	.03	.63	.57	6	.02	.76	1.04	6	.04	.40	.41	6	.02	.87
Funktion x HM-Erfahrung	2.72	2	.03	.07	.72	2	.01	.49	.55	2	.01	.58	.02	2	< .01	.98
Funktion x Befragungszeitpunkt	1.15	2	.01	.32	.09	2	< .01	.91	1.28	2	.02	.28	2.37	2	.03	.10
Region x HM-Erfahrung	1.82	3	.03	.15	1.22	3	.02	.30	.58	3	.01	.63	.47	3	.01	.70
Region x Befragungszeitpunkt	.42	3	.01	.74	.64	3	.01	.59	.92	3	.02	.43	.22	3	.01	.89
HM-Erfahrung x Befragungszeitpunkt	.73	1	< .01	.39	1.10	1	.01	.30	.71	1	.01	.40	1.03	1	.01	.31
Fehler			166			147				135				134		144
Gesamt			209			190				178				177		187

Anmerkung: \* ... Es werden alle Haupteffekte, alle einfachen Wechselwirkungen sowie alle weiteren Wechselwirkungen, die zumindest in einer Skala signifikant sind, dargestellt.

F... Teststatistik; df... Freiheitsgrade;  $\eta_p^2$ ... Effektstärke (partielles Eta-Quadrat); p... Signifikanzwert

**Table 19:** Ergebnisse der Varianzanalysen zu Unterschieden zwischen den Funktionsbereichen und der Region innerhalb der Großbetriebsprüfung

	Information			Einstellung			Identifikation			Fertigkeiten			Effekte			
	F	df	$\eta_p^2$	F	df	$\eta_p^2$	p	F	df	$\eta_p^2$	p	F	df	$\eta_p^2$	p	
Effekte*	7.88	2	<b>.05 &lt; .01</b>	3.50	2	<b>.02</b>	<b>.03</b>	6.61	2	<b>.05 &lt; .01</b>	<b>.01</b>	4.81	2	<b>.03</b>	<b>.01</b>	
Funktion	1.78	4	.02	.13	.88	4	.01	.48	1.50	4	.02	.20	.74	4	.01	.56
Region	20.07	1	<b>.07 &lt; .01</b>	<b>.03 &lt; .01</b>	8.99	1	<b>.03 &lt; .01</b>	<b>.04 &lt; .01</b>	12.91	1	<b>.04 &lt; .01</b>	<b>.03 &lt; .01</b>	8.71	1	<b>.03 &lt; .01</b>	<b>.02</b>
Befragungszeitpunkt	.76	1	< .01	.39	1.19	1	< .01	.28	.81	1	.00	.37	.89	1	.00	.35
Funktion x Region	.51	7	.01	.83	.60	7	.01	.75	.65	7	.02	.72	.65	7	.02	.71
Funktion x HM-Erfahrung	.22	2	< .01	.80	.02	2	< .01	.98	.01	2	< .01	.99	.02	2	< .01	.98
Funktion x Befragungszeitpunkt	< .01	2	< .01	1.00	.35	2	< .01	.70	.17	2	< .01	.84	.47	2	< .01	.62
Region x HM-Erfahrung	.76	4	.01	.55	1.04	4	.01	.38	.21	4	< .01	.93	.04	4	< .01	1.00
Region x Befragungszeitpunkt	1.21	4	.02	.31	1.45	4	.02	.22	1.04	4	.01	.39	.96	4	.01	.43
HM-Erfahrung x Befragungszeitpunkt	.03	1	< .01	.87	.22	1	< .01	.64	.95	1	< .01	.33	.00	1	< .01	.96
Funktion x Region x Befragungszeitpunkt	1.67	3	.02	.17	4	3	< .01	.97	.69	3	.01	.56	1.68	3	.02	.17
Fehler		287				286			323				280			284
Gesamt		332				331			322				325			329

Anmerkung: \* ... Es werden alle Haupteffekte, alle einfachen Wechselwirkungen sowie alle weiteren Wechselwirkungen, die zumindest in einer Skala signifikant sind, dargestellt.

F... Teststatistik; df... Freiheitsgrade;  $\eta_p^2$ ... Effektstärke (partielltes Eta-Quadrat); p... Signifikanzwert

## 8.2. Skalenmittelwerte

**Tabelle 20:** Skalenmittelwerte der Stakeholder

Skala	Finanzämter <sup>a</sup>			Großbetriebs- prüfung <sup>a</sup>			HM- Unternehmen <sup>b</sup>			Nicht-HM- Unternehmen <sup>c</sup>		
	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD
<b>Gesamt</b>												
<b>Information</b>	209	3.77	2.47	332	5.29	2.24	95	7.23	1.16	141	2.43	2.16
<b>Einstellung</b>	190	5.48	2.01	331	5.42	1.93	95	7.78	1.01	134	6.38	1.56
<b>Identifikation</b>	178	4.92	2.44	323	5.60	2.33	94	7.96	1.36	128	6.34	2.06
<b>Fertigkeiten</b>	177	5.09	2.33	325	6.28	1.93	93	7.93	1.19	132	6.88	1.79
<b>Effekte</b>	187	5.65	2.12	329	5.79	1.93	95	7.86	1.04	135	6.40	1.79
<b>Mit HM-Erfahrung</b>										<b>Bereits von Horizontal Monitoring gehört</b>		
<b>Information</b>	47	6.73	1.80	77	7.15	1.71	68	7.28	1.15	50	4.47	2.34
<b>Einstellung</b>	47	6.17	1.61	77	6.53	1.70	68	7.90	0.93	50	6.78	1.42
<b>Identifikation</b>	46	6.22	1.93	75	7.24	1.76	67	8.06	1.23	49	6.92	1.75
<b>Fertigkeiten</b>	46	6.53	1.68	76	7.51	1.12	66	8.13	0.73	50	7.46	1.38
<b>Effekte</b>	47	6.55	1.54	77	6.70	1.67	68	7.84	0.98	50	6.74	1.82
<b>Ohne HM-Erfahrung</b>										<b>Noch nicht von Horizontal Monitoring gehört</b>		
<b>Information</b>	162	2.91	1.91	255	4.73	2.08	27	7.10	1.20	91	1.30	0.84
<b>Einstellung</b>	143	5.25	2.08	254	5.08	1.86	27	7.47	1.14	84	6.14	1.60
<b>Identifikation</b>	132	4.47	2.45	248	5.10	2.26	27	7.71	1.62	79	5.98	2.16
<b>Fertigkeiten</b>	131	4.58	2.33	249	5.91	1.97	27	7.46	1.84	82	6.53	1.93
<b>Effekte</b>	140	5.35	2.21	252	5.51	1.92	27	7.92	1.20	85	6.21	1.75

Anmerkung: n... Anzahl der gültigen Angaben, M... Mittelwert, SD... Standardabweichung

<sup>a</sup>... Mittelwerte der 2. und 3. Befragung

<sup>b</sup>... Mittelwerte beider Befragungen; inklusive Steuerberatung

<sup>c</sup>... modifizierte Version des Fragebogens

**Tabelle 21:** Skalenmittelwerte der Finanzverwaltung

Skala	Gesamt			1. Befragung			2. Befragung			3. Befragung		
	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD
<b>Gesamt</b>												
<b>Information</b>	943	4.46	2.46	402	4.14	2.45	275	4.81	2.51	266	4.59	2.37
<b>Einstellung</b>	891	5.28	1.94	370	5.06	1.89	266	5.52	1.83	255	5.36	2.08
<b>Identifikation</b>	869	5.25	2.42	368	5.10	2.45	254	5.50	2.29	247	5.21	2.49
<b>Fertigkeiten</b>	868	5.67	2.21	366	5.41	2.25	255	5.87	2.22	247	5.85	2.09
<b>Effekte</b>	888	5.54	2.06	372	5.27	2.12	265	5.77	1.95	251	5.71	2.05
<b>Mit HM-Erfahrung</b>												
<b>Information</b>	163	6.96	1.87	39	6.88	2.22	60	7.17	1.74	64	6.82	1.76
<b>Einstellung</b>	163	6.25	1.79	39	5.81	2.10	60	6.59	1.54	64	6.21	1.78
<b>Identifikation</b>	160	6.81	2.02	39	6.66	2.40	59	6.95	1.74	62	6.76	2.02
<b>Fertigkeiten</b>	161	7.14	1.47	39	7.14	1.60	58	7.20	1.45	64	7.08	1.42
<b>Effekte</b>	163	6.60	1.71	39	6.46	2.00	60	6.82	1.46	64	6.47	1.75
<b>Ohne HM-Erfahrung</b>												
<b>Information</b>	780	3.94	2.24	363	3.84	2.29	215	4.16	2.29	202	3.88	2.08
<b>Einstellung</b>	728	5.06	1.90	331	4.97	1.85	206	5.20	1.79	191	5.07	2.09
<b>Identifikation</b>	709	4.90	2.36	329	4.91	2.39	195	5.07	2.26	185	4.69	2.42
<b>Fertigkeiten</b>	707	5.34	2.21	327	5.20	2.23	197	5.47	2.26	183	5.43	2.12
<b>Effekte</b>	725	5.30	2.06	333	5.12	2.09	205	5.46	1.97	187	5.45	2.08

Anmerkung: n... Anzahl der gültigen Angaben, M... Mittelwert, SD... Standardabweichung



**Tabelle 22:** Skalenmittelwerte der HM-Unternehmen inklusive Steuerberatung

Skala	Gesamt			1. Befragung			2. Befragung		
	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD
<b>Gesamt</b>									
<b>Information</b>	95	7.23	1.16	55	7.34	1.13	40	7.08	1.20
<b>Einstellung</b>	95	7.78	1.01	55	7.74	1.00	40	7.82	1.03
<b>Identifikation</b>	94	7.96	1.36	55	7.98	1.12	39	7.93	1.65
<b>Fertigkeiten</b>	93	7.93	1.19	53	7.95	1.05	40	7.91	1.37
<b>Effekte</b>	95	7.86	1.04	55	7.84	0.94	40	7.89	1.18
<b>Mit HM-Erfahrung</b>									
<b>Information</b>	68	7.28	1.15	30	7.45	1.26	38	7.15	1.06
<b>Einstellung</b>	68	7.90	0.93	30	7.94	0.93	38	7.86	0.94
<b>Identifikation</b>	67	8.06	1.23	30	8.03	1.23	37	8.09	1.25
<b>Fertigkeiten</b>	66	8.13	0.73	28	8.17	0.60	38	8.09	0.82
<b>Effekte</b>	68	7.84	0.98	30	7.71	0.81	38	7.94	1.10
<b>Ohne HM-Erfahrung</b>									
<b>Information</b>	27	7.10	1.20	25	7.20	0.97	2	5.80	3.39
<b>Einstellung</b>	27	7.47	1.14	25	7.50	1.04	2	7.05	2.76
<b>Identifikation</b>	27	7.71	1.62	25	7.92	0.98	2	5.10	5.52
<b>Fertigkeiten</b>	27	7.46	1.84	25	7.70	1.36	2	4.50	4.95
<b>Effekte</b>	27	7.92	1.20	25	7.99	1.07	2	7.00	2.83

Anmerkung: n... Anzahl der gültigen Angaben, M... Mittelwert, SD... Standardabweichung

**Tabelle 23:** Skalenmittelwerte der Funktionen in der Finanzverwaltung

Skala	Mitarbeiter/innen			Fachbereich			Führungskräfte		
	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD
<b>Gesamt<sup>a</sup></b>									
<b>Information</b>	711	4.01	2.31	73	4.77	2.43	159	6.34	2.23
<b>Einstellung</b>	660	5.17	1.90	72	5.33	2.11	159	5.74	1.96
<b>Identifikation</b>	645	5.11	2.39	68	4.84	2.51	156	6.01	2.38
<b>Fertigkeiten</b>	648	5.43	2.17	66	6.18	2.07	154	6.45	2.21
<b>Effekte</b>	658	5.35	2.04	72	5.88	1.97	158	6.19	2.06
<b>Finanzämter<sup>b</sup></b>									
<b>Information</b>	169	3.03	2.14	28	4.35	2.32	43	5.79	2.35
<b>Einstellung</b>	169	5.38	1.94	28	5.66	2.34	43	5.61	1.98
<b>Identifikation</b>	169	4.68	2.52	24	4.81	2.49	42	5.61	2.11
<b>Fertigkeiten</b>	169	4.54	2.25	24	5.65	2.24	41	6.25	2.15
<b>Effekte</b>	169	5.33	2.12	28	6.21	2.04	42	6.16	2.04
<b>Großbetriebsprüfung<sup>b</sup></b>									
<b>Information</b>	274	4.90	2.14	11	6.44	1.53	47	7.28	1.80
<b>Einstellung</b>	273	5.27	1.93	11	5.56	1.63	47	6.26	1.75
<b>Identifikation</b>	266	5.39	2.30	11	5.67	2.12	46	6.78	2.25
<b>Fertigkeiten</b>	268	6.03	1.93	11	7.48	1.12	46	7.43	1.53
<b>Effekte</b>	271	5.65	1.89	11	5.61	1.82	47	6.66	1.99

Anmerkung: n... Anzahl der gültigen Angaben, M... Mittelwert, SD... Standardabweichung;  
<sup>a</sup>... Mittelwerte aller drei Befragungen; <sup>b</sup>... Mittelwerte der 2. und 3. Befragung

**Tabelle 24:** Skalenmittelwerte der Regionen in der Finanzverwaltung

Skala	Wien			Mitte			West			Süd			Ost		
	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD
<b>Gesamt<sup>a</sup></b>															
<b>Information</b>	199	4.17	2.32	262	4.51	2.48	192	4.41	2.64	171	4.38	2.39	119	5.04	2.40
<b>Einstellung</b>	193	4.95	2.06	243	5.18	1.93	177	5.58	1.87	161	5.54	1.85	117	5.25	1.88
<b>Identifikation</b>	184	4.94	2.52	239	5.25	2.43	175	5.22	2.41	157	5.37	2.35	114	5.60	2.32
<b>Fertigkeiten</b>	184	5.64	2.16	242	5.57	2.34	174	5.54	2.25	152	5.59	2.19	116	6.22	1.89
<b>Effekte</b>	190	5.22	2.18	245	5.36	2.03	177	5.74	2.03	158	5.86	2.04	118	5.70	1.91
<b>Finanzämter<sup>b</sup></b>															
<b>Information</b>	38	3.39	2.06	54	3.35	1.99	59	3.97	2.91	58	4.21	2.57	-	-	-
<b>Einstellung</b>	36	4.66	2.26	48	5.48	2.04	53	5.22	1.89	53	6.29	1.63	-	-	-
<b>Identifikation</b>	31	3.85	2.56	45	4.54	2.33	51	4.65	2.35	51	6.18	2.10	-	-	-
<b>Fertigkeiten</b>	31	4.38	2.11	49	4.54	2.33	47	5.36	2.19	50	5.82	2.40	-	-	-
<b>Effekte</b>	35	4.62	2.01	48	5.36	2.15	51	5.67	2.09	53	6.57	1.84	-	-	-
<b>Großbetriebsprüfung<sup>b</sup></b>															
<b>Information</b>	84	4.83	2.27	86	5.74	2.29	46	5.80	1.91	40	5.35	1.96	76	4.96	2.36
<b>Einstellung</b>	84	5.41	2.11	87	5.35	1.89	46	6.07	1.85	40	4.87	1.77	74	5.40	1.80
<b>Identifikation</b>	82	5.68	2.47	85	5.74	2.24	46	6.10	2.15	39	4.75	2.48	71	5.47	2.24
<b>Fertigkeiten</b>	82	6.13	2.12	85	6.54	1.80	46	6.49	1.85	39	5.85	1.88	73	6.25	1.93
<b>Effekte</b>	82	5.86	2.11	86	5.71	1.90	46	6.23	1.70	40	5.27	1.95	75	5.82	1.83

Anmerkung: n... Anzahl der gültigen Angaben, M... Mittelwert, SD... Standardabweichung;

<sup>a</sup>... Mittelwerte aller drei Befragungen; <sup>b</sup>... Mittelwerte der 2. und 3. Befragung

### 8.3. Häufigkeiten der Assoziationskategorien

**Tabelle 25:** Häufigkeiten der Assoziationskategorien in der Finanzverwaltung

	Gesamt	Mit HM-Erfahrung			Ohne HM-Erfahrung				
		Gesamt	1. Befragung	2. Befragung	3. Befragung	Gesamt	1. Befragung	2. Befragung	3. Befragung
1. Kooperation/Kommunikation	551	119	26	57	36	432	179	154	99
2. Rechts- und Planungssicherheit	303	67	13	24	30	236	108	61	67
3. Elemente von Horizontal Monitoring	362	57	16	25	16	305	130	93	82
4. Zeitnähe	239	57	17	18	22	182	88	54	40
5. Skepsis/Bedenken	258	43	8	11	24	215	117	53	45
6. Ressourcensparnis/Effizienz	185	44	13	15	16	141	62	32	47
7. Offenheit/Transparenz	203	72	23	23	26	131	65	37	29
8. Tax Compliance	206	39	12	17	10	167	81	49	37
9. Kontrolle/Überwachung	174	20	8	7	5	154	90	34	30
10. Vertrauen	186	54	19	14	21	132	66	40	26
11. Veränderung/Neuheit	169	53	22	16	15	116	61	34	21
12. Befürwortung	138	28	6	11	11	110	46	30	34
13. Ressourcenaufwand	162	24	9	7	8	138	62	30	46
14. Gerechtigkeit/Fairness	119	29	9	16	4	90	37	29	24
15. Projektentwicklung	112	26	8	9	9	86	44	19	23
16. Akteure/Stakeholder	94	15	1	9	5	79	34	26	19
17. Ablehnung	91	9	3	3	3	82	37	22	23
18. Ungerechtigkeit	70	8	2	2	4	62	35	10	17
19. Informationsmangel	59	7	2	3	2	52	35	11	6
20. Korruption	52	6	3	2	1	46	31	7	8
21. Rechtliche Bedenken	43	7	2	2	3	36	18	7	11
22. Fachkompetenz	37	8	4	2	2	29	16	3	10
23. Steuerhinterziehung/Betrug	22	0	0	0	0	22	11	6	5
24. Kommunikationsprobleme	10	1	0	0	1	9	2	1	6
25. Sonstiges	47	11	1	6	4	36	19	10	7
Gesamt	3892	804	227	299	278	3088	1474	852	762

**Tabelle 26:** Häufigkeiten der Assoziationskategorien der HM-Unternehmen inklusive Steuerberatung, sowie der Nicht-HM-Unternehmen

Kategorie	HM-Unternehmen und Steuerberatung		Nicht-HM-Unternehmen	
	Gesamt	1. Befragung		2. Befragung
1. Kooperation/Kommunikation	86	48	38	93
2. Rechts- und Planungssicherheit	80	46	34	96
3. Elemente von Horizontal Monitoring	33	23	10	29
4. Zeitnähe	49	29	20	46
5. Skepsis/Bedenken	6	0	6	14
6. Ressourcenersparnis/Effizienz	51	26	25	29
7. Offenheit/Transparenz	41	27	14	18
8. Tax Compliance	11	7	4	22
9. Kontrolle/Überwachung	11	8	3	42
10. Vertrauen	36	17	19	4
11. Veränderung/Neuheit	12	9	3	8
12. Befürwortung	29	14	15	16
13. Ressourcenaufwand	9	2	7	9
14. Gerechtigkeit/Fairness	10	4	6	12
15. Projektentwicklung	10	4	6	8
16. Akteure/Stakeholder	0	0	0	8
17. Ablehnung	1	1	0	0
18. Ungerechtigkeit	0	0	0	2
19. Informationsmangel	1	1	0	8
20. Korruption	1	0	1	0
21. Rechtliche Bedenken	4	2	2	3
22. Fachkompetenz	6	3	3	2
23. Steuerhinterziehung/Betrug	0	0	0	1
24. Kommunikationsprobleme	0	0	0	0
25. Sonstiges	4	4	0	8
Gesamt	491	275	216	478

## 8.4. Deskriptivstatistik und Reliabilitäten der Fragebögen

**Tabelle 27:** Deskriptivstatistik und Reliabilitäten

Skala	N	M	SD	$\alpha$
<b>Information/Kommunikation</b>	1040	4.71	2.50	0.95
1. Ich bin über Horizontal Monitoring umfassend informiert.	1033	5.11	2.66	
2. Die Strategie der Finanzverwaltung betreffend Horizontal Monitoring ist mir bekannt.	1031	5.46	2.71	
3. Ich bin über die Ziele von Horizontal Monitoring sehr gut informiert.	1030	5.14	2.75	
4. Ich kenne den aktuellen Stand des Pilotprojektes Horizontal Monitoring.	1024	3.77	2.74	
5. Ich bin mit dem Ablauf des Horizontal Monitoring Prozesses voll vertraut.	1027	4.11	2.82	
<b>Einstellung</b>	987	5.52	2.01	0.92
6. Ich finde Horizontal Monitoring sehr gut.	890	5.52	2.65	
7. Horizontal Monitoring entspricht dem Zeitgeist.	897	6.39	2.49	
8. Horizontal Monitoring bringt einen Imagegewinn für alle Beteiligten.	898	5.74	2.64	
9. Horizontal Monitoring steht für eine gute Zusammenarbeit aller Beteiligten.	919	6.70	2.39	
10. Ich bin überzeugt, dass Horizontal Monitoring die bisherige Arbeit aller Beteiligten erleichtert.	915	5.04	2.63	
11. Der Nutzen von Horizontal Monitoring wird überbewertet.	878	5.23	2.72	
12. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit widerspricht der Berufsethik.	924	3.70	2.74	
13. In das Projekt Horizontal Monitoring werden zu viele Ressourcen investiert.	803	4.57	2.61	
14. Langwierige Betriebsprüfungen bleiben durch Horizontal Monitoring nicht erspart.	875	5.08	2.74	
15. Ich bezweifle, dass die Aufgaben im Zusammenhang mit Horizontal Monitoring rasch behandelt werden können.	892	5.11	2.58	
<b>Identifikation</b>	964	5.51	2.47	0.95
16. Ich identifiziere mich sehr mit den Zielen von Horizontal Monitoring.	861	5.16	2.71	
17. Ich denke, dass meine Wertvorstellungen mit denen der Horizontal Monitoring Initiative der Finanzverwaltung sehr gut zusammen passen.	860	5.84	2.58	
18. Ich bin stolz an einem Prozess mitzuwirken, in dem sich alle Beteiligten als Partner sehen.	714	5.49	2.75	
19. Ich leiste gerne einen Beitrag zum Gelingen von Horizontal Monitoring.	837	6.34	2.53	
20. Ich betrachte Horizontal Monitoring als Bereicherung meiner täglichen Arbeit.	772	4.99	2.77	
<b>Fertigkeiten/Fähigkeiten</b>	962	5.89	2.23	0.87
21. Für die aktive Mitarbeit an Horizontal Monitoring fühle ich mich sehr gut qualifiziert.	806	5.75	2.65	
22. Mein Fachwissen für Horizontal Monitoring ist auf dem aktuellen Stand.	844	5.43	2.72	
23. Es ist mir lieber im Horizontal Monitoring Prozess mit allen Beteiligten zu kooperieren, als alleine bei Prüfungen mitzuwirken.	790	5.39	2.69	
24. Ich traue mir zu, im Horizontal Monitoring Prozess professionell mitwirken zu können.	855	6.47	2.53	
25. Ich arbeite gerne in Teams, so wie es im Horizontal Monitoring vorgesehen ist.	864	6.71	2.32	
<b>Effekte</b>	983	5.76	2.10	0.88
26. Ich bin überzeugt, dass durch Horizontal Monitoring die Steuerehrlichkeit steigt.	924	4.73	2.77	
27. Ich bin überzeugt, dass alle Beteiligten im Horizontal Monitoring alle relevanten Unterlagen offen legen.	932	4.66	2.69	
28. Ich bin überzeugt, dass die Finanzverwaltung im Rahmen von Horizontal Monitoring rasch und kompetent Rechtsauskünfte erteilt.	905	6.02	2.37	
29. Ich sehe einen Vorteil für Unternehmen, wenn sie gemeinsam mit der Finanzverwaltung das interne Steuerkontrollsystem einrichten und weiterentwickeln.	940	6.88	2.20	
30. Horizontal Monitoring bringt Planungs- und Rechtssicherheit für alle Beteiligten.	905	6.70	2.40	

Anmerkung: N... Anzahl der gültigen Angaben, M... Mittelwert, SD... Standardabweichung,  $\alpha$ ... Cronbach-Alpha

**Tabelle 28:** Deskriptivstatistik und Reliabilitäten (Nicht-HM-Unternehmen)

Skala	N	M	SD	$\alpha$
<b>Information/Kommunikation</b>	141	2.43	2.16	0.95
1. Ich war über Horizontal Monitoring bereits umfassend informiert.	141	2.74	2.62	
2. Die Strategie der Finanzverwaltung betreffend Horizontal Monitoring war mir bereits bekannt.	141	2.71	2.62	
3. Ich war über die Ziele von Horizontal Monitoring bereits sehr gut informiert.	141	2.71	2.54	
4. Der aktuelle Stand des Pilotprojektes Horizontal Monitoring war mir bereits bekannt.	141	2.00	1.95	
5. Ich war mit dem Ablauf des Horizontal Monitoring Prozesses bereits voll vertraut.	141	1.97	1.94	
<b>Einstellung</b>	134	6.38	1.56	0.84
6. Ich finde Horizontal Monitoring sehr gut.	111	6.89	1.95	
7. Horizontal Monitoring entspricht dem Zeitgeist.	121	6.79	1.88	
8. Horizontal Monitoring bringt einen Imagegewinn für alle Beteiligten.	124	6.43	2.14	
9. Horizontal Monitoring steht für eine gute Zusammenarbeit aller Beteiligten.	126	7.25	2.03	
10. Ich bin überzeugt, dass Horizontal Monitoring die bisherige Arbeit aller Beteiligten erleichtert.	128	6.38	2.20	
11. Der Nutzen von Horizontal Monitoring wird überbewertet.	111	4.16	2.21	
12. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit widerspricht meiner Berufsethik.	130	2.06	1.99	
14. Langwierige Betriebsprüfungen bleiben durch Horizontal Monitoring nicht erspart.	114	5.31	2.50	
15. Ich bezweifle, dass die Aufgaben im Zusammenhang mit Horizontal Monitoring rasch behandelt werden können.	118	4.81	2.18	
<b>Identifikation</b>	128	6.34	2.06	0.88
16. Ich identifiziere mich sehr mit den Zielen von Horizontal Monitoring.	120	5.86	2.32	
17. Ich denke, dass meine Wertvorstellungen mit denen der Horizontal Monitoring Initiative der Finanzverwaltung sehr gut zusammen passen.	124	6.79	1.97	
<b>Fertigkeiten/Fähigkeiten</b>	132	6.88	1.79	0.63
24. Ich traue mir zu, im Horizontal Monitoring Prozess professionell mitwirken zu können.	127	6.64	2.27	
25. Ich arbeite gerne in Teams, so wie es im Horizontal Monitoring vorgesehen ist.	128	7.20	1.72	
<b>Effekte</b>	135	6.40	1.79	0.85
26. Ich bin überzeugt, dass durch Horizontal Monitoring die Steuerehrlichkeit steigt.	123	5.92	2.48	
27. Ich bin überzeugt, dass alle Beteiligten im Horizontal Monitoring alle relevanten Unterlagen offen legen.	126	6.00	2.44	
28. Ich bin überzeugt, dass die Finanzverwaltung im Rahmen von Horizontal Monitoring rasch und kompetent Rechtsauskünfte erteilt.	125	5.74	2.35	
29. Ich sehe einen Vorteil für Unternehmen, wenn sie gemeinsam mit der Finanzverwaltung das interne Steuerkontrollsystem einrichten und weiterentwickeln.	134	7.10	1.85	
30. Horizontal Monitoring bringt Planungs- und Rechtssicherheit für alle Beteiligten.	127	7.06	1.94	
<b>Zusätzliche Items</b>				
31. Im Einladungsschreiben dieser Umfrage habe ich Neues über Horizontal Monitoring erfahren.	133	5.80	3.10	
32. Ich interessiere mich sehr für Horizontal Monitoring.	132	6.58	2.33	
33. Horizontal Monitoring würde sehr gut zu meinem Unternehmen passen.	117	6.53	2.21	

Anmerkung: N... Anzahl der gültigen Angaben, M... Mittelwert, SD... Standardabweichung,  $\alpha$ ... Cronbach-  $\alpha$

## 8.5. Informationstext an Nicht-HM-Unternehmen

Sehr geehrte Damen und Herren!

Die österreichische Finanzverwaltung hat 2011 das Pilotprojekt „Horizontal Monitoring“ (HM) gestartet.

Die Idee des Horizontal Monitoring geht auf einschlägige OECD Studien zurück. Durch die proaktive Gestaltung der Beziehungen zwischen Verwaltung und Unternehmen kann die „Compliance“ wesentlich beeinflusst werden. Als „Compliance“ wird die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien, aber auch die Befolgung von freiwilligen Regeln in Unternehmen definiert.

Die österreichische Finanzverwaltung entwickelt mit dem Projekt „Horizontal Monitoring“ ein auf die österreichischen Gegebenheiten angepasstes Konzept einer proaktiven Kooperation mit steuerlichen Großbetrieben in Form einer begleitenden Kontrolle auf partnerschaftlicher Basis.

In die Projektentwicklung wurden bereits Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaft (Wirtschaftskammer und Industriellenvereinigung) und Beratung (Kammer der Wirtschaftstrehänder) sowie der Wissenschaft (Universität Wien und Universität Graz) eingebunden.

Wie bereits erwähnt, bietet HM steuerlichen Großbetrieben bzw. Gruppen und deren Mitgliedern die Möglichkeit, mit der Finanzverwaltung in Form einer begleitenden Kontrolle auf partnerschaftlicher Basis zusammen zu arbeiten. Auf diese Weise soll eine zeitnahe und rechtsrichtige Abgabenerhebung bzw. Abklärung steuerlicher Fragen gewährleistet werden. Dadurch ergibt sich für Unternehmen eine erhöhte Rechts- und Planungssicherheit. Außerdem kann durch die Implementierung eines internen Steuerkontrollsystems der Ressourcenaufwand der Unternehmen in Steuerfragen reduziert werden.

Im Zuge des Pilotprojektes kooperieren dzt. 12 steuerliche Großbetriebe nach den HM-Prinzipien mit der österreichischen Finanzverwaltung. Als Ende des Pilotierungszeitraumes wurde der 30. Juni 2016 festgelegt.

