

Trendradar

02

Vorwort



Einleitung

04

06

Prozesskette der Steuerdatenerhebung und -nutzung



Trends

12

48

Scoring-Modell: qualitative Analyse der Digitalisierung in den Steuerabteilungen



Erstellt vom Lehrstuhl für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre an der Universität Leipzig

Der Begriff Transformation kann definiert werden als „Prozess der Veränderung in Unternehmen, von der aktuellen Ist-Struktur hin zu einem angestrebten Ziel-Zustand durch einen dauerhaften Wandel“. Die Digitalisierung kommt in diesem Begriff zunächst nicht vor, wird jedoch als Enabler für den angestrebten Wandel verstanden. Die anstehende Digitalisierung bzw. Automatisierung von steuerlicher Compliance wird von der Aussage begleitet: „Jeder, der sich nicht mit dem Thema Digitalisierung befasst, wird untergehen“. Klingt dies (un)glaubwürdig? Nein, die Zeichen der „Veränderung“ für die Tax Compliance sind bereits sichtbar. Die BEPS-Initiative und deren Umsetzung rücken die Digitalisierung in ein neues Licht. Die BEPS Maßnahme 1 zur Erfassung von Wertschöpfungsbeiträgen in der digitalen Wirtschaft übt einen enormen Druck auf die Veränderung der nationalen Steuersysteme aus. So haben Frankreich und Großbritannien Gesetzesänderungen vorgesehen bzw. vorgenommen, die die sogenannten GAFA-Unternehmen (Google, Apple, Facebook und Amazon) besteuern. Nur, wie sollte eine Bemessungsgrundlage für ein neues Besteuerungssystem aussehen? Die Diskussionen zeigen, dass es um die Neuordnung des Steuerrechts im internationalen Sinne geht. Das derzeitige Steuerrecht ist veraltet und orientiert sich an Wertschöpfungsvorstellungen aus dem letzten Jahrtausend. Eine finale Lösung, wie was in einer digitalen Welt zu versteuern ist, wird einige Zeit an Diskussionen und Abstimmungen zwischen den Ländern in Anspruch nehmen. Deutlich wird, dass immer mehr Daten benutzt und in ein neues Beziehungsgeflecht gebracht werden. Algorithmen werden die „Berechnung“ der steuerlichen Bemessungsgrundlage übernehmen, wobei bereits heute sichtbar wird, dass die in den Algorithmen verwendeten Logiken für den Menschen nicht unbedingt nachvollziehbar sein werden. Die Digitalisierung der steuerlichen Prozesse ist aus dieser Entwicklung ein Muss. Die obige plakative Aussage zur digitalen Transformation ist eine logische Folge und ein Hinweis, wie sowohl die aktuellen als auch die zukünftigen „Tax Compliance“-Anforderungen wirtschaftlich zielgerichtet bewältigt werden.

Die durch die EU-Kommission verfolgte Strategie einer gemeinsamen konsolidierten Körperschaftsteuer-Bemessungsgrundlage (GKKB) ist bisher nicht final aufgegeben. Mit der GKKB sollen die Besteuerungsrechte der Staaten nach einer Formel auf der Grundlage von Vermögenswerten, Arbeitskräften und Umsätzen der Unternehmen auf die Staaten aufgeteilt werden, um die Wertschöpfung von Unternehmen dort zu besteuern, wo diese entsteht. Mit dieser Strategie sollen die Entwicklungen auf internationaler Ebene wie die Reform zur digitalen Wirtschaft, wie zu den Vorschriften der Betriebsstätte und die Zuordnung der Gewinne gelöst werden. Die EU-Kommission stellt jedoch fest, dass die neuen Geschäftsmodelle ohne physische Präsenz und die geringe Steuerbelastung einiger großen internationaler Unternehmen schwierig zu erfassen sind. Eine im Vergleich zur Einführung der GKKB kurzfristige Lösung für die digitalen Themen

sollte angestrebt werden. Die diskutierten Möglichkeiten sind die Umsatzausgleichsteuer („equalisation levy“) für digitale Unternehmen und die Quellensteuer auf Bruttobasis auf digitale Umsätze bzw. Abgaben auf Einnahmen aus der Erbringung digitaler Dienstleistungen oder Werbeeinnahmen. Diese Entwicklungen zeigen unter Berücksichtigung der OECD-Berichte zur digitalen Wirtschaft, wie schwierig es ist, neue Konzepte zur Tax Compliance zur Erfassung der Wertschöpfungen aus digitalen Geschäftsmodellen zu etablieren. Konkrete Maßnahmen zur Förderung der Digitalisierung oder innovativer Geschäftsmodelle sind bisher nicht in Sicht. Nationale Alleingänge einiger Staaten, neue „Google Taxes“ einzuführen, werden die Fortentwicklung des internationalen Steuerrechts nicht fördern. Gleiches gilt für die Diskussionen zu den von der OECD vorgestellten Optionen für die Besteuerung nach Pilar 1 und 2. Eine Marktbesteuerung (Pilar 1) oder Mindestbesteuerung (Pilar 2) verändern die Besteuerungsgrundsätze grundlegend. Deutlich wird mit diesen Diskussionen, dass eine höhere Transparenz von Besteuerungsgrundsätzen nur mit mehr Daten, mit einem größeren Prozesswissen und letztlich mit einer Digitalisierung möglich wird.

Die steuerliche Arbeit in Unternehmen wird in den nächsten Jahren dementsprechend mit zahlreichen Trends und Herausforderungen konfrontiert. Welche dies sind und wie die Unternehmen aktuell schon mit der Digitalisierung in der Steuerfunktion umgehen, dazu liefert dieser Trendradar einige interessante Einblicke.

Prof. Dr. Robert Risse

Vorstandsvorsitzender des Transfer Pricing Center des Instituts für Internationales und Österreichisches Steuerrecht an der Wirtschaftsuniversität Wien & ehem. Global Head of Tax & Trade Department der Henkel AG & Co. KGaA





Die digitale Transformation führt zu großen Veränderungen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Gerade in Unternehmen rüttelt die Digitalisierung an etablierten Prozessen und Geschäftsmodellen. Die disruptiven Veränderungen bei Produkten und Services stehen dabei oftmals im Fokus. Viel Potenzial zur Effizienzsteigerung gibt es für Unternehmen darüber hinaus bei der Transformation interner Prozesse.

Diskutiert werden in diesem Zusammenhang häufig die Prozesse in den Bereichen Personal, Produktion und Vertrieb. Ein Bereich, der sich jedoch ebenfalls in Zuge der Digitalisierung wandeln kann und wird, ist die Steuerfunktion in den Unternehmen. Denn die Basis deren Arbeit sind Daten. Eine Steuerabteilung vermag den Unternehmenserfolg positiv zu beeinflussen, falls sie besonders hochwertige und aktuelle Daten effizient verarbeiten und interpretieren kann. Die Digitalisierung ist dafür der entscheidende Hebel.

Die digitale Transformation des Steuerbereichs berührt allerdings nicht nur die Unternehmen. Zur Realisierung des vollständigen Potenzials bedarf es auch digital angebundener Finanzbehörden. Erste Ansätze in dieser Richtung sind in den vergangenen Jahren in der Finanzverwaltung bereits realisiert worden. Dazu gehört beispielsweise die Einführung einer lebenslang gültigen Steuer-Identifikationsnummer (Steuer-ID). Eine vollständige Vernetzung zwischen Finanzbehörden und beispielsweise Unternehmen zum Datenaustausch fehlt allerdings noch.

Im politischen Umfeld ist jedoch nicht nur das Thema der digitalen Verwaltung relevant. Unternehmen werden künftig ebenso mit neuen Steuervorgaben – beispielsweise mit der Besteuerung digitaler Geschäftsmodelle – konfrontiert, die seitens des Staates neu implementiert werden.

Insofern ist klar, dass auch die Steuerfunktion in den Unternehmen facettenreich von Digitalisierung betroffen ist und mit verschiedenen Trends konfrontiert wird. Der vorliegende „Trendreport Tax“ erläutert, sortiert und analysiert die vielschichtigen Entwicklungen, die die Arbeit im Steuerbereich der Unternehmen verändern. Entlang einer Auswahl der zentralen Trends, die sich

einerseits im Zuge des technologischen Fortschritts entwickeln und andererseits von außen auf die Unternehmen einströmen, werden diese Entwicklungen erläutert. Konkrete Einschätzungen zu einigen dieser Entwicklungen seitens der Unternehmen werden darüber hinaus auf Basis einer Unternehmensbefragung vorgestellt.

Diese Umfrage wurde von der GESS Phone & Field Marktforschung GmbH durchgeführt. Grundlage dafür bildete ein Fragebogen zum Einsatz von Daten und digitalen Anwendungen in der Steuerfunktion von Unternehmen, der gemeinsam vom Handelsblatt Research Institute (HRI) und dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre von Frau Prof. Dr. Carmen Bachmann an der Universität Leipzig konzipiert wurde.

Im Rahmen der Umfrage wurden 100 Verantwortliche für das Thema Steuern in den Unternehmen telefonisch befragt. Die teilnehmenden Unternehmen stammen aus unterschiedlichen Branchen des industriellen Sektors sowie des Dienstleistungssektors und haben 50 oder mehr Beschäftigte.

Gegenstand der Umfragen waren Themengebiete wie der Umgang mit den Daten, eine Potenzial-einschätzung bei digitalen Anwendungen im Steuerbereich, der Einsatz digitaler Anwendungen im Steuerbereich, die Bedeutung des Tax CMS sowie Ziele und Herausforderungen bei der Digitalisierung der Steuerfunktion im Unternehmen.

Die Umfrage stellt die Grundlage für eine qualitative Analyse der Digitalisierung in den Steuerabteilungen mittels eines Scoring-Modells dar, die von Prof. Dr. Carmen Bachmann, Julia Ertl und Johannes Gebhardt vom Lehrstuhl für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre an der Universität Leipzig durchgeführt wurde. Diese Analyse geht in das letzte Kapitel dieses Reports ein.

Ergebnisse der Umfrage werden darüber hinaus im Verlauf dieses Reports immer wieder grafisch dargestellt.

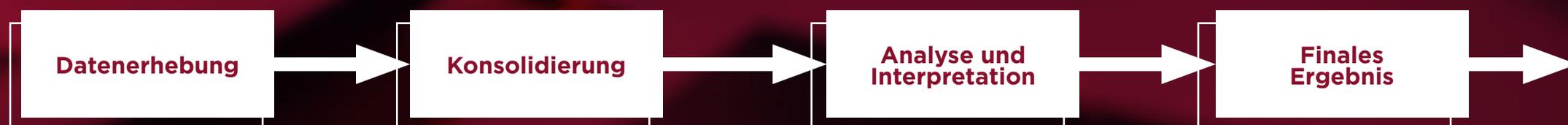
der Steuerdaten- erhebung und -nutzung

In Unternehmen werden Daten an vielen verschiedenen Stellen und in vielen verschiedenen Formaten erzeugt. Die Steuerfunktion des Unternehmens ist einer der größten Nutzer dieser Daten, wobei das nicht nur für die Rohbilanzdaten, sondern auch für Daten aus anderen Transaktionssystemen gilt.

Die Organisation der Datenerhebung und -nutzung determiniert dabei die Rolle, die die Steuerfunktion innerhalb des Unternehmens einnehmen kann. Denn wenn sie Zugriff auf hochwertige und aktuelle Daten hat und diese effizient verarbeitet und interpretiert, kann sie einen verstärkten strategischen Beitrag zum Geschäft leisten und somit den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen. Die Steuerfunktion wäre dann nicht mehr lediglich ein Kostenfaktor, sondern könnte als Wertschöpfungsfaktor wahrgenommen werden.

Die Prozesskette der Steuerdatenerhebung und -nutzung umfasst im Kern vier Schritte, die nachfolgend erläutert werden.

Prozesskette der Steuerdatenerhebung und -nutzung



Datenerhebung/ Datensammlung

Für die Steuerfunktionen vieler Unternehmen ist es nicht einfach, an aktuelle Daten zu gelangen, die dann auch effizient weiterverarbeitet werden können. Entsprechend kann sich die Funktion oftmals nicht als strategischer Partner an unternehmensrelevanten Entscheidungen beteiligen.

Dabei ist eine umfassende Datennutzung nicht nur aus unternehmensinterner Perspektive hilfreich, sondern wird aus unternehmensexterner Sicht zunehmend vorgeschrieben. Steigende Anforderungen bezüglich Transparenz und Reporting von Seiten der Steuerbehörden gehen mit einem höheren Detailgrad der Daten einher. Dies hat bereits mit Initiativen wie dem OECD-Projekt zu „Base Erosion and Profit Shifting“ begonnen. Dort werden Anforderungen an eine länderbezogene Berichterstattung formuliert („Country-by-County-Reporting“). Es ist davon auszugehen, dass derartige Anforderungen in Zukunft noch weiter steigen werden.

Die Steuerfunktion hat grundsätzlich einen hohen Bedarf an unterschiedlichen Daten, die sie für ihr steuerliches Rechnungswesen, die Compliance, die Planung und die Verteidigung bei Rechnungsprüfungen benötigt. Die meisten dieser benötigten Daten haben ihren Ursprung jedoch nicht in der Steuerabteilung, sondern sind an unterschiedlichen Stellen im Unternehmen hinterlegt. In der Regel sind dies das Enterprise-Resource-Planning (ERP), das betriebliche Finanzwesen, Konsolidierungs- und Abrechnungssysteme oder andere operative Systeme.

Wie schätzen Sie bei sich im Unternehmen den Aufwand zur Erhebung aller steuerlich relevanten Daten ein?

Prozentualer Anteil der 100 befragten Unternehmen

22 Hoch

30 Eher hoch

24 Eher niedrig

17 Niedrig

3 Wird von den externen Beratern durchgeführt

4 Keine Angabe

Quelle: HRI

87 %

Bei 87% der Befragten ist die Datenverfügbarkeit im Unternehmen (eher) sichergestellt.

Prozentualer Anteil der 100 befragten Unternehmen
Quelle: HRI

Die Sammlung dieser Daten kann eine große Herausforderung darstellen, denn sie können über mehrere Unternehmensbereiche und bei global tätigen Unternehmen über verschiedene Länder hinweg verteilt sein. Außerdem kann es sein, dass sie nicht auf der benötigten Transaktionsebene vorliegen oder die gesellschaftsrechtliche Basis eine andere ist.

Dieses ist jedoch oftmals nicht gegeben. Diesbezüglich kann es am Detaillierungsgrad oder der gesellschaftsrechtlichen Angabe mangeln. Daher müssen diese Daten vor ihrer weiteren Verwendung überprüft, abgeglichen und angepasst werden. Oftmals geschieht dies noch manuell. Das ist zum einen fehleranfällig und zum anderen zeitintensiv. Diese Zeit könnte für Analyse- und Planungszwecke sinnvoller verwendet werden.

Konsolidierung / Aufbereitung

Die Daten, die für die Steuerfunktion von Interesse sind und im ersten Schritt identifiziert und gesammelt wurden, weisen eine hohe Bandbreite auf. Sie lassen sich in fast allen Bereichen eines ERP-Systems finden.

Und die aufwändigen Anpassungen der Daten vor der eigentlichen Nutzung erschweren auch die Nutzung alternativer Ressourcenmodelle. Wenn Shared-Service-Center in Niedriglohnländern genutzt werden sollen, ist dies nur sinnvoll möglich, wenn die benötigten Daten schnell verwendungsfähig aufbereitet sind.