Um aus dem laufenden Pilotprojekt zu lernen und wenn erforderlich Verbesserungen vorzunehmen, findet eine projektbegleitende Evaluation statt. Wir möchten Ihre Meinung zu Horizontal Monitoring kennen lernen und laden Sie herzlich ein, an der anonymen Befragung teilzunehmen.

Nehmen Sie sich bitte 10 Minuten Zeit, an der Online-Umfrage teilzunehmen. Zusätzlich würden wir uns sehr freuen, wenn Sie die Umfrage an bis zu 10 weitere Mitarbeiter/innen oder Führungskräfte weiterleiten, die in Ihrem Unternehmen in Steuerfragen mitwirken. Um an der Umfrage teilzunehmen, geben Sie bitte folgende Internetadresse in Ihren Internet-browser ein: [www.HM2015.at](http://www.HM2015.at)

Die Teilnahme ist bis 30. Nov. 2015 möglich.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!



## 8.6. Detaillierergebnisse der Prozess-Evaluations-Workshops

### 8.6.1. Stärken

**Tabelle 29:** Stärken von Horizontal Monitoring (SPOT-Analyse)

	<b>Unternehmen und Steuerberatung</b>	<b>Finanzämter</b>	<b>Großbetriebsprüfung</b>
1.	Anreiz zur Dokumentation und Weiterentwicklung IKS	Ansprechpartner	Abstimmung mit Finanzamt
2.	Ansprechpartner	Arbeitserleichterung	Ambitioniertes Bemühen
3.	Aufnahmeprozess	Direkte Erledigung durch GBP	Ansprechperson international
4.	Ausreichende Kapazitäten auf beiden Seiten	Direkter Kontakt	Aussagekräftige Daten
5.	Außerordentliche Sitzungen kurzfristig möglich	Direkter Kontakt	Beständigkeit (Ansprechpartner)
6.	Behörde sucht Feedback	Direkter persönlicher Kontakt	Beteiligte sind vom HM-Prozess überzeugt, positive Grundhaltung
7.	Bei Bilanzierung bereits Steuern abstimmen (HB-Frist 28.2.)	Erfahrung	Direkter Ansprechpartner beim Finanzamt und Unternehmen
8.	Bekanntnis zu Horizontal Monitoring	Erfahrungen positiv	Effizienz
9.	Bereitschaft zur Entwicklung	Ergebnisorientierung	Ehrlichkeit
10.	Bereitschaft, prompt zu antworten	Erhöhte Rechtssicherheit	Ehrlichkeit und Offenheit
11.	Besprechungskultur	Förderung des Kontaktes über GBP	Eingangsprüfung (standardisierter Prozess)
12.	Büro des Vorstandes	Formelle Eingebundenheit gegeben	Einstiegsprüfung
13.	Compliance	Gute Kommunikation	Flexibilität
14.	Doppelbelastung bewältigt	Information über Investitionsvorhaben	Flexible Prozessgestaltung
15.	Effiziente Ressourcennutzung	Informationsfluss	Fokus
16.	Einbindung aller Stakeholder	Klare Kontaktschiene	Gegenseitige Wertschätzung
17.	Eingangsprüfung	Klare Sachverhalte	Gesprächsklima
18.	Eingangsprüfung war sehr effizient, kurz	Kommunikation zwischen FA, GBP und Unternehmen	Gute Zusammenarbeit GBP u Unternehmen u FA
19.	Einsatzbereitschaft aller	Kooperation	Gutes Gesprächsklima
20.	Entscheidungsfähigkeit der FV	Kurze Wege	Handschlag-Qualität
21.	Ergebnisorientierung	Laufende Kommunikation	Hohes fachliches Niveau
22.	Fachlich gut	Minimierung von Fehlerquellen	Hohes Maß an Flexibilität
23.	Fachliches Niveau der FV	Miteinander ist immer besser als das Gegenteil	IKS
24.	Fair und nicht taktierend	Mitteinsatz	Individuelle Abwicklung (Räume / Termine)
25.	Festes Prüfteam	Offene Kommunikation	Info Auslandssachverhalte
26.	Flexibilität	Profit für beide Partner	Informationen im Voraus
27.	Flüssige Kommunikation	Rasche, effiziente Klärung von Fragen	Intervalle HM-Sitzungen
28.	Gemeinsame Diskussion von Sachverhalten anhand von Unterlagen	Rechtssicherheit	Kommunikation
29.	Gemeinsamer Abstimmungsprozess	Schnelle Klärung von Fragen	Kommunikation
30.	Geschwindigkeit	Schnellere Erledigungen	Kommunikation

	<b>Unternehmen und Steuerberatung</b>	<b>Finanzämter</b>	<b>Großbetriebsprüfung</b>
31.	Gewissheit der Standardprozesse	Vereinfachung der Abläufe	Kompetente Gesprächspartner
32.	Gleichbleibende Ansprechpartner	Vertrauen	Kooperation
33.	Grundeinstellung aller	Vertrauen	Kooperation aller
34.	Grundsätzliches Vertrauensverhältnis	Vertrauen	Kundenorientiertes Handeln
35.	Gute Kommunikation	Vorabklären der Rechtsfragen	Kurze
36.	Gute Zusammenarbeit	Zeitnahe Problemlösung	Laufende Kommunikation
37.	Handlungsfähigkeit mit Vertretern der GBP: Kontinuität der Personen	Zusammenarbeit mit GBP	Laufende Kontakte
38.	Hohes fachliches Niveau auf beiden Seiten		Laufende sachliche Kommunikation
39.	Informelle Interessensbekundung		Mitwirkung Fachbereich
40.	Informeller und formeller Austausch		Offene Kommunikation und Information
41.	Keine Voreingenommenheit		Offenheit
42.	Klarer Prozess		Offenheit
43.	Kommunikation		Offenheit und Transparenz
44.	Kommunikation und Kontakte		Organisatorische Ablauf
45.	Konstantes Team auf beiden Seiten		Personelle Konstanz
46.	Konstruktiv trotz Nichtübereinstimmung		Personenkontinuität
47.	Konstruktive Kommunikation		Proaktive Informationen
48.	Langjährige Erfahrung		Prozessorientierte Prüfung
49.	Modernen Dienstleister		Rasche Entscheidungen bei Anfragen
50.	Offener Austausch		Rasche Reaktion und hohe Flexibilität
51.	Offenheit		Regelbetrieb (Kooperation)
52.	Offenheit		Regelbetrieb läuft ganz gut
53.	Organisation		Sachliches Klima auch bei kontroversen Ansichten
54.	Planungssicherheit		Sachverhaltsschilderung und Unterlagen
55.	Positiver Prüfungszugang		Schnelle Erledigung
56.	Prompte und zuverlässige Problemlösung		Schnelle Reaktion
57.	Prozess der quartalsweisen HM-Meetings		SKS
58.	Qualifizierungs-WS		Termintreue
59.	Rasche Lösungsfindung		Transparenz
60.	Rasches Feedback		Transparenz
61.	Rechtskonforme Vorgaben innerhalb des Konzerns		Transparenz und offenes Klima
62.	Rechtssicherheit		Umsetzung getroffener Feststellungen
63.	Rechtssicherheit		Unterlagenbereitstellung
64.	Rechtssicherheit		Unterlagenbereitstellung hinsicht der Anfragen

	<b>Unternehmen und Steuerberatung</b>	<b>Finanzämter</b>	<b>Großbetriebsprüfung</b>
65.	Rechtssicherheit im Rahmen des Preclearings		Verinnerlichung
66.	Reduktion des Verwaltungsaufwandes		Verlässlichkeit
67.	Regelmäßige Zusammenarbeit		Vertrauen
68.	regelmäßiger Austausch		Vorabklärung
69.	Regelmäßigkeit		Zeitnahe Erledigung
70.	Struktur d. Zusammenarbeit		Zeitnahe Problemlösung
71.	Strukturierte Datenaufbereitung		Zügiger Start
72.	Strukturierte und transparente Kommunikation		Zukunftsbezogenheit
73.	Termintreue und Rechtssicherheit		Zusammenarbeit mit FA
74.	Unternehmen durch Eingangsprüfungen bekannt		Zusammenarbeit mit FA und U
75.	Update IKS		Zuverlässigkeit
76.	Vermeidung von Säumniszuschlägen und Verzugszinsen		
77.	Verständnis		
78.	Verständnis der BP für Entwicklung des IKS		
79.	Verständnis des Businessmodells durch personelle Konstanz		
80.	Vertrauen		
81.	Vertrauen		
82.	Vertrauen		
83.	Vertrauen		
84.	Vertrauen		
85.	Vertrauensbasis		
86.	Verwendung vorhandener Information		
87.	Wissensaustausch		
88.	Zeitnähe		
89.	Zeitnähe		
90.	Zeitnahe Entscheidungen		
91.	Zeitnahe Klärung steuerlicher Themen		
92.	Zeitnahe Themenbesprechung		
93.	Zeitnahes Feedback		
94.	Zusammenarbeit (offen und konstruktiv)		

## 8.6.2. Schwächen

**Tabelle 30:** Schwächen von HM (SPOT-Analyse)

	<b>Unternehmen und Steuerberatung</b>	<b>Finanzämter</b>	<b>Großbetriebsprüfung</b>
1.	Abgrenzung der Rollen der GBP geg. dem Finanzamt	Aufgaben unklar	Abdeckung des gesamten (Themen-) Spektrums
2.	Am Beginn des Prozesses fehlen Orientierungshilfen (z.B. Handbuch zu wenig konkret)	Direkter Kontakt aller	Aus- und Fortbildung
3.	Anzahl Workshops	EDV	Berater- vs. HM-Themen
4.	Aufnahmekriterien waren nicht transparent	Einbindung in Entwicklung HM-Handbuch	Beurteilung von Sachverhalten vor gesicherter Rechtslage
5.	Bürokratie	Erwartungshaltung - keine rasche Erledigung gesichert	BP 2000
6.	Datenaufbereitung	Externe, nicht beeinflussbare Faktoren	Dokumentation IKS
7.	Dokumentation der Prozesse (Unterschiedliche Auffassung der Darstellung)	Fehlen der rechtlichen Grundlage	EDV
8.	Einbindung des Fachbereichs (zeitlich) schwer abschätzbar	Finanzamt nicht damit beschäftigt	Erfahrung mit Horizontal Monitoring fehlt
9.	Einbindung des Finanzamts	Finanzamt nicht damit beschäftigt	Finanzinterner Supportmangel
10.	Entscheidungsträger nicht immer am Tisch	Finanzamt nur Beobachter	Geringe Kenntnis und Verständnis innerhalb der Kollegenschaft
11.	Funktioniert nur bei gegenseitigem Vertrauen	kein Mitspracherecht über Aufnahme durch FA	Handbuch als „Living paper“
12.	Große Datenmenge	Kennzeichnung HM-Unternehmen intern	in LOS (Statistik) nicht abgebildet
13.	IKS Framework fehlt	Kommunikation	Interne Zeitressourcen (HM-Fall "zählt nichts")
14.	Inhalt Workshops	Kommunikationsproblem innerhalb FV	Kein Systemprüfungsplan
15.	Internationaler Konnex	mangelnde Abstimmung d. Kriterienprüfung FA-GBP	kein Zugriff FA auf HM-DB
16.	Iterativer Steuerungsprozess	mangelnde Information	Keine Anerkennung als HM-Prüfer
17.	Kapazitätsbindung bei der Einführung von Horizontal Monitoring	mangelnde Information	Keine echten Informationen zu Horizontal Monitoring
18.	Keine Anhaltspunkte am Prozessbeginn	mangelnde Information	Keine rechtlichen Rahmenbedingungen
19.	Keine Klarheit über die Erwartung bezüglich Prozessdokumentation (SKS)	Nichteinhaltung vereinbarter Standards	Mangelnde Information
20.	Keine Rechtssicherheit im Verfahrensrecht	Personalknappheit	Mangelnde Vernetzung
21.	Mindestanforderungen	Personelle Veränderung in der Zukunft	Mangelndes Feedback
22.	Nachweisung der Umsetzung der Prozesse	Personenabhängigkeit	Negativer Ruf - Mauschelei
23.	Nicht alle Steuern sind abgedeckt	Personenbezogenheit	Organisatorischer Ablauf
24.	Nicht alle Tochterunternehmen erfasst	Probleme mit EDV	Personelle Ressourcen
25.	Noch keine Sicherheit über Fortsetzung von Horizontal Monitoring	Rechtslage	Personenabhängigkeit
26.	Projekt-Stop	Spannungsverhältnis HM - §118 BAO	Personenzentrierung des Prozesses
27.	rechtliches Umfeld	Stellenwert der Finanzämter	Prüfervernetzung fehlt

	<b>Unternehmen und Steuerberatung</b>	<b>Finanzämter</b>	<b>Großbetriebsprüfung</b>
28.	Rechtsfreier Raum	Zeitaufwand	Qualifizierungsworkshop sollte im Ablauf früher stattfinden
29.	Ressourcen der Behörde	Zeitaufwand	Qualifizierungs-WS zu lange
30.	Skeptiker in eigenen Unternehmen überzeugen	Zeitdruck ("vordringliche Bearbeitung")	Relativ hoher organisatorischer Aufwand (Abwicklung, NS)
31.	SKS - Definition	Zuständigkeiten "abstecken"	Rollenverständnis
32.	Timing Workshops		Schulungspotential
33.	Unklarheit über Themenauswahl und Prüfungsumfang		Standard halten
34.	Unklarheit, welche Fragen gestellt werden sollen		Standardisierung Erstinformation
35.	Unsicherheit		Strukturelle Probleme, Zuständigkeiten
36.	Unsicherheit		systematische Probleme
37.	Viele Buchhalter		Unsicherheit
38.	Viele Richtlinien		Unterlagen für HM-Sitzungen häufig erst spät
39.	Vorprüfung länger als angekündigt		Verfahrensrecht
40.	Welches Thema bedarf Abstimmung mit Finanz		Verfahrensrechtlicher Rahmen (BAO) fehlt
41.	Wirtschaftspsychologischer Vortrag zu allgemein		Zu wenig Aus- und Fortbildung (wenig Information - z.B. SKS)
42.	Zeit		Zukunft Horizontal Monitoring
43.	Zeitaufwändiges und schwieriges Arbeiten für beide Seiten		Zukünftiges Horizontal Monitoring vereinfachen
44.	Zeitgerechte Aufbereitung von Entscheidungsgrundlagen		
45.	Zunahme von Compliance-Themen, regulatorische Regelungen		
46.	Zusätzliche Arbeit durch Prozessdokumentation		

### 8.6.3. Chancen

**Tabelle 31:** Chancen von Horizontal Monitoring (SPOT-Analyse)

	<b>Unternehmen und Steuerberatung</b>	<b>Finanzämter</b>	<b>Großbetriebsprüfung</b>
1.	1 x jährlich unternehmensübergreifende Handelsrunden	Adaptierung d. Qualifizierungsworkshops	Alles innerhalb der gesetzlichen Möglichkeiten
2.	„Abstecken“ der Themen	Akkordierung mit Finanzamt	Änderung des Berufsbildes
3.	Akkordiertes Auftreten bei Auslandssachverhalten	Anfragenbearbeitung durch GBP-Fachbereich	Auch Lohnabgaben in Horizontal Monitoring
4.	Alle Steuern sollen in Horizontal Monitoring sein	Arbeitserleichterung	bessere Planung
5.	Arbeitgeber-Attraktivität steigt	Ausweitung auf mehrere Unternehmen	Bürokratieabbau
6.	Aus den Schwächen lernen	Ausweitung auf Mittelbetriebe	Deregulierung
7.	Ausweitung auf andere Steuern	Belastung durch HM-Verfahren	Differenzierter Zugang zu Steuerkunden
8.	Bessere Kenntnisse	Berechenbarkeit iSv Rechtssicherheit	Divergierende Rechtsansicht: internes Kontrolljahr
9.	Besseres Verständnis zwischen Unternehmen und Staat	Compliance als Produzent für Synergien	Entwicklung neuer Kommunikationskultur FV/U
10.	Brücke zur Politik	Erhöhung der Transparenz	Erfahrungsaustausch
11.	Chance für Finanz (GBP), schnell Klarheit über Sachverhaltsentwicklung	Fair Play stärken	Finanzamt einbinden
12.	Effizienzsteigerung	Fixe Einrichtung von Horizontal Monitoring	Gesamter Abgabebereich in Horizontal Monitoring einbeziehen
13.	Einbindung Gruppenunternehmen bei idealen Abläufen	Freispielen von Ressourcen für Betrugsbekämpfung	gezielter Ressourceneinsatz
14.	Einblick in "Real Life"	Gemeinsame Kriterienermittlung	Gütesiegel "Steuereinnahmen Plus" (Steuern rechtzeitig in richtiger Höhe)
15.	Entwicklung eines EU-Steuerrechts angestrebt	Gemeinsame Linie FA/GBP	HM-Regelbetrieb (mit Handbuch der Zukunft)
16.	Erfahrungsaustausch	Gemeinsame Ziele	Image der FV
17.	Erhöhung des Bewusstseins für Steuerthemen im Konzern	Gezielter Ressourceneinsatz	Informationsfluss an FA
18.	Fokussierung auf das Wesentliche	Handelnde Personen sind bekannt und präsent	Insiderwissen
19.	Framework Guidance (z.B. IKS)	Horizontal Monitoring erweitern	Internationale Zusammenarbeit auf Behördenebene
20.	Geringerer Aufwand für beide Seiten	Horizontal Monitoring erweitern	Kulturänderung
21.	Gestaltbarkeit Design SKS	Kommunikationsplattform: Gemeinsames Serverlaufwerk	Neue Form der Zusammenarbeit
22.	Horizontal Monitoring ersetzt Fiskalkassenpflicht	Neue Denkansätze	Nischenprodukt
23.	IKS	Nichtaufnahme HM -> Vorgespräch mit Unternehmen	Personelle Ressourcenentlastung (weniger Ermittlungsarbeit)
24.	IKS	Optimierung der Entscheidungsfindung	Priorität HM-Fall im Fachbereich
25.	Internationaler Standortvorteil	Partner	Procedere bei Anfragen verbessern
26.	Interne Prozessorientierung	Projekterfahrung	Projekt aktiv mitgestalten

	<b>Unternehmen und Steuerberatung</b>	<b>Finanzämter</b>	<b>Großbetriebsprüfung</b>
27.	Jährlicher Termin mit FA zur Abstimmung	Rechtliches Kleid entwickeln	Prozessoptimierung
28.	Keine Steuerlatenz - Sicherheit	Rechtssicherheit	Rasche Rückmeldung
29.	klare Aufgabendefinition zur Vermeidung von Doppelgleisigkeiten	Rechtssicherheit	Rechtlichen Rahmenbedingungen
30.	Klärung internationaler Steuerfragen	Reduktion Vorhalte und Rechtsmittel	Rechts- und Planungssicherheit
31.	Mehr Unternehmen in Horizontal Monitoring	Risikoorientierter Prüfungsansatz	Ressourcen GBP erschöpft
32.	Neue Sichtweisen	Veränderung	Ressourceneinsatz
33.	Nutzung der internen Revision	Vertrauensbasis	Standortvorteil Österreich
34.	Pilot: mitgestalten des HM-Prozesses	Vertrauen lernen	Steigerung der Steuermoral
35.	Proaktive Antizipation eines sich potentiell negativ verändernden Umfelds	Vorbild Fair Play Compliance	Steuermoral
36.	Qualitätserhöhung	Weniger (oder keine) Konflikte	Tax Compliance erhöhen Vorbild
37.	Rechtlich steuern - Sicherheit für Steuerthemen	Weniger Rechtsmittel (nach BP)	"Up-to-Date" - Eigene HM-Teams
38.	Rechtliche Grundlagen	Zeitgewinn	Vereinfachung
39.	Referenzunternehmen	Zusammenarbeit mit der GBP	Verlagerung der Kontrolltätigkeit
40.	Reputation nach außen	Zusammenarbeit mit GBP	Verlagerung von Ressourcen innerhalb der FV
41.	Richtlinien genauer Formulieren		Verwaltungseffizienz
42.	Risikoorientierte Ressourcenallokation		Verminderter Verwaltungsaufwand als Ziel
43.	Risikoorientierter Prüfungsansatz		Wechselseitige Weiterentwicklung, laufende Optimierung
44.	Schritt über die Grenze		Wissenstransfers
45.	Standardisierung		Zeitnahe Problembewältigung
46.	Standortvorteil Österreich		
47.	Stärkeres Einbinden des HM-Teams in die Steuerplanung		
48.	Steuergerechtigkeit und Wettbewerbsgleichheit		
49.	Supranationale Abstimmung		
50.	Übergang d. Pilotphase in Dauerprozess		
51.	Überlappung von Nutzen von verschiedenen Prüfungen: WP - Steuerprüfer - Enforcement		
52.	Verankerung in BAO		
53.	Vernetzung mit anderen Finanzämtern		
54.	Veröffentlichung, Literatur, Umfragen		
55.	Verteilung von Ressourcen		
56.	Wettbewerbsvorteil für HM-Teilnehmer		
57.	Wettbewerbsvorteil für Österreich		
58.	Zeitersparnis		
59.	Zeitnahe Veranlagung und Entscheidungen		
60.	Zukunftsbezogene Informationen		

## 8.6.4. Risiken

**Tabelle 32:** Risiken von Horizontal Monitoring (SPOT-Analyse)

	Unternehmen und Steuerberatung	Finanzämter	Großbetriebsprüfung
1.	2016: Gibt es Horizontal Monitoring noch?	Abweichen von Realität	Abdrehen von Horizontal Monitoring
2.	Ausarten in laufende Überwachung d. Unt.	Aufwand Ressourcenbindung	Änderung bei Entscheidungsträgern
3.	Ausreizen von Ressourcen	Auslastung Fachbereich	Auswahl Problemfelder
4.	Auswahl der Teilnehmer	Aussagekraft Kriterienprüfung	Beratung statt Kontrolle
5.	Automatisierungsfalle	Ausufern der Regelungsdichte	Betriebsblindheit
6.	Befangenheit	Beratung statt Kontrolle	Betriebsblindheit
7.	Change of Control	Betriebsblindheit	Doppelgleisigkeit im Veranlagungsverfahren
8.	Details zur Dokumentation	Chancen nicht aufgreifen	Entwicklung Steuer-IKS
9.	Eingeschränkte Steuergestaltung, mangelnde Kreativität im Unternehmen	Eventuell Problematik durch (länderweise) unterschiedliche Steuergesetzgebung	Falsche Kandidaten (Unternehmen)
10.	Einsatz Finanzpolizei	Gütesiegel gut?	Falsche Teilnehmer
11.	Entstehung von "Leichtsinnigkeit" einzelner handelnder Personen	„HM für alle“ nicht leistbar (zu geringe Ressourcen)	Fehlende klare Rahmenbedingungen
12.	Entscheidungsstärke	Kontrollmechanismen???	Folgen des Projektabbruchs
13.	Fehlende Administrierbarkeit	Kriterien für Horizontal Monitoring adaptieren?	Gefahr d. Amtsmissbrauch
14.	Fluktuation	Mangelnde Abklärung der Entscheidungsbefugnisse FA u GBP	Gefahr: Rechtsprechung und -auslegung weicht von konkreter Erledigung ab
15.	Fortbestand von HM nicht gesichert	Missbrauch in Vertrauensbasis	Gefährdung: Außensicht als Privileg
16.	Gefahr d. Scheiterns: Nichteinhalten von Vereinbarungen	Nichteinhaltung der Regeln	Gesetzliche Grundlagen
17.	Gesetzgeberisches Umfeld	Öffentliche Meinung: Horizontal Monitoring als Privileg einzelner (Groß-)Unternehmen	Permanente BP
18.	Gesetzliche Verankerung fehlt	Personalknappheit bei Ausdehnung	Personalkontinuität
19.	Gratwanderung zwischen Über- und Unterinformation	Politik als unberechenbarer Faktor	Personalressourcen
20.	Horizontal Monitoring: Vorzeitiges Aus oder keine Weiterentwicklung	Rechtliche Grundlagen	Personenwechsel
21.	keine finale Rechtssicherheit	Rechtliche Regelung: zu enges Korsett	Personenwechsel (auf beiden Seite)
22.	Mangelnde Ernsthaftigkeit bei Umsetzung	Rechtliche Unverbindlichkeit	Projektabbruch
23.	Mangelnde Rechtssicherheit	rechtlicher Rahmen	Prozesssystemisch - nicht personenbezogen
24.	Mögliche Betriebsprüfungen nicht ausgeschlossen	Rechtsloser Raum	Rechtsgrundlage fehlt
25.	Mögliche Teamänderungen	Schnittstellenproblematik FA, FB GBP und bw. FB	Regelbetrieb: Organisation GBP
26.	Nachweis der Prüfschritte fehlt – u.U. wird alles in Frage gestellt	Treu und Glauben vs. 118 BAO	Ressourcen



	<b>Unternehmen und Steuerberatung</b>	<b>Finanzämter</b>	<b>Großbetriebsprüfung</b>
27.	Negatives Image	Ungleichbehandlung	Risiko Themenauswahl: Ausblenden nicht fokussierter Bereiche
28.	Öffentliche Meinung	Veränderung im HM-Prozess - Feststellungen?	Rolle der Steuerberater
29.	Öffentliche Meinungsbildung zu Horizontal Monitoring	„Verhaberung“	Routinefalle (Schlendrian)
30.	Projekt stirbt	Vertrauensmissbrauch	Routineverhalten ohne inhaltliche Aspekte
31.	Projekt-Stopp	Vertrauensmissbrauch (zu wenig Kontrolle?)	(Schlechtes) Marketing / PR bei Ausrollung des HM-Prozesses
32.	Projekt-Stopp	Vorbehalte bei Abgabe der Steuer- erklärung durch IT vorgegeben	Schlendrian
33.	Reaktion der Finanzbehörden auf offen gelegte Steuergestaltung	Wiederaufnahme	Stetigkeit vs Betriebsblindheit
34.	rechtlicher Rahmen	Wiederaufnahme - Offenlegung?	Steuerrisiken nicht erkannt
35.	Ressourcen		Strategiewechsel
36.	Ressourcenaufwand für Horizontal Monitoring qualifizierte Personen		Überreglementierung
37.	Ressourcenknappheit		Ungleichbehandlung
38.	Risiko bei versehentlich falscher Berichterstattung		Ungleichgewicht zwischen Geben und Nehmen
39.	Scheitern d. Pilotprojektes		„Verhaberung“ vs. Hoheitsver- waltung
40.	Schlechte Kommunikation		Vertrauensmissbrauch
41.	Schlendrian		Verwässerung der Aufnahme- kriterien
42.	Schwarze Schafe möglich		Vorwurf der Mausehelei
43.	Selbstanzeige in Horizontal Monitoring		Wechsel von Personen darf HM-Prozess nicht gefährden
44.	Tatsächlich missbräuchliches Ausnutzen von Horizontal Monitoring		Zwei-Klassen-Gesellschaft
45.	Treu und Glaubenschutz zu formal verstanden		
46.	„Verhaberung“ - falscher Eindruck in Öffentlichkeit		
47.	Verlagerung der Arbeit auf Unternehmen		
48.	Vertrauensmissbrauch		
49.	Vertrauensverlust		
50.	Verweigerte Begründungen		
51.	Wahrnehmung Horizontal Monitoring: Wegfall Abgabennachforderung VJ		
52.	Wechsel der handelnden Personen		
53.	Wechsel der Personen		
54.	Wechseln handelnder Personen, Zentralisation auf wenige Menschen		
55.	weitere Steuererhöhungen		
56.	Wirtschaftliche Not		

## 8.6.5. Handlungsfelder

**Tabelle 33:** Handlungsfelder für Horizontal Monitoring (SPOT-Analyse)

1.	Abgrenzung zwischen Horizontal Monitoring und Beratertätigkeit (Haftung, Zuständigkeiten)
2.	Abstimmung zwischen Unternehmen und FA (Umgang mit Vor- und Nachbescheidkontrollen)
3.	Auswahlprozess
4.	Definition des Prüfstandards
5.	Dokumentation IKS
6.	Effizienzsteigerung soll zu Ressourcenschonung führen
7.	Eigenes HM-Team in der GBP
8.	Einbindung Lohnabgaben
9.	Einbindung verbundener Unternehmen außerhalb einer steuerlichen Gruppe
10.	Einhalten der Regeln
11.	Feedback
12.	Fluktuation
13.	Folgen des Projektabbruchs
14.	Gesetzlichen Rahmen schaffen
15.	Gütesiegel
16.	Handbuch (vor allem IKS)
17.	IKS
18.	IT
19.	Kommunikation
20.	Kommunikation GBP-FA
21.	Kommunikation innerhalb der FA
22.	Kommunikation innerhalb der GBP und hin zum Finanzamt
23.	Kommunikation nach Außen
24.	Management Personalwechsel
25.	Öffentlichkeitsarbeit
26.	Öffentlichkeitsarbeit
27.	Organisationsablauf
28.	Personalentwicklung
29.	Personenwechsel (Einstellungen der neuen Person)
30.	Praxistaugliches Handbuch
31.	PR-Maßnahmen (inkl. "MauscheleiVorwurf" entgegentreten)
32.	Prozedere bei Rechtsanfragen
33.	Prüfung dieser dokumentierten Prozesse
34.	Qualifizierungs-WS
35.	Rechtlicher Rahmen
36.	Rechtlicher Rahmen
37.	Rechtssicherheit durch bestehendes Verfahrensrecht
38.	Regelungen für Teilnehmerkreis

39.	Registrierkassenpflicht für HM Unternehmen
40.	Rollenverständnis
41.	Sachliche Öffentlichkeitsarbeit
42.	Schaffung einer Rechtsgrundlage
43.	Schaffung eines rechtlichen Rahmens
44.	Schulung für Horizontal Monitoring
45.	SKS: (Mindest-) Anforderungsdefinitionen
46.	Spannungsfeld Beratung und Kontrolle
47.	Standards nachhaltig feststellen und sichern (IKS, Compliance Richtlinien, Risikomanagement)
48.	Überarbeitung Handbuch (rechtlicher Rahmen)
49.	Überbetrieblicher Austausch
50.	Umgang mit NK bzw. VK (Info FA an GBP)
51.	Unterstützung durch FB
52.	Verbesserung der Rechtssicherheit
53.	Verbindliche Termine für Unterlagen
54.	Vorsicht vor Mauscheleivorwurf
55.	Weiterentwicklung der BAO
56.	Wie sieht zukünftig eine HM-Prüfung aus
57.	Zeitaufwand, Ressourcen und organisatorischer Aufwand

## 8.6.6. Verbesserungsvorschläge zu den Handlungsfelder

**Tabelle 34:** Verbesserungsvorschläge für Horizontal Monitoring

1.	<p><b>Abgrenzung zwischen Horizontal Monitoring und Beratertätigkeit</b></p> <p>Geplanter Ablauf:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nach Abklärung mit Steuerberater erfolgt die Präsentation des Themas und danach entscheiden Unternehmen und GBP gemeinsam, ob es zu einem HM-Thema wird.</li> <li>■ Falls es sich um Beratungsthemen handelt, gehören sie gar nicht in Horizontal Monitoring behandelt!</li> </ul>
2.	<p><b>Abstimmung zwischen Unternehmen und zuständigem Finanzamt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wunsch seitens des Unternehmens: Einmal jährlich soll(t)en sich das Unternehmen, das zuständige Finanzamt und die Großbetriebsprüfung zusammensetzen. Bis spätestens 30. April d. J. wird es ein Treffen des Unternehmens mit dem zuständigen BV-Team des Finanzamtes geben</li> <li>■ Umgang im Falle von Vorbescheid- und Nachbescheidkontrollen: Kontaktaufnahme mit Teamleiterin GBP, da die GBP als Drehscheibe im Prozess fungiert</li> <li>■ Informationen im Vorfeld zur Verfügung stellen – Unterlagen sollen frühzeitig übermittelt werden</li> <li>■ Bei Unternehmensneugründungen soll sichergestellt werden, dass diese schnellstmöglich demselben Team des Finanzamtes zugeordnet werden</li> </ul>
3.	<p><b>Besondere Vorsicht um nicht ins Gerede zu kommen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ „Mauscheleien“ werden sich grundsätzlich nicht ganz vermeiden lassen</li> <li>■ Aber man kann durch gezielte Maßnahmen entgegenwirken, wie z.B. Erstellen und Verteilen (an alle relevanten Gruppen, wie z.B. BV-Teamleitung, GBP-Teamleitung, Buchhaltung und Revision, ...) einer genauen Dokumentation aller Prozessschritte</li> <li>■ Grundsätzliche Bereitschaft, Dokumentationen für möglichst viele interessierte Personen zugänglich zu machen, Protokolle werden ins BP-Archiv gestellt</li> <li>■ Peer Reviews: Maßnahmen wie Innenrevision, um es externen Leuten zu ermöglichen, zu überprüfen, ob korrekt gearbeitet wurde</li> </ul>
4.	<p><b>Definition der Prüfstandards</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quartalsweise eine HM-Sitzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Info über laufendes operatives Geschäft</li> <li>- Darlegung konkreter Sachverhalte bzw. Sachverhaltsänderungen</li> <li>- Änderungen und Entwicklungen im IKS</li> </ul> </li> <li>■ Einmal jährlich stattfindende Erklärungsprüfung: Findet nach der Bilanzierung / Wirtschaftsprüfung und vor Abgabe der Steuererklärung statt</li> <li>■ Jährliche Schwerpunktprüfung: GBP Prüfer sucht sich selbst ein Prüfungsfeld (z.B.: Vorratsbewertung, z.B.: Anlagevermögen,...). Erfolgt unterjährig im Rahmen einer Nachschau (bevor die Steuererklärung abgegeben wird). Wenn erforderlich ACL-Einsatz.</li> <li>■ Adhoc Einschau (anlassbezogen)</li> </ul>
5.	<p><b>Diskrepanz zwischen Beratung und Kontrolle sowie Rollenverständnis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ist eine Kontrolle vor Bescheiderlass zulässig? Antwort lautet ja!</li> <li>■ Wie ist das Kontrollimperium neu auszugestalten? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehrjähriger Prüfungsplan für Querschnittsthemen (z.B.: IKS) ist sinnvoll (ähnlich den WTHs). Die Möglichkeit zu prüfen, muss erhalten bleiben. Aber Prüfungen vor Bescheiderlassung erstrebenswert.</li> <li>- Die Kontrolle soll sich nicht nur auf den Prozess, sondern auch auf das Ergebnis konzentrieren.</li> </ul> </li> <li>■ Personelle Ausstattung derzeit nicht ausreichend</li> <li>■ Besonderheiten des Unternehmens / der Branche sind jedenfalls zu beachten.</li> </ul>
6.	<p><b>Einbindung verbundener Unternehmen außerhalb einer steuerlichen Gruppe?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eventuell mit 2017?</li> <li>■ Schon jetzt: Aufnahme in Pilotprojekt wird angestrebt</li> <li>■ Ansuchen mittels formlosem E-Mail</li> </ul>

7.	<p><b>Gütesiegel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Es muss ein Privileg sein, an diesem Projekt mitmachen zu dürfen („Qualitätszeichen“).</li> <li>■ Formulierung allgemeingültiger (Mindest-) Standards bis zum Ende des Pilotprojektes.</li> <li>■ Es dürfen nur die besten Firmen am HM-Prozess teilnehmen.</li> <li>■ Es gibt wahrscheinlich große Differenzen innerhalb der Unternehmen (wegen unterschiedlicher Unternehmenskulturen, unterschiedlichem Wissensstand, unterschiedlicher Hierarchien, unterschiedlichen Informationsbedürfnissen, ...).</li> <li>■ Problem für GBP: Unterschiedliche Qualitäten der übermittelten Daten („Datenfriedhof“): Grundstruktur für nötige und sinnvolle Informationen in einer bestimmten Art in einem bestimmten Ausmaß (d.h. unter Beachtung der spezifischen Branchenbesonderheiten) soll erarbeitet werden.</li> <li>■ Benefit für das Unternehmen: Die Mehrarbeit und Zusatzkosten der teilnehmenden Unternehmen können durch so ein Zertifikat positiv zur Geltung kommen („bessere Außenwirkung“).</li> <li>■ Allgemein: Erhöhung der Steuermoral.</li> </ul>
8.	<p><b>Handbuch und Implementierung IKS und Prüfung der dokumentierten Prozesse im Rahmen von Horizontal Monitoring</b></p> <p>Für die Erstellung eines IKS werden folgende Punkte als sinnvoll und notwendig erachtet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ (Gemeinsamer) Prozess der Erhebung und Bewertung des Risikos</li> <li>■ Notwendige Maßnahmen zur Risikominimierung</li> <li>■ Definition des SKS (Steuerkontrollsystems) auf Basis des unternehmensrechtlichen IKS</li> <li>■ Ziel: richtige Steuererklärung. Weg dorthin soll beschrieben werden</li> <li>■ Risikokontrollmatrix</li> <li>■ Klärung, wie eine nachvollziehbare Dokumentation des vorhandenen IKS vom Unternehmen aussehen soll: Wichtig ist diesbezüglich jedenfalls eine konkrete Risikobeschreibung und eine entsprechende Zuordnung zum Prozess; bisherige Prozessdarstellungen zum Teil nicht konsistent, z.B.: im letzten Prozess zur Erstellung der KöSt-Erklärung sind die Risiken nicht beschrieben (es ist nur die Rede von „R1“, „R2“, „R3“ – diese Angaben stellen auch keinen Verweis auf die RisikoKontrollmatrix dar, wie teils behauptet wurde)</li> </ul>
9.	<p><b>Handlungsfelder, die an die Projektleitung weitergegeben werden sollen</b></p> <p>Den Teilnehmern ist es wichtig, folgende Themen an die Verantwortlichen heranzutragen, da sie für den Erfolg des HM-Prozesses als wesentlich erachtet werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Effiziente EDV (IT)</li> <li>■ Klarheit und Menge der Gesetze und Richtlinien</li> </ul>
10.	<p><b>Internes Kontrollsystem (IKS) weiter entwickeln</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zusätzlich zum bereits implementierten IKS-Prozess soll noch vor Einreichung der Steuererklärung ein Termin mit der GBP möglich sein, um eventuell noch offene Fragen zu besprechen und sicherzustellen, dass alle Punkte richtig in die Steuererklärung aufgenommen werden („Finale Feedback-Schleife“)</li> </ul>
11.	<p><b>Kommunikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eine permanente, offene Kommunikation zwischen allen handelnden Personen (unternehmensintern, finanzintern sowie zwischen Unternehmen und Finanz)</li> <li>■ Aktive Informationsweitergabe (klare Zuständigkeiten und Rollenverteilungen)</li> <li>■ (Weitere) Verbesserung der Kommunikationskultur (z. B.: Ängste abbauen)</li> <li>■ Gute Informiertheit aller handelnden Personen („Schlüsselkräfte“)</li> </ul>
12.	<p><b>Kommunikation GBP – FA (Sprechen eine Sprache)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Strukturierte Abstimmung über Kriterienprüfung „GBP- FA“ (Leben des Prozesses), finanzamtsinterne Kommunikation klären</li> <li>■ Kernteam um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (GBP, FA) erweitern</li> <li>■ Information des Fachvorstandes über die HM-Sitzungen per Mail („Protokoll der Quartalsitzung liegt am Laufwerk“)</li> <li>■ Rechtsauskunft durch FA – Rücksprache mit GBP</li> <li>■ VK/NK, Art. 5-Anfragen im FA – Rücksprache bzw. Kontakt mit GBP</li> </ul>
13.	<p><b>Kommunikation innerhalb der Finanzverwaltung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kenntnis und Verständnis für Horizontal Monitoring soll gestärkt werden</li> <li>■ Zur gegenseitigen Absicherung der Teamleiter: Übermittlung der Protokolle</li> <li>■ Im laufenden HM-Prozess: Teamleiter haben mündliche Vereinbarung geschlossen, besser untereinander zu kommunizieren (GBP und Finanzämter), um gegebenenfalls sofort nötige Maßnahmen (z.B.: Erhebungsauftrag) setzen zu können</li> <li>■ Teamleiter – BV Teams: Kontaktperson für GBP</li> </ul>

14.	<p><b>Kommunikation nach Außen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aktive Kommunikation ist wichtig (nicht „reagieren“, sondern agieren)</li> <li>■ Richtigen Zeitpunkt wählen (noch Pilotprojekt)</li> <li>■ Voraussetzungen kommunizieren (z.B.: Transparenz der Aufnahmekriterien)</li> <li>■ Vorteile (bessere Ressourcenallokation, Standortvorteil, moderne Finanzverwaltung)</li> <li>■ Kein „Geschenk / Freibrief“ (Ausschluss, wenn Regeln nicht eingehalten werden)</li> <li>■ Internationale Vergleiche (Horizontal Monitoring schon in mehreren Ländern)</li> <li>■ Psychologische Komponente: Anreiz für mehr Compliance</li> </ul>
15.	<p><b>Management Personalwechsel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grundvoraussetzung ist ein bestehendes Management in jedem Bereich, damit man kurzfristig auf geänderte Personalsituationen reagieren kann (Vertreter namhaft machen und diese auch rechtzeitig in das Geschehen einzubinden)</li> </ul>
16.	<p><b>Mehr Öffentlichkeitsarbeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Transparenz: es soll nach außen gezeigt werden, dass es bei HM nicht um „Mauscheln“ geht (gefordert sind die Finanzverwaltung und alle Interessensvertreter – z.B. die Kammern)</li> <li>■ In der Wirtschaft soll der Wunsch vorhanden sein, in den HM-Prozess hineinzugehen (alle beteiligten Seiten sind gefordert)</li> <li>■ Anreize: „Gütesiegel“ für Finanz und Wirtschaft (gefordert ist primär die Finanzverwaltung)</li> <li>■ Informationen an Steuerberater um die eigenen Klienten diesbezüglich zu beraten (Kammern und Finanzverwaltung sind gefordert)</li> <li>■ Zeitpunkt, wann an die Öffentlichkeit gegangen wird (z.B.: der Beirat soll sich engagieren)</li> </ul>
17.	<p><b>Öffentlichkeitsarbeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Voraussetzungen für die Teilnahme am HM-Prozess sind nach innen und nach außen zu kommunizieren</li> <li>■ „Zertifizierung“ (IKS, Compliance, ...)</li> <li>■ Rechtliche Einbettung i.S. der BAO hervorheben</li> <li>■ Kommunizieren der Vorteile von Horizontal Monitoring in die Öffentlichkeit <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfahrungen von anderen HM-Unternehmen im Sinne einer guten Öffentlichkeitsarbeit bekanntmachen</li> <li>- Vernetzung der Unternehmen untereinander</li> </ul> </li> </ul>
18.	<p><b>Organisationsablauf, Rechtlicher Rahmen, Fluktuation sowie Organisation der Beteiligten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projekt ohne rechtlichen Rahmen, der aber aufgrund der derzeit gemachten Erfahrungen erstellt werden soll. Vor allem in den Bereichen: BAO, HM-Handbuch. Unter Umständen sollte ein Erlass geschrieben werden, um die rechtliche Verbindlichkeit für alle Beteiligten erreichen zu können.</li> <li>■ Interne Personalrichtlinie nötig, die auf gemachte Erfahrungen Rücksicht nehmen muss. Gangbarer (Mittel-) Weg zwischen Machbarkeit einerseits und Betriebsblindheit andererseits. Kontinuität ist wichtig. Ein Wechsel jeweils eines Teiles des HM-Personals ist sinnvoll, um einen völligen Neubeginn mit neuerlichem Vertrauensaufbau vermeiden zu können und umgekehrt die „Betriebsblindheit“.</li> <li>■ Karriereplanung für Finanz-Mitarbeiter notwendig.</li> </ul>
19.	<p><b>Personalentwicklung Prüferinnen/Prüfer-Pool</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Interessensbekundung GBP-Prüferinnen/Prüfer</li> <li>■ Auswahlverfahren</li> <li>■ Anreizsystem</li> <li>■ Qualifizierung (sozial, kulturell, steuerrechtlich)</li> <li>■ Anforderungsprofil</li> <li>■ Fachausbildung „HM-Betreuerin/Betreuer“</li> <li>■ Personalbedarfsplanung</li> </ul>
20.	<p><b>PR Maßnahmen (inkl. „Mauschelei-Vorwurf“ entgegenzutreten)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Offizielle Informationen zu Horizontal Monitoring auf der Homepage des BMF: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie läuft der Prozess ab?</li> <li>- Welche Kriterien gibt es für die Teilnahme?</li> </ul> </li> <li>■ Qualitätssicherung bzw. Interne Revision (nachvollziehbare Maßnahmen, die sicherstellen, dass die HM-Prozesse sorgsam und richtig ablaufen)</li> <li>■ Nachvollziehbare Dokumentation</li> </ul>

21.	<p><b>Prozedere bei Rechtsfragen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Frage, ob ein formales Thema (Gesetzesänderung) angestrebt werden soll (eher nein!) oder ob es besser sei, jede Treu und Glauben Auskunft gegebenenfalls mit der Bitte um eine mündliche Besprechung seitens des anfragenden Unternehmens („Round table“) zu versehen</li> </ul>
22.	<p><b>Qualifizierungs-Workshop (Inhalt, Timing, Länge)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Namensänderung in „Kick-Off Veranstaltung“</li> <li>■ Zeitpunkt: rund um die Erklärungsunterzeichnung</li> <li>■ Allgemeine Informationen kurz halten: Idee des Horizontal Monitoring nicht zwingend erforderlich HM-Handbuch reduziert auf wesentliche Punkte</li> <li>■ Wissenschaftlichen Teil als eigene Veranstaltung anbieten (Eigenverantwortung für Teilnahme)</li> <li>■ Gegenseitiges Vorstellen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (Zuständigkeiten, Erwartungen)</li> <li>■ Möglichkeiten, Unsicherheiten auszuräumen (Fragen zum allgemeinen Prozedere)</li> <li>■ Weniger frontal, mehr Dialog</li> <li>■ Informationen im Vorfeld zur Verfügung stellen – Vorbereitung in Eigenverantwortung</li> </ul>
23.	<p><b>Rechtssicherheit durch das bestehende Verfahrensrecht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gemeinsame Entscheidung über die Anwendung weiterer Auskunftsverfahren für den Einzelfall („Advanced Ruling“ und „Treu und Glauben“)</li> <li>■ Dreistufige Entscheidungsfindung: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aufnahme in Besprechungsprotokoll (bei HM-Sitzungen)</li> <li>2. Schriftliche Auskunft (Bestätigung) durch Finanzamt</li> <li>3. Advanced Ruling Bescheid</li> </ol> </li> <li>■ Berücksichtigung neuer rechtlicher Auslegungen / Fragen zu den Sachverhalten abklopfen und in den HM-Sitzungen thematisieren und protokollieren</li> <li>■ Thema: Keine Wiederaufnahmsgründe bei Offenlegung</li> </ul>
24.	<p><b>Registrierkassenpflicht für HM Unternehmen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verstärkte Information über Horizontal Monitoring intern und extern sinnvoll, um negative öffentliche Reaktionen zu vermeiden: Horizontal Monitoring bedeutet nicht, dass ein Unternehmen nicht geprüft wird, sondern dass es anders geprüft wird.</li> <li>■ Weitere Qualifizierungsmaßnahmen für HM-Unternehmen: Zertifiziertes Kassensystem, das kontrolliert wird.</li> </ul>
25.	<p><b>Schaffung einer Rechtsgrundlage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schaffung einer neuen Verfahrenskategorie</li> <li>■ Antragsverfahren (subjektives Recht eines Betriebes)</li> <li>■ Normierung der objektiven Voraussetzungen</li> <li>■ Unternehmen muss eine einseitige Verpflichtungserklärung abgeben</li> <li>■ Dieses neue Verfahren deckt alle anderen Prüfungsmaßnahmen ab</li> <li>■ Einleitung mit Bescheid (z.B.: mittels § 294 BAO, Begünstigungsbescheid)</li> <li>■ Widerruf (bei Verletzung der Bedingungen) ebenfalls mit Bescheid</li> <li>■ Zuständigkeiten – Teilnehmerkreis</li> </ul>
26.	<p><b>Standards nachhaltig feststellen und sichern</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Um die Qualität der Standards, die für den Beitritt zu Horizontal Monitoring gelten, nachhaltig zu sichern, wäre es möglich, eine Bescheinigung über die Einhaltung der Standards durch den Wirtschaftsprüfer einzuholen. Diese Standards umfassen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Internes Kontrollsystem</li> <li>- Compliance Richtlinien</li> <li>- Risikomanagementsystem</li> </ul> </li> <li>■ Thematisieren der (Einhaltung der) Standards in den HM-Sitzungen</li> </ul>
27.	<p><b>Überarbeiten Handbuch (Rechtsunsicherheit?)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rechtlicher Rahmen im „Piloten“ nicht bearbeitet</li> <li>■ Selbstanzeige im HM-Prozess: weniger formal elektronische Möglichkeit prüfen</li> <li>■ Treu und Glauben-Auskünfte (Bei Anbringen des Unternehmens Abstimmung zwischen FA und GBP und dann Auskunft an Unternehmen durch das FA)</li> <li>■ Auskunftsbescheid nach § 118 BAO detto</li> </ul>

28.	<p><b>Überbetrieblicher Austausch</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gegenseitiger Austausch aller (oder zumindest einiger) HM-Pilotunternehmen: diese sollten ihre Konzepte und ihre Ideen vorstellen – angeregt wird (von Herrn Zischg) ein Treffen in Salzburg (damit alle teilnehmenden Unternehmen keine zu großen Entfernungen haben).</li> <li>■ Welche Konzepte gibt es (Wie wird intern der Prozess dokumentiert, überprüft, organisiert, ...? Welche Erfolge wurden bisher damit erzielt? Was hat Horizontal Monitoring tatsächlich gebracht?)?</li> <li>■ Ziel ist gegenseitiges Lernen.</li> <li>■ Informationsbedarf bzw. Informationsfluss soll so gestaltet werden, dass beide Seiten (Finanz und Unternehmen) damit zufrieden sind.</li> <li>■ Erfahrungsschatz für die GBP und das Finanzamt wird größer, wenn bei einem HM-Treffen auch die Finanz teilnehmen kann.</li> <li>■ Wahrnehmung der unterschiedlichen Kulturen.</li> <li>■ Das (gegenseitige) Vertrauen wird durch ein solches Treffen gestärkt.</li> <li>■ Multiplikator für HM-Geist.</li> </ul>
29.	<p><b>Verbesserung der Rechtssicherheit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wunsch an den Gesetzgeber: Ausbau des Paragraphen 118 BAO (generell öffnen)</li> <li>■ Bekenntnis der Finanzverwaltung, dass Aussagen, die im Rahmen des HM-Prozesses übereinstimmend geklärt wurden, auch in Zukunft halten („bisher fehlende rechtliche Verbindlichkeit“)</li> <li>■ Frage, ob ein Sachverhalt im Rahmen des HM-Prozesses ausreichend offengelegt wurde oder nicht (HM Protokolle sollen Bestandteil des Steueraktes beim zuständigen Finanzamt sein)</li> </ul>
30.	<p><b>Verbindliche Termine für Tagesordnung und Unterlagen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tagesordnungspunkte und wesentliche Unterlagen sollen ca. eine Woche bis spätestens drei Tage vor einer HM-Sitzung der GBP übermittelt werden</li> </ul>
31.	<p><b>Voraussetzungen des Teilnehmerkreises bzw. Auswahlprozess</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Betriebsgröße: Konzernweite Betrachtung</li> <li>■ Bisheriges steuerliches Verhalten (Prüffeststellungen)</li> <li>■ Risikobranchen ausschließen (oder erhöhte Anforderungen stellen)</li> <li>■ Steuer IKS muss (definierten) Mindestanforderung genügen</li> </ul>
32.	<p><b>Zeitaufwand, Ressourcen und Organisatorischer Aufwand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Themenstraffung</li> <li>■ Strukturierter Zugang</li> <li>■ Flexibilisierung: Anzahl der Quartalsitzungen (u.U. weniger Sitzungen pro Jahr)</li> <li>■ Eine Teamleiterin und zwei Prüfer sind derzeit mit Horizontal Monitoring beschäftigt. Vorschlag: Teamleiterin bleibt langfristig, aber einer der beiden Prüfer wird in regelmäßigen Abständen ausgetauscht (keine „Verhaberung“, keine Betriebsblindheit)</li> <li>■ Zertifizierung für Unternehmen</li> </ul>



# 9. Beilagen

## 9.1. Projektauftrag Horizontal Monitoring



<b>PROJEKTAUFTRAG</b>	
<b>Horizontal Monitoring</b>	
<b>Projektstarttermin</b> 17. Juni 2011	<b>Projektendtermin</b> 30. Juni 2014
<b>Projektbeschreibung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entwicklung einer zeitnahen Betreuung und Kontrolle von Großbetrieben auf partnerschaftlicher Basis unter Einbeziehung vorhandener Kontrollsysteme zur Sicherstellung einer zeitnahen und rechtsrichtigen Abgabenerhebung</li></ul>	
<b>Projektziele</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Förderung der Tax Compliance</li><li>• Rechts- und Planungssicherheit für Unternehmen</li><li>• Gewährleistung einer zeitnahen und rechtsrichtigen Abgabenerhebung</li><li>• Reduzierung der Tax Compliance-Kosten für die Unternehmen</li><li>• Mittelfristige Ressourcenverlagerung der Finanzverwaltung zu Risikobereichen</li></ul>	
<b>Projektaufgaben und Inhalte</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Definition der Anforderungen an Pilotunternehmen</li><li>• Festlegung von Prozessen, Strukturen und Verantwortlichkeiten innerhalb der Finanzverwaltung</li><li>• Auswahl der Pilotunternehmen</li><li>• Abschluss der Erklärungen zur Durchführung von Horizontal Monitoring</li><li>• Entwicklung des Steuerkontrollsystems</li><li>• Qualifizierung der Mitarbeiter/innen</li><li>• Kommunikation intern und extern</li><li>• Handbuch Horizontal Monitoring</li></ul>	
<b>Meilensteine:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kick off intern 17.06.2011</li><li>• Kick off extern 11.07.2011</li><li>• Aufsetzen der Teilprojekte (Leitung und Inhalte) Juli 2011</li><li>• Auswahl der Ansprechpartner in der Finanzverwaltung November 2011</li><li>• Erstauswahl Pilotunternehmen November 2011</li><li>• Unterzeichnung 1. Erklärung zur Durchführung von HM Dezember 2011</li><li>• Eckpunkte Steuerkontrollsystem Dezember 2011</li></ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Start Pilot</li> <li>• Kommunikation nach außen</li> <li>• Zwischenevaluierung 1</li> <li>• Zwischenevaluierung 2</li> <li>• Evaluierung der Pilotierung</li> </ul>	<p>Jänner 2012</p> <p>Jänner 2012</p> <p>Juli 2012</p> <p>Juli 2013</p> <p>März 2014</p>
<b>Projektauftraggeber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ FBM Mag. Dr. Maria Fekter</li> </ul>
<b>Projektleiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dipl.-Kfm. Eduard Müller</li> <li>○ Mag. Hubert Woischitzschläger</li> </ul>
<b>Projektteammitglieder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dr. Christoph Ritz</li> <li>○ Mag. (FH) Eva Maria Schrittwieser</li> <li>○ Dr. Manfred Elmecker</li> <li>○ Mag. Helga Rathgeber</li> <li>○ Mag. Roland Macho</li> <li>○ Mag. Klaudia Mölzer-Metz</li> <li>○ Dr. Wilfried Ritirc</li> <li>○ Mag. Maria Hacker-Ostermann</li> </ul>
<b>Operatives Projektmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gabriele Hoschek</li> <li>○ Manuela Lang, BA</li> </ul>
<b>Lenkungsausschuss</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ SC Dr. Wolfgang Nolz</li> <li>○ Univ.Prof. DDr. Gunter Mayr</li> <li>○ Mag. Harald Waiglein</li> </ul>
<b>Beirat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ SC Dr. Wolfgang Nolz</li> <li>○ Univ.Prof. DDr. Gunter Mayr</li> <li>○ Mag. Harald Waiglein</li> <li>○ Mag. Alfred Hacker</li> <li>○ Dr. Franz Krug</li> <li>○ Dr. Erika Reinweber</li> <li>○ Dr. Ralf Kronberger</li> <li>○ Mag. Markus Fichtinger</li> <li>○ DDr. Hans Zöchling</li> <li>○ Dipl.Ing. Mag. Friedrich Rödler</li> <li>○ MMag. Dr. Andrea Lahodny Karner</li> <li>○ Univ. Prof. Dr. Tina Ehrke-Rabel</li> <li>○ Univ. Prof. Dr. Erich Kirchler</li> </ul>

**Kritische Erfolgsfaktoren**

- Verfahrensrechtliche Einschränkung durch weitest gehende Offenlegung
- Akzeptanz bei den Beratern
- Akzeptanz bei den Mitarbeiter/innen intern (in unterschiedlicher Intensität)
- Qualität (Motivation, Akzeptanz, ...) der betroffenen Mitarbeiter/innen und Führungskräfte
- Auswahl der Pilotunternehmen
- Politische Rückendeckung des Projektes

**Ressourcen**

- Personalressourcen Projektmitglieder
- Allfällige Kosten für IT-Unterstützung

**Relevante Projektumwelten**

- Politik
- Wirtschaft
- Interessensvertretungen
- Mitarbeiter/innen
- Ausländische Verwaltungen

Projektleiter

Projektauftraggeber

Wien, Juni 2011

## 9.1.1. Projektauftrag Teilprojekt: Evaluation – Horizontal Monitoring

### PROJEKTAUFTRAG

## Evaluation

**Projektstarttermin:** September 2012

**Projektendtermin:** März 2014

#### Projektziele

- Evaluation von Horizontal Monitoring

#### Projektaufgaben und –inhalte

- Visualisierung des gesamten HM-Prozesses (alle Teilprozesse als Workflow) in Abstimmung mit dem Teilprojekt „Prozess – Guideline“.
- Zielgruppendefinition für die einzelnen Evaluationsschritte (intern und extern)
- Entwicklung der Evaluationsmethodik und –instrumente.
- Planung und Durchführung der Evaluation von „HM-Unternehmen“.
- Erstellung eines Evaluationsberichtes (Ausgangssituation + „Wirkung von HM“).