Um diese Daten effizient nutzen zu können, benötigt die Steuerfunktion die Daten in einem steuerfertigen Format.

Investitionen in neue Technologien, die der Steuerfunktion diesbezüglich helfen könnten, haben jedoch selten eine hohe Priorität in Unternehmen. Dies ist auch

Beispiele für steuerlich interessante Daten im ERP-System

Finanzen/Hauptbuch

- Abweichungen zu steuerlichen Bilanzsätzen
- Konsolidierter Konzernabschluss

Controlling

- Kostenstellenstammdaten
- Kostenstellenhierarchie

Verkauf/Vertrieb

- Verrechnungspreisszenarien
- Vertrieb/Kunden/Verbrauchssteuern

Verbindlichkeiten

- Ausgabenzuordnung
- Quellensteuer

Assetmanagement

- Vermögenssteuer
- Kostentrennung

HR/Lohnabrechnung

- Vergütung
- betriebliche Vorsorge

Warenwirtschaft

- Vorratsbewertung
- Materialbewegungen

sonstige

- Steuerminderungen wegen F&E
- Immobiliensteuern

dann der Fall, wenn es damit einhergeht, dass viele steuerspezifische Fragen unbeantwortet bleiben, weil der Steuerfunktion schlicht die Zeit fehlt, um die Daten, die sie für eine Antwort benötigen würde, manuell zu beschaffen.

Eine Veränderung weg von der Datenanpassung mit Excel hin zu einer datenbankbasierten Lösung kann den Aufwand für die manuelle Datenarbeit reduzieren und die Grundlage für detailliertere und anspruchsvollere Analysen und Prognosen bilden.

Wie schätzen Sie bei sich im Unternehmen den Aufwand zur Aufbereitung aller steuerlich relevanten Daten ein?

Prozentualer Anteil der 100 befragten Unternehmen



Quelle: HRI

90 %

Bei 90% der Befragten hat die Steuerabteilung (eher) direkten Zugriff auf alle relevante Daten.

Prozentualer Anteil der 100 befragten Unternehmen
Quelle: HRI

Analyse / Interpretation

Wenn weniger Zeit auf die Datenerhebung und -konsolidierung verwendet wird, kann diese gewonnene Zeit für die Durchführung von Analysen und Prognosen genutzt werden. Datenbankbasierte Lösungen der Datensammlung ermöglichen auch die Durchführung von Analyseverfahren, die mit den bisherigen excelbasierten Lösungen nicht möglich waren. Beispiele hierfür sind:

Korrelationsanalysen: Dadurch können beispielsweise Unterschiede zwischen Regelsteuersätzen und effektiven Steuerquoten identifiziert werden oder Inkonsistenzen in der Behandlung direkter Steuern.

Optimierungskalkulationen: Durch diese Kalkulationen können Verrechnungspreissysteme steueroptimal gestaltet werden. Oder es können unterschiedliche Szenarien bei bevorstehenden M&A-Transaktionen durchgespielt werden.

Explorative Analysen: Die Gruppe von Analysen umfasst mehrere verschiedene statistische Methoden und kann algorithmusbasiert sein. Mit diesen können zum Beispiel Fehler in Rechnungsangaben identifiziert werden, die ansonsten nur sehr schwer oder aufwändig zu erkennen sind.

Probabilistic Reasoning: Methoden aus diesem Bereich können eingesetzt werden, um die Wahrscheinlichkeit bestimmter Ereignisse in unsicheren Situationen zu quantifizieren. Aus Sicht der Steuerfunktion können so zum Beispiel die Ergebnisse einer Betriebsprüfung anhand der Resultate ähnlicher Unternehmen in vergleichbaren Situationen prognostiziert werden.

Unternehmen können aktuell bereits eine Vielzahl von Tools für ihre Analysen verwenden. Die meisten Unternehmen nehmen bereits eine Lizenz sowie den Support für zumindest ein solches Werkzeug in Anspruch. Zu diesen Tools gehören dabei auch Visualisierungswerkzeuge wie Tableau oder Qlik.

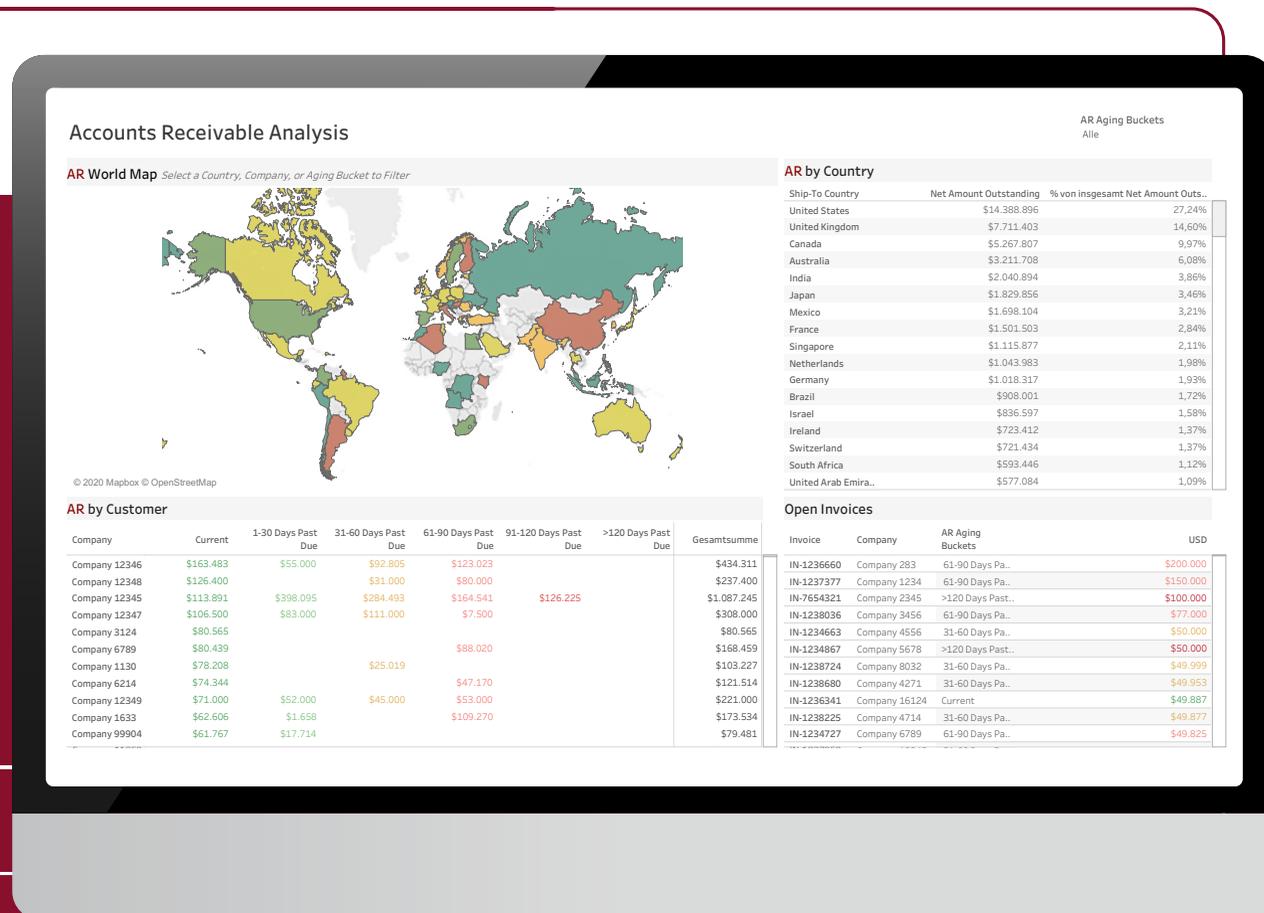
Finales Ergebnis

Neben der internen Verwendung zu Planungs- und Analysezwecken werden die Steuerdaten eines Unternehmens natürlich hauptsächlich von den Steuerbehörden nachgefragt, zum Beispiel im Rahmen von Betriebsprüfungen.

Trends wie die zunehmende Digitalisierung von Geschäftsprozessen in Kombination mit einer Internationalisierung der Geschäftstätigkeiten sorgen für ein erhöhtes Datenaufkommen, das auch von den Steuerbehörden bewältigt werden muss. Insofern werden auch von dieser Seite zusätzliche Anforderungen an die Unternehmen gestellt, um eine effiziente Zusammenarbeit mit den Steuerbehörden gewährleisten zu können.

Auf Ebene der OECD gibt es diesbezüglich bereits einige Initiativen wie das schon angesprochene Projekt „Base Erosion and Profit Shifting“. Ebenfalls in diese Richtung gehen die Projekte „Automatic Exchange of Information“, „Common Reporting Standard“ und „Exchange of Tax Rulings“.

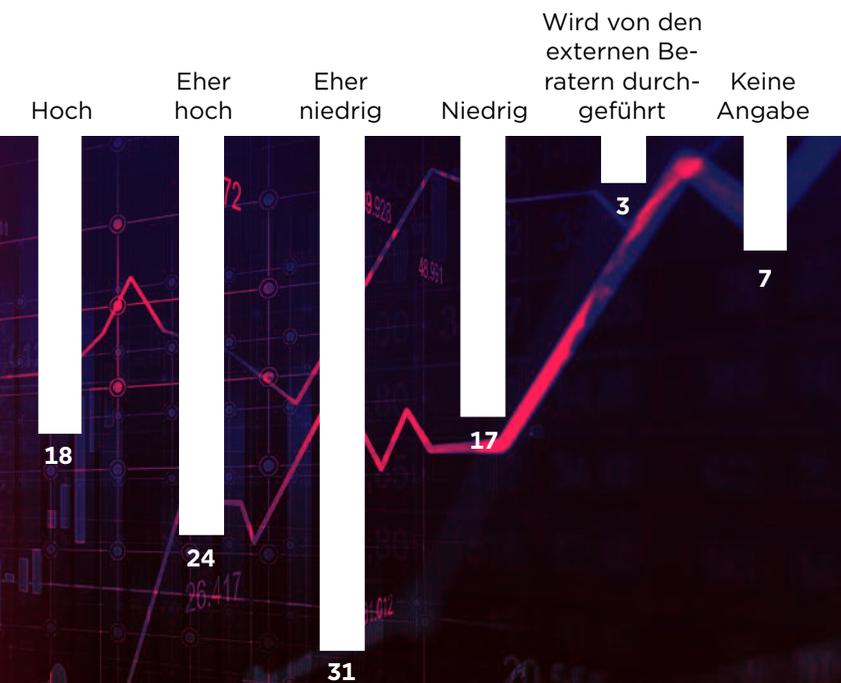
Bei den deutschen Steuerbehörden besteht im internationalen Vergleich noch großes Verbesserungspotenzial hinsichtlich der Digitalisierung von Prozessen. In der gemeinsamen Studie „Paying Taxes 2020“ haben PwC und die Weltbank 190 Volkswirtschaften weltweit dahingehend untersucht, wie einfach es ist, Steuern zu zahlen. Deutschland belegt hier lediglich Platz 46.



Wie schätzen Sie bei sich im Unternehmen den Aufwand zur Analyse aller steuerlich relevanten Daten ein?

Prozentualer Anteil der 100 befragten Unternehmen

Quelle: HRI



Trends



Neben vielen wirtschaftlichen Bereichen innerhalb und außerhalb von Unternehmen führt die digitale Transformation auch zu einem Wandel der Steuerfunktion. Dies kann mit verschiedenen Potenzialen einhergehen und wird durch zahlreiche Trends getrieben.

Dabei können diese Trends aus vier Blickrichtungen beleuchtet werden:

Politisches Umfeld: Wie verändert sich die Zusammenarbeit der Steuerfunktion in den Unternehmen mit den Finanzbehörden? Welche neuen Vorgaben zur steuerlichen Ausgestaltung kommen auf die Unternehmen zu?

Technologie: Welche technologischen Entwicklungen stehen der Steuerfunktion in den Unternehmen potenziell zur Verfügung?

Prozesse: Welche neuen Möglichkeiten ergeben sich künftig bei den steuerlichen Prozessen in den Unternehmen?

Services: Welche neuen Services stehen der Steuerfunktion in den Unternehmen zur Verfügung?

Diese vier Bereiche werden in der folgenden Analyse anhand von Trends und ihrer jeweiligen zeitlichen Relevanz beleuchtet:

1 Kurzfristig: Trend ist bereits für das unmittelbare Handeln relevant, Unternehmen sollten deshalb „agieren“;

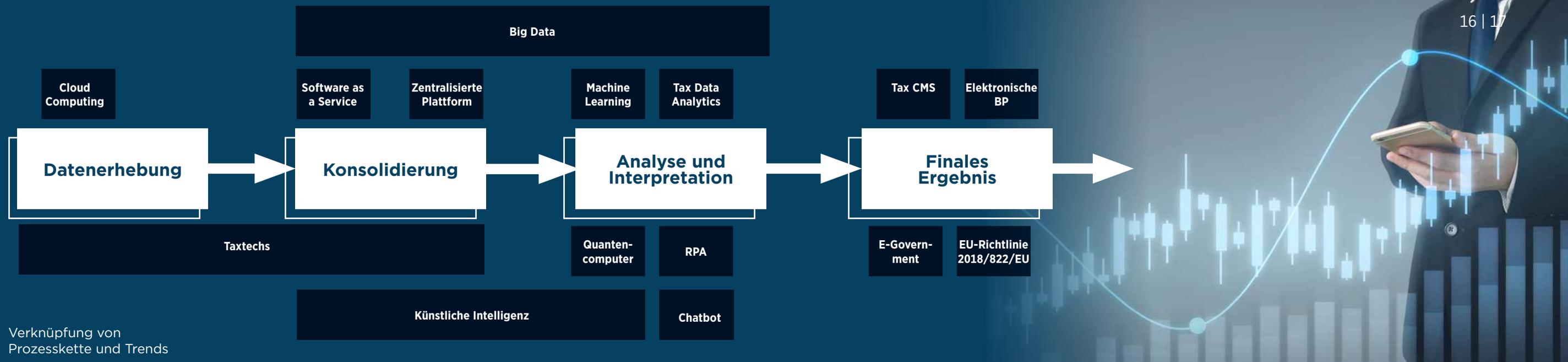
2 Mittelfristig: Trend besitzt bereits Bedeutung und sollte umfassend „analysiert“ werden;

3 Langfristig: Es sollte sukzessive ein Bewusstsein für den Trend entstehen – es gilt ihn zu „beobachten“.



Trend Radar





Die unterschiedlichen Trends, die im Folgenden vorgestellt werden, setzen zum Teil an verschiedenen Stellen der zuvor skizzierten Prozesskette der Steuerdatenerhebung und -nutzung an.

Services

Tax Compliance Management System

Die Geschäftsführer beziehungsweise die Vorstände von Unternehmen sind für die Erfüllung der steuerlichen Pflichten dieser Unternehmen verantwortlich. Die daraus resultierenden Sorgfaltspflichten werden regelmäßig durch Gerichtsurteile und Diskussionen in der Fachliteratur evaluiert. Sollten trotz größter Bemühungen um die Sorgfalt Fehler in den Steuererklärungen entstehen, sind diese nach § 153 AO unverzüglich zu berichtigen.

Das Bundesministerium der Finanzen hat im Anwendungserlass zu § 153 AO vom 23. Mai 2016 darauf hingewiesen, dass, wenn ein Steuerpflichtiger ein innerbetriebliches Kontrollsystem eingerichtet hat, das der Erfüllung steuerlicher Pflichten dient, dies gegebenenfalls ein Indiz darstellen kann, das gegen das Vorliegen eines Vorsatzes oder der Leichtfertigkeit sprechen kann. Insofern kann ein solches Tax Compliance Management System (Tax CMS) ein Element sein, das vor Haftungs- und Reputationsrisiken schützt.