#### Meilensteine:

- Beginn: Startsitung erfolgte am 26. Juni 2012
- Visualisierung HM-Prozess: 31. Oktober 2012
- Entwicklung des Evaluationsprozesses: 31. Oktober 2012
- Entwicklung Grobkonzept Evaluationsmethodik und -instrumente: 31. Oktober 2012
- Erhebung Ausgangssituation
  - Konzeptentwicklung
  - Durchführung der Befragung der HM-Unternehmen/Berater
  - Auswertung der Befragungsergebnisse
- Erhebung „Wirkung von HM“ (Befragung der HM-Unternehmen/Berater nach frühestens 1 Jahr Pilotbetrieb)
  - Konzeptentwicklung
  - Durchführung der Befragung der HM-Unternehmen/Berater
  - Auswertung der Befragungsergebnisse
- Lfd. Abstimmung mit der HM-Projektleitung
- Lfd. „Gegencheck“ mit Vertretern des Projektbeirates der WU-Wien (Spiel, Kirchner)

<b>Projektauftraggeber</b>	Projektleitung HM (Eduard Müller, Hubert Woischitzschläger)
<b>Projektleiter (und Vertreter im HM-Kernteam)</b>	Manfred Elmecker, BMF
<b>Projektteammitglieder</b>	Johannes Fahrenberger, RM Süd Manuela Lang, GBP Sonja Körper, GBP Gerhard Konrad, GBP
 	
Projektleiter	Projektauftraggeber
Wien, 11. September 2012	

## 9.1.2. Projektauftrag Teilprojekt: Kommunikationskonzept – Horizontal Monitoring



<b>PROJEKTAUFTRAG</b>	
<b>Kommunikationskonzept</b>	
<b>Projektstarttermin</b> November 2011	<b>Projektendtermin</b> Lfd.
<b>Projektziele</b> Information und Vermittlung der Idee „Horizontal Monitoring“ innerhalb der Finanzverwaltung Information und Vermittlung der Idee „Horizontal Monitoring“ an Interessensvertretungen, Unternehmen	
<b>Projektaufgaben und –inhalte</b> Einbettung von HM in die Gesamtstrategie des BMF darstellen Erstellen eines umfassenden Kommunikationskonzeptes (getrennt nach intern und extern)	
<b>Meilensteine:</b> Beginn: November 2011 Konzept: 31.12.2011	
<b>Projektauftraggeber</b>	Projektleitung HM
<b>Projektleiter</b>	Eva Maria Schrittwieser
<b>Projektteammitglieder</b>	Edeltraud Schrabal, GBP Tamara Spendel, RM Süd Vertreter BMF Abt. V/7
Projektleiter	Projektauftraggeber
Wien, November 2011	

### 9.1.3. Projektauftrag Teilprojekt: Memorandum of Understanding – Horizontal Monitoring



<b>PROJEKTAUFTRAG</b>	
<b>Memorandum of Understanding</b>	
<b>Projektstarttermin</b> 10.08.2011	<b>Projektendtermin</b> 31.10.2011
<b>Projektziele</b> Erstellung eines „Memorandum of Understanding“ als Grundlage für die Pilotierung	
<b>Projektaufgaben und –inhalte</b> Intention bzw. Zielsetzung von HM Wesentliche Spielregeln Wesentliche Abläufe Ansprechpartner und Verantwortlichkeiten Rechtlicher Rahmen	
<b>Meilensteine:</b> Startsitzung: 10.08.2011 1. Entwurf: Mitte September 2011 Finale Version: 31.10.2011	
<b>Projektauftraggeber</b>	Projektleitung HM
<b>Projektleiter</b>	Hubert Woischitzschläger
<b>Projektteammitglieder</b>	Wilfried Ritirc Eduard Müller Christoph Ritz , bzw. Helga Rathgeber Friedrich Rödler, KWT Markus Fichtinger, IV Herbert Hlava, WKÖ
Projektleiter	Projektauftraggeber
Wien, August 2011	

## 9.1.4. Projektauftrag Teilprojekt: Prozess-Guideline – Horizontal Monitoring



<b>PROJEKTAUFTRAG</b>	
<b>Prozess - Guideline</b>	
<b>Projektstarttermin</b> 17.8.2011 9.30 Uhr GBP, 1030 Wien	<b>Projektendtermin</b> 1. Abschnitt: 31. Oktober 2011 2. Abschnitt: lfd. bis Projektende
<b>Projektziele</b> Effiziente und effektive Abwicklung von Horizontal Monitoring Transparenz nach Innen und Außen Schaffung von Verbindlichkeit und Berechenbarkeit Grundlage für die richtige Auswahl der Pilotunternehmen Klarheit über Ausstiegsszenarien	
<b>Projektaufgaben und –inhalte</b> Erstellung einer Prozessbeschreibung (von der Auswahl über Memorandum bis Ausscheiden aus HM-Programm) Erstellung von Spielregeln für die Zusammenarbeit Darstellung der Konsequenzen bei Nichteinhaltung der festgelegten Spielregeln Darstellung von verbindlichen Standards und Gestaltungsfreiräumen Umgang mit ungeprüften Vorzeiträumen Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten – intern und extern (Unternehmen, Berater) Grundlagen für Dokumentation Anforderung an IT-Unterstützung Standards der Offenlegung Erstellung eines Kriterienkataloges für Pilotunternehmen Festlegung des Umfangs für HM (Abgabenarten) Spielregeln / Standards bei abweichender Rechtsauffassung	
<b>Meilensteine:</b> Startsitzung: 2. Augustwoche 2011 Entwurf für Gesprächsgrundlage mit Pilotunternehmen: 30.09.2011 Handbuch Horizontal Monitoring: 31.10.2011	
<b>Projektauftraggeber</b>	Projektleitung HM
<b>Projektleiter</b>	Kludia Mölzer-Metz Roland Macho



<b>Projektteammitglieder</b>	Mag. Hubert Woischitzschläger Mag. Maria Hacker-Ostermann Mag. Martin Karner/FB FA Wien 1/23 Susanne Wiesinger/TLin FA Wien 1/23 Manuela Lang, BA/ GBP Standort Linz  MMag. Dr. Andrea Lahodny-Karner /KWT DDr. Hans Zöchling/KWT DI Mag. Friedrich Rödler/KWT Dr. Gerhart Hafner, IV Dr. Herbert Hlava/ WKÖ
Projektleiter	Projektauftraggeber
Wien, August 2011	

## 9.1.5. Projektauftrag Teilprojekt: Qualifizierung – Horizontal Monitoring



<b>PROJEKTAUFTRAG</b>	
<b>Qualifizierung</b>	
<b>Projektstarttermin</b> 15.11.2011	<b>Projektendtermin</b> 31.12.2011
<b>Projektziele</b> Kennen und Verstehen des Instruments Horizontal Monitoring und den zu Grunde gelegten Prozess Kennen des rechtlichen Rahmens für die Durchführung Schaffen einer Grundlage für eine vertrauensvolle und transparente Kommunikation	
<b>Projektaufgaben und –inhalte</b> Zielgruppendefinition (extern und intern) Dauer, Methodik und Lehrinhalte der Schulungen Kostenplanung und Trainerressourcen Zeitplanung	
<b>Meilensteine:</b> Kick off: 15.11.2011 Konzept: 31.12.2011 Start Schulungen: Jänner/Feber 2012	
<b>Projektauftraggeber</b>	Projektleitung HM
<b>Projektleiter</b>	Eva Maria Schrittwieser
<b>Projektteammitglieder</b>	Manuela Lang, GBP Helga Rathgeber, BMF IV/3 Marianne Wenk, BMF I/6 Bernhard Riedler, BMF I/6 Gerhard Steiner, GBP Hans Zank, BFA Karoline Pühringer, BFA 1 Vertreter Finanzamt
Projektleiter	Projektauftraggeber
Wien, November 2011	

## 9.1.6. Projektauftrag Teilprojekt: Rechtlicher Rahmen – Horizontal Monitoring



<b>PROJEKTAUFTRAG</b>	
<b>Rechtlicher Rahmen</b>	
<b>Projektstarttermin</b> August 2011	<b>Projektendtermin</b> 1. Abschnitt (Grundlagen für Memoranden): 30.09.2011 2. Abschnitt (Begleitung): lfd. bis Projektende
<b>Projektziele</b> Legitimität von Horizontal Monitoring Klärung der rechtlichen Qualität der Memoranden Klärung der rechtlichen Qualität der Kontroll- und Begleitmaßnahmen Möglichkeiten der Gewährung von Rechtssicherheit	
<b>Projektaufgaben und –inhalte</b> Analyse des bestehenden Rechtssystems Abgrenzung und Zusammenwirkung von Horizontal Monitoring, Advance Ruling und Treu und Glauben Rechtstitel für Zuständigkeit der GBP im Rahmen des Horizontal Monitorings („Sachverständige“ des zuständigen Finanzamtes) Analyse der Auswirkungen aufgrund der Offenlegung durch das Unternehmen Rechtsgrundlage für Kontroll- und Begleitmaßnahmen Ermittlung allfälligen legislativen Änderungsbedarfs Rechtliche Beratung der anderen Teilprojekte	
<b>Meilensteine:</b> Startsitzung: Anfang/Mitte August 2011 1. Entwurf: Mitte September 2011 an das Kernteam 30.09.2011: Abnahme des Konzepts des rechtlichen Rahmens durch die Projektleitung	
<b>Projektauftraggeber</b>	Projektleitung HM
<b>Projektleiter</b>	Prof. Dr. Christoph Ritz, BMF Mag. Alfred Hacker, BMF
<b>Operatives Projektmanagement</b>	-

<b>Projektteammitglieder</b>	Mag. Helga Rathgeber, BMF Dr. Birgitt Koran, BMF  Dr. Herbert Hlava, WKÖ Univ. Prof. Dr. Tina Ehrke-Rabel (Universität Graz) Mag. Markus Fichtinger, IV
Projektleiter	Projektauftraggeber
Wien, August 2011	

## 9.2. Protokoll Zielexplications-Workshop



### Protokoll

---

Workshop

#### Zielexplication Evaluation Fair Play - Horizontal Monitoring

Datum, Uhrzeit

19. Juni 9:30 - 16:00 Uhr / 20. Juni 9:00 - 12:00 Uhr

Ort

BMF Konferenzsaal 1. Stock

Autor

Konrad Gerhard

Körper Sonja

Lang Manuela

Telefon

0664 / 854 25 41

0664 / 854 26 43

0664 / 857 76 22

---

#### Teilnehmerinnen/Teilnehmer:

Name

Elmecker Manfred

Fahrenberger Johannes

Felhofer Martin

Hacker Alfred

Hofmann Eva

Kirchler Erich

Konrad Gerhard

Körper Sonja

Krug Franz

Kutschera Axel

Lang Manuela

Macho Roland

Mölzer-Metz Klaudia

Müller Eduard

Petutschnig Matthias

Popper Vera

Reinweber Erika

Ritirc Wilfried

Schrittwieser Eva Maria

Spiel Christiane

Stefaner Andreas

Wieselthaler Karin

Wogrin Josef

Woischitzschläger Hubert

Dienststelle / Firma

BMF, SZK

BMF, SZK

KWT

BMF

Uni Wien

Uni Wien

GBP

GBP

FA Feldkirch

KWT

GBP

GBP

GBP

BMF

TPA Horwath (nur 19. 6.)

Uni Wien

BMF, SZK (nur 19.6.)

FA Linz (nur 20.6.)

BMF

Uni Wien

KWT

WKÖ

FA Klagenfurt

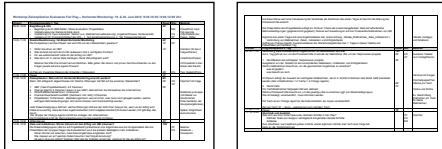
GBP

## Inhalt

<b>1. BEGRÜßUNG UND TAGESORDNUNG .....</b>	<b>3</b>
1.1. DESIGN WORKSHOP.....	3
1.2. INPUT EVALUATION.....	3
<b>2. STANDORTBESTIMMUNG / IST-STAND HORIZONTAL MONITORING.....</b>	<b>3</b>
<b>3. ZIELEXPLIKATION.....</b>	<b>5</b>
3.1. ERGEBNISSE AUS DEN GRUPPENARBEITEN .....	5
3.2. METAZIELE DES PROJEKTS.....	5
<b>4. VERLINKUNG ZIELE-INDIKATOREN-ERFOLGSKRITERIEN MIT MAßNAHMEN VON HM</b>	<b>6</b>
4.1. ZIELE UND INDIKATOREN .....	6
4.2. IDEEN-POOL FÜR MAßNAHMEN .....	6
4.3. WELCHE MAßNAHMEN, WER UND WANN.....	7
<b>5. PROZESSQUALITÄT.....</b>	<b>12</b>
5.1. PROZESSEVALUATION.....	12
5.2. KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN.....	13
<b>6. ABSCHLUSS UND AUSBLICK .....</b>	<b>14</b>

## 1. Begrüßung und Tagesordnung

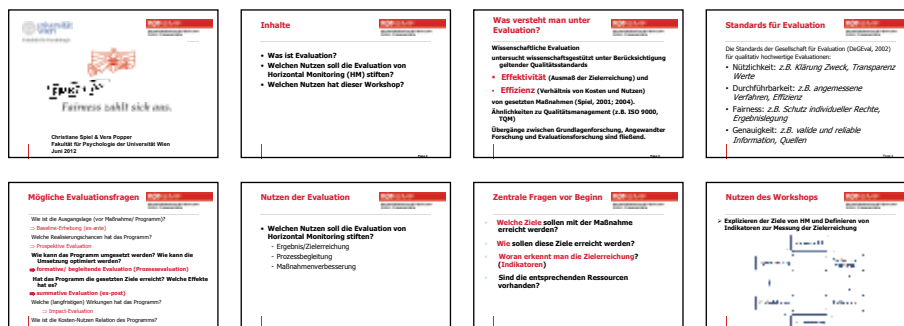
### 1.1. Design Workshop



Eduard Müller begrüßt die Teilnehmerinnen und Teilnehmer und gibt einen kurzen Überblick der Hintergrundentwicklungen zum Projekt Horizontal Monitoring (HM). Das Pilotprojekt läuft bis 2014 und soll begleitend evaluiert werden.

### 1.2. Input Evaluation

Christiane Spiel präsentiert einen Foliensatz zum Thema Evaluation:



Wortmeldung von Erich Kirchler:

Die Gruppe der Unternehmen ist beim Workshop nicht repräsentiert.

Christiane Spiel: Die Perspektive der Unternehmen wird in diesem Workshop indirekt durch die Change Agents eingefangen.

Eva Maria Schrittwieser ergänzt, dass in der Folge auch geplant ist, mit den involvierten Unternehmen Interviews zu führen.

## 2. Standortbestimmung / Ist-Stand Horizontal Monitoring

Folgende Fragen wurden bearbeitet:

1. Wofür brauchen wir HM?
2. Was konkret soll sich durch HM verbessern (die 2 wichtigsten Punkte)?
3. Für wie wahrscheinlich halte ich den Erfolg von HM?
4. Was kann ich in meiner Rolle beitragen, damit HM erfolgreich wird?

Die Antworten aus diesen Fragestellungen wurden wie folgt geclustert:

Frage 1. Wofür brauchen wir HM?

Planungs- und Rechtssicherheit

Kulturaspekt

Prozessthema



Frage 2. Was konkret soll sich durch HM verbessern?

Prozessthema

Vertrauens- und Kooperationskultur

Planungs- und Rechtssicherheit



Frage 3. Für wie wahrscheinlich halte ich den Erfolg von HM?

Die Einschätzungen lagen zwischen 50 und 100%.



Frage 4. Was kann ich in meiner Rolle beitragen, damit HM erfolgreich wird?

Kommunikation

Multiplikatorenfunktion

Transparenz





### 3. Zielexplication

Was soll mit Horizontal Monitoring erreicht werden?

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden in 5 Gruppen aufgeteilt:

1. GBP
2. Change Agents, übernehmen die Perspektive der Unternehmen
3. Wirtschaftstreuhanderninnen/Wirtschaftstreuhandern
4. Finanzämter, BMF
5. Projektbeirat

Aufgabe der Gruppen ist es, zu definieren welche detaillierten Wirkungen HM aus der Sicht ihrer Gruppe hat, wenn es ein Erfolg wird. Dabei ist es wichtig, dass die Ziele ergebnisorientiert formuliert werden.

Es wird darüber diskutiert, ob die Interessensvertretungen (KWT, WKO, IV) in einer eigenen Gruppe repräsentiert werden sollen. Da die Interessensvertretungen in der Gruppe Projektbeirat vertreten sind, wird dies nicht für notwendig erachtet.

Der Projektbeirat hat die gesonderte Aufgabe, die Rahmenbedingungen für das gesamte Vorhaben zu prüfen.

#### 3.1. Ergebnisse aus den Gruppenarbeiten

Die Ergebnisse werden präsentiert und in der Folge mit den Metazielen des Projekts verschnitten:

The image displays 20 individual presentation slides, each titled 'Ziele HM - Projektbeirat'. The slides contain various bullet points and text related to the goals and conditions for Horizontal Monitoring (HM). Key points include:

- Größtbetriebe in kürzerer Zeit mit weniger Ressourceneinsatz zu betreuen**
- Erklärung ist gleich Bescheid;**
  - keine weiteren Überprüfungen notwendig, weil Regelung im Vorfeld
- Sofort die richtige Steuer**
- Ressourcenverlagerung zu Risikofällen**
- Änderung im Maßnahmenmix;**
  - Prüfung/Neueinschätzung
- Der Anreiz, Wille steuerlich zu sein steigt**
- Anträge auf Advance Ruling steigen**
- Andere Qualität der Arbeit, weg von der ex post Betrachtung**
- Tätigkeiten im Rahmen des HM werden sich auf Spitzenzeiten konzentrieren / zum Jahresabschluss**
- Es gibt einen Pool an MitarbeiterInnen der dafür zuständig ist.**
- Die MitarbeiterInnen können mit dem Spannungsfeld Berufsethik, Vertrauen und Hoheitsverletzung umgehen**
- Trennung begleitende Kontrolle und ex post Kontrolle**
- Verantwortlichkeit steigt für die MitarbeiterInnen / Erhöhung der Motivation**
- Aktuelles Steuerwissen wird wichtiger**
- Zeitnahe Aufzeigen legislativer Lücken**
- WTH's müssen sich positionieren**
- Vorbildwirkung / Erhöhung der Compliance durch die Beraterseite des oberen KMU Bereichs**
- Unternehmen hinterfragen ihre Prozesse auch auf mögliche steuerliche Auswirkungen auf das IKS**
- Rahmenbedingungen für Erfolg von HM (Gesetze, politische Maßnahmen, Wissen, vertrauensbildende Maßnahmen...)**
- Rahmenbedingungen für Erfolg von HM (Gesetze, politische Maßnahmen, Wissen, vertrauensbildende Maßnahmen...)**
- Politische Rückendeckung:**
  - Interessensvertreter (Industrievereinigung, Wirtschaftskammer, Kammern Wirtschaftsprüfer, Arbeitskammer) eindeutige Commitment zu HM
  - Erhöhtes Commitment = Bereich der zuständigen Gremien
  - Commitment selbst der verantwortlichen Politiker (Medien: Aufgabenteilung, Priorisierung nach Risikoprofil)
- Politische Rückendeckung:**
  - Gesetze
  - Nach Pilotprojekt sollte „advance ruling“ ausgeweitet werden
  - Horizontal Monitoring sollte als Instrument gesetzlich verankert werden
  - (in weite Zukunft auch für KMUs)
- Einblick:**
  - Projekt „Herrschungsstellen werden für Unternehmen“ als „Zockprojekt“, in welches HM als Sub-Projekt integriert wird (Vorfeld: Kennzahlkriterien erörtern und Messinstrumente zur Evaluation mit nutzen)
- BMF:**
  - Schulungen im Haus (Workshops über rechtliche Möglichkeiten und Grundlagen und Ziele des HM, needletts)
  - Schulungen in Finanzämtern
  - Tagung von PrüferInnen und Zielorientierung (weg von tagg-Entwurf)
  - Für interessierte Unternehmen sollte BMF das Handbuch zur Verfügung stellen, inklusive Ansprechpartner
  - Finanzämter: Zentral-Forum
  - Hemmnisse HM mit Info, chat-room, etc.
- Öffentlichkeitsarbeit (Medien, Interessensvertretungen)**
- Problemlösungsorientierte Aufbereitung von wissenschaftlichen Studien und Publikationen in weit verbreiteten Medien**
- Sensibilisierung seitens der beteiligten Unternehmen und des BMF (weil Stern)**
- Evaluation**
- Anleihen an „Paving the way“ - Studie der Weltbank zur Steuerbelastung, Verwaltungslasten, etc.**

**Ziele HM - Wirkungen**

- 2 Kulturebenen: FA vs. GBP (GBP anders aufgestellt, international) -> HM wird sich vom anderen Prüfungsgegenstand abkoppeln -> pos./neg. Effekte!
- Keine Ressourcenversparung bei Finanzämtern in den Produktionsteams
- HM hat keinen quantitativen Einfluss auf Ressourcen der Finanzämter (nur 1, 2 Unternehmen zu Beginn, max. 10 Unternehmen später), außer FA 1.23 (80% der Fälle), Auswirkung auf alle § 15 AVOG-Unter

**Ziele HM - negative Wirkungen**

- Nicht jedes Unternehmen bekommt „Sonderstatus“ -> gute Kommunikation ist nötig
- Versuche verstärkten Lobbying über Rechtsfragen im BMF (Zweck für Betrieb zu HM?) -> Risiko (große Unternehmen haben bereits Verbindungen, aber dann zusätzliche stärkere Möglichkeiten der Durchsetzung von Rechtsstandpunkten)
- Gefahr der Abkopplung der FA vom Kontrollgeschehen

**Ziele HM - positive Wirkungen**

- Rechtshilfreduktion, Probleme im Vorfeld besprochen
- Grundsätzliche keine Prüfungen
- Umgehende Vorauszahlungsanpassung
- Unternehmens kommen nicht mehr in Risikobereiche
- Entlastung der Anwaltschaft in schwierigen Rechtsfragen durch Abprache zwischen GBP, Unternehmen und BMF
- weniger Konflikte, weil kein Problem im Rechnen aufkommt

**Ziele HM - positive Wirkungen**

- bessere Qualität, bessere Betreuung, keine Rechtsmittel, keine Strafverfahren (Ressourcenneutral)

**Ziele HM - negative Wirkungen**

- Druck zur unternehmensfreundlichen Beantwortung von Rechtsfragen kann steigen (mental, FA-(Fach-)Vorstände)

**Ziele HM - Unternehmen**

- Planungssicherheit
- Reduzierung von Unternehmensrisiken
- Zeitnahe Auskünfte und Erledigungen
- Verbindliche Auskünfte und Erledigungen (impliziert Rechtssicherheit)
- Unbürokratische Zusammenarbeit

**Ziele HM - Unternehmen**

- Finanzverwaltung sieht mich als Partner
- Finanzverwaltung ist ein verlässlicher Partner (für mein Unternehmen)
- Ressourceneinsatz optimieren
  - Personal
  - Raum
  - Zeit
  - Infrastruktur
- Verringerung von (externen) Beratungsleistungen (Kosten, Zeit, etc.)

**Ziele HM - Unternehmen**

- Möglichkeit der internen Prozessoptimierung (i.S. von NVP) durch das Feedback der Finanzverwaltung (z.B. zum IKS)
- Vorbildwirkung für die eigenen MitarbeiterInnen (i.S. der HM/Compliance-Philosophie) => Steigerung der unternehmensinternen Compliance

**Ziele HM - Unternehmen**

- Stärkung des Unternehmensimage („Marktführerschaft“ von HM in Österreich => modern, innovativ, verlässlich, vertrauenswürdig, pionierfähig)
- Wahrnehmung als verlässlicher Partner
- Aktiver Beitrag zur Corporate Social Responsibility (unternehmerische „Gesellschaftsverantwortung“); z.B. durch rechtzeitige Steuerleistung

**Ziele HM - Unternehmen**

- Überführung des „HM-Pilotstatus“ von HM in den „HM-Regelbetrieb“

**Ziele HM: Ergebnisse WirtschaftstreuhänderInnen**

- Die betreuten Unternehmen sind zufrieden.
- Die Rolle als Vermittler zwischen Unternehmen und FA bleibt erhalten oder wird weiter ausgebaut/versteckt.
- Reduzierung der Tax Compliance-Kosten für die Unternehmen
  - Der laufende Aufwand für die Tax Compliance des Unternehmens ist geringer als der Aufwand vor dem Durchlauf zu
- Zeitnahe und verbindliche Wahrung der Sachverhalte
  - Die Fragen der Steuerpflichtigen werden vom FA beantwortet und die Antworten sind verbindlich.
  - In und außerhalb des FA auf Fragen der Steuerpflichtigen default (zu können was wäre angemessen).

**Ziele HM: Ergebnisse WirtschaftstreuhänderInnen**

- Das FA unterstützt durch Kontaktaufnahme bei der Vermittlung von Doppelbelastungen durch Finanzverwaltungen anderer Länder.
- Die Häufigkeit von Rechtsmittelanträgen ist reduziert.
- Die Steuererlöse (einkommens Beiträge von Rechtsbehörden) sind durch die Vermeidung des IKS reduziert
- Fair Play auf beiden Seiten ist gegeben (Unternehmen/WirtschaftstreuhänderInnen und FA).

### 3.2. Metaziele des Projekts

1. Förderung der Tax Compliance
2. Rechts- und Planungssicherheit für Unternehmen
3. Gewährleistung einer zeitnahen und rechtsrichtigen Abgabenerhebung
4. Reduzierung der Tax Compliance-Kosten für Unternehmen
5. Mittelfristige Ressourcenverlagerung der Finanzverwaltung zu Risikobereichen

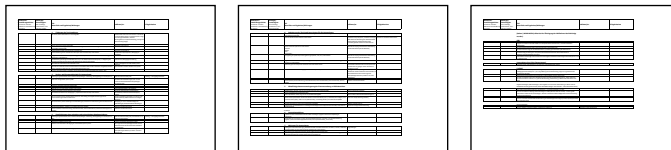
Folgende zusätzliche Ziele ergeben sich aus den Gruppenarbeiten:

6. Mitarbeiterinnen/Mitarbeiterentwicklung
7. Mehrwert für Unternehmen z.B: Stärkung des Unternehmensimages, Wahrnehmung als verlässlicher Partner, aktiver Beitrag zur Corporate Social Responsibility

#### **4. Verlinkung Ziele-Indikatoren-Erfolgskriterien mit Maßnahmen von HM**

##### **4.1. Ziele und Indikatoren**

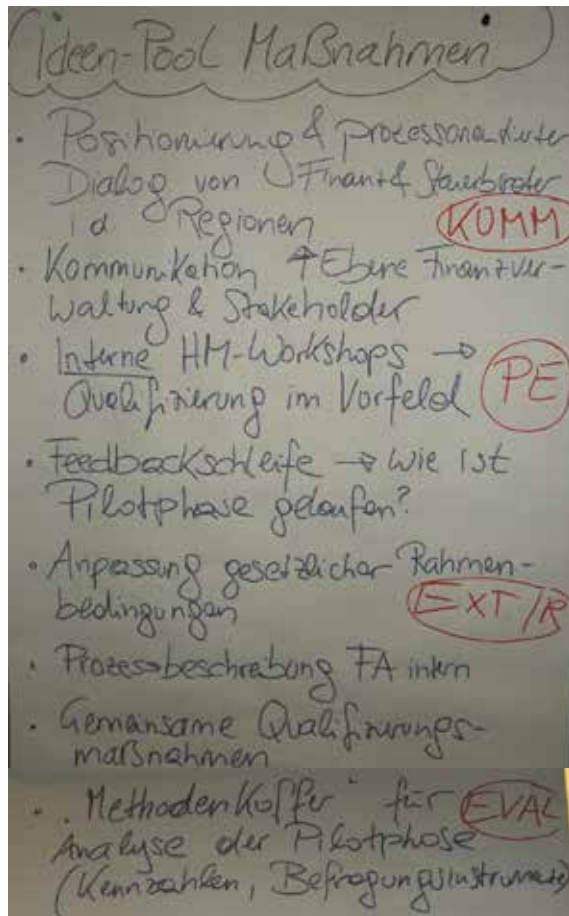
Die zusammengefassten Arbeitsergebnisse vom 19. Juni werden präsentiert und diskutiert. Das Arbeitspapier wird um die Ergänzungen aus dem Plenum adaptiert.



The image shows three rectangular boxes, each containing a grid of horizontal lines representing a table. These are placeholders for data from the work paper mentioned in the text above.

##### **4.2. Ideen-Pool für Maßnahmen**

In einem nächsten Arbeitsschritt werden erste Ideen für notwendige Maßnahmen gesammelt.



Dabei kristallisieren sich folgende relevante Maßnahmenblöcke heraus:

1. Kommunikation
2. Personalentwicklung
3. Evaluation
4. Gesetzliche Maßnahmen: es wird festgelegt, dass die Maßnahmen zu diesem Punkt zu einem späteren Zeitpunkt erarbeitet werden

#### 4.3. Welche Maßnahmen, wer und wann

In einem nächsten Arbeitsschritt werden zu den Blöcken 1 bis 3 konkrete Maßnahmen ausgearbeitet, ein Zeitrahmen und die Verantwortlichen festgelegt.

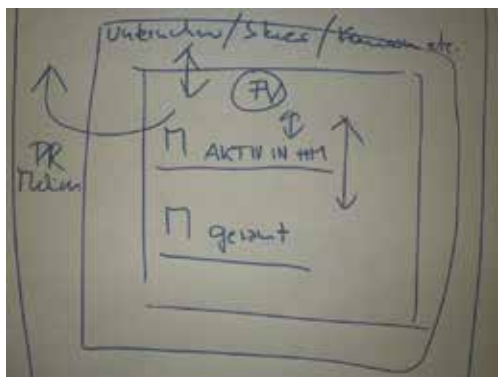
Kommunikationsmaßnahmen:

**KOMM**

intern      Extern

= GBP, FA, BMF, TV, Unt, Kammern, Politik

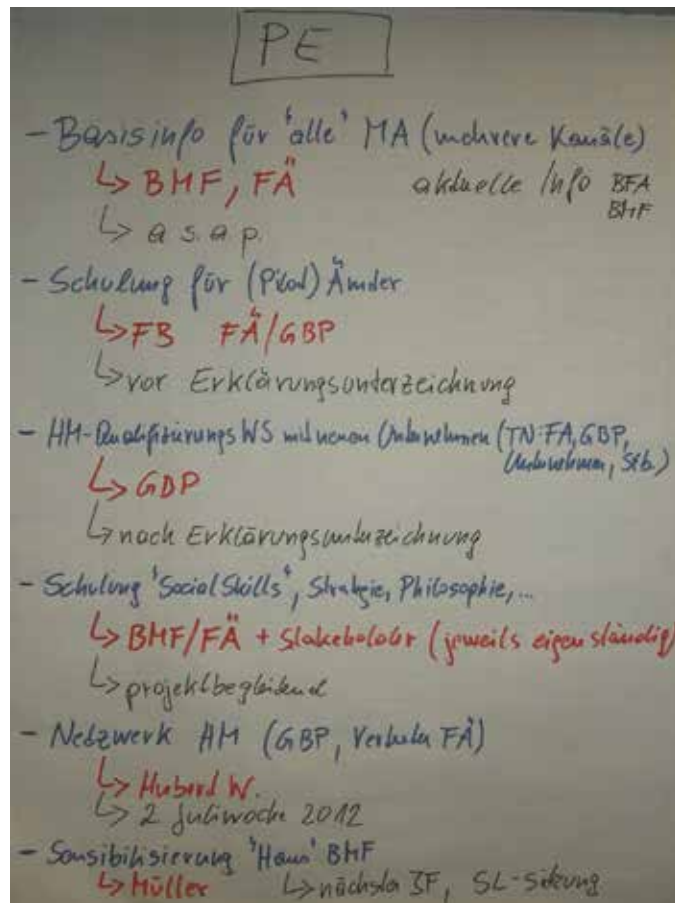
- Unternehmen informieren
- Kommunikation von HM durch WKÖ
- FV an Unternehmen, WTH, Kammern
- Feedbackschleife zu Beginn (Erwartungshaltung) und am Ende
- Kommunikation im Haus (FV)
- Kaskadenförmige Information bis zum MA
- Öffentlichkeitsarbeit (PR)
- MA über Regelkommunikation durch Dialoge informieren (FKM, TJF)
- = Laufende Kommunikation FA-MA, GBP-MA, Unternehmens-MA
- = Laufender Austausch FA-MA ↔ GBP-MA



Wann beginnen?	Wer?
① MA, die aktiv in HM - MA gesamt in FV	VO GBP BMF + VO
② Interaktionspartner (StB, WTH, Kammern, Untern) Print, E-Mail, Web-Konzeption	VO GBP BMF, Waiglein KWT, Anst, ...
③ Öffentlichkeit (Volk, Politik, ...)	BMF, Waiglein

gestern !!!

Personalentwicklungsmaßnahmen:



Evaluationsmaßnahmen:

**EVAL**

Hard Facts Kennzahlen	Soft Facts
① Befugungsrate	
② Anteil E-Mails	Vorher
+ Trendfragen	nachher
③ Verhältnis Bescheid- erstellung HM/Vorgabeger. Vorher - nachher/Betrieb	- <u>WAS</u>
④ Anzahl Anträge ↑ HM	→ Tax Compliance
→ Durchlaufzeiten	→ Einstellung zu
- Auskünfte	- HM
- Erwidern/Bekannt	- Partner
⑤	→ KOSTEN/Nutzen
- Fehlpa	- <u>WAS</u>
- RT-Werte	→ Unternehmen
⑥ Compliance Kosten	u. Risikogruppe
	→ FA + G BP
	→ Berater
	→ Interessensvertreter

WANN	WER
① asap u. Juli 2014 (Ende Pilotphase)	① Externe
② ab 1/2015 Trenn u. Gläubiger	② BMT / G BP
③ SS 2015	③ FH Tax Management + BMT
④ ab sofort	④ G BP
	⑤ Controller
	⑥ Unternehmer <del>BMT</del> - SKM

Die einzelnen Stakeholder-Gruppen sehen folgende Maßnahmen für sich als wesentlich an:

Unternehmensperspektive (von den Change Agents eingenommen):

Evaluation: Compliance Kosten erheben, an Befragungen teilnehmen

Kommunikation: eigene MA informieren, Informationen von der Finanzverwaltung proaktiv einholen

Personalentwicklung: MA nominieren, um an Qualifizierungs-Workshops teilzunehmen und interne Schulungen durchführen

Projektbeirat:

Erfolg des HM-Projekts messbar machen (aus den Ergebnissen dieses Workshops heraus)

Information

Legistische Regelungen in späterer Folge

Wirtschaftstrehänderinnen/Wirtschaftstrehänder:

Kommunikation: deckt sich mit der Unternehmergruppe, WTH wollen unterstützend tätig sein

Evaluation: Um Compliance Kosten im Vergleich messen zu können, muss ein Status quo ermittelt werden, diese Daten sind zum jetzigen Zeitpunkt nicht in jedem Unternehmen vorhanden.

Personalentwicklung: Bewusstsein schaffen für steuerliche Sachverhalte in den Unternehmen

Finanzämter/BMF:

Kommunikation: um bei den MA eine Bewusstseinsänderung zu erreichen, ist persönliche Information ein wichtiger Aspekt ⇒ FKM nutzen, Vernetzungen in den Regionen (BV-TL)

Personalentwicklung: interne Schulungen der MA vor den Qualifizierungs-Workshops durchführen, auch im BMF wird ein Personalentwicklungsbedarf hinsichtlich dieses Kulturwandels gesehen



GBP:

HM-Qualifizierungs-WS mit dem Unternehmen: zeitlich 2 - 3 Monate zwischen Erklärungsunterzeichnung und WS, ca. 2 Wochen vor dem Termin sollte eine interne Abstimmung mit den Betroffenen im FA und den MA der GBP stattfinden

Netzwerk HM: institutionalisierte Treffen für alle MA der GBP, die in HM Prozessen involviert sind gemeinsam mit einem Vertreter aus den § 15 AVOG-Ämtern (1. Treffen in der 1. Juliwoche)

Kennzahlen: genaue Definition muss erfolgen und die Spezialisten müssen damit beauftragt werden, zur Datenerhebung sollte in der Pilotphase das Controlling miteingebunden werden

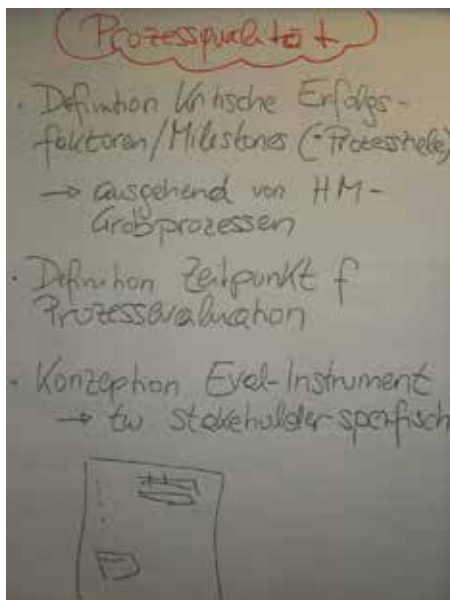
Befragungen: Status vor Beginn und nach 2 Jahren HM erheben

Thema Berufsethik

## 5. Prozessqualität

### 5.1. Prozessevaluation

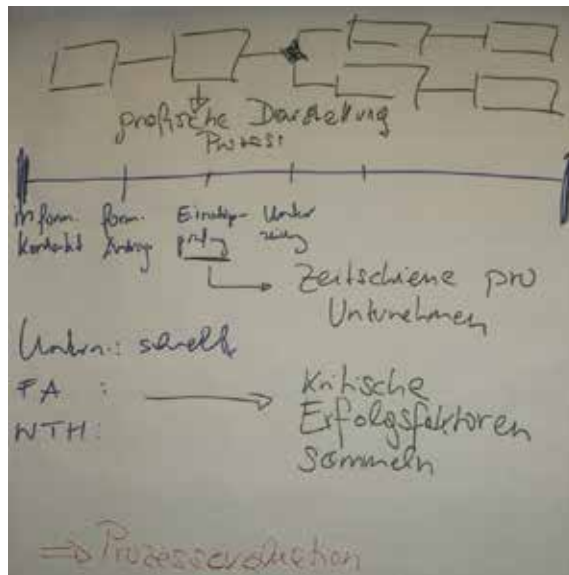
Zur Messung der Prozessqualität sind folgende Maßnahmen notwendig:



Um die Prozessqualität sicher zu stellen, müssen die kritischen Faktoren im HM-Prozess für jeden Bereich definiert (Milestones) und eine Zeitschiene festgelegt werden (sind die Dinge so gelaufen, wie sie laufen sollen). Diese Informationen müssen möglichst zeitnah von den

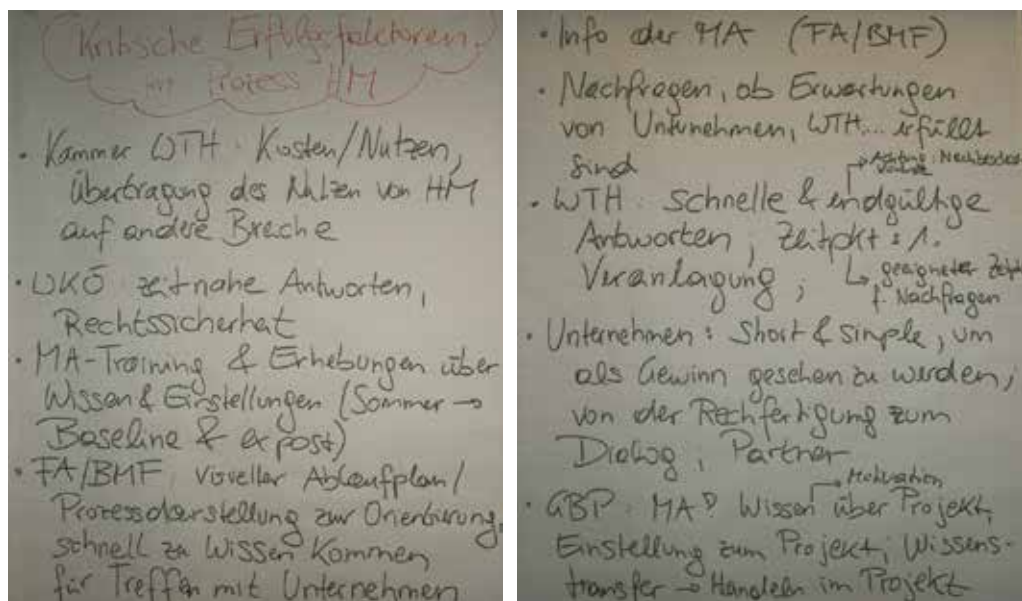
Stakeholdern eingeholt werden, damit gegebenenfalls gegengesteuert werden kann und die Ergebnisse aus diesen Befragungen wieder in den Prozess einfließen können.

Eva Maria Schrittwieser regt die grafische Darstellung des Prozesses an.



## 5.2. Kritische Erfolgsfaktoren

Jede Stakeholder-Gruppe benennt die für sie wesentlichen kritischen Erfolgsfaktoren für das HM-Projekt:



## **6. Abschluss und Ausblick**

Eduard Müller bedankt sich bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern für ihre aktive Teilnahme am Workshop und gibt einen Ausblick über die nächsten Schritte:

Nachbearbeitung des Evaluationsworkshops ⇒ Evaluationsergebnisse in eine Struktur bringen bzw. Prozesslandkarte mit kritischen Erfolgsfaktoren

Arbeitspakete festlegen ⇒ was, wer, wann

Externes Know-How für Befragungen einholen

### **Themenspeicher:**

Risiko des Strafverfahrens

Frage der Selbstanzeigenmöglichkeit

## 9.3. Protokoll „Horizontal Monitoring – Treffpunkt Zukunft“

1



### Protokoll

#### HORIZONTAL MONITORING – Treffpunkt Zukunft

---

Meeting

Großveranstaltung zum Erfahrungsaustausch

---

Datum, Uhrzeit

06. November 2015, 09:30 - 16:00 Uhr

---

Ort

BFA, 1100 Wien, Sonnwendgasse 13

---

Autoren

Johannes Fahrenberger

Sonja Körper

Maximilian Zieser

Telefon

0664 / 612 91 99

0664 / 854 26 43

0664 / 825 85 66

---

#### Teilnehmer/innen:

Name

Dienststelle / Firma

##### Tisch 1

Bertsch Hubert

Heinrich Oliver

Hofbauer Karl

Mairhofer Erna

Possert Thomas

Schintler Birgit

Schremser Patricia

Bertsch

Infineon

Shell

Ölz

Energie Steiermark

Knapp

Verbund

##### Tisch 2

Bertsch Brigitte

Boltz, Franz

Dorner Gerhard

Gooth Andreas R.

Klein Walter

Langthaler Elfriede

Steindl Markus

Zeiner Peter

Bertsch

RHI

Waters

Shell

Deichmann

Hornbach

Verbund

Infineon

##### Tisch 3

Burns Eugene

Hafner Gerhard

Jäger Elisabeth

Knöbl Gerald

Kranabetter Gernot

Waters

Infineon

Energie Steiermark

Knapp

Bertsch

---

Rohrer Leopold	Verbund
Zodl Karin	Hornbach
Zwölfjahr Andrea	Deichmann
<b>Tisch 4</b>	
Albrecht Günter	Bertsch
Frankl Marko	Knapp
Herms Fokko	Egger
Karner Daniela	Deichmann
Kogelmüller Karl	Baxter
Mindl Herwig	Verbund
Schlömmer Walter	Verbund
Wohlgemuth Peter	Energie Steiermark
<b>Tisch 5</b>	
Fleisch Gerhard	
Friedl Ernst	ARTG
Greinecker Herbert	PWC
Groissenberger Magda	Deloitte
Haunold Peter	Deloitte
Krickl Rudolf	PWC
Matzka Bettina	KPMG
Zöchling Hans	KPMG
<b>Tisch 6</b>	
Dietl Astrid	GBP, SO Wien
Hutter Christian	GBP, SO Innsbruck
Kleinhansl Christoph	GBP, SO Ost
Klotz Wolfgang	GBP, SO Feldkirch
Macho Roland	GBP, SO Ost
Pözl Harald	GBP, SO Klagenfurt
Steinhäusl Andreas	GBP, SO Wien
<b>Tisch 7</b>	
Apfelthaler Gerda	GBP, SO Ost
Deutschmann Paul	GBP, SO Innsbruck
Meisel Mario	GBP, SO Ost
Mölzer-Metz Klaudia	GBP, SO Wien
Schloffer-Stampl Sabine	GBP, SO Graz
Schneider Christian	GBP, SO Wien
Sattlegger Ines	GBP, SO Klagenfurt
Wachter Barbara	GBP, SO Feldkirch
<b>Tisch 8</b>	
Chadim Gerhard	GBP, SO Wien
Eppinger Walter	GBP, SO Wien
Kuster Manfred	GBP, SO Innsbruck

---

---

Macho Renate	GBP, SO Wien
Michelitsch Manfred	GBP, SO Graz
Posch Martin	GBP, SO Graz
Wlachojanis Georg	GBP, SO Ost

**Tisch 9**

Brandmayer Franz	GBP, SO Wien
Haferl Norbert	GBP, FB
Manseder Helmut	GBP, SO Ost
Rabanser Markus	GBP, SO Feldkirch
Reiter Klaus	GBP, SO Wien
Schlögelhofer Jürgen	GBP, SO Wien
Zückert Reinhard	GBP, SO Graz

**Tisch 10**

Hacker-Ostermann Maria	FA Graz Stadt
Hawel Michael	FA Klagenfurt
Jammernegg Annette	FA Graz Stadt
Knapp Bruno	FA Innsbruck
Knauer Barbara	FA Graz Stadt
Kutalek Ursula	FA Wien 1/23
Löffler Werner	FA Wien 1/23
Nejeshleba Helmut	FA Wien 1/23
Sengstbratl Christian	FA Wien 1/23
Wiesinger Susanne	FA Wien 1/23

**Tisch 11**

Kirchler Erich	Universität Wien
König Elisabeth	GBP, Fachvorständin
Raab Stefan	BMF, Kabinett des Bundesministers
Reinweber Erika	BMF, Gruppenleiterin der Gruppe IV/A
Sabine Druml	Studentin
Schrittwieser Eva-Maria	BMF, Abteilung IV/1
Schuh Hannes	BMF, Leiter der Internen Revision
Woischitzschläger Hubert	GBP, Vorstand

**Moderation und Protokoll**

Elmecker Manfred	BMF, Abteilung IV/1
Fahrenberger Johannes	SZK Süd, Regionalmanagement
Konrad Gerhard	GBP, SO Ost
Körper Sonja	GBP, SO Ost
Lang Manuela	GBP, SO Linz
Zieser Maximilian	GBP, SO Wien

---

## Inhalt

<b>1. BEGRÜßUNG UND TAGESORDNUNG .....</b>	<b>5</b>
<b>2. INFORMATIONSBLOCK.....</b>	<b>6</b>
<b>3. ERFAHRUNGSAUSTAUSCH 1 .....</b>	<b>11</b>
<b>4. PODIUMSDISKUSSION MIT EINBINDUNG DES PLENUMS .....</b>	<b>14</b>
<b>5. ERFAHRUNGSAUSTAUSCH 2 .....</b>	<b>20</b>
<b>6. FEEDBACK.....</b>	<b>22</b>



## 1. Begrüßung und Tagesordnung

Der Moderator Johannes Fahrenberger stellt die Gruppenleiterin der Gruppe IV/A des BMF, Frau Erika Reinweber vor und bittet sie, die Veranstaltung zu eröffnen. Frau Reinweber begrüßt die Teilnehmerinnen und Teilnehmer und bedankt sich bei allen Anwesenden für die Mitarbeit am Projekt Horizontal Monitoring. Sie sieht dieses Projekt als eine wichtige Erweiterung der Zusammenarbeit von Finanzverwaltung und Unternehmen mit deren Beraterinnen und Beratern und wünscht der Veranstaltung einen guten Verlauf.



Im Anschluss stellt Johannes Fahrenberger die Ziele der Veranstaltung und die Tagesordnung vor.





## Horizontal Monitoring Treffpunkt Zukunft

Horizontal Monitoring – Treffpunkt Zukunft      Wien, 06. November 2015

### Ziele der Veranstaltung

- Kurzinformation
- Erfahrungsaustausch innerhalb der Stakeholder-Gruppen
- Erfahrungsaustausch in Querschnittsgruppen
- Ideen zur Weiterentwicklung von Horizontal Monitoring

### Tagesablauf

<b>10:00</b>	<b>Begrüßung, Ziele, Ablauf</b>
<b>10:15</b>	<b>Informationsblock</b>
<b>10:30</b>	<b>Erfahrungsaustausch 1</b>
<b>12:00</b>	<b>Mittagspause</b>
<b>12:45</b>	<b>Podiumsdiskussion</b>
<b>13:45</b>	<b>Kaffeepause</b>
<b>14:15</b>	<b>Erfahrungsaustausch 2</b>
<b>15:45</b>	<b>Abschluss, Feedback</b>
<b>16:00</b>	<b>Ende</b>

## 2. Informationsblock

Herr Hubert Woischitzschläger, Vorstand der GBP und Projektleiter von Horizontal Monitoring erinnert an den Ausgangspunkt des Projektes und vor allem daran, dass es als ein gemeinsames Projekt des BMF, der Wirtschaftskammer, der Kammer der Wirtschaftstreuhandler, der Industriellenvereinigung, der Großbetriebsprüfung und der Finanzämter gestartet wurde und weiterhin ein gemeinsames Projekt bleibt.

Er betont auch, dass die Entscheidung, ob Horizontal Monitoring in den Regelbetrieb übergeht, von der Ressortleitung im Jahr 2016 getroffen wird und die momentanen Zeichen auf eine positive Entscheidung hinweisen. Eine Weiterentwicklung und das Ausräumen bisheriger Hindernisse kann aus seiner Sicht auch nur gemeinsam vorangetrieben werden, daher richtet er seinen Appell zur weiteren offenen Zusammenarbeit an alle Beteiligten.



### Horizontal Monitoring



**Vertrauen**  
**Offenheit**  
**Transparenz**



### Spannungsfeld



### Horizontal Monitoring



- **Entscheidung**
  - **Entwicklung „Spielregeln“**
    - Finanzverwaltung (BMF, FA, GSP)
    - **mit Vertretern**
      - der Wirtschaftskammer Österreich
      - der Industriellenvereinigung und
      - der Kammer der Wirtschaftstreuhänder



### Spielregeln



- **Absichtserklärung**
- **Handbuch**
  - **Aufnahmeprozess**
  - **Grundzüge eines Steuerkontrollsystems**



## Steuerkontrollsystem



## Horizontal Monitoring



- **Was ist zu tun**
  - Schärfung Steuerkontrollsystem
  - Öffnung Kreis der Unternehmen
  - Standardisierung Dokumentation
- **Entwicklung gemeinsam mit**
  - Interessenvertretern und
  - interessierten HM-Betrieben
- **Zeithorizont**
  - 1. Quartal 2016

## Horizontal Monitoring 2016



- **Projekt bis 30.6.2016**
- **Evaluation 2. Jahreshälfte 2016**
- **Für Unternehmen im Projekt**
  - Nach Ablauf Pilotierung keine Änderung
- **Horizontal Monitoring als Dauereinrichtung**
  - Entscheidung Ressortleitung

Herr Manfred Elmecker vom Evaluationsteam bringt im Anschluss einen Überblick über die bisherigen Evaluationsergebnisse, die aus den Online-Befragungen und den Prozessevaluationsworkshops resultieren. Die Finalisierung des Evaluationsberichtes wird bis Ende September 2016 angestrebt. Der Evaluationsbericht wird allen involvierten Stakeholdern zur Verfügung gestellt werden.



# Horizontal Monitoring Evaluation



## Instrumente

### Online-Befragung aller Stakeholder

- Fragebogen
- Assoziationen
- Mehrfache Befragungen

### Workshops

- Evaluation des HM-Prozesses
- Teilnehmer: alle involvierten Personen

### Hard Facts

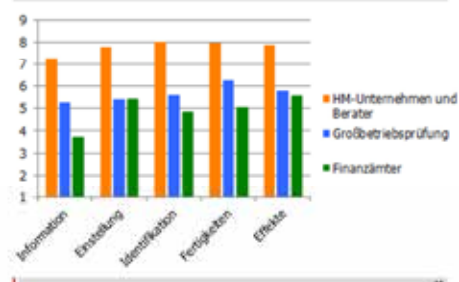
- Vergleich von fallbezogenen Kennzahlen vor HM bzw. während HM (z.B. Arbeitstage, Anzahl der Rechtsmittel)

## Fragebogen - Themenfelder

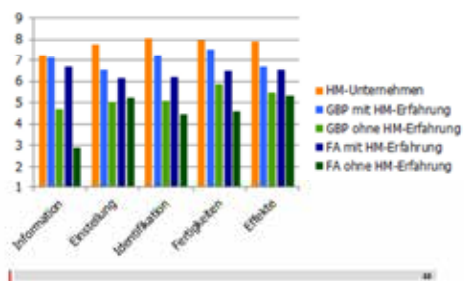
Information/ Kommunikation	„Ich bin über Horizontal Monitoring umfassend informiert.“
Einstellungen	„Ich finde Horizontal Monitoring sehr gut.“
Identifikation	„Ich identifiziere mich sehr mit den Zielen von Horizontal Monitoring.“
Fertigkeiten/ Fähigkeiten	„Für die aktive Mitarbeit an Horizontal Monitoring fühle ich mich sehr gut qualifiziert.“
Effekte	„Ich bin überzeugt, dass durch Horizontal Monitoring die Steuerehrlichkeit steigt.“

Trifft gar nicht zu ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ Trifft vollständig zu

## Mittelwerte – Überblick



## Mittelwerte – Überblick



## Assoziationen

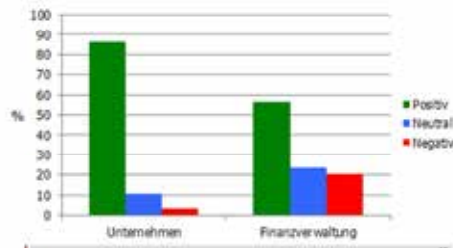
„Was fällt Ihnen spontan zu Horizontal Monitoring ein?“

Assoziation	Bewertung
1. Positives Klima	+ 0 -
2. Ungewöhnlich	+ 0 -
3. Schemen waagrecht betrachten	+ 0 -
4. Paradigmenwechsel	+ 0 -
5. ....	+ 0 -
6. ....	+ 0 -
7. ....	+ 0 -
8. ....	+ 0 -
9. ....	+ 0 -
10. ....	+ 0 -

### Assoziationen - Bewertungen



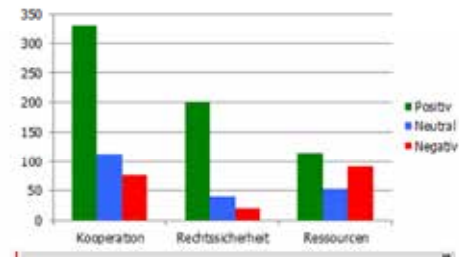
Subjektive Bewertungen der HM-Assoziationen aller Befragten



### Assoziationen – kategorisiert



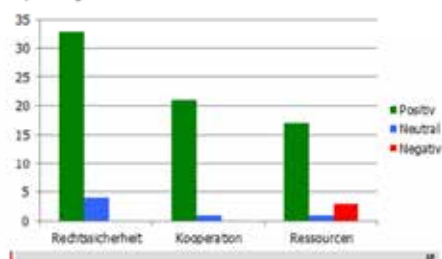
Top 3 Kategorien der Finanzverwaltung



### Assoziationen – kategorisiert



Top 3 Kategorien der Unternehmen



### ProzessEvaluationsWorkshops



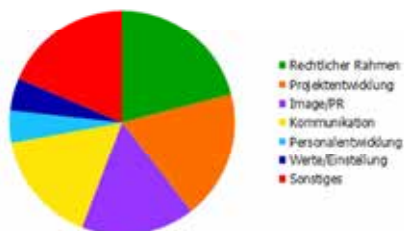
SPOT-Analyse: Beispiele für Handlungsfelder

- Rechtlicher Rahmen**
  - Verankerung in der BAO
- Image und PR**
  - ACHTUNG „Mauscheleff“
  - HM-Gütesiegel
- Kommunikation**
  - Abstimmung zw. Stakeholdern

### ProzessEvaluationsWorkshops



SPOT-Analyse: Häufigkeiten der Handlungsfelder



Finanzverwaltung	Anzahl versandter Fragebögen	Rücklaufquote
Apr.13	1251	41,20%
Mai.14	1283	26,40%
Okt.15	1225	25,87%

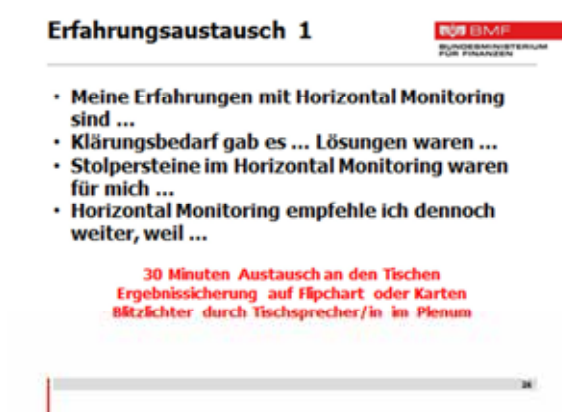
HPP-Unternehmen und Berater	Anzahl versandter Fragebögen	Rücklaufquote
Apr.13	12	41,20%
Nov.13	21	62,30%
Mai.14	28	80,50%
Mär.15	17	82,35%
Okt.15	68	67,65%

11 HM-Prozess-Workshops



### 3. Erfahrungsaustausch 1

Die Tischgruppen werden nun eingeladen, einen ersten Erfahrungsaustausch innerhalb der Stakeholder-Gruppen durchzuführen.



Die Blitzlichter von den Tischgruppen wurden durch die Tischsprecherinnen und Tischsprecher auf Grundlage der Flipchart- bzw. Pinnwandstichworte dem Plenum mitgeteilt.

Unternehmen

- Positive Einstellung zur Idee und zum Prozess
- Vertrauensbasis ist besonders vorhanden
- Offenheit wird gelebt (auf allen Seiten)
- = Extrem Personalabhängig
- = Eine kritische Spatschwanzigkeit
- = U-Caraway-Prozess basiert bei der Verbindlichkeit

Unternehmen

- Keine Einbahn: Aus Themen, die besprochen werden profitiert auch die FV
- IKS: Grundtyp ist gerantes Kontrollsystem im Unternehmen, erweitert um steuerl. Teilbereiche
- Gute Erfahrung: - fixe Ansprechpartner/innen
  - schnelles Feedback
  - effizienter Prozess
- Rechtssicherheit ist wichtiger Punkt

Unternehmen

- strukturiertes Vorgehen
- starke Festbarkeit auf Basis Teil- und Daten
- Kontinuität
- Gestaltungsfähigkeit
- Planungssicherheit
- Weg vom Kaufman -> Vorhaben
- Best Practice Lösung
- Kontinuierliche Weiterentwicklung
- prozessorientierte Qualitätsentwicklung

Unternehmen

- Rechenintensität
- Rechenintensive Verantwortungen
- Zentrale -> keine verteilten Verantwortlichkeiten
- Vorgehens-Standard, Mensch, nur zentrale Themen
- Rechenintensiv
- Standardisierter
- Standardisierte, Rechenintensive, Rechenintensive

(+) Rechtssicherheit | Steuer-  
 BeraterInnen  
 (+) Finanz, schreibt an  
 (+) Gut eingespielter Prozess  
 (+) Konstant im Team  
 (+) Dauer Einrichtung  
Entwicklungsfelder  
 • Besetzung auf Augenhöhe  
 • alle an einem Tisch  
 • Koordination innerhalb d. F  
 • Zeitschiene  
 • Wüchtigung Steuer-IKS  
 • Branchenkenntnis

FÄ  
 Anzahl?  
 Klärungsbedarf Support?  
 Kl. Anhängeschreiben  
 keine spezielle Empfehlung

GBP  
 VORBEREITUNG  
 DURCHFÜHRUNG  
 NACHBEREITUNG  
 URSACHEN  
 WIRTSCHAFTLICHE  
 VERFAHREN  
 VERFAHREN  
 VERFAHREN  
 VERFAHREN

GBP  
 ...  
 ...  
 ...  
 ...

GBP  
 ...  
 ...  
 ...  
 ...  
 ...  
 ...

GBP  
 ...  
 ...  
 ...  
 ...  
 ...  
 ...



#### 4. Podiumsdiskussion mit Einbindung des Plenums



#### Wann ist Österreich reif für Horizontal Monitoring?

**Kirchler:** Es ist schon bereit, es war mindestens 2011 schon bereit.

**Schuh:** Österreich ist bereit und ist immer mehr bereit. Horizontal Monitoring ist ein Verwaltungsentwicklungsthema. Verwaltungen entwickeln sich stetig und haben sich zuletzt von New Public Management zu Good Public Governance entwickelt, wo einer der Hauptpunkte die Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft und Behörden ist. Horizontal Monitoring ist ein Thema davon. Unabhängig davon, wie sich Horizontal Monitoring entwickelt, Compliance wird grundsätzlich ein Thema bleiben.

**Zöchling:** Das Projekt ist eine Erfolgsgeschichte und muss weitergeführt werden. Es erhöht die Attraktivität des Wirtschaftsstandortes und ist ein positives Signal an die Wirtschaft und an ausländische Investoren. Österreich ist daher schon jetzt für Horizontal Monitoring bereit. Die Finanzverwaltung sollte sich auf einen Regelbetrieb vorbereiten.

**Reinweber:** Österreich ist bereit. Ich persönlich habe vom Vormittag eine positive Haltung aller Beteiligten mitgenommen. Vertrauen ist für Horizontal Monitoring die wesentliche Grundhaltung, aber im Horizontal Monitoring Prozess darf Vertrauen keine Einbahnstraße sein. Vertrauen sollte auch der Finanzverwaltung entgegengebracht werden, es muss von beiden Seiten kommen, von den Unternehmen und der Finanzverwaltung.

**Woischitzschlagger:** Österreich ist bereits reif dafür. Die Rückmeldungen waren für mich spannend, daraus haben sich bereits interne Arbeitspakete für mich ergeben. Bei Horizontal Monitoring ist man zeitnah dabei, d.h. alle Beteiligten müssen die aktuelle Rechtslage kennen, d.h. für uns, dass wir in die Ausbildung investieren müssen. Der zweite Aspekt ist das Messen der Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich Horizontal Monitoring (**Reinweber bestätigt:** „Ja!“), da müssen wir was tun und der dritte Bereich ist die „Ersatzbank“ Finanzamt, das keine Ersatzbank

ist und keine sein darf. Die Finanzverwaltung ist ein Team, es gibt nur eine Finanzverwaltung in Österreich, die nach außen hin eine Sprache sprechen muss, das ist wichtig. In Horizontal Monitoring gibt es nur drei Spieler, die Finanzverwaltung, die Unternehmen und die Steuerberatungskanzleien.

**Beitrag von Unternehmerseite:** Vertrauen bedeutet, mein Gegenüber erfüllt die Erwartungshaltung, die ich habe. Welche Erwartungshaltung wecken wir beim Gegenüber? Können wir unsere Erwartungshaltung so entwickeln, damit Vertrauen möglich ist. Wir sind in einem wechselseitigen Prozess, in dem wir gegenseitig Vertrauen entwickeln können.