Allerdings wird die konkrete Ausgestaltung eines solchen Kontrollsystems nicht spezifiziert. Gemäß IDW PS 980 ergänzt durch IDW PH 1/2016 besteht ein Tax CMS aus diesen sieben Grundelementen: Kultur, Ziele, Organisation, Risiken, Programm, Kommunikation sowie Überwachung & Verbesserung.

Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC hat zum Ende des Jahres 2019 mehr als 150 Unternehmen nach dem aktuellen Stand der Implementierung dieses Tax CMS im eigenen Unternehmen befragt. Lediglich 13 Prozent der

Teilnehmer haben ein solches Projekt bereits abgeschlossen. Die Mehrheit der befragten Unternehmen schätzt den Reifegrad ihres Tax CMS auf maximal 50 Prozent. Der Anteil der Unternehmen, die angeben, dass sie bereits alle angesprochenen sieben Grundelemente vollumfänglich erfüllen, lag bei einem Prozent.

Trotzdem konnte eine grundsätzlich positive Haltung gegenüber dem Tax CMS ermittelt werden. Denn der Mehrwert dieses Systems wurde von den befragten Unternehmen höher eingeschätzt als der entsprechende Mehraufwand für dessen laufenden Betrieb.

Tax Data Analytics

Für viele Unternehmen ist es ein großes Problem, die im eigenen Unternehmen anfallenden Daten vollständig und in einem konsistenten Format zu erheben. Wenn diese Anforderungen jedoch erfüllt sind, können die Daten mit zunehmend mehr Verfahren und Tools analysiert werden, um Rückschlüsse auf steuerlich relevante Sachverhalte zu ziehen.

Dabei können im Bereich der Tax Data Analytics zunächst einmal verschiedene Tools zur Visualisierung verwendet werden, beispielsweise Tableau, Qlik, SEMOSS oder D3. Das hierfür in vielen Unternehmen noch verwendete Microsoft Excel stellt sich oft schnell als unzureichend heraus. Die Darstellung kann

25 %

Bei 25% der Befragten ist ein Tax CMS implementiert oder befindet sich im Aufbau. Bei 9% ist eine Implementierung geplant.

Prozentualer Anteil der 100 befragten Unternehmen
Quelle: HRI

Digitale Transformation der Steuerabteilung von Beiersdorf

Neue digitale Technologien und Lösungen helfen unserer Industrie nicht nur die Nähe zum Verbraucher kontinuierlich auszubauen. Sie tragen unternehmensweit wesentlich zur zukünftigen Innovationsfähigkeit, Produktivitäts- sowie Effizienzsteigerungen bei – so auch im Steuerbereich.

Ausgangspunkt für Überlegungen zur weiteren digitalen Transformation im Steuerbereich von Beiersdorf stehen häufig im Zusammenhang mit Daten. Es stellt sich die Frage, ob die passenden Daten vorliegen und für eine effiziente Nutzung durch die Steuerabteilung zugänglich sind. Als Startpunkt besteht die große Herausforderung, herauszufinden, in welcher Qualität die Daten vorhanden sind.

In den letzten Jahren hat sich die Datenerfassung und -verarbeitung in der Steuerabteilung von Beiersdorf stark gewandelt. Zuvor kamen die steuerrelevanten Daten noch ausschließlich aus dem Accounting und wurden für den wesentlichen steuerlichen Zweck – die Steuerdeklarationen und erforderlichen Dokumentationen – zusammengestellt. Die Steuerabteilung war insofern auf die Accounting-Abteilung und auf diesen Datenfluss angewiesen.

Mittlerweile ist die Abteilung selbst viel stärker in das Datennetzwerk – beispielsweise die relevanten SAP-Module – eingebunden und stellt selbst direkt die benötigten Daten zusammen. Die Datenmenge hat darüber hinaus einen größeren Umfang und die zunehmende Standardisierung erhöht die Transparenz in Bezug auf die vorliegende Datenqualität. Damit erweitert sich ebenfalls das mögliche Einsatzspektrum für diese Daten. Bei einem bestimmten Datensatz, der z.B. für die Steuerklärung benötigt wird, wird gleich analysiert, ob er beispielsweise auch für Transfer Pricing Zwecke von Nutzen sein kann.

Neben einer größeren Datenmenge profitiert die Steuerabteilung ebenfalls von einer höheren Aktualisierungsrate. Waren früher eher Jahresintervalle bei den Daten die Regel, werden heutzutage manche Daten täglich und mitunter auch in Echtzeit aktualisiert. Dies ist allerdings auch erforderlich, da gegenüber manchen Steuerbehörden in anderen Ländern (z. B. Spanien) Steuerreportings täglich gemeldet werden müssen.

Darüber hinaus gibt es einen stärkeren Daten- und Informationsaustausch zwischen der Steuerabteilung und den einzelnen Tochtergesellschaften, wodurch sich die Zusammenarbeit verstärkt hat. Gibt es in einem Land steuerliche Fragen, für die eine prozessuale und/ oder technische Lösung gefunden werden muss,

kann nun in stärkerem Umfang als bisher geschaut werden, ob Erfahrungen aus anderen Ländern hierbei helfen. Früher wäre die Steuerabteilung über die lokalen Lösungen nicht unbedingt informiert worden. Nun können die Tochtergesellschaften durch den stärkeren Austausch gegenseitig von den steuerlichen Lösungen profitieren.

Die verfügbaren Daten werden in der Steuerabteilung heutzutage auch anders aufbereitet und ausgewertet. Früher wurde dazu hauptsächlich Excel eingesetzt. Nun werden u.a. Power BI bzw. Power App genutzt. Damit kann mit einem geringeren Aufwand eine größere Anzahl an Auswertungen proaktiv zur Verfügung gestellt werden, die zudem weniger fehleranfällig sind. Künftig sollen darüber hinaus auch maschinelle Systeme eingesetzt werden, um zum Beispiel Fehler in Massen-Daten oder Massen-Transaktionen zu finden.

Schlussendlich hat sich auch die Rolle und Funktion der Steuerabteilung im Zuge der digitalen Transformation bei Beiersdorf gewandelt. Anstatt nur Inhouse-Steuerberater zu sein, ist die Abteilung viel stärker in das prozessuale Denken des gesamten Unternehmens eingebunden. So hilft die Steuerabteilung dabei, den notwendigen Prozess- und Datenbedarf zu identifizieren, um unternehmensweit die Effizienz zu steigern.

In Zuge dieser Weiterentwicklung hat sich ebenfalls der Skillbedarf verändert. Neben den Daten war und ist dies die zweite große Herausforderung bei der Digitalisierung der Steuerabteilung. Die Beschäftigten müssen umfassender weitere Themen als nur die Kernsteuerthemen im Blick haben. Bekommt jemand aus der Steuerabteilung etwas in Sachen neuen Lösungen und Anwendungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens mit, sollte er gleich überlegen, ob dies auch bei Steuerthemen relevant sein kann. Experten für Power BI beispielsweise, die sich nicht mit Steuern auskennen, können von allein diesen Zusammenhang nicht herstellen. Grundsätzlich braucht es ein Bewusstsein dafür, solche Themen im Unternehmen zu erkennen, bei denen man sich mit steuerlichen Aspekten dranhängen kann, um es auch für die Steuerabteilung nutzbar zu machen. Dies erfordert ein gewisses Grundwissen bzgl. Digitalisierung innerhalb der Steuerabteilung, um die Brücke zur IT und anderen Funktionen schlagen zu können.

(Grundlage ist ein Gespräch mit Kerstin Schulz, Global Head of Tax and Customs der Beiersdorf AG und Tim Nowroth, Head of National Tax, Tax Compliance & Analytics der Beiersdorf AG)

anhand von Dashboards erfolgen, die so aufbereitet sind, dass auch fachfremde Personen schnell einen guten Überblick erhalten und potenzielle Problemfelder identifizieren können. Die Analysen unter Verwendung von Visualisierungswerkzeugen befassen sich zumeist mit Daten, die in der Vergangenheit generiert wurden.

Die erhobenen Daten können jedoch auch dafür verwendet werden, Prognosen für die Zukunft abzugeben. Diese werden mithilfe von speziellen quantitativen Verfahren erstellt. Im simpelsten Fall sind dies einfache Korrelationsanalysen, im fortgeschrittenen Fall aufwändig gestaltete und auf spezielle Sachverhalte zugeschnittene Simulationsmodelle. Für den Steuerbereich besonders interessant kann das „Probabilistic Reasoning“ sein: Mit dieser Methode kann die Wahrscheinlichkeit bestimmter Ereignisse in unsicheren Situationen quantifiziert werden. Aus

Sicht der Steuerfunktion können so zum Beispiel die Ergebnisse einer Betriebsprüfung basierend auf den Resultaten ähnlicher Unternehmen in vergleichbaren Situationen prognostiziert werden.

Software as a Service

Die grundlegende Idee hinter dem Konzept „Software as a Service“ besteht in der Auslagerung der IT. Sowohl die Software als auch die IT-Infrastruktur werden dadurch nicht mehr gekauft und im eigenen Unternehmen betrieben, sondern die Software wird von einem externen Dienstleister „gemietet“. Damit kauft das Unternehmen nur noch die Nutzung der Software via Cloud, nicht mehr die Software selbst. Es weist dadurch eine hohe Ähnlichkeit zum Konzept „Mobility as a Service“ auf. Bei diesem Konzept besitzen die betroffenen Personen zum Beispiel kein eigenes Auto mehr, sondern lassen sich von einem (Taxi-)Dienstleister fahren, wenn sie zu einem anderen Ort gelangen möchten. Sie kaufen sich die Mobilitätsdienstleistung damit extern ein.

Die Preismodelle von „Software as a Service“ können dabei variieren. Im Grunde lassen sie sich aber entweder auf ein Abo-Modell oder eine Bezahlung nach der Intensität und Häufigkeit der Nutzung zurückführen. Vorteile für den Nutzer der Dienstleistung bestehen vor allem in einem geringen Investitionsrisiko, einer hohen Flexibilität und transparenten Kosten für die IT. Als ein Nachteil kann insbesondere die hohe Abhängigkeit vom Serviceanbieter genannt werden. Je nach Anzahl der weiteren Nutzer der Dienstleistung kann auch eine geringe Anpassungsfähigkeit der Software an die eigenen Bedürfnisse bestehen.



Insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen kann es sinnvoll sein, Steuersoftware-Dienstleistungen extern zu mieten. Für die Mitarbeiter dieser Unternehmen bedeutet dies weniger administrative Arbeit, sie können sich stärker auf ihr Kerngeschäft fokussieren. Die externe Speicherung der Daten geht auch mit einer höheren Sicherheit einher. Lokale Probleme führen damit seltener zum Verlust sensibler Daten.

Elektronisch unterstützte Betriebsprüfung

Im Bereich des Steuerrechts ist die sogenannte Außenprüfung eine von der zuständigen Finanzbehörde im Außendienst vorzunehmende Gesamtüberprüfung von steuerlich relevanten Sachverhalten. Steuerpflichtige werden mit dem Ziel überprüft, die Gleichmäßigkeit der Besteuerung sicherzustellen. Die in der Praxis wichtigste Form der Außenprüfung ist die Betriebsprüfung, bei der laut § 193 Abs. 1 AO die steuerlichen Verhältnisse von Gewerbebetrieben, land- und forstwirtschaftlichen Betrieben und Freiberuflern geprüft werden.

Die elektronisch unterstützte Betriebsprüfung (euBP) wurde mit dem Vierten Gesetz zur Änderung des Vierten Buches Sozialgesetzbuch und anderer Gesetze vom 22.12.2011 mit Wirkung vom 1. Januar 2012 in die Sozialversicherung eingeführt.

Dabei sieht das Verfahren vor, dass die zur Durchführung einer Betriebsprüfung nach § 28p SGB IV notwendigen Arbeitgeberdaten elektronisch übermittelt werden. Im Rahmen des Verfahrens euBP haben der Arbeitgeber oder der Steuerberater die Möglichkeit, die für die Betriebsprüfung relevanten Daten direkt aus dem Entgeltabrechnungs- und Buchhaltungssystem zu übermitteln.

Es handelt sich um ein optionales Verfahren und ersetzt nicht grundsätzlich die Prüfung vor Ort. Es verkürzt aber die Prüfdauer vor Ort. Darüber hinaus besteht ein Vorteil in einem geringeren Vorbereitungsaufwand der Betriebsprüfung. Auch die Bereithaltung umfangreicher Unterlagen in Papierform entfällt.

Taxtechs

Nicht nur in klassischen Bereichen wie E-Commerce, Mobilität oder Unterhaltungsindustrie, sondern auch im Steuerbereich sind in den letzten Jahren zahlreiche Start-ups entstanden, die die Digitalisierung der Branche voranbringen oder begleiten. Diese setzen naturgemäß an unterschiedlichen Stellen an. Eine sinnvolle Systematisierung erfolgt daher am besten anhand der interessierten Nutzergruppen.

Für Unternehmen sind insbesondere diejenigen Start-ups interessant, die dabei helfen können, das Rechnungswesen oder andere bürokratische Prozesse zu vereinfachen. Darüber hinaus finden sich auch Start-ups, die dabei helfen, das Arbeiten mit webbasierter Software mobiler und flexibler zu gestalten. Grundsätzlich ist auch die zweite Nutzergruppe, die Steuerberatungen und -kanzleien, an derartiger Software interessiert. Der Bedarf an Unterstützung kann hier aber auch noch weitergehen und in einer Nachfrage nach Hilfe bei dem kompletten Kanzleimanagement bestehen. Ebenso helfen Start-ups beim Wissensmanagement und bei der Recherche. Die dritte Nutzergruppe, die Privatpersonen, werden bei Taxtechs fündig, die bei der Erstellung der Einkommensteuererklärung unterstützen können.

Diskussionen ergeben sich in der Branche mitunter aus der Frage, ob diese Taxtechs in Zukunft die Arbeit kleinerer Steuerberaterkanzleien übernehmen könnten und somit eine Konkurrenz zu diesen darstellen. Zur Beantwortung dieser Frage ist eine differenzierte Betrachtung der Tätigkeiten dieser Start-ups notwendig. Sie können letztlich bei der schnelleren Abwicklung von Routineaufgaben unterstützen. Steuerberater könnten ihre Tätigkeit damit auf höherwertige Beratungsdienstleistungen beschränken. Diese sogenannten Vorbehaltsaufgaben sind darüber hinaus auch durch das deutsche Steuerberatungsgesetz geschützt.

Prozesse

Robotic Process Automation

Die Durchführung der Steuerfunktion weist in der Regel eine Vielzahl wiederkehrender Standardvorgänge auf. Hierbei können Automatisierungstechnologien für eine Steigerung der Effizienz sorgen. Man kann sie unter dem Begriff „Robotic Process Automation (RPA)“ zusammenfassen. Dabei greifen sogenannte Bots eigenständig auf Daten und Systeme zu und führen mithilfe von Algorithmen selbstständig Transaktionen durch. Die konkret automatisierbaren Prozesse müssen im Vorfeld von Entwicklern programmiert werden.

Auch wenn hier ein hoher Grad an Automatisierung erreicht werden kann, müssen diese Bots aus Gründen der Compliance durch Mitarbeiter permanent überwacht werden. Diese Mitarbeiter übernehmen auch die Lösung von komplexen Aufgaben, deren Bestandteile aus dem Raster der standardisierten Lösung fallen. Darüber hinaus muss auch das zugrundeliegende Regelwerk der automatisierten Prozesse immer auf dem aktuellen Stand des Steuerrechts gehalten werden.