### **Welchen Rahmen braucht HM?**

**Schuh:** Wir in der Internen Revision haben da eine klare professionelle Prägung, wir schauen, ob ein System funktioniert. Wenn jemand behauptet, es gibt ein System, dann schauen wir das System an und prüfen bei der Internen Revision, ob und wie gut es funktioniert. Beim Steuer-IKS gibt es im Hinblick auf Standardisierung möglicher Weise etwas zu tun. Was ist ein Steuer-IKS? Gibt es ein Steuer-IKS für Teile eines Unternehmens, regional, branchenbezogen etc.? Gibt es Grenzen nach unten oder oben? Wo hört es auf? Bei der internationalen Steuergestaltung? Was ist die systemische Hinterlegung? Es ist eine klare, standardisierte Definition für das Steuer-IKS notwendig.

**Zöchling:** Zur Prüfung des Steuer-IKS ist anzumerken, dass die Betriebsprüferinnen und Betriebsprüfer bisher üblicherweise Einzelfälle geprüft haben. Eine Systemprüfung war bisher idR nicht üblich. Daher kann es – ähnlich wie es bei uns Wirtschaftsprüfern vor 20 Jahren vorgekommen ist – Informations- bzw. Schulungsbedarf geben. In Summe ist das IKS nichts Besonderes, Großunternehmen müssen ein IKS haben, das muss auch die Steuern abdecken können. Das „normale“ IKS

ist bei den Unternehmen in der Regel gut entwickelt. Im Bereich der Steuer-IKS gibt es da und dort noch Handlungsbedarf - sowohl auf Seiten der Unternehmen, der Finanzverwaltung als auch bei uns Beraterinnen und Beratern. Das perfekte IKS gibt es nicht, ein IKS wird laufend entwickelt. Dies gilt auch für das Steuer-IKS.

**Kirchler:** Ich denke, dass es keine zusätzliche gesetzliche Regelung braucht. Der Staat kann Nudging verwenden, damit Menschen die für sie bessere Wahl treffen und Horizontal Monitoring ist für mich staatliches Nudging (Anmerkung: Ein „Nudge“, Englisch für „Stupser“, ist eine Information, die mit einer bestimmten Lenkungsabsicht konstruiert wurde). Horizontal Monitoring ist eine Kooperation auf freiwilliger Basis. Wichtig dabei ist, dass alle Stakeholder Bescheid wissen, was Horizontal Monitoring wirklich ist. Es ist eine Lebenserfahrung, dass Skepsis vor allem dann Platz greift, wenn wenig Wissen vorhanden ist. Wissen ist die Voraussetzung für Vertrauen und Akzeptanz. In den Zielvereinbarungen scheint Horizontal Monitoring nicht auf, das ist mir aufgefallen. Diese Tätigkeit im Horizontal Monitoring braucht jedoch Anerkennung, Horizontal Monitoring darf nicht als „Hobby“ gesehen werden. Meiner Meinung nach sind zwei Dinge wichtig, damit Horizontal Monitoring funktioniert. Einerseits muss die Macht der Behörde anerkannt werden und andererseits braucht es Vertrauen, das auf Erfahrung und gemeinsamen Regeln basiert. Vertrauen ist gut, aber schau manchmal nach, ob es noch gerechtfertigt ist.

**Reinweber:** Ich glaube auch, dass wir keinen zusätzlichen gesetzlichen Rahmen brauchen. Was aber gebraucht wird, sind erstens klare Spielregeln, ein prozessualer Rahmen, und zweitens qualitative Standards, auch für das IKS. Wir brauchen auch interne Schulungen. Den Prüferinnen und Prüfern müssen Tools zur Verfügung gestellt werden. Und ein ganz wichtiger Punkt ist die Leistungsanerkennung der Prüferinnen und Prüfern, die Horizontal Monitoring Fälle bearbeiten, in den Zielvereinbarungen.

**Woischitzschläger:** In der Großbetriebsprüfung muss das Team eine Leistung erbringen, nicht die/der Einzelne. Die Teamleiterinnen und Teamleiter müssen innerhalb des Teams die Arbeit entsprechend verteilen, wir müssen aber darüber sprechen, wie Horizontal Monitoring als Leistung anerkannt werden kann.

**Beitrag aus der Großbetriebsprüfung:** BEPS (Anmerkung: Base Erosion and Profit Shifting; das BEPS-Projekt will Regierungen dabei unterstützen, ihre Steuerbasis zu schützen und mehr Sicherheit für Steuerzahler zu schaffen, dabei aber auch Doppelbesteuerungen und Einschränkungen für grenzüberschreitende Wirtschaftsaktivitäten zu vermeiden. Aggressive Steuerplanung stellt ein ernstes Risiko für faire Steuersysteme weltweit dar.) ist derzeit ein großes Schlagwort. Wir müssen daher sehr vorsichtig sein, wie wir Horizontal Monitoring über Österreich hinaus kommunizieren, damit wir nicht in den Geruch kommen, dass sich die Großbetriebe mit der Finanzverwaltung etwas ausmachen. Daher sind klare Regeln wichtig.

**Stellen Sie sich folgende Schlagzeile in einschlägigen Printmedien vor: Die Finanzverwaltung und die Großunternehmen kuscheln. Wie sollen wir reagieren, oder noch besser, wie vermeiden wir sie?**

**Reinweber:** Der Verdacht könnte sich fast aufdrängen. Jemand hat heute schon gesagt, das ist ein VIP-Club für die Großunternehmen. Ich glaube, wenn man die Spielregeln klar macht, dass man diesen Verdacht kleiner machen bzw. ausräumen kann. Das Problem ist, dass für kleine Unternehmen die Teilnahme am Horizontal Monitoring derzeit nicht möglich ist, weil meist kein IKS vorhanden ist oder die Ressourcen fehlen und damit ein technischer Ausschlussgrund vorliegt.

**Zöchling:** Ich sehe keine Mauschelei. Einen Vorwurf des Kuschelns würde ich mit Bestimmtheit zurückweisen. Einem solchen, völlig ungerechten Vorwurf muss mit Kommunikation und Transparenz entgegengetreten werden. Horizontal Monitoring ist eine Form der laufenden Kontrolle anstelle einer Betriebsprüfung im Nachhinein. Es gibt sachliche Voraussetzungen, das IKS ist eben eine davon. Es können auch mittelständische Unternehmen die Voraussetzungen für Horizontal Monitoring erfüllen.

**Schuh:** Im angesprochenen Revisionsbericht gibt es keine Aussagen dazu. Ich finde auch, dass Kommunikation eine wesentliche Rolle spielt. Dafür ist eine Medienstrategie nötig. Zu sagen „wir sind brav“ reicht nicht aus. Bezüglich der internen Kontrollsysteme ist anzumerken, dass es dafür gute Modelle gibt, auch seitens der Wirtschaftsprüfung haben wir in Österreich exzellente Standards. Im Bereich Mittel- und Großbetriebe sind gute IKS vorhanden. IKS und Risikomanagement sind nicht individuell pro Unternehmen erfunden, sie bauen auf Standards auf. Dem Vorwurf der Subjektivität kann man begegnen, indem man sich an allgemeine, international anerkannte Standards hält. Wir brauchen bloß nachzuweisen, dass wir nicht willkürlich handeln sondern auf Basis von Regeln. Das Wissen über Systeme wie Horizontal Monitoring ist noch sehr unterschiedlich verbreitet.

**Kirchler:** Wenn wer den Verdacht hegt, dass hier gekuschelt wird, dann muss das jemand sein, der das Konzept nicht kennt. Was kann man tun? Kommunizieren! Das ist leicht gesagt, aber nicht leicht getan. Wenn man kommuniziert, dass man den Paradigmenwechsel deswegen macht, weil damit mehr erreicht werden kann, als mit Zwang, kann das helfen. Wichtig ist, auf emotionale Weise zu kommunizieren. Wenn sie auf die Evaluationsergebnisse schauen, dann wird Ihnen auffallen, dass die positiven Effekte von Horizontal Monitoring von Personen mit Erfahrung viel besser beurteilt werden, als von Personen ohne Erfahrung. Wissen und Teilhaben ist sehr wichtig.

**Woitschitzschläger:** Für mich wirken Transparenz und Kommunikation am meisten gegen den Vorwurf der Mauschelei.

### **Wie soll es mit Horizontal Monitoring weitergehen?**

**Zöchling.** Weitermachen! Ich sehe im Übrigen auch keinen Widerspruch zu BEPS etc. Planungssicherheit und Rechtssicherheit sind wichtige Standortfaktoren für Österreich. Bitte dies unbedingt ins BMF mitzunehmen. Wir müssen die Standortattraktivität Österreichs erhöhen und nicht immer nur negative fiskalische Signale senden.

**Reinweber:** Ich habe heute mitgenommen, dass es weitergehen soll. Es ist aber eine Entscheidung, die auf politischer Ebene getroffen wird. Wenn es weitergeht, dann sind eine Ausweitung auf mehr Betriebe und eine Ressourcenumschichtung nötig, um letztlich auch Ressourcen einzusparen, die dann wieder in der herkömmlichen Prüfung eingesetzt werden können.

**Woischitzschläger:** Die Grundsatzentscheidung trifft die Ressortleitung. Mein Eindruck ist, dass wir hier positive Resonanz haben.

**Kirchler:** Es ist sicher möglich, Standards zu Prozessen zu definieren. Aber es ist ein Lernprozess. Dieser Lernprozess soll unbedingt beibehalten werden und Veränderungen sollen dabei mitberücksichtigt werden. Der Paradigmenwechsel betrifft die gesamte Gesellschaft. Es soll nicht die Frage gestellt werden, wie kann es ein Alternativmodell für andere Unternehmen geben sondern die Frage: „Wie komme ich in den Club?“

**Schuh:** Es geht gar nicht anders, als dass Horizontal Monitoring weiter geht. Auf einem Reifegradmodell sind wir auf Stufe 1 von 5. Neue Ressourcen schaffen ist schwer, wenn dann kann es zu einer Umschichtung von Ressourcen kommen, das ist realistischer. Wir sind am Anfang eines Weges. Es ist noch viel zu tun. Es müssen sich Standards herausbilden, in der Personalentwicklung gibt es viele Aufgaben zu erfüllen. Auch die Verantwortung ist wichtig und daher festzulegen, wer ist zuständig für die Weiterentwicklung? Klare Strukturen sind beim IKS zu schaffen, aber auch bei Horizontal Monitoring selbst braucht es noch Qualitätsstufen nach oben. Verantwortung: klare Strukturen hinsichtlich des Horizontal Monitoring Prozesses schaffen. Es muss die Frage, wer ist für welches System verantwortlich, geklärt werden. Das Handbuch ist ja ein „Living Paper“. Ich bin überzeugt davon, dass es weitgehen wird und noch vieles möglich ist.

**Beitrag von Unternehmensseite:** Ich stimme zu, der Kreis der Unternehmen muss erweitert werden. Auch kleine Unternehmen dürfen nicht ausgeschlossen werden. Außerdem sollte überlegt werden, den Umfang der erfassten Steuern zu erweitern (z. B. LSt).

**Beitrag aus der Großbetriebsprüfung:** Ich spreche auch als Gewerkschafter. Eine Personalumschichtung ist eine ordentliche Aufgabe. Für eine Ausweitung des Horizontal Monitoring sehe ich derzeit die Kapazitäten nicht. Vertrauen hängt stark von den handelnden Personen ab. Wie können wir sicherstellen, dass Horizontal Monitoring weitergeführt wird, unabhängig von den derzeit handelnden Personen.

**Beitrag von den Finanzämtern:** Die Finanzverwaltung muss sich weiterentwickeln. Wir in den Finanzämtern sind interessiert an einer Weiterentwicklung. Es muss jedoch klar sein, dass das Ressourcen kosten wird. Die Begegnung auf gleicher fachlicher Ebene wie z. B. Fachbereich etc. ist ein Auftrag. Wir müssen etwas tun, wenn wir das wirklich wollen.

### **Was kann Ihr Beitrag zur Weiterentwicklung von Horizontal Monitoring sein?**

**Schuh:** Es geht auch darum, draufzuschauen ob ein System vorhanden ist und ob es funktioniert. Es wird notwendig sein, „knallhart“ zu kontrollieren, ob das IKS funktioniert, da gibt es Möglichkeiten. Auch die Wirtschaftsprüfung schaut sich zielgerichtet etwas an. Bei Horizontal Monitoring hat man eine dauerhafte Beziehung. Professionalisieren, dokumentieren, Verantwortungen festmachen, gut zusammenarbeiten wird sehr wichtig sein. Eine Art des neuen Kontrollierens muss Platz greifen, nicht nur für VIPs sondern auch für andere Unternehmen, die gute Kontrollsysteme haben.

**Kirchler:** Ich plädiere dafür, dass im Bereich der Finanzverwaltung Psychologen beschäftigt werden müssen. Diese können Unterstützung bieten. Wir haben es in der Finanzverwaltung mit Menschen zu tun und da soll nachgedacht werden, wie eine Kooperation mit der Wirtschaftspsychologie sichergestellt werden kann.

**Woischitzschläger:** Offenheit, Vertrauen, Transparenz sind Voraussetzung. Die Entwicklung kann nur durch alle gemeinsam erfolgen, nicht nur durch die Finanzverwaltung alleine. Was aus Horizontal Monitoring wird, hängt von allen Stakeholder-Gruppen ab. Horizontal Monitoring ist „unser gemeinsames Kind“.

**Reinweber:** Die Entwicklung kann durch Erfahrungen, Evaluation, Standardisierung und eine Schwerpunktlegung vorangetrieben werden. Auch die Qualität in der Finanzverwaltung ist ganz wichtig. Horizontal Monitoring ist ein dynamischer Prozess. Es sind Qualifizierungsmaßnahmen und Qualitätsstandards notwendig.

**Zöchling:** Zu internen Fragen, wie Ressourcenzuteilung, Planstellen etc. kann ich nichts beitragen. Wir aus der Wirtschaft, also die Industriellenvereinigung, die Wirtschaftskammer und auch wir Berater, können und müssen die Politik aufmerksam machen, dass Horizontal Monitoring unbedingt fortgeführt werden muss. Wir müssen hinausgehen und kommunizieren, dass Horizontal Monitoring etwas Gutes ist. Machen wir gemeinsam Öffentlichkeitsarbeit in der Community. Die Interessensvertretung kann die Bedürfnisse kommunizieren. Wir aus der Wirtschaft können die Politik aufmerksam machen, dass Horizontal Monitoring ein gutes Pflänzchen ist, das wir gemeinsam großziehen müssen, damit es gut gedeiht. Alle sollen auch ihre Meinung äußern können.

## 5. Erfahrungsaustausch 2

### Erfahrungsaustausch 2



- Bitte versetzen Sie sich gemeinsam ins Jahr 2020.
- Beschreiben Sie so detailliert wie möglich den Idealzustand zu Ihrem Thema in der Gegenwart!

30 Minuten Arbeitszeit in den Tischgruppen  
Ergebnissicherung auf Flipchart oder Karten  
Präsentation durch Tischsprecher/in

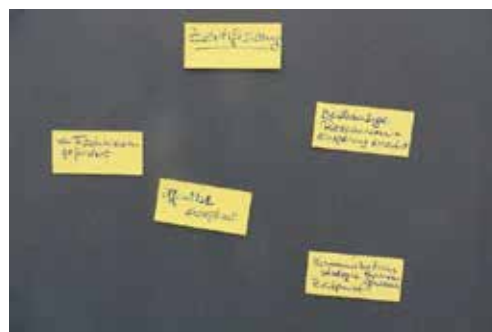
Die Themen für diesen Erfahrungsaustausch wurden im Vorfeld der Veranstaltung abgefragt mit der Bitte, folgenden Satz zu vollenden:

*Die Veranstaltung ist für mich ein Erfolg, wenn...*

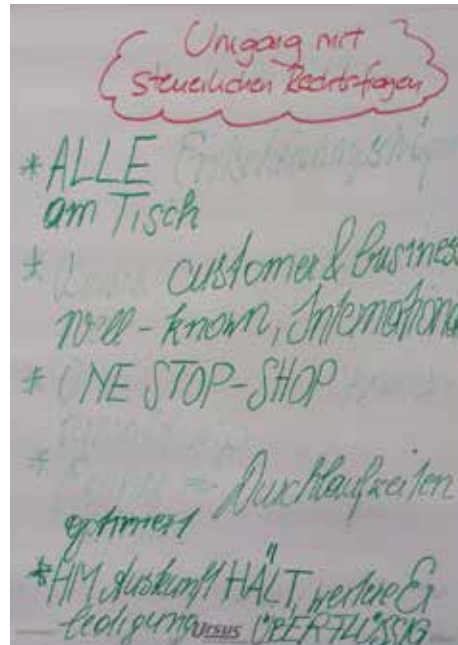
Aus allen Antworten ergaben sich folgende fünf Themen, die gemeinsam weiterzuentwickeln sind:

- Öffentlichkeitsarbeit
- Umgang mit steuerlichen Rechtsfragen
- Rechtlicher Rahmen für Horizontal Monitoring
- Optimaler Regelbetrieb von Horizontal Monitoring (Möglichkeiten und Grenzen)
- Personalmanagement

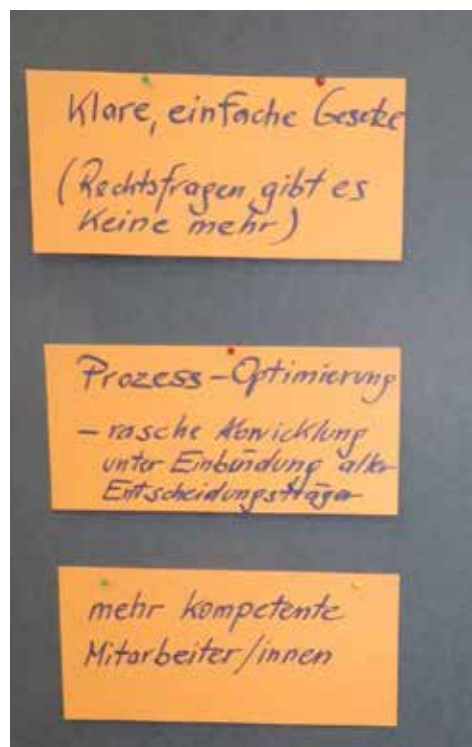
### Ergebnisse Öffentlichkeitsarbeit



### Ergebnisse Umgang mit steuerlichen Rechtsfragen

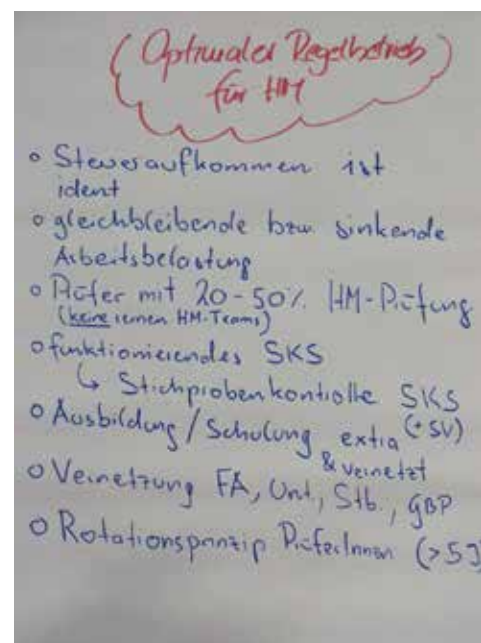
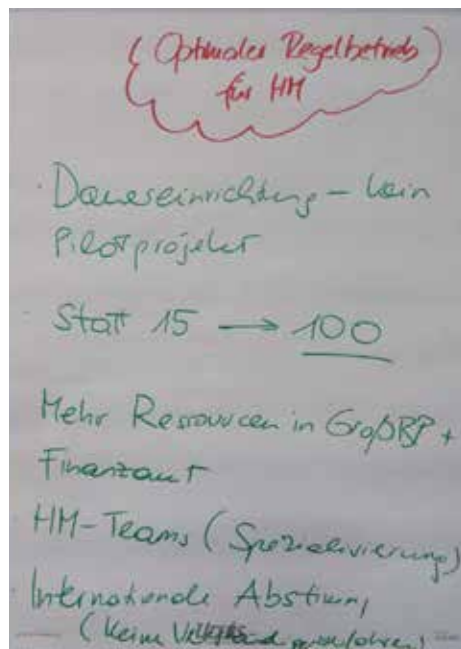


### Ergebnisse Rechtlicher Rahmen für Horizontal Monitoring

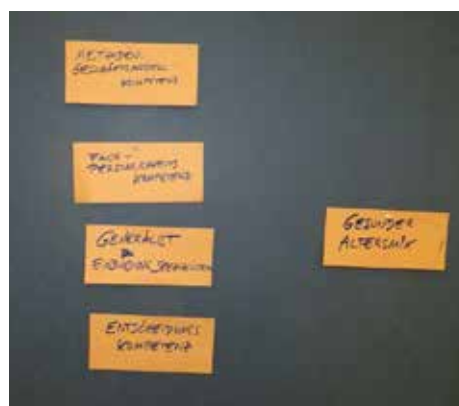




### Ergebnisse Optimaler Regelbetrieb für Horizontal Monitoring



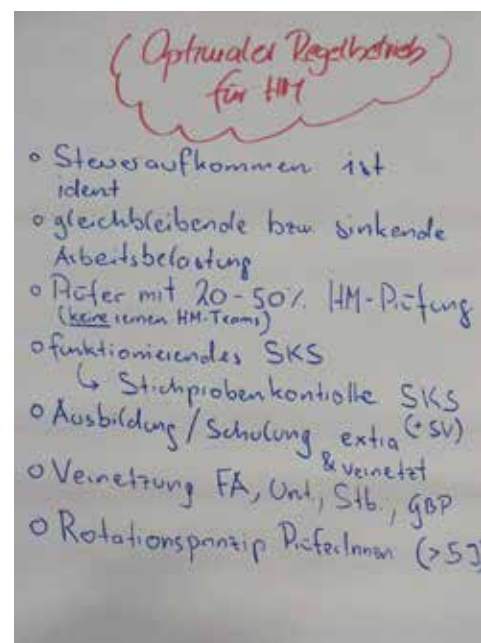
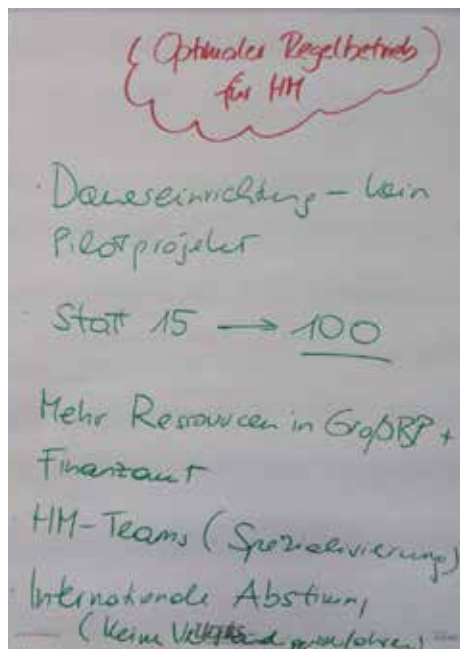
### Ergebnisse Personalmanagement



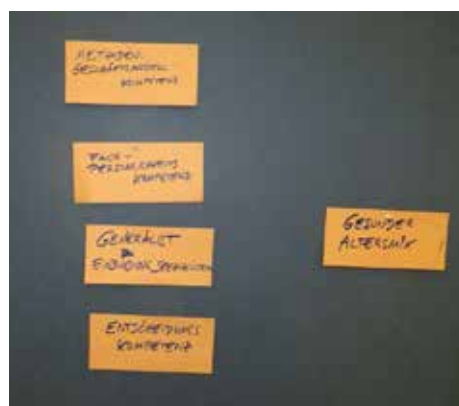
### 6. Feedback

Das Feedback von den Tischen war überwiegend positiv. Die Räumlichkeiten wurden als optimal für eine derartige Veranstaltung gesehen. Das Arbeitsklima wurde als angenehm bezeichnet, die richtigen Themen haben den Tag schnell vergehen lassen und der Wunsch nach einer Wiederholung im Jahr 2016 wurde geäußert. Besonders positiv hervorgehoben wurden auch die Vorbereitung und die Begleitung der Veranstaltung.

### Ergebnisse Optimaler Regelbetrieb für Horizontal Monitoring



### Ergebnisse Personalmanagement



### 6. Feedback

Das Feedback von den Tischen war überwiegend positiv. Die Räumlichkeiten wurden als optimal für eine derartige Veranstaltung gesehen. Das Arbeitsklima wurde als angenehm bezeichnet, die richtigen Themen haben den Tag schnell vergehen lassen und der Wunsch nach einer Wiederholung im Jahr 2016 wurde geäußert. Besonders positiv hervorgehoben wurden auch die Vorbereitung und die Begleitung der Veranstaltung.

## Horizontal Monitoring

(Living Paper)

### Inhalt

1. PRÄAMBEL.....	3
1.1. Handbuch .....	3
1.2. Methodischer Hintergrund .....	3
1.3. Prinzipien.....	4
1.4. Zielsetzungen.....	4
2. AUFNAHME IN DAS HORIZONTAL MONITORING-PROGRAMM.....	6
2.1. Teilnahmekriterien.....	6
2.2. Interessentenmeldung .....	6
2.3. Auswahlprozess.....	7
2.4. Aufnahmeprozess .....	7
2.4.1. Information über die Aufnahme.....	7
2.4.2. Erstgespräch mit Unternehmensvertretern .....	7
2.4.3. Steuerkontrollsystem und Gegenprüfung.....	8
2.4.4. Eingangsprüfung .....	8
2.5. Unterzeichnung der Erklärung .....	8
2.6. Neu- und Umgründungen im Konzern bzw. der Gruppe .....	9
3. ANSPRECHPERSONEN FINANZVERWALTUNG/UNTERNEHMEN .....	9
4. UMSETZUNG HORIZONTAL MONITORING.....	10
4.1. Qualifizierungsworkshop .....	10
4.2. Regelbetrieb Horizontal Monitoring .....	10
4.2.1. Turnusmäßige Sitzungen (vierteljährlich oder halbjährlich).....	10
4.2.2. Außerordentliche Sitzungen.....	11
5. EVALUIERUNG .....	11
6. VISUALISIRTER PROZESS .....	11
7. STEUERKONTROLLSYSTEM.....	15
7.1. Grundlagen .....	15
7.2. Inhalt/Umfang.....	15
7.2.1. Steuerstrategie und Ziele des Steuerkontrollsystems.....	15
7.2.2. Internes Kontrollumfeld.....	15
7.2.3. Prozessbeschreibung.....	16
7.2.4. Standardunterlagen .....	16
7.3. Analyse von Steuerrisiken .....	17
7.3.1. Systemprüfungsplan .....	17
7.3.2. Kontrollziele und notwendige Kontrollen.....	17

7.3.3. Interne/Externe Prüfung der Kontrollen.....	18
7.3.4. Überprüfung von Teilbereichen im Rahmen des Horizontal Monitorings.....	18
7.3.5. Diskussion der Feststellungen und Festlegung von Verbesserungsvorschlägen.....	18
7.4. Sachverhalte und Schwerpunkte .....	18
7.4.1. Einzelfälle.....	18
7.4.2. Geplante / realisierte Projekte .....	21
8. ABLAUFORGANISATION.....	22
8.1. Schwerpunktsetzung bei Außenprüfungen gemäß § 147 ff BAO .....	22
8.2. Nachschau gemäß § 144 .....	22
8.3. Unterschiedliche Rechtsauffassung .....	23
8.4. Offene Verfahren.....	23
9. FAIRE PARTNERSCHAFT .....	24
10. BEENDIGUNG DES HORIZONTAL MONITORING PROZESSES .....	24
11. ZUSTÄNDIGKEIT PROZESSCHRITTE .....	25
12. CHECKLISTE QUALIFIZIERUNGSWORKSHOP .....	28
13. MUSTERTEXTE.....	30
13.1. Erklärung .....	30
13.2. Text Rückmeldung Erhalt der Interessentenmeldung .....	33
13.3. Text Information über die Aufnahme in das Projekt Horizontal Monitoring ...	34
13.4. Text Rückmeldung – Nichtaufnahme in das Projekt Horizontal Monitoring ...	35

## **Systematik/Prozessablauf**

### **1. Präambel**

#### **1.1. Handbuch**

Das vorliegende Handbuch soll im Pilotprojekt Horizontal Monitoring eine einheitliche und strukturierte Vorgehensweise sicherstellen und als Living Paper auf Basis der gemachten Erfahrungen laufend weiterentwickelt werden. Es dient als Rahmen für die Durchführung des Horizontal Monitoring und stellt die Kooperation zwischen Finanzverwaltung und Unternehmen transparent dar. Als ein Instrument der Unterstützung beschreibt das Handbuch die Zielsetzung von Horizontal Monitoring, die Prinzipien des Zusammenwirkens und den Prozess von der Auswahl der Unternehmen, über die Durchführung bis zu einem möglichen Austritt aus dem Programm.

#### **1.2. Methodischer Hintergrund**

Angesichts einer sich dynamisch verändernden Umwelt stellt sich zunehmend die Frage, wie die öffentlichen Verwaltungen die Aufgaben des Staates zeitgemäß wahrnehmen und erfüllen können, ohne dabei grundlegende Legitimationsprinzipien zu verletzen. Seit Anfang der 90er Jahre gibt es eine internationale Entwicklung, die Modernisierung der Staaten durch vielfältige Formen der Zusammenarbeit zwischen öffentlichem Sektor, Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft voranzutreiben. Dieser Good Governance Ansatz stellt den Staat in ein Netzwerk von staatlichen und nicht staatlichen Akteuren und unterstreicht die Wichtigkeit von Ethik und Werten. Die Handlungsfelder von Good Governance liegen vor allem in institutionalisierten Regelsystemen und interaktiven Kooperationen.

Die Idee des Horizontal Monitoring geht auf einschlägige OECD Studien zu den Themen „Tax Compliance“ und „Enhanced Relationship“ zurück. Als „Compliance“ wird die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien aber auch die Befolgung von freiwilligen Regeln in Unternehmen definiert. Durch die proaktive Gestaltung der Beziehungen zwischen Verwaltung und Unternehmen kann die Compliance wesentlich beeinflusst werden. Die österreichische Finanzverwaltung entwickelt mit dem Projekt Horizontal Monitoring ein auf die österreichischen Gegebenheiten angepasstes Konzept einer proaktiven Kooperation mit Großbetrieben in Form

einer begleitenden Kontrolle auf partnerschaftlicher Basis. Auf der Idee der Good Governance aufbauend werden schon in die Projektentwicklung Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaft (Wirtschaftskammer und Industriellenvereinigung) und Beratung (Kammer der Wirtschaftstreuhand) sowie die Wissenschaft (Universität Wien und Universität Graz) eingebunden.