8 %

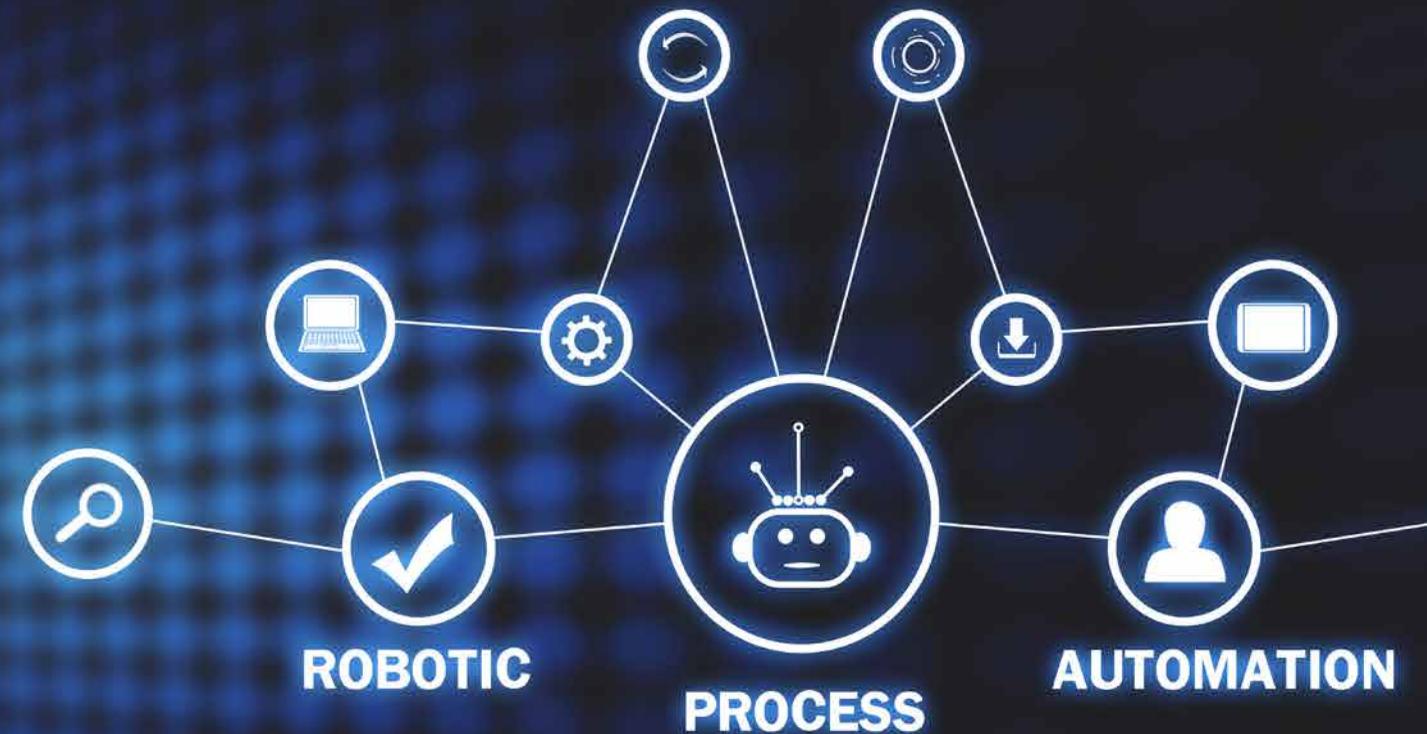
Bei 8% der Befragten wird bereits Robotic Process Automation eingesetzt oder es ist im Aufbau. Bei 8% ist der Einsatz geplant.

Einsatz in der Steuerabteilung des Unternehmens,
prozentualer Anteil der 100 befragten Unternehmen
Quelle: HRI





Durch RPA automatisierbare Vorgänge
Quelle: Deloitte



Digitale Ökosysteme

Durch die Digitalisierung der Gesellschaft entstehen auch laufend neue Geschäftsmodelle. Eine Gruppe dieser neuen Modelle kann unter dem Begriff der „Plattformökonomie“ zusammengefasst werden. Deren zentrales Charakteristikum besteht darin, dass die Plattform von einem Dienstleister betrieben wird, der das Interesse hat, möglichst viele Personen zur Nutzung dieser Plattform zu bewegen. Dementsprechend sind die Nutzungsgebühren in der Regel umsatzbasiert und im niedrigen Prozentbereich angesiedelt. Denn der Nutzen einer Plattform ist umso höher, je mehr Mitglieder sie hat. Die Privatpersonen können auf diesen Plattformen üblicherweise als Nachfrager und Anbieter auftreten. So kann man sich zum Beispiel als Nutzer von Uber sowohl von A nach B transportieren lassen (Nachfrager) als auch selbst Taxidienstleistungen anbieten (Anbieter).

Zum Teil werden über solche Plattformen auch Arbeitsaufträge extern vergeben. Der Teil des Ar-

beitsmarktes, auf dem kleine Aufträge kurzfristig an unabhängige Selbstständige, Freiberufler oder geringfügig Beschäftigte vergeben werden, wird auch als „Gig Economy“ bezeichnet. Aus der steuerlichen Perspektive gehen mit dieser Form der Arbeitsorganisation ein paar Schwierigkeiten einher. Denn die Einkünfte, die Privatpersonen über diese Tätigkeiten erzielen, stellen in der Regel Nebeneinkünfte dar und werden mitunter den Steuerbehörden nicht gemeldet. Außerdem ist der Beschäftigungsstatus der Personen nicht immer klar. In den meisten, aber nicht in allen Fällen, gelten diese Personen als selbstständige Auftragnehmer. Die Compliance-Verstöße dieser Gruppe von Personen sind oft die Folge aus hohen Befolgungskosten oder wenn bei der Steuererklärung die Einkünfte versehentlich zu gering angesetzt wurden. Ein weiteres Problem kann bei grenzüberschreitenden Tätigkeiten auftreten. Gelöst werden könnten diese Probleme beispielsweise durch die Einführung eines digitalen EU-Meldesystems für Einkommensdaten.

Vernetzung bei Transfer Pricing

Die zunehmende Globalisierung der vergangenen Jahrzehnte ging einher mit einer Ausweitung der internationalen Arbeitsteilung. International tätige Konzerne haben Tochtergesellschaften in mehreren Ländern gegründet und zum Beispiel Teile der Produktion in Länder mit einem niedrigeren Lohnniveau ausgelagert. Die Güter und Dienstleistungen, die zwischen diesen Tochtergesellschaften in unterschiedlichen Ländern ausgetauscht werden, müssen mit internen Verrechnungspreisen belegt werden, um den Gleichbehandlungsgrundsatz des Steuerrechts zu erfüllen. Die OECD hat das Maßnahmenpaket „Base Erosion and Profit Shifting“ beschlossen, um eine zu starke Gestaltung der Wertschöpfungskette unter steuerlichen Aspekten zu verhindern.

Die unter Punkt 13 von BEPS gelisteten Maßnahmen spezifizieren die Anforderungen, die an die Dokumentation von Verrechnungspreisen gestellt werden. Darunter fällt auch die Verpflichtung, einen so-

genannten länderbezogenen Bericht („Country-by-Country-Reporting“) zu erstellen. Laut § 138a AO betrifft das die Firmen, deren Konzernabschluss mindestens eine ausländische Gesellschaft oder Betriebsstätte umfasst oder deren konsolidierte Umsatzerlöse mindestens 750 Millionen Euro betragen. Bei einer nicht ordnungsgemäßen Dokumentation der Geschäftsvorfälle oder der Übermittlung von Daten, die nicht den Anforderungen entsprechen, droht unter anderem das Risiko der Doppelbesteuerung. Insofern ist es wichtig, dass der Steuerbereich der Unternehmen die Daten aus allen internationalen Betriebsstätten und Tochtergesellschaften konsistent erfassen kann. Erleichtert wird dies durch vernetzte Systeme zum Austausch dieser Daten. Eine sehr gute internationale Vernetzung ist darüber hinaus wichtig, um bei eventuell stark voneinander abweichenden Begriffsbestimmungen auch die richtigen Daten auszuwählen und an die Finanzbehörde übermitteln zu können.

E-Invoicing

In den vergangenen Jahrzehnten war es üblich, Rechnungen in den allermeisten Fällen in Papierform zu erstellen. Sofern es sich doch um elektronische Dokumente handelte, wurde zumeist das Portable Document Format (PDF) verwendet. Beide Formate stellen Rechnungen in einer für Menschen lesbaren Form dar.

In den letzten Jahren hat allerdings die Verwendung elektronischer Rechnungsformate zugenommen. Diese können unterschieden werden in strukturierte Rechnungsformate wie EDI, EANCOM oder VDA, die zwar maschinell lesbar sind, aber von einem Menschen nicht mehr verstanden werden können. Einen Mittelweg beschreiten die sogenannten hybriden Rechnungsformate wie ZUGFeRD. Diese kombinieren eine maschinenlesbare Struktur mit einer menschenlesbaren visuellen Darstellung. Die Vorteile der Nutzung von E-Invoicing bestehen in effizienteren Prozessen und geringeren Kosten. Durch die Umstellung können laut Berechnungen zwischen 60 und 80 Prozent der Prozesskosten je Rechnung gespart werden. Außerdem erleichtern die elektronischen Rechnungen die Übermittlung mittels verschlüsselungsbasierter Verfahren.

Der wesentliche Treiber hinter der zunehmenden Bedeutung von E-Invoicing ist der Gesetzgeber. Auf Ebene der EU sind die Richtlinien 2010/45/EU und 2014/55/EU relevant. Diese beinhalten eine Verpflichtung der Mitgliedsstaaten, dass öffentliche Auftraggeber und Vergabestellen elektronische Rechnungen verwenden. Durch das Steuervereinfachungsgesetz 2011 sind in Deutschland seit dem 1. Juli 2011 elektronische Rechnungen und klassische Papierrechnungen gleichgestellt. Hierzu wurde

entsprechend § 14 des Umsatzsteuergesetzes geändert. Ab dem 27. November 2020 ist die Erstellung von Rechnungen an Auftraggeber des Bundes und der Länder in Deutschland in elektronischer Form vorgeschrieben (§ 3 Abs. 1 i. V. m. § 11 Abs. 3 ERechV).

Zentralisierte Plattformen

Die Ermittlung der Daten für die steuerlich relevanten Zwecke eines Unternehmens ist mit einer großen Heterogenität verbunden. So stammen die für die Analysen und Reports benötigten Daten aus unterschiedlichen Quellen und liegen in verschiedenen Formaten vor. Dies erschwert naturgemäß die sinnvolle Beschäftigung mit ihnen. Zwar können viele Daten heutzutage automatisch aus den verwendeten ERP-Systemen gewonnen werden, ihre Anwendbarkeit beschränkt sich dabei jedoch zumeist auf standardisierte Vorfälle. Und für die Verwendung der Daten in den bereits existierenden Steuerportallösungen wird zumeist eine lokale Kopie der Daten angefertigt. Eine Rückkopplung zu den operativen IT-Systemen ist in der Regel nicht vorgesehen.

Die Lösung für dieses Problem kann in der Schaffung einer zentralisierten Steuerplattform bestehen. Eine solche Plattform stellt eine ganzheitliche Lösung dar, die einen zentralen Anlaufpunkt für alle Daten im Zusammenhang mit steuerlich relevanten Sachverhalten bietet. Darin laufen Daten aus verschiedenen Quellen ein und werden für die weitere Verwendung aufbereitet. Nicht nur die Steuerabteilung, sondern auch andere interessierte Nutzer können darauf zugreifen. Die konkrete Ausgestaltung kann je nach Unternehmensform und

46 %

Bei 46 % der Befragten wird E-Invoicing im Unternehmen eingesetzt oder ist im Aufbau. Bei 9 % ist der Einsatz geplant.

Einsatz in der Steuerabteilung des Unternehmens, prozentualer Anteil der 100 befragten Unternehmen
Quelle: HRI

-situation unterschiedlich ausgestaltet sein und sich auch laufend an neue Bedürfnisse anpassen. Vorteile der Nutzung einer zentralisierten Plattform gegenüber heterogenen Lösungen bestehen in einer erhöhten Transparenz der Daten und einem geringeren Aufwand der Datenpflege aufgrund der Vermeidung von Doppelarbeit. Auch ergeben sich positive Effekte durch die (konzernweite) Verwendung einer einheitlichen Datenbasis für Analysen und Prognosen.



Technologie

Blockchain und Smart Contracts

Wie die Bezeichnung schon andeutet, stellt eine Blockchain eine Kette von Blöcken dar. Diese Blöcke beinhalten jeweils Daten oder Informationen und sind mittels kryptografischer Verfahren miteinander verkettet. Die Art der gespeicherten Informationen sind dabei unerheblich und die Kette kann auch kontinuierlich erweitert werden. Neben den gespeicherten Informationen verfügt jeder Block der Kette auch über einen sogenannten „Hash“, eine beliebig lange Abfolge von Zeichen. Dieser Hash wird über eine Funktion auf Basis der gespeicherten Informationen gebildet. Er ist dabei eindeutig, es ist also nicht möglich, den gleichen Hash mit anderen gespeicherten Informationen zu generieren. Mit jeder Änderung der Informationen auf einem Block ändert sich somit auch der Hash. Jeder Block der Kette beinhaltet allerdings nicht nur den eigenen Hash, sondern auch der Hash des vorherigen Elements der Kette ist dort gespeichert. Wird nun ein Block der Kette manipuliert, so ist der Ansatzpunkt in der Kette unmittelbar erkennbar, da die Hash-Verknüpfung der folgenden Blöcke nicht mehr funktioniert.

Eine weitere Eigenschaft der Blockchain, die dezentrale Speicherung (distributed ledger), erhöht ebenfalls die Sicherheit der Informationen. Alle Mitglieder eines Blockchain-Netzwerks erhalten ihre eigene Kopie der Blockchain. Wird nun eine Kette manipuliert, verhindert der Abgleich mit allen anderen Blockchain-Kopien, dass diese Variante der Blockchain als die richtige erkannt wird. Für eine „glaubwürdige“ Veränderung müssten also mehr als 50 Prozent aller Blockchain-Kopien manipuliert werden.

Auch die Blockchain-Technologie bietet vielfältige Anwendungsmöglichkeiten für steuerliche Prozesse. Beispielhaft sind hier die Mehrwertsteuer oder der Quellensteuereinbehalt zu nennen. Denn über Blockchain-Anwendungen lassen sich wie beschrieben bereits heute steuerliche Sachverhalte revidierungssicher archivieren und für die Finanzbehörden nachvollziehbar und unveränderbar vorhalten.



2%

Bei 2% der Befragten befindet sich der Einsatz von Blockchain im Aufbau. Bei 7% ist der Einsatz geplant.

Einsatz in der Steuerabteilung des Unternehmens, prozentualer Anteil der 100 befragten Unternehmen
Quelle: HRI

Digitale Transformation der Steuerabteilung von Boehringer Ingelheim

Die zentrale Säule der Strategie zur Digitalisierung der Steuerabteilung sind Daten. Welche Daten stehen der Abteilung zur Verfügung und wie werden diese analysiert?

Wie bei vielen Unternehmen stammen die relevanten Daten (historisch-bedingt) aus unterschiedlichen ERP-Systemen und sind meist nur in einem begrenzten Umfang einheitlich für steuerliche Zwecke strukturiert. Mit Blick auf die verschiedenen Steuerarten bedarf es noch mehr Vereinheitlichung.

Das Ziel ist der Aufbau eines zentralen „Tax Data Lake“, der alle benötigten Daten (aus unterschiedlichen ERP-Anwendungen) zentral für die Steuerabteilung vorhält.

Ein Ansatzpunkt für einen solchen zentralen Daten-Hub ist S/4HANA. Damit die Steuerabteilung dessen Potenzial allerdings vollständig realisieren kann, müssen im Vorfeld die jeweiligen Anforderungen konzipiert werden. Dabei gilt es zu klären, welche Daten und Prozesse benötigt werden und in welcher Form, damit diese Anforderungen von der IT direkt in S/4HANA umgesetzt werden können. Dies ist das Fundament zum Aufbau einer Tax IT Landscape mit einem (S/4 Hana basierten) Tax Data Lake, welcher die heterogenen Steuer-Tools mit Daten versorgt und eine Anbindung zukünftiger Anwendungen ermöglicht. Denkbar ist hier der Ansatz einer übergeordneten Workflow-Engine als zentrale Plattform, die einzelne Prozesse monitort und der Steuerabteilung transparent via Dashboards zur Verfügung steht.

Im Zuge der digitalen Transformation ist die Steuerabteilung nun dabei, die großen Datenmengen im Unternehmen zunehmend besser für die Steuerfunktion nutzbar zu machen. Zwar sind bereits jetzt verschiedene Tools im Einsatz, allerdings sind diese zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht untereinander vernetzt, sprich es gibt keinen Informationsaustausch zwischen den unterschiedlichen Steuer-Anwendungen. Der Plan ist allerdings, dass in Zukunft die Tools miteinander „kommunizieren“ können. Über Schnittstellen soll ein automatisierter Datenaustausch zwischen den Steuer-Anwendungen und dem Tax Data Lake möglich werden, wodurch zeitintensive Doppelerfassungen von Stamm- und Bewegungsdaten vermieden und somit Synergien geschaffen werden. Auf dieser Basis lassen sich zudem weitere Potentiale erreichen. Hierbei stehen für Boehringer Ingelheim auch die Themen Automation und Data Analytics im Fokus.

Beispielsweise setzt Boehringer Ingelheim auf ein Tax Compliance Modul, das systembasiert automatisierte Kontrollen im Sinne eines Tax Compliance Management Systems ermöglicht. Daten und Transaktionen müssen dann nicht mehr zeitaufwendig von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern „manuell“ überprüft werden. Zurzeit wird eine solch automatisierte Analyse im System implementiert. Später soll dabei auch Maschinelles Lernen zum Einsatz kommen. Die Anwendung für ausgewählte europäische Länder stellt den Piloten dar, bevor es im Erfolgsfall global ausgerollt ist.

Bei Boehringer Ingelheim – wie bei vielen anderen Unternehmen auch – ist die Digitalisierung der Steuerfunktion nicht nur der eigenen Strategie geschuldet, sondern wird auch in vielen Ländern von den Finanzbehörden eingefordert. Gesetzliche Regelungen und Vorgaben schreiben den Einsatz digitaler Anwendungen, den Zugriff auf Daten bis hin zur Nutzung bestimmter Software vor.

Im Zuge der Digitalisierung der Steuerfunktion verändern sich darüber hinaus die Rolle sowie die Anforderungen in der Steuerabteilung. So müssen sich viele hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter künftig nicht mehr um Datensammlung und -aufbereitung kümmern, sondern können sich auf steuerliche Analyse fokussieren.

Bei Neueinstellungen wird bereits jetzt darauf geachtet, dass die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewisse technische Kompetenzen oder zumindest eine Affinität für die digitalen Anwendungen sowie die Bereitschaft mitbringen, sich mit solchen Dingen auseinanderzusetzen.

Da Steuern in vielen vorgelagerten Prozessen eine Rolle spielt und speziell aufbereitete Daten benötigt werden, wird die Steuerabteilung heutzutage schon früher bei der Entwicklung neuer Prozesse einbezogen. Dazu gehören auch neue, digitale Geschäftsmodelle, bei denen die Steuerabteilung zur Governance frühzeitig mit einbezogen wird, wenn es um die steuerliche Beurteilung der avisierten Konzepte geht.

Grundsätzlich ist die Steuerabteilung sehr eng mit der IT zusammengerückt. So gibt es auch IT-Fachkräfte, die sich dezidiert nur um die Steuerfunktion und deren Bedürfnisse und Funktionen kümmern.

(Grundlage ist ein Gespräch mit Angelika Anna Kirchen, Global Head of Tax Compliance and Tax Technology bei der Boehringer Ingelheim AG & Co. KG und Malte Fidler, Global Head of Tax & Trade Governance bei der Boehringer Ingelheim AG & Co. KG)

Ebenso nützlich für die Steuerfunktion eines Unternehmens kann die Verwendung sogenannter „Smart Contracts“ sein. Diese folgen dabei der „If-This-Then-That-Logik“: Erst wenn etwas abgeschlossen oder erfüllt ist (eine Unterschrift unter einem Vertrag oder eine Lieferung), wird automatisch der Zahlungsvorgang ausgelöst. Die Bedingungen dafür werden vorher festgelegt und in der Blockchain festgeschrieben. Der Vorteil ist: Damit können auch Menschen Verträge abschließen, die sich nicht kennen. Die sichere Technologie der Blockchain, die hinter den „Smart Contracts“ steht, ersetzt das fehlende Vertrauen. Durch die dezentrale Speicherung und die beschriebenen Sicherungsmechanismen ist es nicht möglich, diese automatisierte Zahlung nach der Einrichtung zu manipulieren. Auch die Steuerbehörden können sich dadurch unmittelbar von der Rechtmäßigkeit und Korrektheit der Zahlungen überzeugen.

Quantencomputer

Die „klassische“ Computertechnologie basiert auf der Verwendung von Transistoren. Diese können jeweils die Zustände 0 oder 1 (sogenannte „Bits“) einnehmen. Durch eine geschickte Verwendung dieser beiden Zustände in der Programmierung können einfache logische Rechenoperationen durchgeführt werden. Viele Fortschritte in der Computertechnologie der vergangenen Jahrzehnte sind darauf zurückzuführen, dass die Transistoren wesentlich verkleinert wurden. So können auf einem Chip von 2 mal 2 Zentimetern mittlerweile 18 Milliarden Transistoren verbaut werden. Der hierfür verwendete Herstellungsprozess stößt jedoch an Grenzen. Unterhalb der aktuellen Transistoren-Größe von 10 Nanometern kann die Produktion nicht mehr wie bisher über ultraviolettes Licht erfolgen.

2 %

Bei 2 % der Befragten befindet sich der Einsatz von Quantencomputern im Aufbau. Bei 5 % ist der Einsatz geplant.

Einsatz in der Steuerabteilung des Unternehmens, prozentualer Anteil der 100 befragten Unternehmen
Quelle: HRI

An dieser Stelle können sogenannte Quantencomputer Abhilfe schaffen. Diese stellen jedoch eine gänzlich andere Technologie dar. Sie basiert nicht auf den angesprochenen Bits, sondern auf Quantenbits („Qubits“). Diese können nicht nur entweder den Zustand 0 oder den Zustand 1 annehmen, sondern auch 0 und 1 gleichzeitig sowie alle Zustände dazwischen. Möglich wird dies durch eines der Schlüsselprinzipien der Quantenphysik: die Superposition. Man kann es sich wie eine sich drehende Münze vorstellen: Solange sie sich dreht, kann das Ergebnis sowohl Kopf als auch Zahl sein und alle möglichen Zwischenergebnisse. Erst wenn man die Münze anhält („das Qubit beobachtet oder misst“), steht das Ergebnis fest.

Anwendungsfälle im steuerlichen Bereich finden sich für Quantencomputer vor allem bei Optimierungsproblemen oder der Suche in extrem großen Datenbanken. So würde bei der Suche nach einer optimalen Transportroute die bisher verwendete „klassische“ Computertechnologie das Problem so lösen, dass sie nacheinander alle möglichen Varianten prüft und am Ende das beste Ergebnis beurteilen kann. Die Quantentechnologie ermöglicht es, alle Varianten gleichzeitig zu prüfen. Dadurch kann die benötigte Zeit für große Rechenopera-

tionen erheblich reduziert werden. Ende September 2019 hat Google zwar noch keinen fertigen Quantencomputer vorgestellt, aber einen Chip, auf dem 53 Qubits arbeiten. Dadurch gelang es, eine Aufgabe zur Berechnung von Zufallszahlen innerhalb von drei Minuten und 20 Sekunden zu lösen. Die „klassische“ Technologie hätte dafür schätzungsweise 10.000 Jahre benötigt.

Augmented Reality/Virtual Reality

Beide Technologien haben eine Veränderung der wahrgenommenen Realität zur Folge. Bei der erweiterten Realität (AR) geht es in den meisten Anwendungsfällen um eine visuelle Einblendung von Informationen. Beispiele sind hierfür spezielle Brillen, die das Auffinden von Gegenständen in einem Lager vereinfachen, indem sie zum Beispiel die ideale Route zum Standort einblenden. Oder es werden bei Sportübertragungen im Fernsehen gedachte Linien eingeblendet, um Abstände besser einschätzen zu können. Bei der virtuellen Realität (VR) handelt es sich um einen ganzheitlichen Ersatz der Realität, der Benutzer „taucht ab“ in eine andere Realität.

3 %

Bei 3 % der Befragten wird Augmented oder Virtual Reality bereits genutzt oder ist im Aufbau. Bei 3 % ist der Einsatz geplant.

Einsatz in der Steuerabteilung des Unternehmens, prozentualer Anteil der 100 befragten Unternehmen
Quelle: HRI



Die bislang am meisten verkauften Virtual-Reality-Brillen der Welt sind die Playstation VR und die Oculus Quest. Im vierten Quartal 2019 wurden davon jeweils etwas mehr als 300.000 Stück verkauft. Dieser Anwendungsfall der VR in der Gaming-Branche stellt auch den Bezug zur Steuerfunktion her. Denn die Transaktionen, die mittlerweile im virtuellen Raum stattfinden, nehmen immer mehr zu. Benutzer von Videospielen tätigen sogenannte „In-Game-Käufe“, um ihre virtuellen Spielecharakter zu verbessern und bessere oder seltene Ausrüstungsgegenstände zu erhalten. Die korrekte Besteuerung dieser Transaktionen ist dabei nicht trivial (siehe auch Trend zu „Internet of Things“). In den USA wird deshalb die Einführung einer „Virtual Tax“ diskutiert, die nur auf Käufe von oder Handel mit Gegenständen im virtuellen Raum angewendet werden soll.

Mittels dieser Technologien können darüber Betriebsprüfer auch Kontrollen der betrieblichen Einrichtungen (z. B. Inventar) aus der Ferne vornehmen.

Internet of Things

Schätzungen zufolge könnten im Jahr 2025 bereits 75 Milliarden Maschinen digital vernetzt sein. Diese sind dann Teil des „Internet of Things“. Hierbei geht es um die Vernetzung von virtuellen und physischen Gegenständen miteinander über das Internet. Diese können dadurch Informationen austauschen und

miteinander interagieren. Ein Anwendungsbeispiel hierfür ist die automatisierte Nachbestellung von Druckerpatronen. Der Drucker überprüft mittels Sensoren laufend den Füllstand der Patronen. Fällt dieser Stand unter eine vorher festgelegte Grenze, bestellt der Drucker über die Website des Herstellers eigenständig Patronen nach.

Die Anwendungsfälle werden in der Zukunft noch komplexer und aufwändiger werden. Das Internet of Things hat neben der technischen Relevanz aber auch noch eine steuerliche Komponente, die für Unternehmen von Bedeutung ist. Früher haben die Herstellerunternehmen eigenständige Produkte entwickelt, die nicht mit ihrer Umgebung in Verbindung standen. Das Produkt wurde verkauft, und dieser Vorgang wurde besteuert. Bei Produkten, die einen Bezug zum Internet of Things haben, endet die Rolle des Herstellerunternehmens aber nicht mehr beim Verkauf. Vielmehr werden im Nachgang noch Dienstleistungen und Services angeboten, die einer anderen Besteuerung unterliegen können.

Besonders herausfordernd wird es, wenn die Dienstleistungen über das Internet angeboten werden. Denn in der Regel werden Dienstleistungen dort besteuert, wo sie erbracht werden. Bei einem Zahnarzt oder Friseur ist dies eindeutig zu bestimmen. Aber wenn man die Dienstleistungen eines deutschen Streaming-Anbieters nutzt, während man sich im Ausland befindet, kann die korrekte Besteuerung schnell komplex werden. Entsprechend frühzeitig müssen die Unternehmen bei der Etablierung des

Geschäftsmodells, das das Internet of Things beinhalten soll, die steuerliche Komponente der eigenen Tätigkeit mitberücksichtigen.

Machine Learning

Die Methoden zum Umgang mit Daten lassen sich unter Berechnungsaspekten in vier Kategorien einteilen. Die erste Kategorie bildet die Anwendung einfacher mathematischer Rechenoperationen, beispielsweise unter Nutzung eines Taschenrechners.

Die zweite Kategorie beinhaltet die Verwendung von einfachen Datenverarbeitungsprogrammen eines Computers, zum Beispiel Microsoft Excel oder Business-Intelligence-Programme. Die Rechenoperationen werden im Vorfeld programmiert und laufen nach der Dateneingabe weitestgehend automatisiert ab, verändern sich aber nicht eigenständig. Dies ist die hauptsächlich verwendete Kategorie in Steuerabteilungen heutzutage.

Die dritte Kategorie stellt das Machine Learning dar. Hier finden die Berechnungen über adaptive Algorithmen statt. Die Rechenoperationen passen sich also immer wieder selbstständig an, um präzisere Ergebnisse zu erreichen. Dies ist besonders dann hilfreich, wenn Unregelmäßigkeiten in großen Datensätzen ermittelt werden sollen, die menschlichen Betrachtern nicht auffallen würden. Außerdem können mithilfe der Algorithmen Prognosen

für zukünftige Entwicklungen getroffen werden, die anspruchsvoller sind als die bloße lineare Extrapolation bereits bestehender Trends. So können zum Beispiel aufwändigere Simulationsmodelle gerechnet werden, die die steuerlichen Auswirkungen geplanter Transaktionen ermitteln.

Die vierte Kategorie ist die technisch anspruchsvollste. Sie beinhaltet die Verwendung von künstlicher Intelligenz. Bei ihrer Anwendung werden mehrere Machine-Learning-Verfahren mit großen Datensätzen kombiniert.

8 %

Bei 46 % der Befragten wird KI/Machine Learning im Unternehmen eingesetzt oder ist im Aufbau. Bei 10 % ist der Einsatz geplant.

Einsatz in der Steuerabteilung des Unternehmens, prozentualer Anteil der 100 befragten Unternehmen
Quelle: HRI

12 %

Bei 12 % der Befragten wird Internet of Things im Unternehmen eingesetzt oder ist im Aufbau. Bei 7 % ist der Einsatz geplant.

Einsatz in der Steuerabteilung des Unternehmens, prozentualer Anteil der 100 befragten Unternehmen
Quelle: HRI

Digitale Transformation der Steuerabteilung von Evonik

Evonik Tax treibt die eigene digitale Transformation voran. Für die Konzernsteuerabteilung von Evonik steht dabei im Mittelpunkt, eine „Digital Tax Roadmap“ zu entwickeln und in den nächsten Jahren konsequent umzusetzen.