### **1.3. Prinzipien**

Horizontal Monitoring braucht ein positives Klima, das von gegenseitigem Vertrauen, von Offenheit und von Transparenz getragen ist. Zielgruppe für Horizontal Monitoring sind daher Unternehmen (steuerliche Großbetriebe), die gewillt sind, sich steuerehrlich zu verhalten. Durch Offenheit und Transparenz wird sichergestellt, dass die Finanzverwaltung (= das zuständige Finanzamt und die Großbetriebsprüfung) sich permanent ein ausreichendes Bild über unternehmensinterne Abläufe und deren steuerliche Konsequenzen machen kann. Auf dieser Grundlage wird gemeinsam mit dem Unternehmen das interne Steuerkontrollsystem auf seine Eignung zur Vermeidung steuerlicher Risiken untersucht. Sollte ein internes Steuerkontrollsystem noch nicht vorhanden sein, kann dieses in Abstimmung mit der Finanzverwaltung entwickelt werden. In beiden Fällen gilt der Grundsatz, dass bereits durch andere Kontrollorgane wie z.B. Wirtschaftsprüfung, interne Revision oder Risikomanagement vorgenommene Prüfungsmaßnahmen von der Finanzverwaltung nicht noch einmal wiederholt werden. Der Fokus der Finanzverwaltung liegt bei aktuellen betrieblichen Entwicklungen und bei den unternehmensinternen Prozessen. In diesem Zusammenhang unterstützt die Finanzverwaltung das Unternehmen durch zeitnahe Erledigungen aktueller Anbringen und gibt Rechtssicherheit im Rahmen der rechtlich möglichen Auskunftserteilungen. Die Einführung von Horizontal Monitoring stellt einen Paradigmenwechsel von der vergangenheitsbezogenen ex post-Prüfung zu einer gegenwartsbezogenen begleitenden Aufsicht der Unternehmen dar.

### **1.4. Zielsetzungen**

Mit Horizontal Monitoring verfolgt die Finanzverwaltung folgende Ziele:

- Förderung der Tax Compliance: Die Finanzverwaltung bewirkt durch kundenorientiertes Handeln eine aktive Kommunikation mit den Steuerzahlerinnen und Steuerzahlern

und fördert damit ein positives Verhalten hin zu Offenheit und Transparenz mit dem Ergebnis einer Verbesserung der Tax Compliance.

- Gewährleistung einer zeitnahen und rechtsrichtigen Abgabenerhebung: Die laufende Begleitung und die vereinbarte Offenheit der Betriebe sind die Voraussetzungen dafür, dass die Abgaben zeitnah und in der richtigen Höhe entrichtet werden.
- Mittelfristige Ressourcenverlagerung der Finanzverwaltung zu Risikobereichen: Die Bestrebungen der Finanzverwaltung gehen in Richtung eines Maßnahmennetzes, das darauf abzielt, ehrlichen Wirtschaftsbeteiligten mit dem Prinzip des Vertrauens zu begegnen und Unterstützung anzubieten. Durch die Verminderung der Prüfungsdichte bei Unternehmen im Horizontal Monitoring Programm können mittelfristig frei werdende Ressourcen gezielt auf nicht kooperierende Unternehmen verlagert werden.
- Seit dem 1.1.2011 gibt es das Instrumentarium des Auskunftsbeseides. Mit dem sogenannten „Advance Ruling“ ist erstmals eine verbindliche Vorabauskunft der Behörde für noch nicht verwirklichte Sachverhalte in Kraft getreten. Gegenstand von Auskunftsbeseiden sind Rechtsfragen im Zusammenhang mit Umgründungen, Unternehmensgruppen und internationalen Verrechnungspreisen. Horizontal Monitoring kann klärende Vorarbeit leisten, jedoch den kostenpflichtigen Auskunftsbeseid nicht ersetzen.

Für die Unternehmen ergeben sich die folgenden Ziele bzw. Vorteile:

- Rechts- und Planungssicherheit: Steuernachzahlungen aufgrund von ex Post - Außenprüfungen stellen kaum abschätzbare wirtschaftliche Risikofaktoren für ein Unternehmen dar. Durch eine zeitnahe Abklärung steuerlicher Fragen ergibt sich eine erhöhte Planungs- und Rechtssicherheit für das Unternehmen. Dies kann sowohl durch Auskünfte im Rahmen des Auskunftsbeseides gem. § 118 BAO erfolgen als auch durch sog. Treu und Glauben-Auskünfte. In beiden Fällen wird im Rahmen von Horizontal Monitoring eine zeitnahe Erledigung gewährleistet.
- Reduktion der Compliance Kosten. Durch die Implementierung eines Steuerkontrollsystems sind Ressourcen des Unternehmens nicht mehr durch das Nachvollziehen vergangener Sachverhalte gebunden, sondern können auf die Einrichtung und die laufende Kontrolle des Steuerkontrollsystems konzentriert werden. Auch der Zeiteinsatz für die Bereitstellung von Unterlagen und die Erteilung von Auskünften für vergangene Zeiträume wird reduziert.

## **2. Aufnahme in das Horizontal Monitoring-Programm**

Die Teilnahme am Pilotprojekt Horizontal Monitoring der österreichischen Finanzverwaltung steht unter dem Prinzip der Freiwilligkeit.

### **2.1. Teilnahmekriterien**

Der Kreis der Pilotunternehmen ist auf Betriebe beschränkt,

- die in die Prüfständigkeit der Großbetriebsprüfung fallen und
- einer Pflicht zur Abschlussprüfung nach § 268 UGB unterliegen oder sich freiwillig einer Abschlussprüfung unterziehen (mit Bestätigungsvermerk) oder bei denen ein geprüfter Konzernabschluss vorliegt und
- die über ein Steuerkontrollsystem verfügen oder sich bereit erklären ein solches in Abstimmung mit der Finanzverwaltung zu entwickeln.

Am Pilotprojekt können sich sowohl einzelne Unternehmen, ein Konzern, Teile eines Konzerns oder auch einzelne Konzernunternehmen beteiligen. Bei Vorliegen einer steuerlichen Gruppe (§ 9 KStG) müssen alle inländischen Mitglieder der Gruppe und der Gruppenträger teilnehmen.

### **2.2. Interessentenmeldung**

Die Unternehmen bekunden ihr Interesse (formlose schriftliche Interessentenmeldung) an der Teilnahme durch die Geschäftsführerin/den Geschäftsführer bzw. die Vorstandsvorsitzende/den Vorstandsvorsitzenden der Vorständin/dem Vorstand des sachlich und örtlich zuständigen Finanzamtes. Durch die Vorständin bzw. dem Vorstand des Finanzamtes wird dem Unternehmen binnen 14 Tagen die Kenntnisnahme der Interessentenmeldung bestätigt. Zugleich wird die Projektleitung Horizontal Monitoring und die Großbetriebsprüfung verständigt. Durch die Großbetriebsprüfung (zuständige Branchenteamleiterin bzw. zuständiger Branchenteamleiter) erfolgt die Ersterfassung des interessierten Unternehmens in der Datenbank Horizontal Monitoring.



## **2.3. Auswahlprozess**

Für die Aufnahme in das Pilotprojekt ist die steuerliche Zuverlässigkeit Voraussetzung. Die steuerliche Zuverlässigkeit wird im Rahmen einer Kriterienprüfung festgestellt und leitet sich aus dem Verhalten der Vergangenheit ab. Als Kriterien werden

- die rechtzeitige Abgabe der Steuererklärungen,
- das bisherige Verhalten bei der Entrichtung von Abgaben,
- die Unbescholtenheit hinsichtlich finanzstrafrechtlicher Vorsatzdelikte, ausgenommen Finanzordnungswidrigkeiten und
- die Prüfungsfeststellungen der Vorprüfungen

herangezogen.

Die Ergebnisse der Kriterienprüfung sind zwischen Finanzamt und Großbetriebsprüfung abzustimmen und der Projektleitung Horizontal Monitoring mitzuteilen.

Sollte es auf Grund der Kriterienprüfung Gründe geben, die aus Sicht der Finanzverwaltung Zweifel an der steuerlichen Zuverlässigkeit aufkommen lassen, werden diese dem Unternehmen offen kommuniziert.

## **2.4. Aufnahmeprozess**

### **2.4.1. Information über die Aufnahme**

Nach Zustimmung der Projektleitung (bei positiver Kriterienprüfung) wird sowohl das Unternehmen als auch die Großbetriebsprüfung von der Vorständin bzw. dem Vorstand des Finanzamtes über die erfolgte Aufnahme verständigt. Zugleich erfolgt auch die Ankündigung, dass die zuständige Branchenteamleiterin bzw. der zuständige Branchenteamleiter der Großbetriebsprüfung innerhalb von 14 Tagen Kontakt mit dem Unternehmen aufnehmen wird. Sollte die Interessentenmeldung des Unternehmens auch die Verkehrssteuern umfassen, hat der Vorstand bzw. die Vorständin des Finanzamtes auch das Finanzamt für Gebühren, Verkehrssteuern und Glücksspiel (Vorstand/Vorständin) zu informieren.

### **2.4.2. Erstgespräch mit Unternehmensvertretern**

Nach der erfolgten Aufnahme findet zwischen dem interessierten Unternehmen und der Großbetriebsprüfung (Branchenteamleiter/in) eine Besprechung statt. In dieser Besprechung

werden die Ansprechpersonen (Unternehmen, Großbetriebsprüfung) festgelegt und ein Termin für die Vorstellung des Steuerkontrollsystems oder des Entwicklungskonzeptes für ein Steuerkontrollsystem vereinbart.

### **2.4.3. Steuerkontrollsystem und Gegenprüfung**

#### **2.4.3.1. Steuerkontrollsystem vorhanden**

Die Präsentation des Steuerkontrollsystems umfasst die Darstellung der steuerlichen Risikofelder und deren Abdeckung. Sollte es Risikofelder geben, die zum Zeitpunkt der Besprechung noch nicht abgedeckt sind, ist abzuklären, innerhalb welcher Zeit (Meilensteine) entsprechende Maßnahmen gesetzt werden. Seitens der Großbetriebsprüfung erfolgt eine Gegenprüfung, ob alle Risikofelder abgedeckt sind. Fehlen aus Sicht der Großbetriebsprüfung Risikofelder und deren Abdeckung wird mit dem Unternehmen die weitere Vorgangsweise (Abdeckung durch das Unternehmen oder durch die Großbetriebsprüfung) abgesprochen.

#### **2.4.3.2. Steuerkontrollsystem in Entwicklung**

Sollte noch kein Steuerkontrollsystem vorhanden sein, hat das Unternehmen ein Konzept über die Entwicklung eines solchen vorzulegen. Dieses Entwicklungskonzept muss einem Zeitplan für die Umsetzung (Meilensteine) enthalten. Die Gegenprüfung des im Aufbau befindlichen Steuerkontrollsystems erfolgt entsprechend der vereinbarten Meilensteine.

### **2.4.4. Eingangsprüfung**

Für ungeprüfte Zeiträume ist eine Eingangsprüfung zu vereinbaren. Diese Eingangsprüfung umfasst ein erweitertes Aktenstudium. Ergeben sich aus diesem Aktenstudium Auffälligkeiten werden diese schwerpunktmäßig geprüft. Beispiele sind: Feststellung aus vorangegangenen Außenprüfungen, Check der Kennzahlen (G&V, Bilanz, Mehr-Weniger-Rechnung), Verprobung auf Abweichungen, Vorliegen eines Systemwechsels (Stichwort Downsizing), Umgründungen, Zu- bzw. Verkäufe von Unternehmensteilen, Teilwertabschreibungen etc.

## **2.5. Unterzeichnung der Erklärung**

Nach Durchführung des Erstgespräches wird zwischen den Unternehmen (vertreten idR durch die Vorstandsvorsitzenden bzw. den Vorstandsvorsitzenden bzw. durch die Geschäftsführerin bzw. den Geschäftsführer) und dem zuständigen Finanzamt (vertreten durch die

Vorständin bzw. durch den Vorstand) eine Erklärung zur Durchführung von Horizontal Monitoring abgegeben. Der allgemeine Teil der Erklärung ist standardisiert. Der besondere Teil der Erklärung beinhaltet das mit dem Unternehmen akkordierte konkrete Steuerkontrollsystem bzw. den Zeitplan für die Umsetzung.

Der Beginn des HM-Prozesses soll mit dem Beginn eines Wirtschaftsjahres zusammenfallen.

Wenn ein unterjähriger Eintritt vereinbart wird gilt folgendes:

Verhält sich das Unternehmen bereits ab Beginn eines Wirtschaftsjahres, in das die Unterfertigung der Erklärung fällt, den Prinzipien des HM-Programmes entsprechend, so kann vereinbart werden, dass dieses Wirtschaftsjahr bereits dem HM-Prozess unterliegt.

## **2.6. Neu- und Umgründungen im Konzern bzw. der Gruppe**

Entstehen durch Neu- oder Umgründungen im Konzern oder in der Gruppe neue Unternehmen so können (Konzerntöchter) bzw. müssen neue Gruppenmitglieder ihren Beitritt zum Projekt Horizontal Monitoring erklären.

## **3. Ansprechpersonen Finanzverwaltung/Unternehmen**

Die Ansprechperson der Großbetriebsprüfung (im Regelfall die zuständige Branchenteamleiterin bzw. der zuständige Branchenteamleiter) wird im Namen und Auftrag des Finanzamtes tätig. Die Ansprechperson des Unternehmens soll eine leitende Funktion im Bereich des Rechnungswesens innehaben.

Aufgabe der beiden Ansprechpersonen ist es, die Einhaltung des Steuerkontrollsystems zu überwachen bzw. die Überwachung zu gewährleisten und bei auftretenden Fragen die Vorgehensweise in der jeweiligen Organisation koordinieren. Eine Vertretungsregelung ist zulässig, doch sollte auf eine Kontinuität bei den handelnden Personen geachtet werden.

Die Ansprechperson der Großbetriebsprüfung stellt die Kontakte zwischen dem Unternehmen und den Verantwortlichen des Finanzamtes her und gibt die notwendigen Informationen weiter. Inhaltliche Rechtsauskünfte sind nur nach Abstimmung mit dem Finanzamt bzw. unter Teilnahme eines Vertreters des Finanzamtes zulässig (Wahrung des Vier-Augen-Prinzips) und sind immer schriftlich zu dokumentieren.

## **4. Umsetzung Horizontal Monitoring**

### **4.1. Qualifizierungsworkshop**

Innerhalb der ersten zwei Monate nach Unterfertigung der Erklärung soll ein "Qualifizierungsworkshop" stattfinden. Die Organisation erfolgt durch die/den Branchenteamleiterin/Branchenteamleiter der Großbetriebsprüfung. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- des Unternehmens
- der steuerlichen Vertretung (fakultativ)
- des Finanzamtes (zuständigen BV-Team und Fachbereich) und
- der Großbetriebsprüfung (Branchenteamleiterinnen/Branchenteamleiter, Prüferinnen/Prüfer, Fachbereich)

Zweck des Qualifizierungsworkshops ist alle Betroffenen mit den Prinzipien und Zielsetzungen des Horizontal Monitoring vertraut zu machen.

Bei Bedarf kann eine finanzinterne Schulung „Fit for HM“ mit den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Großbetriebsprüfung und des Finanzamtes stattfinden. Diese Schulung ist durch den/die Branchenteamleiter/Branchenteamleiterin der Großbetriebsprüfung zu organisieren und soll ca. zwei Wochen vor Durchführung des Qualifizierungsworkshops stattfinden.

### **4.2. Regelbetrieb Horizontal Monitoring**

#### **4.2.1. Turnusmäßige Sitzungen (vierteljährlich oder halbjährlich)**

Die Einhaltung der Erklärung zur Durchführung von Horizontal Monitoring wird durch die beiden Ansprechpersonen überwacht. Zu diesem Zweck finden regelmäßige (viertel- oder halbjährliche) Sitzungen statt, die im Vorfeld festgelegt werden. An diesen Sitzungen nehmen grundsätzlich die beiden Ansprechpersonen teil. Sollte es erforderlich sein, können auch weitere Personen (z.B. Prüfer/Prüferinnen zwecks Monitoring des Steuerkontrollsystems) hinzugezogen werden.

Über die Sitzungen ist eine Niederschrift auszufertigen, die im Abgabensinformationssystem zu archivieren ist.

#### **4.2.2. Außerordentliche Sitzungen**

Bei Bedarf (z.B. auf Grund von Auskunftersuchen) können zusätzliche Sitzungstermine vereinbart werden. Auch diese sind zu dokumentieren und im Abgabensinformationssystem zu archivieren.

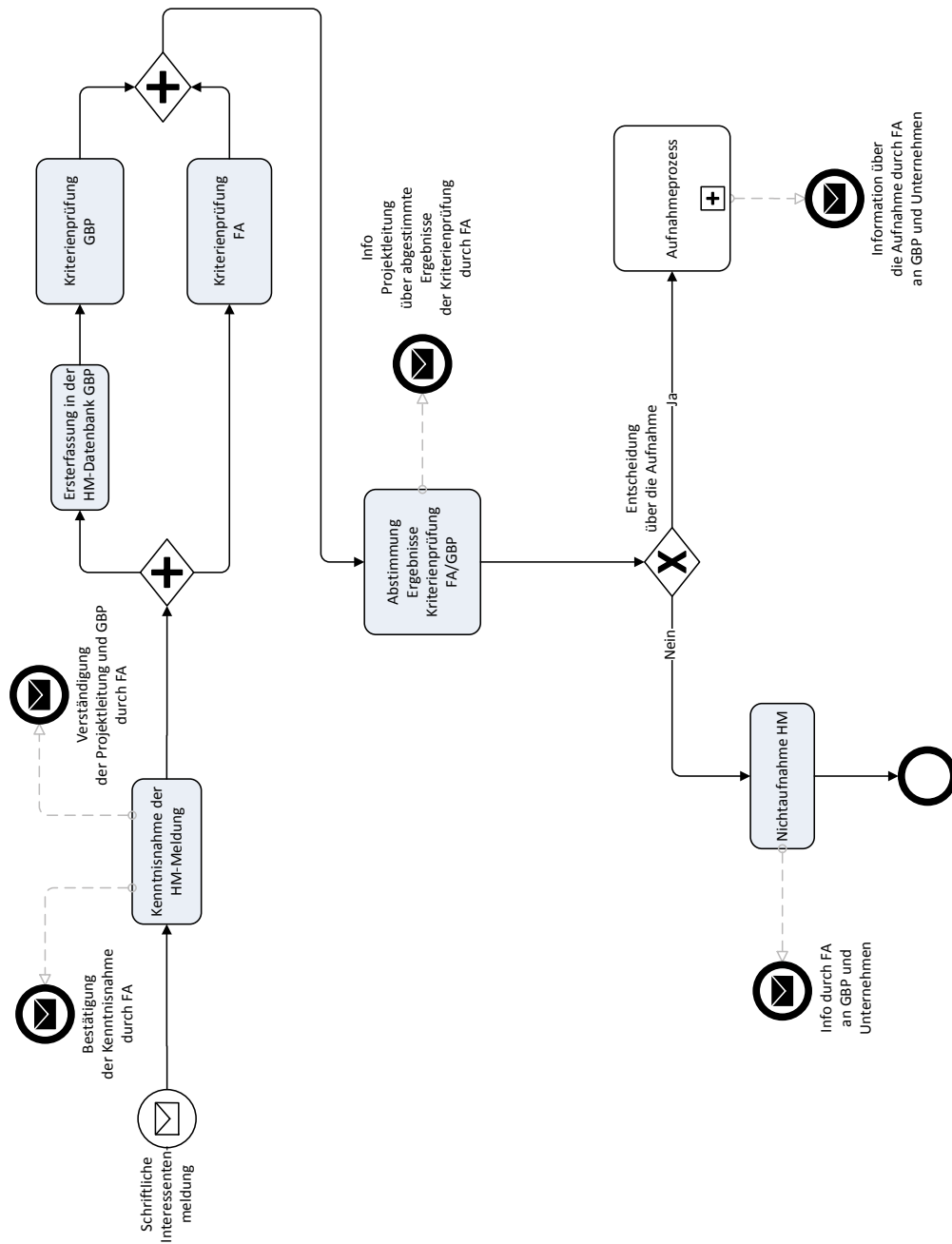
## **5. Evaluierung**

Das Projekt Horizontal Monitoring wird mit Unterstützung der Universität Wien begleitend evaluiert. Ziel der Evaluierung ist alle definierten HM-Prozessschritte sowie HM-Aktivitäten zu analysieren und hinsichtlich deren Effizienz, Effektivität und Wirkungen zu bewerten.

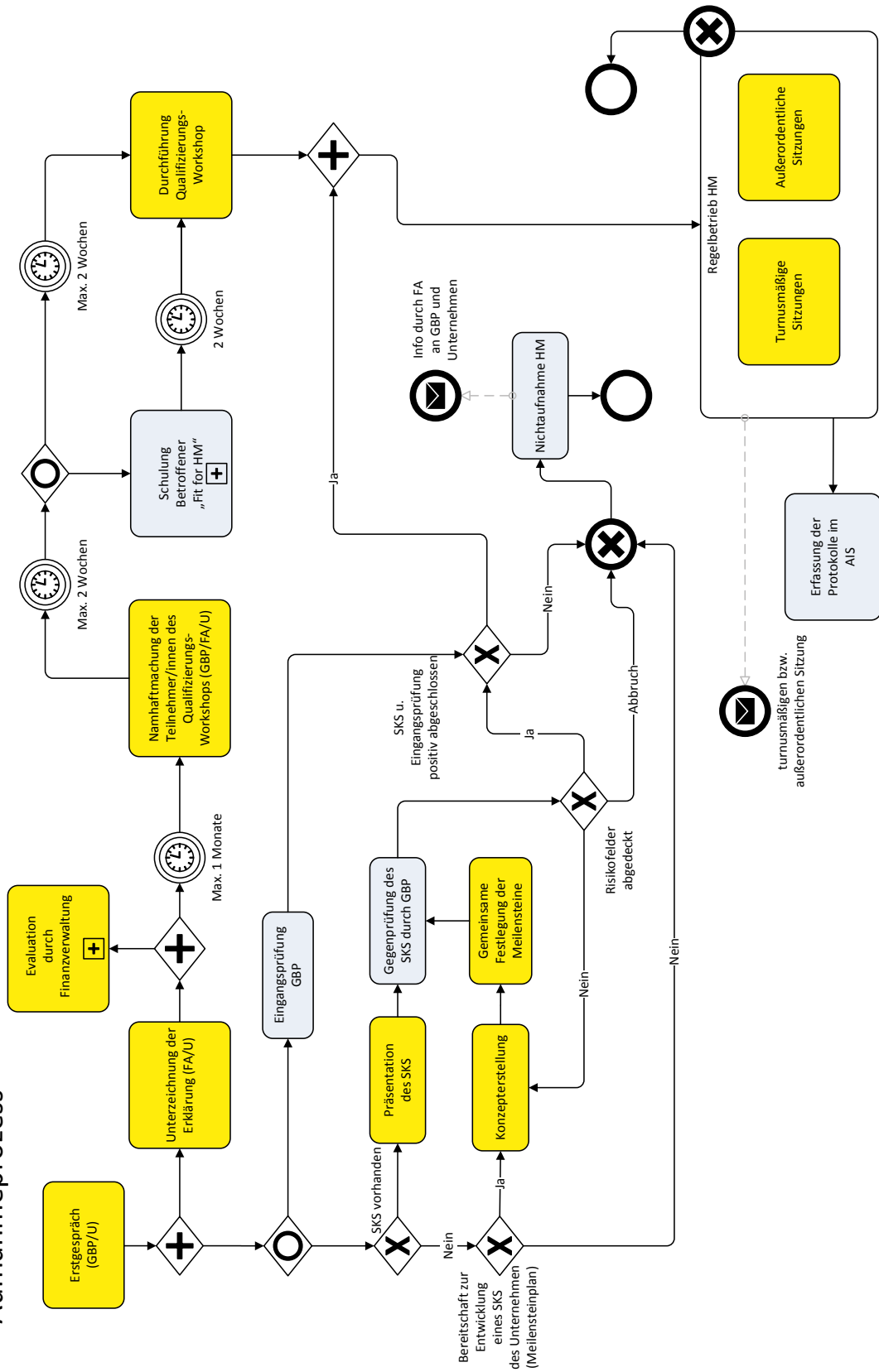
## **6. Visualisierter Prozess**

Aus der nachfolgenden grafischen Darstellung ist der Ablauf des Prozesses von der schriftlichen Interessentenmeldung bis zur Unterzeichnung und Umsetzung zu entnehmen.

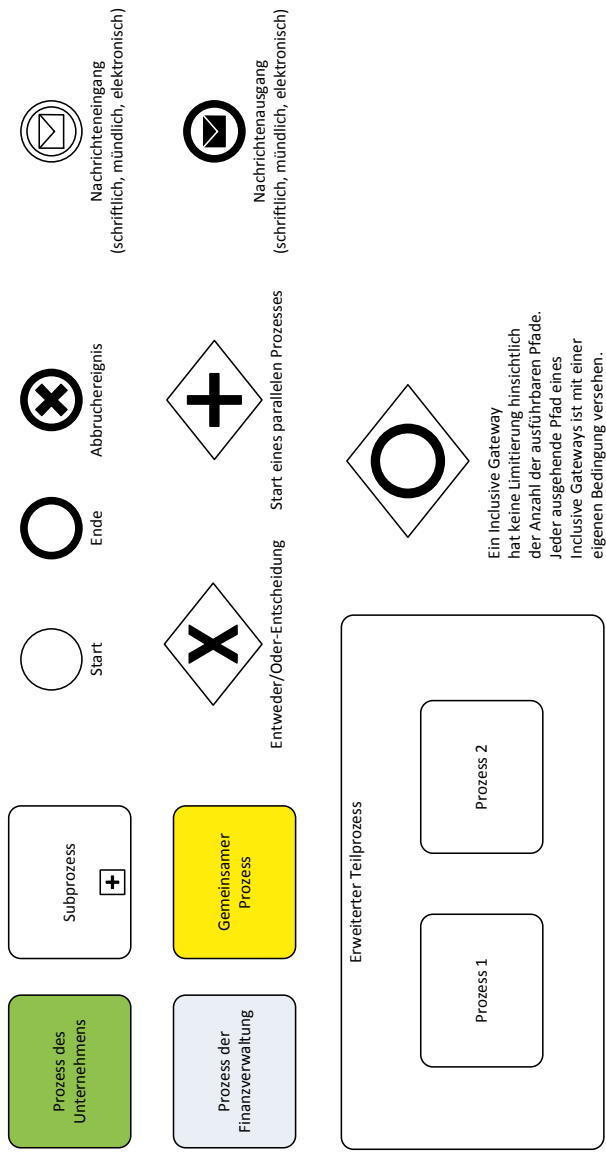
# HM START



# Aufnahmeprozess



# Legende





## **7. Steuerkontrollsystem**

### **7.1. Grundlagen**

Basis des Horizontal Monitoring ist ein auf einer umfassenden Risikoanalyse basierendes unternehmensinternes Kontrollsystem, welches vom Grundsatz einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit und Eigenverantwortung getragen wird.

Im Rahmen des laufenden Horizontal Monitoring Prozesses steht die kooperative Weiterentwicklung desselben im Fokus der regelmäßigen Treffen. Ziel ist ein aus der Risikoanalyse abgeleitetes, auf das jeweilige Unternehmen bezogenes (dynamisches) Steuerkontrollsystem, welches den Nutzen für die Beteiligten maximiert und die (steuerlichen) Risiken minimiert.

### **7.2. Inhalt/Umfang**

#### **7.2.1. Steuerstrategie und Ziele des Steuerkontrollsystems**

Grundvoraussetzung eines Steuerkontrollsystems sind zuverlässige betriebliche und steuerlich relevante Informationen sowie das Vorliegen einer Steuerstrategie im Unternehmen. Ziel des Steuerkontrollsystems ist es, die Funktionsfähigkeit, Sinnhaftigkeit aber auch die Wirtschaftlichkeit des Tax Compliance Prozesses zu gewährleisten.

#### **7.2.2. Internes Kontrollumfeld**

Die Einrichtung, laufende Evaluierung und Weiterentwicklung eines engmaschigen internen Kontrollumfeldes gewährleistet eine effiziente und effektive Risikobedeckung. Der Aufbau und die Verantwortlichkeit der Unternehmensleitung und speziell der Steuerabteilung sowie die Definition der handelnden Personen gehören zu den Kernbereichen eines funktionierenden Kontrollumfeldes. Nachfolgende Fragestellungen können die Entwicklung des internen Kontrollumfeldes unterstützen:

- Wie sieht die Organisationsstruktur aus, welche Steuerarten werden intern bearbeitet, welche extern?
- Wie ist die Entscheidungskompetenz und Verantwortlichkeit in Zusammenhang mit Tax Compliance Überlegungen geregelt?

- Welche Abteilungen sind involviert, von wo bzw. von welchen Abteilungen werden die Informationen bezogen?
- Wie werden gesetzliche Neuerungen bzw. neue Richtlinien in den laufenden Tax Compliance Prozess eingearbeitet?
- Wie werden Mitarbeiter fachlich auf dem aktuellen Stand gehalten?
- Wie wird die Einhaltung der allgemeinen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung sichergestellt?
- Welche Buchhaltungs- und Steuersoftware wird genutzt?
- Welche Recherchertools stehen zur Verfügung?
- Wie erfolgt das Risikomanagement?

### **7.2.3. Prozessbeschreibung**

Die Beschreibung der regelmäßig anfallenden Prozessabläufe in steuerlich relevanten Teilbereichen (z.B. im Bereich der Körperschaftsteuer, Umsatzsteuer, Verbrauchssteuern, Transfer Pricing) ist im Steuerkontrollsystem abzubilden. Bedeutsam ist insbesondere auch, ob Steuererklärungen bzw. Voranmeldungen intern oder extern erstellt werden und ob es einen Gegencheck gibt. Des Weiteren soll im Rahmen des Steuerkontrollsystems dargestellt werden, wer (welche Abteilung) das zugrundeliegende Zahlenmaterial liefert.