Den Ausgangspunkt bilden dabei die Standardisierung und Optimierung der bestehenden steuerrelevanten End-to-End-Prozesse. Dies umfasst bewusst nicht nur die Prozesse innerhalb der Steuerabteilung, sondern gerade auch jene an den Schnittstellen zu den anderen Unternehmensbereichen, die ebenfalls steuerrelevante Daten beisteuern.

Bei der Transformation profitiert die Steuerabteilung zum einen davon, dass es bereits mit der Einführung eines Tax Compliance Management Systems (Tax CMS) zu Prozessoptimierungen innerhalb der Abteilung kam. Zum anderen gibt es die parallele Implementierung von SAP S4/Hana. Teil dieses Projekts ist auch eine umfassende End-to-End-Betrachtung der relevanten Unternehmensprozesse. Beides zusammen schafft eine sehr gute Grundlage für die weitere Digitalisierung in der Abteilung.

Eine ebenfalls wichtige Rolle spielt die Datenqualität und -granularität, da steuerrelevante Daten meist außerhalb der Steuerabteilung entstehen – die Abteilung hat deshalb also keine (alleinige) Datenhoheit. Dies hat zur Folge, dass die Steuerabteilung retrospektiv und noch oft manuell eingreifen muss. Gleichzeitig verwenden auch Finanzverwaltungen weltweit zunehmend digitale Tools. Somit ist die digitale Transformation der Steuerabteilung auch notwendig, um der wachsenden Komplexität im Steuerrecht gerecht zu werden und mit den Finanzbehörden auf Augenhöhe zu bleiben. Evonik Tax legt daher bei der Einführung von SAP S4/HANA Wert auf eine gute Datenqualität und nutzt das Potential des neuen Systems umfassend, um die spezifischen steuerlichen Anforderungen möglichst direkt im Prozess zu verankert.

Wenn es um das Thema Daten geht, ist auch ihre Sammlung und Analyse ein wichtiger Aspekt. So gilt es zum Beispiel zu prüfen, wie sinnvoll ein „Tax Data Hub“ ist, bei dem alle steuerrelevanten Daten aus verschiedenen Systemen an einem Ort zusammenlaufen und der Steuerabteilung dann die Möglichkeit geben, diese sinnvoll zu clustern und weiterzuverarbeiten.

Allerdings stehen für Evonik bei der digitalen Transformation nicht nur Fragen der Tax Technology im Mittelpunkt, sondern vielmehr auch die Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Steuerabteilung. Sie sind daher von Anfang an in die Transformation eingebunden – nicht zuletzt, um bei ihnen das Bewusstsein zu schärfen, dass der Wandel erforderlich, machbar und hilfreich ist.

Um die Offenheit für die Themen „Digitalisierung“ und „Agilität“ zu stärken, hat kürzlich ein Team aus der Steuerabteilung mit Kolleginnen und Kollegen aus der internen IT einen Tax Hackathon vorbereitet und verwirklicht: Die Beteiligten haben dabei in Kooperation mit SAP in einem Tool drei Use Cases aus dem Bereich Lohnsteuer erarbeitet („citizen developer“). Der Hackathon hat damit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Evonik das Thema Digitalisierung im Steuerbereich viel greifbarer gemacht.

Grundsätzlich wird die Steuerabteilung auch mehr und mehr für Kolleginnen und Kollegen interessant, die keine klassischen Steuerfachleute sind, aber zum Beispiel IT-Expertise mitbringen. Damit baut die Steuerabteilung einen starken „Brückenkopf“ zur IT-Abteilung des Unternehmens auf.

(Grundlage ist ein Gespräch mit Annette Linau, LL.M., Head of Indirect Tax & Digitalization bei der Evonik Industries AG)

Künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz (KI) hat in den vergangenen Jahren signifikante Entwicklungssprünge gemacht. KI steht für die Automatisierung intelligenten Problemlösungsverhaltens. Sie bietet Unternehmen die Chance, das eigene Geschäft zu optimieren und Effizienzsteigerungen zu erreichen. Dies gilt für nahezu alle Branchen. Ob im Bankwesen, im Maschinenbau, in der Medien- und Unterhaltungsbranche oder in der IT-Industrie – überall befindet sich KI derzeit zumindest in der Erprobung. Bereits seit längerer Zeit kommen beispielsweise in der Fertigung, der Verwaltung oder dem Finanzwesen automatisierte Verfahren zum Einsatz, bei denen Abläufe lediglich von einer Software gesteuert werden. Hierbei handelt es sich allerdings noch nicht um KI, da die Abläufe zwar hochkomplex sein können, aber trotzdem immer gleich ablaufen. KI hingegen kann selbstständig Muster erkennen und sich hierdurch selbst stetig weiterentwickeln und verbessern.

Auch im Steuerwesen wird KI zukünftig erheblich an Bedeutung gewinnen, denn Anforderungen für mehr Steuertransparenz und hiermit einhergehende zusätzliche Berichts- und Meldepflichten erhöhen den Arbeitsaufwand. In der Steuerberatung beispielsweise eignet sich KI insbesondere für die Übernahme von Routinetätigkeiten, also Sachverhalte und Tätigkeiten, die in einheitlicher Struktur und vor allem in großer Zahl auftreten. Einer Analyse zufolge stehen Steuerberater und Buchhalter unter den Top 10 der von der Automatisierung bedrohten Berufe. Indem die KI die Routinetätigkeiten übernimmt, können sich die hochqualifizierten Steuerexperten auf komplexere Problemstellungen konzentrieren und werden von diesen Routinetätigkeiten entlastet. So bietet der Einsatz neuer Technologien die Möglichkeit, den Beitrag des Einzel-



nen zu erhöhen. Denn komplexe Sachverhalte, die keine einheitliche Struktur haben, können gegenwärtig (noch) nicht effizient durch den Einsatz neuer Technologien wie KI gelöst werden. Hier ist nach wie vor die Expertise von Steuerfachleuten gefragt.

Neben der Übernahme von Routinetätigkeiten wird KI im Steuerwesen zukünftig auch bei der Analyse von Steuerdaten sowie beim Auf- und Ausbau eines wirksamen Kontrollumfelds im Steuerwesen vermehrt zum Einsatz kommen. Denn künftig werden dabei immer größere Datenmengen eine Rolle spielen, die Menschen nicht mehr allein auswerten und für Entscheidungen nutzen können.

Biometrische Erkennung

Im Zuge der zunehmenden Digitalisierung der Gesellschaft wird auch die Zahl der digital abgewickelten Transaktionen weiter ansteigen. Dies erhöht die Notwendigkeit, sich mit unterschiedlichen Aspekten der IT-Sicherheit auseinanderzusetzen. Eine Möglichkeit zur Erhöhung dieser Sicherheit besteht in der Verwendung von biometrischen Verschlüsselungsverfahren. Die „Biometrie“ ist dabei eine Wissenschaft, die sich mit Messungen an Lebewesen beschäftigt.

Weitgehend bekannte biometrische Verfahren sind das Scannen von Fingerabdrücken oder die Erkennung von Gesicht und Sprache. Insbesondere durch neuere Smartphone-Modelle sind viele Menschen vor allem mit den ersten beiden Verfahren vertraut. Neuere Verfah-

ren, die sich auch schon im Einsatz befinden, sind Venenscanner, die unter Einsatz von Infrarottechnologie den Puls und das Hämoglobin der Person messen, sowie die laufende Identifikation biometrischer Verhaltensmuster wie der Hand-Augen-Koordination. Der allgemeine Vorteil bei der Nutzung biometrischer Verfahren liegt in der höheren Fälschungssicherheit.

Biometrische Eigenschaften sind deutlich schwieriger zu kopieren als Passwörter. Aus dieser höheren Sicherheit bei der Identifikation berechtigter Personen ergeben sich auch die Anwendungsfälle für den steuerlichen Zusammenhang. Über die Biometrie können sich berechnete Mitarbeiter in Unternehmen gegenüber den Finanzbehörden authentifizieren, was künftig umso wichtiger wird, wenn im Zuge von Cyberkriminalität Identitäten immer einfach gestohlen bzw. vorgetäuscht werden können.

Eine Studie von PwC, für die zwischen Mai und Juni 2020 insgesamt 1.000 Personen im Alter von über 18 Jahren befragt wurden, zeigt als Ergebnis, dass die Nutzung biometrischer Verfahren ansteigt. Nahezu ein Drittel der befragten Personen (29 Prozent) haben bereits einmal Verfahren wie Fingerabdruck-Scan oder Gesichtserkennung genutzt, um eine Onlineanmeldung oder eine Banktransaktion durchzuführen. Dies ist ein Anstieg um 11 Prozentpunkte gegenüber der Befragung im Jahr 2018. In der Gruppe der 18- bis 29-Jährigen beträgt der Anteil sogar rund 52 Prozent. Jedoch beurteilten 53 Prozent der Befragten den Fingerabdruckscan als das sicherste biometrische Verfahren, obwohl eigentlich Techniken zur Gesichtserkennung im Vergleich circa 20-mal sicherer sind.

Chatbot

Ein Chatbot (alternativ auch Chatterbot oder kurz Bot) genannt, ist ein textbasiertes Dialogsystem. Bezüglich der User Experience unterscheidet es sich nicht vom Austausch von Nachrichten über ein Messenger-System. Der Anwender sieht einen Bereich zur Texteingabe und erhält die Antworten auf seine Eingaben und Fragen in einem Dialogfenster, das die gesamte bisherige Kommunikation beinhaltet. Der Chatbot kann in manchen Fällen auch einen sogenannten Avatar benutzen, um die Kommunikation für den Anwender etwas „natürlicher“ zu gestalten.

Ein Anwendungsfall für den Steuerbereich ergibt sich insbesondere beim Einsparen der Recherchezeit. Wenn es regelmäßig zu Situationen kommt, in denen Mitarbeiter, die sich nicht häufig mit steuerlichen Themen beschäftigen, Informationen zu konkreten Sachverhalten benötigen, können Chatbots die für



6 %

Bei 6 % der Befragten wird Biometrische Erkennung bereits genutzt oder ist im Aufbau. Bei 3 % ist der Einsatz geplant.

Einsatz in der Steuerabteilung des Unternehmens, prozentualer Anteil der 100 befragten Unternehmen
Quelle: HRI

3%

Bei 46% der Befragten werden Chatbots bereits im Unternehmen eingesetzt. Bei 5% ist der Einsatz geplant.

Einsatz in der Steuerabteilung des Unternehmens, prozentualer Anteil der 100 befragten Unternehmen
Quelle: HRI



die Recherche benötigte Zeit deutlich reduzieren. Dadurch, dass systematisch die relevanten Fragen gestellt werden, gelangen die Anwender schneller an die Informationen, als wenn diese sie sich selbst aus Gesetzestexten o. ä. herausuchen müssten. Auch bei der Suche nach spezielleren Informationen zum Steuerrecht, dem internationale Tochtergesellschaften unterliegen, kann ein Chatbot unter Umständen Effizienzgewinne bringen.

Die Technologie, auf der ein Chatbot basiert, stellt eine Kombination aus KI und Natural Language Processing dar (NLP). Dies ist notwendig, da die Fragen in einer nichtstandardisierten Form eingegeben werden. Insofern müssen die Fragen zunächst in ihre einzelnen Elemente „zerlegt“ werden, um eine Verknüpfung mit den hinterlegten Datenbanken herstellen zu können. Ein Beispiel für einen bereits funktionsfähigen Chatbot stellt „SAM“ von Deloitte Belgien dar. Dieser kann unter anderem bei Fragen zu Themen der Umsatzsteuer konsultiert werden.

Big Data

Der Begriff „Big Data“ bezeichnet eine Ansammlung von großen Datenmengen, die aufgrund ihrer schieren Masse nicht mehr mit herkömmlichen Methoden der Datenverarbeitung ausgewertet werden können. Hinzu kommt, dass sie häufig auch zu komplex sind, sich schnell verändern oder wenig strukturiert sind. Die im Internet vorhandene Datenmenge beträgt gegenwärtig bereits mehr als 18 Millionen Petabyte. Dies sind umgerechnet mehr als 18 Milliarden Terabyte beziehungsweise mehr als 18 Billionen Gigabyte. Es ist demnach eine immense Herausforderung, Daten sinnvoll zu verarbeiten und nutzbar zu machen. Datenmengen in dieser Größenordnung lassen sich nicht mehr mit der Kapazität gängi-

ger Datenbank-Softwaretools speichern, verarbeiten und analysieren. Richtig ausgewertet und genutzt, bieten sie Unternehmen jedoch zahlreiche Chancen.

In der jüngeren Vergangenheit haben beispielsweise Unternehmen vor allem im Zuge der Digitalisierung Methoden und Verfahren entwickelt, um immer mehr Informationen über ihre Kunden und deren Verhalten zu sammeln. Noch nie wussten Unternehmen so viel über ihre Kunden, ihre Märkte und ihre Produkte wie heute. Beim Einkaufen, Chatten, Surfen oder nur durch das bloße Tragen eines Smartphones entstehen meist unüberschaubare Datenmengen. Durch die Nutzung von Big-Data-Analysen können Unternehmen hieraus neue Erkenntnisse gewinnen, mit denen sie ihre Unternehmenssteuerung, beispielsweise im Bereich Risikomanagement oder Kundenbindung, verbessern können. Über das Wissen, das in diesen großen Datenmengen steckt, sowie eine strukturierte Analyse dieser Daten können Unternehmen ihre Effizienz steigern und somit langfristig und nachhaltig ihren Gewinn steigern.

15%

Bei 15% der Befragten wird Big Data bereits im Unternehmen genutzt oder ist im Aufbau. Bei 11% ist der Einsatz geplant.

Einsatz in der Steuerabteilung des Unternehmens, prozentualer Anteil der 100 befragten Unternehmen
Quelle: HRI

Beispielsweise kann ein Handelsunternehmen die Anzahl der Warenrücksendungen reduzieren, indem es die Ursachen für die Retouren aufdeckt und behebt. In der Produktion können Prozesse optimiert werden, indem die Auslastung von Maschinen, Anlagen und Mitarbeitern gesteuert wird. Auch Risikoanalysen, Umsatzprognosen oder Investitionsentscheidungen werden mit Hilfe von Big-Data-Analysen recht aktuell und genau erstellt. Der Wert von allgemeinem Informationswissen wird dadurch zwar zurückgehen, aber der Bedarf an Interpretation nimmt mindestens in gleichem Maße zu.

Big-Data-Analysen verbessern auch die Auswertungsmöglichkeiten für die Steuerabteilungen in Unternehmen, steigern schlussendlich die Effizienz und führen zu einer verbesserten Tax Compliance. Es ergeben sich neue und schnellere Auswertungsmöglichkeiten der im Unternehmen verfügbaren Finanzdaten, die so eine schnellere Identifikation von beispielsweise problematischen Bereichen im Unternehmen ermöglichen.

Big-Data-Analysen sind aber nicht nur für Unternehmen wertvoll. Sie kommen auch vermehrt in Finanzverwaltungen zum Einsatz. Betrug wird damit erheblich erschwert und auch häufiger aufgedeckt als früher. Durch die Einführung der elektronischen Rasterfahndung durch den damaligen Bundesfinanzminister Wolfgang Schäuble hat die Finanzverwaltung auf diesem Gebiet bereits einen signifikanten Fortschritt erzielt.

Cloud Computing

Unter Cloud Computing versteht man die Verlagerung von Software, Nutzerdaten, Rechenleistungen, Speicherplatz oder ganzen Entwicklungsplattformen auf die Server eines externen Dienstleis-

ters. Dieser externe Dienstleister stellt dem Kunden sämtliche benötigten Kapazitäten auf Abruf und in Echtzeit über das Internet zur Verfügung. So ist Cloud Computing die technologische Basis für „Software as a Service“. Die Möglichkeit des Outsourcings wird bereits häufig für die zentrale Verwaltung von betriebsinternen Daten genutzt, denn diese Daten sind damit zu jeder Zeit und von jedem Standort aus weltweit über das Internet abrufbar. Außerdem sind damit die Daten für alle Nutzer immer auf dem aktuellen Stand und gehen nicht verloren.

Damit entsteht für den einzelnen Nutzer sowie für das gesamte Unternehmen allerdings eine große Abhängigkeit vom gewählten Dienstleister, da es beispielsweise nur mit erheblichem Aufwand möglich ist, später zu einem anderen Anbieter zu wechseln. Zudem kommt Sicherheitsaspekten, insbesondere dem Datenschutz, eine wesentliche Rolle zu, denn die Verlagerung von (sensiblen) Unternehmensdaten auf die Server externer Dienstleister bietet potenziell kriminellen Interessenten neue Angriffspunkte.

Laut dem Cloud-Monitor 2020 nutzen bereits drei von vier Unternehmen ab 20 Mitarbeitern Cloud-Computing. Für sechs Prozent der befragten Unternehmen ist Cloud-Computing dagegen kein Thema. Cloud-Computing spielt eine wichtige Rolle im Rahmen der Digitalisierung eines Unternehmens. 78 Prozent sehen im Cloud-Computing einen erheblichen Beitrag zur Digitalisierung. Dabei stimmen 70 Prozent der Befragten zu, dass Cloud-Computing zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und IT-Abteilung beiträgt, und 69 Prozent sehen einen großen Anteil des Cloud-Computing bei der Digitalisierung interner Prozesse.

Digitale Transformation der Steuerabteilung von Henkel

Die digitale Transformation der Steuerabteilung hat bereits vor einigen Jahren begonnen. Grundsätzlich steht zu Beginn einer solchen Transformation die Betrachtung, wie aktuell die Prozesse in der Abteilung ablaufen. Eine solche intensive Prozessanalyse, ein sogenanntes Business Process Modeling, lässt sich sehr gut mit der Einführung eines Tax Compliance Management Systems verbinden, da dabei eine große Anzahl an Prozessen erfasst und dokumentiert werden müssen. Dieser Blick auf die Arbeitsabläufe in der Steuerabteilung und die dafür benötigten Daten bildet eine gute Grundlage für Digitalisierungsschritte.

Parallel wurde ermittelt, welche Datenquellen der Steuerabteilung zur Verfügung stehen und welche Qualität bzw. Standards diese Daten aufweisen. Dies bedeutet im digitalen Zeitalter immer eine Auseinandersetzung mit einer Massendatenanalyse. Dazu hat die Steuerabteilung ein BI-Projekt aufgesetzt, in dessen Rahmen die Daten erstens sichergestellt und zweitens auf eine einheitliche Qualitätsebene gebracht wurden.

Dieses BI-Tool stellt bei Henkel den zentralen Hub für steuerliche Daten dar. Dort werden von verschiedenen Bereichen steuerrelevante Daten eingespielt, die anschließend von der Steuerabteilung zentral geprüft und mittels Filtern aufbereitet werden. Durch die frühe Einbindung der Steuerabteilung in die Befüllung des BI-Tools weisen die Daten bereits eine hohe und aus steuerlicher Sicht relevante Qualität auf.

Mit Blick auf die Prozesse folgt auf die Bestimmung des Status quo das Process Mining. Dabei wird die aktuelle Prozesslandschaft einer wünschenswerten Prozessaufstellung gegenübergestellt, um so Abweichungen zu identifizieren. Bei der Ermittlung dieser Abweichungen unterstützen Tools wie Signavio. Mit den Erkenntnissen dieser Analyse kann identifiziert werden, welche Prozesse anders strukturiert werden müssen und wie die Prozesse schlanker und effizienter gestaltet werden können.

Zur effizienteren Prozessgestaltung werden bei Henkel verschiedene digitale Anwendungen eingesetzt. Beispielsweise werden im Umsatzsteuerbereich ein VAT Data Check, ein VAT Deregistration Check, ein Proof-of-Delivery-Prozess, ein Export Declaration

Check oder ein Brexit Simulator eingesetzt. Die Ergebnisse aus den verschiedenen Tools fließen in ein Dashboard ein, das diese transparent visualisiert.

Bei den eingesetzten Tools verfolgt Henkel verschiedene Ansätze. Einerseits werden weit verbreitete Produkte von großen Herstellern wie Celonis oder Signavio genutzt. Andererseits gibt es Entwicklungskooperationen mit kleineren Unternehmen. Bei diesen Kooperationen bringt Henkel sein Steuer-Knowhow ein und entwickelt zusammen mit den Unternehmen maßgeschneiderte Lösungen.

Während aktuell die einzelnen Tools noch eher separat zum Einsatz kommen, ist das Ziel für die Zukunft eine stärkere Vernetzung der Anwendungen miteinander.

Die digitale Transformation der Steuerabteilung macht darüber hinaus eine andere Qualifikation bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erforderlich. Es ist ein digitales Upskilling notwendig, damit jeder über ein Grundverständnis der digitalen Steueranwendungen verfügt. Allerdings müssen nicht alle über das gleiche technologische Wissen verfügen, aber sie sollten die gleiche „Sprache“ sprechen können, damit eine Kommunikation beispielsweise zwischen den Steuerexperten und den Digitalisierungs- oder IT-Experten möglich ist. So sollten die Steuerexperten in der Lage sein, ihre Welt so darstellen zu können, dass sie für einen Digitalisierungsexperten in eine digitale Lösung transferierbar ist.

Bei Henkel gibt es des Weiteren ein Digitalisierungsteam in der Steuerabteilung, das sich schwerpunktmäßig mit den zahlreichen Themen der Digitalisierung beschäftigt. Hier sind alle Ressourcen gebündelt. Das Team koordiniert erstens den Austausch zwischen den Prozessexperten und den Digitalisierungsexperten in Sachen Digitalisierung der Steuerabteilung. Zweitens ist das Digitalisierungsteam auch für das Upskilling der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich. Beispielsweise gibt es „Digital Buzzword Sessions“, bei denen jemand aus dem Team alle vier bis sechs Wochen eine Stunde lang zu einem digitalen Thema referiert.

(Grundlage ist ein Gespräch mit Bettina Rodenberg, CVP Corporate Tax & Trade der Henkel AG & Co. KGaA)

Cloud-Computing spielt aktuell bereits bei der Zentralisierung und Auslagerung der Buchführung, insbesondere bei Großkonzernen, eine wesentliche Rolle. Denn Konzerne können so relativ einfach Zugriff auf Daten ihrer Tochterunternehmen bekommen. Deshalb ist die Nutzung dort bereits nahezu Standard. Der externe Dienstleister stellt dabei in der Regel sowohl die benötigte Speicherkapazität als auch die erforderliche Buchhaltungssoftware zur Verfügung. Eine Verlagerung ist für die Finanzverwaltung der Bundesländer grundsätz-

lich in Ordnung, sofern eine ordnungsgemäße Abwicklung der Buchführung gesichert und der Datenzugriff jederzeit uneingeschränkt möglich ist. Aufgrund dieser Anforderung könnte sich die Inanspruchnahme eines ausländischen Dienstleisters beziehungsweise eines Dienstleisters auf einem Server mit ausländischem Standort aber zumindest als steuerliches Risiko entpuppen, sofern die Finanzbehörden dieser nicht ausdrücklich im Vorhinein zugestimmt haben.

Politisches Umfeld

Besteuerung digitaler Geschäftsmodelle

In der politischen Debatte wird oftmals kritisiert, große Internetkonzerne mit ihren digitalen Geschäftsmodellen würden sich einer fairen Besteuerung entziehen. EU-Wettbewerbskommissarin Margrethe Vestager hatte deshalb den US-Konzern Apple 2016 aufgefordert, 13 Milliarden Euro Ertragssteuern in Irland nachzuzahlen. Sie argumentierte, das Land habe dem Konzern von 2003 bis 2014 unzulässige Steuervorteile gewährt. Im Sommer 2020 kippte das Gericht der Europäischen Union die Steu-

ernachforderung. Die Kommission habe keine Grundlage dafür nennen können, dass die vom irischen Staat gewährten Steuervergünstigungen ein unangemessener Vorteil nach dem EU-Wettbewerbsrecht seien, so das zweithöchste europäische Gericht.

In der Diskussion gilt es zu unterscheiden, ob ein Anbieter etwa Bücher oder Smartphones verkauft, ob er digitale Produkte per Download oder Streaming anbietet oder ob seine eigentliche Dienstleistung wie etwa das Nutzen einer Suchmaschine oder eines sozialen Netzwerks kostenlos sind und das Geschäftsmodell auf dem Verkauf zielgruppengerechter Werbung besteht. Werden physische Produkte über das

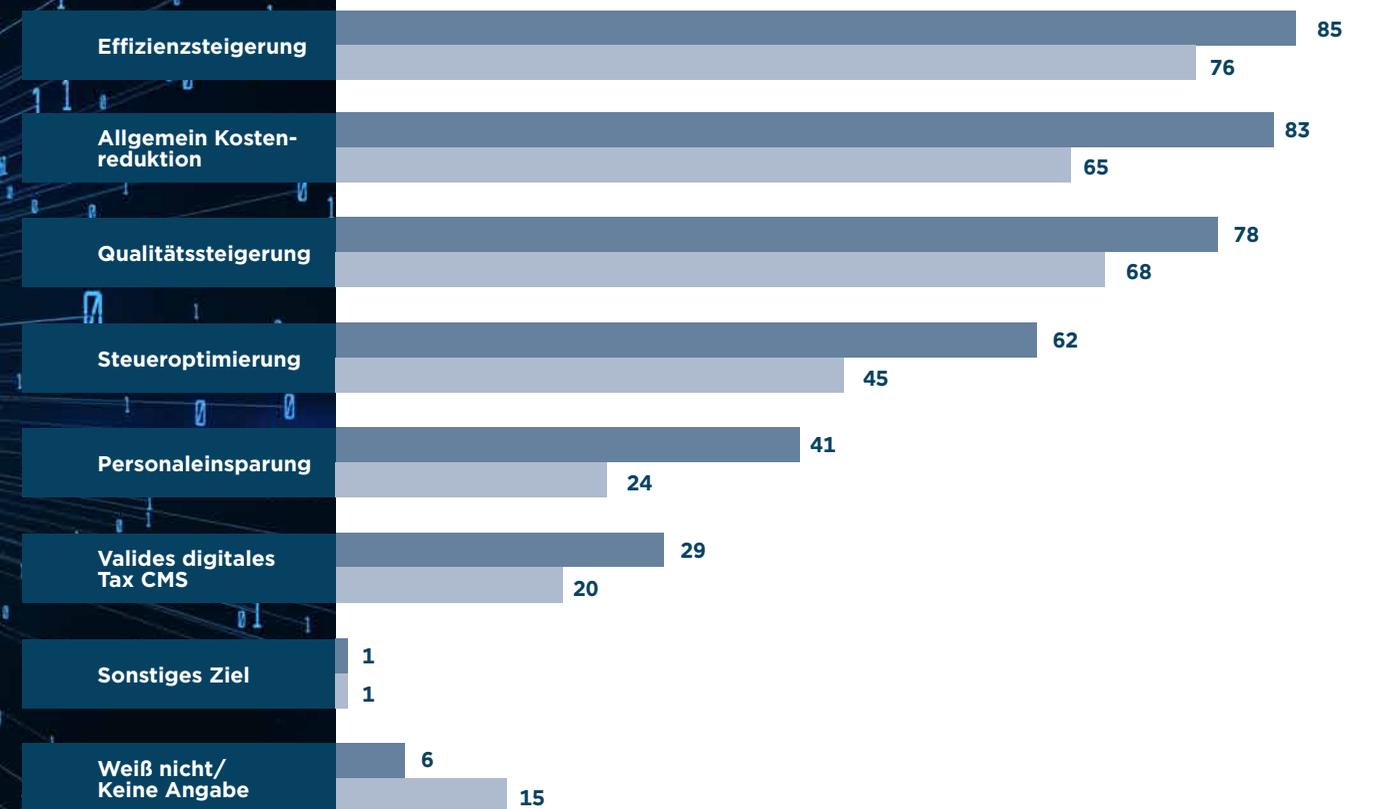
30 %

Bei 30 % der Befragten wird Cloud Computing bereits im Unternehmen eingesetzt oder ist im Aufbau. Bei 12% ist der Einsatz geplant.

Einsatz in der Steuerabteilung des Unternehmens, prozentualer Anteil der 100 befragten Unternehmen
Quelle: HRI

Ziele bei der Digitalisierung der Steuerabteilung

Prozentualer Anteil der 100 befragten Unternehmen; Mehrfachantwort möglich
Quelle: HRI



■ Verfolgte Ziele ■ Positiv beeinflusste Ziele

Internet verkauft, so unterliegen diese der Umsatzsteuer im Ursprungsland, das wegen der Transportkosten in der Regel auch das Bestimmungsland ist. Beim Verkauf digitaler Produkte gilt innerhalb der EU das Ursprungslandprinzip, sodass viele dieser Angebote heute aus Luxemburg stammen, das mit 17 Prozent den niedrigsten Regelsatz in der EU hat. Ungeachtet dessen können international agierende Unternehmen über geschickte Konstruktionen Gewinne in Niedrigsteuerländer verlagern. Dies gilt nicht nur für Digitalkonzerne.

Ein Grundproblem bei der Besteuerung von Digitalkonzernen ist, dass heute das Besteuerungsrecht eines Staates meist an die Existenz einer Betriebsstätte geknüpft ist. Doch Google, Facebook und Twitter brauchen in den meisten Ländern der Welt keine Betriebsstätte, um ihr globales Geschäft betreiben zu können. Das will die OECD ändern. Ende Januar 2020 legte die Industrieländerorganisation Vorschläge zur Neuordnung der Besteuerung digitaler Geschäftsmodelle vor. Diese basieren auf zwei Säulen: Säule eins umfasst eine globale Neuverteilung der Besteuerungsrechte zwischen Ansässigkeits- und Marktstaaten. Säule zwei soll eine globale Mindestbesteuerung für Unternehmensgewinne festlegen. Hierzu erhalten die Steuerverwaltungen bei Konzernobergesellschaften ein (neues) Besteuerungsrecht, wenn Konzerneinheiten im Ausland unterhalb eines noch festzulegenden Besteuerungsniveaus belastet werden.

Mit diesem Ansatz sollen nicht nur digitalisierte Geschäftsmodelle erfasst werden, sondern auch Geschäftsmodelle mit starkem Endverbraucherbezug. Gleichzeitig soll definiert werden, welche Tätigkeiten explizit nicht unter die neuen Regeln fallen. Für die so eingegrenzten Geschäftsmodelle wird ein neuer Anknüpfungspunkt für die der Besteuerung benötigt, der dem Marktstaat auch dann ein Besteuerungsrecht geben

soll, wenn keine traditionelle Betriebsstätte vor Ort existiert.

Käme es dazu, wäre dies eine Revolution in der internationalen Besteuerung von Unternehmensgewinnen. Für den Fiskus der Exportnation Deutschland hätte dies zur Folge, dass bei global tätigen Unternehmen Teile ihrer bislang im Inland versteuerten Gewinne den Markt- und Kundenstaaten im Ausland als Besteuerungsbasis zugesprochen würden.