Die Prozessbeschreibung hat auch eine Darstellung der unternehmensinternen Behandlung typisch auftretender kritischer steuerlicher Fragestellungen im Zusammenhang mit Tax Compliance wie beispielsweise Rückstellungen und Teilwertabschreibungen zu beinhalten. Von Relevanz ist hier u.a. wie und wer die Werte ermittelt, ob es Bandbreiten gibt und wer entscheidet.

### **7.2.4. Standardunterlagen**

Die nachfolgend – nicht abschließend – angeführte Dokumentation stellt eine Basisinformation dar und ist im Steuerkontrollsystem abzubilden:

- Übersicht Stand der Veranlagungen
- Übersicht Stand der Rechtsmittelverfahren
- Übersicht Stand Verlustvorträge
- Übersicht Auskunftsbescide

- Übersicht Konzernrichtlinien
- Umsatzsteuerverprobung
- Verrechnungspreisdokumentation
- Jahresabschluss (inkl. Anhang und Lagebericht)

### **7.3. Analyse von Steuerrisiken**

Im Rahmen einer Analyse der unternehmensimmanenten Risikofelder sind mögliche bzw. vorhandene Steuerrisiken zu identifizieren und hinsichtlich ihrer Auswirkung im Konnex mit dem gesamten Tax Compliance Prozess im Unternehmen zu bewerten. Ein Abgleich mit den Feststellungen und Beanstandungen vergangener Außenprüfungen kann eine wertvolle Hilfestellung bieten.

#### **7.3.1. Systemprüfungsplan**

Ausgehend einer Grobübersicht beim Start des Horizontal Monitoring Prozesses sollen die Details eines (mehrjährigen) Systemprüfungsplanes für die Folgejahre gemeinsam diskutiert und festgelegt werden, wobei sich die Vorgehensweise an den Prioritäten und wesentlichen Handlungsfeldern orientieren wird. Meilensteine sind zu fixieren und deren Einhaltung ist im Auge zu behalten. Die Weiterentwicklung des Systemprüfungsplanes steht auch im Zentrum der turnusmäßigen Besprechungen.

#### **7.3.2. Kontrollziele und notwendige Kontrollen**

Laufende Kontrollen und die Festlegung von Kontrollzielen dienen der Identifizierung von nicht (ausreichend) bedeckten Risikofeldern. Sie sollen die Prozesse aufzeigen, welche verstärkt zu kontrollieren sind bzw. Anpassungen im Risikomanagement initiieren.

Eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Steuerkontrollsystems ist durch Kontrollsysteme und Kontrollen zu sichern. Kontrollsysteme beschreiben u.a. die durchzuführenden Aktivitäten (wer ist wofür verantwortlich; wie, wodurch und bis wann soll das Ziel erreicht werden) und beinhalten auch Regelungen hinsichtlich der Dokumentation von durchgeführten Kontrollen. Mit zu berücksichtigen sind auch Konsequenzen bei Feststellungen (Anpassung bzw. Änderung der Prozesse, Schulungsmaßnahmen).

### **7.3.3. Interne/Externe Prüfung der Kontrollen**

Neben internen Kontrollen (z.B. EDV-Prüfungen, Interne Revision) sind gezielte externe Kontrollmaßnahmen (Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung) ein Hauptkriterium zur Beurteilung der Kontrollsysteme. Diese sollen dazu beitragen, dass Schwächen des Steuerkontrollsystems identifiziert und beseitigt werden können. Permanente Fortbildung sowie die Zusammenarbeit mit externen Experten kann der Qualitätssteigerung dienen.

### **7.3.4. Überprüfung von Teilbereichen im Rahmen des Horizontal Monitorings**

Es bleibt der Großbetriebsprüfung bzw. dem sachlich und örtlich zuständigen Finanzamt auf der einen Seite und der internen Revision oder externen Revisoren (z.B. Wirtschaftsprüfer) auf der anderen Seite unbenommen, (jederzeit) Einzelsachverhalte, Teile oder Teilbereiche des Systems auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen.

### **7.3.5. Diskussion der Feststellungen und Festlegung von Verbesserungsvorschlägen**

Feststellungen, die trotz bestehender Risikosysteme getroffen werden, sind gemeinsam vom Unternehmen und der Finanzverwaltung zu diskutieren. Daraus abgeleitete Verbesserungsvorschläge sind festzustellen und schriftlich zu dokumentieren.

## **7.4. Sachverhalte und Schwerpunkte**

### **7.4.1. Einzelfälle**

Im Anschluss werden beispielhaft Ereignisse (realisierte Transaktionen) aufgezeigt, welche ein proaktives Tätigwerden des Unternehmens erforderlich machen. Diese sind situationsbezogen im Sinne einer kooperativen Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten aufzuzeigen, sobald sie eine nennenswerte Auswirkung nach sich ziehen. Die Festlegung der Wesentlichkeitsgrenze erfolgt aufgrund eigenverantwortlicher Risikoeinschätzung des Unternehmens in Abstimmung mit der Finanzverwaltung. Eine Berichterstattung des Unternehmens ist insbe-

sondere bei wesentlichen Ereignissen vorgesehen. Die dem nachfolgenden Maßnahmenkatalog zu entnehmenden Einzelfälle stellen nur einen exemplarischen Katalog dar, der im Rahmen der „Generalklausel“ – Offenheit und Transparenz – in der Partnerschaft gelebt werden soll.

Sachverhalt	Vorzulegende Informationen
<b>Gesellschaftsverhältnisse – Organisation</b>	
Konzernabschlüsse	Bilanz, GuV, Anhang, Lagebericht
Änderung in der Gesellschafterstruktur (Stiftungen, z.B. wenn aufgrund DBA Einschränkung des ö Besteuerungsrechtes – primär in Bezug auf Drittstaaten)	Vertragswerk
Verlagerung der Buchführung ins Ausland	Projektunterlagen u. Verantwortlichkeiten
Einführung von Shared Service Centers	Dokumentation insbesondere Abnahme- u. Übergabeprotokolle
IT-Änderungen (z.B. Einführung SAP)	Dokumentation insbesondere Abnahme- u. Übergabeprotokolle
Patentklagen	Klagschriften, Stellungnahmen – Gegenstellungnahme
Behördenauflagen (z.B. Umwelt)	Bescheide
Durch interne Revision aufgedeckte Malversationen	Revisionsberichte, Anzeigen, Darlegung an die StA
Eingeleitete Kartellverfahren und Verstöße gegen das Verbandsverantwortlichkeitsgesetz	Klagschriften, Stellungnahmen, Einstellungen und Strafbescheide etc.
<b>Umgründungen und Strukturänderungen</b>	
Umgründungen im Ausland	Verträge
Vertriebsmodelle	Verträge
Downsizing Produktion	Funktions- und Risikoanalysen
Verlagerung IP (Patente, Know-how etc.)	(Bewertungs-)gutachten, Datenbankstudien
Debt-Push-Down Modelle	Verträge
Maßgebliche Änderungen in der Konzernfinanzierung	Datenbankstudien, Vergleichstransaktionen
EU-Masterfilekonzepte	Masterfile, Countryfile
<b>Gruppe</b>	

Änderung Beteiligungsverhältnisse bei ausl. GM	Notariatsakte oder ähnliches
Abstimmung von Vorgruppenverlusten	Bescheide
Gewinnverrechnung bei Verlusten von ausl. GM	Bescheide/Mitteilungen der ausl. Finanzverwaltungen
Verlustrücktrag bei ausl. GM	Betriebsprüfungsberichte ausl. Finanzverwaltungen
Systematik der Überleitung des Ergebnisses auf Ö. Ertragssteuerrecht (z.B. Bilanzierung nach UGB, US-GAAP, IFRS)	Dokumentation, Konzernrichtlinien
<b>Informationen iZm anderen Ländern</b>	
Laufende MLCs, Simultan BPs	Anträge, Bescheide
Rulings, APAs	Anträge, Bescheide
Verständigungsverfahren	Verständigungen der ausl. FV
Gegenberichtigungsverfahren gegenüber Ö	Ausländische BP-Berichte
Offenlegung von Treuhandverhältnisse im Ausland	Treuhandverträge
<b>Angestrebte und bestehende Vereinbarungen oder Informationen</b>	
Mit FA, BMF (zB EAS)	Eingaben, Erledigungen

Wesentliche Ereignisse im Sinne des oben angeführten Kataloges sind dem zuständigen Finanzamt – in Person des Ansprechpartners in der Großbetriebsprüfung – proaktiv und idR mündlich (zeitnah) zu berichten. Sie werden von diesem dokumentiert. Im Einzelfall können weitere Unterlagen wie im Rahmen eines Vorhalteverfahrens angefordert werden. Konkret können dies z.B. Unterlagen an den Aufsichtsrat, Management-Letter, Bewertungsgutachten, Berichte der internen/externen Revision zu steuerlichen Prüfungshandlungen sein, jedoch grundsätzlich keine internen Unterlagen. Im Zuge der Berichterstattung aufgezeigte Restrisiken können gegebenenfalls durch eine Nachschau im Sinne der BAO während des Jahres bedeckt werden.

#### **7.4.2. Geplante / realisierte Projekte**

Für das Unternehmen besteht die Möglichkeit, die steuerliche Behandlung von geplanten oder realisierten Transaktionen im Rahmen des Horizontal Monitoring Prozesses abzustimmen. Eine Einschränkung der o.a. Berichtspflicht ist daraus jedoch nicht ableitbar.

Eine umfassende Darstellung der Sach- und Rechtslage, inklusive (steuerlicher) Stellungnahme des Vertreters, ist aus Sicht des Unternehmens – idealerweise unter Bereitstellung einer schriftlichen Dokumentation – vorzunehmen.

Im Gegenzug sichert das Finanzamt (die Großbetriebsprüfung) dem Unternehmen ein zeitnahes – intern gesichertes – Feedback, sowohl hinsichtlich faktischer als auch steuerlicher Aspekte zu. Ziel ist grundsätzlich eine Erledigung innerhalb von vier Wochen um keinerlei Verzögerung im internen Ablauf des Unternehmens (z.B. rechtzeitig vor einer Aufsichtsratsitzung) zu verursachen.

Die Vorlage/Diskussion von geplanten bzw. realisierten Projekten im Sinne der oben angeführten Punkte kann zu folgenden Ergebnissen führen:

- Die Sachverhaltswürdigung führt zu einem identen Ergebnis (Finanzamt/Großbetriebsprüfung/Unternehmen).
- Das geplante Vorgehen wird an die Vorstellung(en) des Finanzamtes (Großbetriebsprüfung) angepasst.
- Es kommt zur faktischen Bindung der Beteiligten an eine Auskunft, sofern der Sachverhalt vollständig dargestellt wurde („Treu und Glauben“).
- Bei Ablehnung durch das Finanzamt (Großbetriebsprüfung) unterlässt das Unternehmen die Abwicklung der geplanten Transaktion.
- Bei Ablehnung durch das Finanzamt (Großbetriebsprüfung) kann das Unternehmen aber auch ausschildern, dass es den Rechtsweg einschlagen, d.h. nach Vorliegen des Bescheides, in Berufung gehen wird.
- Im Falle von Auskunftersuchen gem. § 118 BAO sichert das Finanzamt (die Großbetriebsprüfung) eine zügige Bearbeitung des Antrages zu.

## **8. Ablauforganisation**

Generell stehen der Finanzverwaltung im Rahmen des Horizontal Monitoring Prozesses die gleichen Möglichkeiten zur Verfügung wie sie im Rahmen einer Außenprüfung bzw. Nachschau im Sinne der BAO auch bestehen.

### **8.1. Schwerpunktsetzung bei Außenprüfungen gemäß § 147 ff BAO**

Ein Ziel des Horizontal Monitoring Prozesses ist die Ressourcenkonzentration auf eine zeitnahe laufende Kontrolle steuerlicher Risiken. Ein positiver (offener, transparenter, fairer) Verlauf des Horizontal Monitoring Projektes soll aufgrund kalkulierbarer Risiken zu einer Reduktion von ex Post-Vollprüfungen (alle Abgabenarten über mehrere Prüfungsjahre) führen.

Schlussendlich soll die Schwerpunktsetzung auf kritische Themen erfolgen, bei welchen keine Einigung hinsichtlich der steuerlichen Beurteilung herrscht. Die bewusste Einbindung des Unternehmens in Verständigungsverfahren (Gegenberichtigungsverfahren im kurzen Wege) bzw. bei Umsetzung internationaler Behördenverfahren ist ebenso beabsichtigt.

Sowohl über regelmäßige als auch über außerordentliche Besprechungen im Rahmen des Horizontal Monitoring Prozesses erstellt der Ansprechpartner in der Großbetriebsprüfung zeitnah ein schriftliches Protokoll betreffend die Inhalte und Ergebnisse der Besprechung. Dem Unternehmen wird die Möglichkeit von Ergänzungen/Korrekturen eingeräumt, bevor das Protokoll dem Finanzamt zur Kenntnis gebracht wird.

Die wesentlichen Ergebnisse münden am Ende des Jahres in einer Risikoanalyse, in welcher noch nicht bedeckte Risiken besprochen werden und das Unternehmen vorrangig für eine entsprechende Risikoabdeckung zu sorgen hat. Verbleibende Restrisiken werden durch entsprechende Maßnahmen des Finanzamtes (Großbetriebsprüfung) gedeckt.

### **8.2. Nachschau gemäß § 144**

Die turnusmäßigen und außerordentlichen Sitzungen werden rechtlich als Nachschau durchgeführt. Der Einblick in die EDV erfolgt grundsätzlich in Form einer Leseberechtigung. Die



konkrete Leseberechtigung wird mit dem Unternehmen im Vorhinein abgestimmt; ein genereller Online-Zugriff ist nicht vorgesehen.

Es besteht im Rahmen einer Nachschau die Möglichkeit, Einsicht in Aufsichtsratsprotokolle, Berichte der internen/externen Revision zur Prüfung von Steuersachverhalten, Managementletter des Wirtschaftsprüfers oder Bewertungsgutachten zu nehmen. Eine automatische Einsicht in andere interne Unterlagen wie z.B. Vorstandsprotokolle, Risikodarstellung des Steuerberaters, Strategiepapiere ist nicht verpflichtend vorgesehen.

### **8.3. Unterschiedliche Rechtsauffassung**

Wird im Rahmen einer Nachschau (routinemäßige HM-Sitzung/außerordentliche HM-Sitzung) keine Einigung betreffend die steuerliche Beurteilung eines Sachverhaltes erzielt, so reicht das Unternehmen die Steuererklärung unter Zugrundelegung der eigenen Rechtsauffassung ein. Die Großbetriebsprüfung veranlasst beim sachlich und örtlich zuständigen Finanzamt die Setzung eines „internen Kontrolljahres“ (IKJ). Dem Abgabenbescheid wird die Rechtsauffassung der Finanzverwaltung zugrunde gelegt. Dem Unternehmen steht der Beschwerdeweg offen. Selbstanzeige gemäß § 29 FinStG.

Wird durch ein am Projekt Horizontal Monitoring beteiligtes Unternehmen Selbstanzeige erstattet, so hat das Unternehmen die Verfehlung darzulegen. Die Darlegung hat die vollständige Offenlegung der für die Feststellung der Verkürzung bedeutsamen Umstände zu enthalten.

Von der Erstattung einer Selbstanzeige ist die zuständige Finanzstrafbehörde unverzüglich in Kenntnis zu setzen. Diese entscheidet über ihre strafbefreiende Wirkung.

### **8.4. Offene Verfahren**

Offene Rechtsmittel sind vom Unternehmen aufzuzeigen um deren eventuelle Folgewirkungen zu besprechen und entsprechende Lösungen zu finden. Weiters sind offene Verständigungsverfahren vom Unternehmen anzusprechen.

## **9. Faire Partnerschaft**

Bei proaktivem Aufzeigen von Risiken und Verbesserungspotentialen durch das Unternehmen agieren die teilnehmenden Organe des Finanzamtes (der Großbetriebsprüfung) betreffend die Behandlung von nicht verjährten Fallgestaltungen der Vergangenheit fair und gesetzmäßig.

## **10. Beendigung des Horizontal Monitoring Prozesses**

Wird das Horizontal Monitoring von einem der Beteiligten aus welchen Gründen auch immer beendet, wird das Verhalten des Unternehmens während der Horizontal Monitoring Zeit in Bezug auf die Schwerpunktsetzung nachfolgender Außenprüfungen berücksichtigt.

## 11. Zuständigkeit Prozessschritte

Prozess	Was	Wie	Wer	Wann
Kenntnisnahme der HM-Meldung	Entgegennehmen der Interessentenmeldung	Schriftliche Bestätigung an Unternehmen, GBP und Projektleitung	FA-VO	Innerhalb von 14 Tagen
	Eingabe	Eingabe in die Datenbank	TL` in/TL der GBP	Unverzüglich nach Information durch Finanzamt
Kriterienprüfung FA	Prüfung der steuerlichen Zuverlässigkeit	Überprüfung der Richtigkeit der Abgabe der Steuererklärungen,	TL` in/TL BV	Innerhalb von 4 Wochen nach Information über Interessentenbeurteilung
		Überprüfung des bisherigen Verhaltens bei der Entrichtung von Abgaben	TL` in/TL BV,	
		Überprüfung der finanzstrafrechtlichen Unbescholtenheit	Leiter Strasa	
Kriterienprüfung GBP	Prüfung der steuerlichen Zuverlässigkeit	Durchsicht der Prüfungsfeststellungen der Vorprüfungen	TL` in/TL der GBP	Innerhalb von 4 Wochen nach Information über Interessentenbeurteilung durch Finanzamt
Abstimmung der Ergebnisse der Kriterienprüfung FA/GBP	Feststellung der steuerlichen Zuverlässigkeit	Besprechung	FA VO, TL` in/TL der GBP	Innerhalb von 14 Tagen nach Abschluss der Kriterienprüfung

Information Projektleitung über Ergebnis Kriterienprüfung	Ergebnis der Kriterienprüfung	Formlose Mitteilung mittels E-Mail	FA VO	Unverzüglich nach Feststellung der steuerlichen Zuverlässigkeit
Aufnahme in HM-Prozess oder Abweisung Interessentenmeldung	Ergebnis der Entscheidung Projektleitung	Mitteilung an das Unternehmen und die GBP	FA-VO	Innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt Entscheidung Projektleitung
Erstgespräch mit Unternehmensvertretern	Namhaftmachen der Ansprechpersonen und Termin für die Vorstellung des Steuerkontrollsystems bzw. des Entwicklungskonzeptes	Besprechung mit Dokumentation	TL` in/TL der GBP und Vertreter/Vertreterin des Unternehmens	Kontaktaufnahme innerhalb von 14 Tagen nach Information Vorstand Finanzamt
SKS vorhanden	Vorstellung des Steuerkontrollsystems	Besprechung mit Dokumentation	TL` in/TL der GBP, und Vertreter/Vertreterin des Unternehmens	Nach Vereinbarung
Gegenprüfung SKS	Steuerkontrollsystem	Prüfung	TL` in/TL u. Prüfer/Prüferin der GBP	Nach Vereinbarung
Entwicklung SKS	Bereitschaft zur Entwicklung des Steuerkontrollsystems	Besprechung mit Dokumentation und Festlegung der Meilensteine	TL` in/TL der GBP und Vertreter/Vertreterin des Unternehmens	Nach Vereinbarung
Eingangsprüfung	Prüfung der ungeprüften Zeiträume vor Eintritt HM	Aktenstudium, schwerpunktmäßige Prüfung	Prüferin/Prüfer der GBP	Nach Vereinbarung
Beginn des HM Prozesses	Erklärung	Unterzeichnung	FA-VO u. VO od. GF des Unternehmens	Nach Vereinbarung
Evaluation durch die Finanzverwaltung	HM Prozess	Fragebogen, Interviews	Evaluationsteam	begleitend zum HM Prozess

tung						
Bekanntgabe der Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Qualifizierungsworkshop FA/GBP/U/WTH	Namhaftmachung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer FA/GBP/U/WTH	Mündliche oder schriftliche Information an die/den TL` in /TL GBP	VO-FA, VO od. GF des Unternehmens und WTH	Ein Monat nach Erklärungsunterzeichnung		
Interne Schulung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer FA/GBP (Fit for HM)	Grundinformation HM	Schulung	TL` in/TL GBP	2 Wochen vor Durchführung des Qualifizierungswshops		
Durchführung des Qualifizierungsworkshop	Prinzipien und Zielsetzung des HM	Schulung	TL` in/TL GBP	Innerhalb 2 Monate nach Unterzeichnung der Erklärung		
Turnusmäßige Sitzungen	Einhaltung der Erklärung durch gemeinsame Überwachung des Steuerkontrollsystems	Sitzung	Ansprechpersonen GBP/U	Vierteljährlich, halbjährlich		
Erfassung HM Prozess im Abgabeformationssystem (AIS)	Protokoll	Archivierung im AIS	TL` in/TL u. Prüfer/Prüfer der GBP	Unverzüglich nach Fertigstellung des Protokolls		
Außerordentliche Sitzungen	Abklärung von Zweifelsfragen	Sitzung	Ansprechpersonen GBP/U	Bei Bedarf		

## 12. Checkliste Qualifizierungsworkshop

Was	Wer	Wie	Wann
<ul style="list-style-type: none"> <li>Namhaftmachung Teilnehmerinnen/Teilnehmer               <ul style="list-style-type: none"> <li>HM-Unternehmen</li> <li>Steuerlicher Vertreter</li> <li>BV-Team (TL in/TL)</li> <li>GBP (TL in/TL, Prüferin/Prüfer)</li> <li>FB GBP</li> <li>FB FA</li> </ul> </li> <li>Bekanntgabe der TN an Moderator</li> <li>Terminkoordination Vortragende               <ul style="list-style-type: none"> <li>HM-Projektleitung</li> <li>Vertreter Kernteam (Handbuch)</li> <li>Vertreter BMF (rechtl. Rahmen)</li> <li>Vertreter Uni Wien</li> <li>Vertreter BMF (Social Skills/Ethik)</li> </ul> </li> <li>Terminfestlegung und Info an TL in/TL GBP</li> <li>Designerstellung Qualifizierungs-WS</li> <li>Übermittlung der TO-Punkte an TL in/TL GBP (wg. Einladung)</li> <li>Einladung an Teilnehmer mit folgenden Infos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Termin</li> <li>Ort</li> <li>Zeitl. Rahmen</li> <li>TO</li> </ul> </li> <li>Einladung an Vortragende mit Ersuchen um Übermittlung</li> </ul>	TL in/TL GBP	E-Mail	1 Monat nach Erklärungsunterzeichnung
	Moderator	Mind. 3 Terminvorschläge und Bekanntgabe der Termine an TL in/TL GBP	Spätestens 6 Wochen nach Erklärungsunterzeichnung
	Moderator	Schriftlich; E-Mail	ehestmöglich nach Terminfixierung
	TL in/TL GBP	E-Mail	ehestmöglich nach Terminfixierung
	Moderator	E-Mail	ehestmöglich nach Terminfestlegung

Inhalt	Organisation. GBP	Medium	Frist
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherstellung Vortragsunterlagen               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Auftrag durch TL`in/TL GBP an Organisation GBP</li> <li>o Raumreservierung (auch Räume für Gruppenarbeiten)</li> <li>o Sitzordnung (Tischinseln, etc.)</li> <li>o EDV/Beamer/Moderationsutensilien/Flip-chart</li> <li>o Pausenverpflegung (Kaffee, Wasser)</li> <li>o Organisation Mittagspause</li> </ul> </li> <li>• Protokollverfassung</li> <li>• Übermittlung des Protokolls an TL`in/TL GBP</li> </ul>	1 MEP/OE GBP	schriftlich	Fertigstellung innerhalb 1 Woche nach WS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protokollfreigabe und Versendung an alle Teilnehmerinnen/Teilnehmer</li> </ul>	TL`in/TL GBP	E-Mail	Ehestmöglich

## 13. Mustertexte

### 13.1. Erklärung

#### Erklärung über die Teilnahme am Horizontal Monitoring

Die Erklärung wird zwischen nachstehend angeführten Beteiligten geschlossen:

**[Firma, Steuernummer, Adresse]**

vertreten durch **[Name, Funktion]**

und dem

**[Finanzamt, Adresse]**

vertreten durch **[Name, Funktion]**

In dieser Erklärung werden die Grundsätze und die Abläufe des Zusammenwirkens der Beteiligten geregelt. Die Beteiligten haben die Details der Zusammenarbeit und die Ansprechpersonen im Vorfeld festgelegt. Die Ansprechpersonen stellen die Einhaltung der festgelegten Rahmenbedingungen sicher.

#### Präambel

Ziel der Zusammenarbeit ist im Interesse der Beteiligten eine faire und effiziente Steuererhebung zu erreichen, das steuerliche Risiko zu verringern und die Rechtssicherheit zu erhöhen. Bei der Zusammenarbeit werden von der Finanzverwaltung insbesondere die abgabenrechtliche Geheimhaltungspflicht, die Amtsverschwiegenheit und das Datenschutzgesetz beachtet.

#### 1. Rahmenbedingungen

- Die Beteiligten begründen ihre Beziehung auf Transparenz, Verständnis und wechselseitigem Vertrauen.
- Rechte und Pflichten, die sich aus Gesetzen, Verordnungen und anderen Regelungen ergeben, werden durch diese Erklärung nicht berührt.
- Die Erklärung bezieht sich auf die Besteuerung von **[Firma, Steuernummer]** für nachstehend angeführte Abgabenarten:

**[Einkommensteuer]**



**Körperschaftsteuer**  
**Umsatzsteuer**  
**Kapitalertragsteuer**  
**Kraftfahrzeugsteuer**  
**Normverbrauchsabgabe**  
**Kapitalverkehrssteuer**

## **2. Erklärung zwischen [Firma, Steuernummer] und dem Finanzamt [Name]**

Die **[Firma, Steuernummer]** stellt Folgendes sicher:

- Es gibt ein mit der Finanzverwaltung akkordiertes internes Steuerkontrollsystem und interne und externe Prüfungen, mit dem Ziel, die für die Besteuerung maßgeblichen Umstände vollständig und wahrheitsgemäß offen zu legen und zu erklären.
- Die geschuldeten Steuern werden rechtzeitig und vollständig entrichtet. Bei Zahlungsschwierigkeiten wird unverzüglich Kontakt mit dem zuständigen Finanzamt aufgenommen.
- Bei unterschiedlichen Rechtsauffassungen über verwirklichte Sachverhalte zwischen der Finanzverwaltung und dem Unternehmen werden die für die Besteuerung wesentlichen Tatsachen von sich aus vollständig offen gelegt.
- Falls das Unternehmen bei noch zu verwirklichenden steuerlich relevanten Sachverhalten eine rechtliche Stellungnahme der Finanzbehörde anstrebt, werden die für die Beurteilung maßgeblichen Umstände des Sachverhalts vollständig offengelegt und die rechtlichen Folgen aus Sicht des Unternehmens dargelegt.

Das Finanzamt stellt Folgendes sicher:

- Für das Unternehmen wird ein/e zentrale/r Ansprechpartner/in namhaft gemacht.
- In der Umsetzung werden entsprechend den Anforderungen des Horizontal Monitoring ausgebildete und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingesetzt.
- Die Rückzahlung von allfälligen Steuerguthaben wird zeitnah durchgeführt.
- Unterschiedliche Rechtsauffassungen werden zeitnah geklärt.
- Verbindliche Auskünfte über noch nicht realisierte Sachverhalte werden auf Wunsch des Unternehmens zeitnah im Vorfeld besprochen.
- Anträge auf Auskunft nach § 118 BAO werden zeitnah erledigt.

- Sonstige Auskünfte im Sinne von Treu und Glauben werden zeitnah erledigt.

Die Teilnahme am Horizontal Monitoring vermindert die Risikoeinstufung der Unternehmen durch die Finanzämter und hat somit Auswirkung auf die Fallauswahl und die Schwerpunktsetzung der Außenprüfung.

### **3. Dauer, Evaluierung und Beendigung**

Die Erklärung wird auf unbestimmte Zeit geschlossen und in regelmäßigen Abständen evaluiert. Sie kann von jedem Beteiligten mit sofortiger Wirkung beendet werden. Erfolgt die Beendigung nicht im Konsens, teilt der Beteiligte, der die Erklärung beenden möchte, dies schriftlich unter Angabe der Gründe mit.

### **4. Inkrafttreten**

Die Erklärung tritt mit Unterzeichnung durch die Beteiligten in Kraft.

Für das Unternehmen:

Für das Finanzamt:

.....  
(Name, Funktion)

.....  
(Name, Funktion)

.....  
(Datum)

.....  
(Datum)

### **13.2. Text Rückmeldung Erhalt der Interessentenmeldung**

Sehr geehrte Frau.....!

Sehr geehrter Herr.....!

Danke für ihr Interesse an der Teilnahme am Projekt Horizontal Monitoring der österreichischen Finanzverwaltung.

Ihr Schreiben vom ..... wurde an die Projektleitung weitergeleitet.

Mit freundlichen Grüßen

### **13.3. Text Information über die Aufnahme in das Projekt Horizontal Monitoring**

Sehr geehrte Frau.....!

Sehr geehrter Herr.....!

Als Vorständin/Vorstand ihres Finanzamtes kann ich Ihnen mitteilen, dass Sie auf Grund ihrer Interessentenmeldung vom .....in das Projekt Horizontal Monitoring aufgenommen wurden.

Die zuständige Branchenteamleiterin/ der zuständige Branchenteamleiter der Großbetriebsprüfung Frau/Herr ..... wird sich demnächst mit Ihnen in Verbindung setzen und die weitere Vorgangsweise (u.a. Aufbau der Steuerkontrollsystems, Eingangsprüfung für die ungeprüften Jahre) absprechen.

Mit freundlichen Grüßen

### **13.4. Text Rückmeldung – Nichtaufnahme in das Projekt Horizontal Monitoring**

Sehr geehrte Frau.....!

Sehr geehrter Herr.....!

Danke für ihr Interesse an der Teilnahme am Horizontal-Monitoring der österreichischen Finanzverwaltung. Ich bedaure Ihnen mitteilen zu müssen, dass Sie vorläufig nicht am Projekt Horizontal Monitoring teilnehmen können.

Für Rückfragen stehe ich Ihnen gerne in einem persönlichen Gespräch zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen





**Impressum:**

Herausgeber: Bundesministerium für Finanzen

Für den Inhalt verantwortlich: Evaluationsteam Horizontal Monitoring

Hintere Zollamtsstraße 2b, 1030 Wien

Grafische Gestaltung und Druck: Druckerei des Bundesministeriums für Finanzen

Wien, Oktober 2016



- gedruckt nach der Richtlinie „Druckerzeugnisse“ des Österreichischen Umweltzeichens,  
Druckerei des Bundesministeriums für Finanzen, UW-Nr. 836