Im Sommer 2020 stoppte jedoch die US-Regierung die Verhandlungen über die Digitalsteuer. US-Finanzminister Steve Mnuchin erklärte in einem Brief an vier europäische Finanzminister, die Diskussion stecke in einer Sackgasse. Angesichts der Herausforderungen durch die Corona-Pandemie sei nun nicht die rechte Zeit für solche Verhandlungen. Zugleich bekräftigte Mnuchin die Drohung der USA mit Strafzöllen, falls einzelne Staaten eine Steuer für US-Digitalkonzerne einführen.

BEPS

BEPS steht für „Base Erosion and Profit Shifting“, zu Deutsch: Gewinnkürzung und Gewinnverlagerung. Das BEPS-Projekt, dem sich mehr als 60 Industrie- und Schwellenländer angeschlossen haben, verfolgt das Ziel, den als schädlich erachteten Steuerwettbewerb zwischen den Staaten sowie aggressive Steuerplanungen international tätiger Konzerne zu begrenzen. Hierfür wurden konkrete Empfehlungen erarbeitet und im Herbst 2015 vorgelegt. Mittlerweile haben mehr als 90 Staaten die Empfehlungen anerkannt.

Viele Steuergestaltungsmöglichkeiten internationaler Konzerne basieren darauf, dass das Steuerrecht einzelner Staaten nicht auf die Rechtssysteme anderer Staaten abgestimmt ist. Dies kann bei-

spielsweise zu einer doppelten Freistellung bestimmter Gewinne führen. Laut OECD verursachen solche Lücken in der Besteuerung ein Minderaufkommen der globalen Körperschaftsteuer in einer Größenordnung von vier bis zehn Prozent.

Das BEPS-Projekt bemüht sich um eine faire Verteilung des Gewinnsteueraufkommens zwischen den einzelnen Staaten. Dabei bleiben jedoch die langjährig bewährten Grundsätze der Quellenbesteuerung und des Fremdvergleichs gewahrt. Grundlegendere Veränderungen der internationalen Besteuerungssystematik werden also nicht erwogen. So wurden im Rahmen des BEPS-Projekts Standards entwickelt, um etwa gegen hohe Steuerrabatte zur Ansiedlungsförderung anzugehen. Auf dieser Basis versuchte die EU-Kommission später die irische Regierung zu zwingen, 13 Milliarden Euro Steuern von US-Tech-Konzern Apple nachzufordern, scheiterte damit allerdings vor Gericht.

Ein wesentliches Ziel des BEPS-Projekts ist die Schaffung größerer Transparenz.

So soll ein verpflichtender spontaner Informationsaustausch von Tax Rulings erfolgen, also von steuerlichen Vorbescheiden im internationalen Kontext, die eine grenzüberschreitende Wirkung haben. Auch im Bereich der Verrechnungspreise soll den Steuerverwaltungen durch das „Country-by-Country-Reporting“ ein Überblick über bestimmte Konzernkennziffern wie Gewinn, Steuern und Umsätze ermöglicht werden.

Als ein typisches Beispiel für BEPS gelten die bisherigen „Patentboxregelungen“ einiger Staaten. Bislang durften Staaten in unbegrenztem Umfang steuerliche Sonderkonditionen für Lizeineinnahmen gewähren, die in sogenannten Patentboxen gebündelt wurden. Die Folge war, dass Lizenzeinkünfte niedrig besteuert wurden – unter Umständen sogar dann, wenn die zugrundeliegende Forschungs- und Entwicklungstätigkeit gar nicht von dem Unternehmen selbst ausgeübt wurde. So konnte der Ort der Besteuerung vom Ort der unternehmerischen Tätigkeit und wirtschaftlichen Wertschöpfung getrennt werden. Für globale Konzerne ergab sich damit ein



Digitale Transformation der Steuerabteilung von Siemens

1. Tax Workplace

Gegenstand dieses Bausteins ist die Frage, wie die Arbeit der Steuerabteilung mit digitalen Lösungen unterstützt werden kann. Den Kern bildet „Tax-Sphere“, ein digitales Portal, das verschiedene Funktionen im Bereich des Wissens- und Contentmanagement bereitstellt. Beispielsweise haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, externen Steuer- bzw. Zollcontent besser zu durchsuchen. Dabei ist es grundsätzlich nicht einfach, eine Suchmaschine für steuerspezifischen Content aufzusetzen, mit der man auch das Richtige findet. Bei der Suche nach passenden Informationen oder Lösungen für Probleme unterstützen außerdem noch Chatbots. Diese helfen dabei, Richtlinien nutzerzentrischer und verständlicher zu erklären. Dadurch gelangt der Nutzer schneller zur Antwort, die sich häufig in umfangreichen, technischen Arbeitsanweisungen zum Umgang mit steuerlichen Richtlinien wiederfindet. Dies ist gerade ein Vorteil für neue Mitarbeiter in den Funktionen. Chatbots bringen die Nutzer mit zwei bis drei Nachfragen an die richtige Stelle und ermöglichen damit eine erhebliche Entlastung bei wiederkehrenden Themen.

In diesem Portal ist alles integriert, was mit Steuern zu tun hat. Dies umfasst auch Trainingsmodule. Perspektivisch soll auch personengebundenes Wissen bzw. Prozesswissen mit implementiert werden. Neben der Vielzahl an technischen Assistenzen besteht aber auch die Möglichkeit der persönlichen Kontaktaufnahme mit einem Steuerfachexperten über ein integriertes Ticketsystem. Zusätzlich zu den Vorteilen des automatischen Routings an den richtigen Ansprechpartner, wird damit auch eine Wissensdatenbank über die täglichen operativen Fragestellungen erstellt, die wiederum Daten für weitere technische Ansätze zur Verfügung stellen kann.

2. Tax Eco-System

Der zweite Baustein umfasst alle digitalen Tools, die in der Steuerabteilung zum Einsatz kommen, beispielsweise in den Bereichen Tax Declaration, Tax Accounting oder Transfer Pricing. Die Steuerabteilung nutzt im Zollbereich bei der Warenklassifizierung künstliche Intelligenz für Vorschlagslisten und es gibt außerdem ein Pilotprojekt auf Basis der Blockchain-Technologie. Darüber hinaus spielt auch Low Code Technologie eine besondere Rolle, z.B. bei Lösungen für das Transfer

Pricing. Bei den Tools, die dabei zum Einsatz kommen, handelt es sich sowohl um externe Produkte als auch um eigene Entwicklungen oder Technologien, wie z.B. Mendix. Dabei wird es künftig darauf ankommen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstärkt selber beim Programmieren aktiv werden, um die Anwendungen auf ihre Bedürfnisse hin anzupassen, Stichwort: Low Code.

Auch wenn eine „One-Fits-All“-Lösung eher unwahrscheinlich ist, geht die Entwicklung dahin, dass die einzelnen Tools am Ende zusammen ein Ökosystem bilden, bei dem sie über Schnittstellen miteinander verknüpft sind. Dies gewährleistet einen Datenaustausch, sodass die jeweiligen Anwendungen auf die Informationen der anderen Anwendungen zugreifen können, wodurch die Effizienz zunimmt.

3. Tax Data Cube

Beim dritten Baustein geht es um ein Tax Data Model als Grundlage für die gesamte Arbeit in der Steuerabteilung. Hierbei wird geklärt, welche standardisierten und normierten Daten benötigt werden, um die steuerliche Arbeit zu ermöglichen.

Die Besonderheit bei der digitalen Transformation der Steuerabteilung bei Siemens ist, dass der gesamte Prozess von sogenannten Tax Tech Labs begleitet und vorangetrieben wird. Dabei handelt es sich um Innovationseinheiten mit einem steuerlichen Fokus und eigener Strategie, von denen es drei im Unternehmen gibt (Deutschland, USA und Indien). Die Labs setzen sich mit verschiedenen Fragestellungen auseinander:

- ▶ Welche Technologien sind grundsätzlich am Markt verfügbar?
- ▶ Welche Technologieportfolie benötigt die Steuerabteilung?
- ▶ Welche Technologietrends gibt es bei anderen Unternehmen? Wo wären Partnerschaften sinnvoll?
- ▶ Wie sollten die Arbeitsprozesse in der Steuerabteilung künftig gestaltet werden? Welche Methoden und Fähigkeiten werden dafür benötigt?

(Grundlage ist ein Gespräch mit Michael Tobai, Head of Tax Technology and Digitalization der Siemens AG)

Anreiz, ihre Patente in Staaten mit solchen Patentboxen zu verlagern, was sich nachteilig für diejenigen Staaten auswirkte, in denen die Patente zuvor entwickelt worden waren. Im Rahmen des BEPS-Projekts wurden klare Grenzen für Patentboxen entwickelt: Es dürfen nur noch solche Lizenz Einkünfte steuerlich begünstigt werden, bei denen das Unternehmen selbst die entsprechende Forschungs- und Entwicklungstätigkeit geleistet hat.

Gleichwohl bleibt der BEPS-Ansatz jedoch letztlich der Versuch, identifizierte Schlupflöcher zu schließen. Der Fiskus ist dabei stets zum Hinterherlaufen verdammt. Daher arbeitet seit einiger Zeit die OECD an einer systemischen Antwort: einer globalen Mindestbesteuerung von Unternehmen. Zahlt ein Konzern auf die Gewinne im Ausland nicht ausreichend Steuern, darf der Heimatstaat entsprechende Nachforderungen einziehen. So soll eine doppelte Nichtbesteuerung vermieden werden. Ein neuralgischer Punkt ist dabei jedoch die Frage, wie die Gewinne gerade auch von Digitalunternehmen den einzelnen Ländern zugeordnet werden, wenn sie an Algorithmen und nicht an Fabriken hängen.

E-Government

Das Bundesinnenministerium versteht unter „Electronic Government“ alle Prozesse der öffentlichen Willensbildung, Entscheidungsfindung und Leistungserstellung in Politik, Staat und Verwaltung, soweit diese unter weitgehender Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien stattfinden. Zahlreiche internationale Vergleichsstudien attestieren Deutschland hier einen hohen Rückstand, etwa gegenüber den Spitzenreitern Estland und Dänemark, sodass Deutschland in Rankings hier regelmäßig auf hinteren Plätzen rangiert. Der europäische Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft (DESI) umfasst verschiedene Faktoren wie etwa Internetnutzung, Konnektivität und digitale öffentliche Dienste. Zuletzt belegte Deutschland bei den digitalen Behördendiensten Rang 24.

Einen Schub soll das Onlinezugangsgesetz (OZG) bewirken, das bis 2022 in Deutschland umgesetzt sein muss. Es soll ermöglichen, Verwaltungsleistungen über einen Portalverbund von Bund, Ländern und Gemeinden zu nutzen. Gerade in der Corona-Krise wurde deutlich, dass die Verfügbarkeit von Verwaltungsleistungen nicht immer gewährleistet war. Im Sommer 2020 mussten Kunden teils mehrere Wochen warten, bis sie beispielsweise einen Termin zur An- oder Ummeldung ihres Autos erhielten.

Auch in der Finanzverwaltung sind in den vergangenen Jahren digitale Ansätze realisiert worden, wie etwa die Einführung einer lebenslang gültigen Steuer-Identifikationsnummer (Steuer-ID). Allerdings ist eine Gesamtstrategie nicht erkennbar. So nutzt die Finanzverwaltung zwar seit Jahren erfolgreich die „Elektronische Steuererklärung ELSTER“ zur Abwicklung der Erklärungen und Anmeldungen. Für Unternehmen ist dies jedoch eine Einbahnstraße. Die Kommunikation mit der Verwaltung ist auf diesem Weg nicht möglich. Auch eine Rückübermittlung von E-Bilanz-Datensätzen ist bisher nicht umgesetzt. Bei klärungsbedürftigen Sachverhalten sind Unternehmen gezwungen, auf herkömmliche Kommunikationswege zurückzugreifen, wie Post, Telefon oder Fax. Ein besserer elektronischer Datenaustausch würde eine schnellere Kommunikation zum Vorteil von Verwaltung und Unternehmen eröffnen.

Darüber hinaus haben Betriebsprüfer Zugriff auf für sie relevante elektronisch gespeicherte Daten. Für den Steuerpflichtigen gilt es, diese Daten für den Betriebsprüfer aus den Systemen zu extrahieren – und gleichzeitig den Zugriff auf andere Daten zu verhindern. Dabei gilt es die „Grundsätze zum Datenzugriff und zur Prüfbarkeit digitaler Unterlagen (GDPdU)“ zu beachten.

Mit dem Gesetz zur Einführung einer Identifikationsnummer in der öffentlichen Verwaltung plant die Bundesregierung eine Modernisierung der in der Verwaltung geführten Register. Hierzu soll eine Identifikationsnummer für Bürger als registerübergreifendes Ordnungsmerkmal in alle relevanten Register von Bund und Ländern eingeführt werden. Dazu soll die bereits existierende Steuer-ID dienen. Die Datenschutzkonferenz hat dagegen erhebliche

Bedenken angemeldet. Die Schaffung solcher einheitlichen und verwaltungsübergreifenden Personenkenneichen bzw. Identifikatoren berge die Gefahr, dass personenbezogene Daten in großem Maße leicht verknüpft und zu einem umfassenden Persönlichkeitsprofil vervollständigt werden könnten. Ein Gesetzentwurf des Bundesinnenministeriums wird noch im Laufe des Jahres 2020 erwartet.

EU-Richtlinie 2018/822/EU

Nach Ansicht der EU-Kommission wird es für Mitgliedstaaten immer schwieriger, ihre nationalen Steuerbemessungsgrundlagen zu schützen, da die Steuerplanungsstrukturen immer ausgefeilter würden. Infolgedessen käme es oftmals zu einem beträchtlichen Rückgang der Steuereinnahmen in den Mitgliedsstaaten. Es sei daher von entscheidender Bedeutung, dass die Steuerbehörden alle Informationen über potenziell aggressive Steuergestaltungen erhielten.

Daher änderte die Kommission mit ihrer Richtlinie 2018/822/EU die Vorschriften zur Amtshilfe innerhalb der EU. Meldepflichtige grenzüberschreitende Steuergestaltungen, die ab dem 25. Juni 2018 umgesetzt worden sind, müssen demnach unter bestimmten Bedingungen den Finanzbehörden bis zum 31. August 2020 gemeldet werden. Für Gestaltungen ab dem 1. Juli 2020 bleiben sogar nur 30 Tage für die Meldung Zeit. Hintergrund ist die 6. Änderung der EU-Amtshilferichtlinie (Directive on Administrative Cooperation, kurz: DAC 6). Die neue Meldepflicht gilt ausdrücklich nicht für Umsatz- und harmonisierte Verbrauchssteuern sowie für Zölle; im Umkehrschluss schließt sie somit alle anderen Steuerarten ein.

Die Richtlinie sieht vor, dass normalerweise der „Intermediär“ die relevanten Informationen dem Fiskus meldet. Als „Intermediär“ gilt, wer eine meldepflichtige grenzüberschreitende Gestaltung konzipiert, vermarktet, organisiert, zur Umsetzung bereitstellt oder die Umsetzung einer solchen Gestaltung verwaltet – also typischerweise Steuerberater, Anwälte oder Banken. Gegebenenfalls muss sich dieser Intermediär von seinen Verschwiegenheitspflichten entbinden lassen.

Was genau eine Gestaltung ist, ist nicht klar definiert. Im Allgemeinen wird von solch einer Gestaltung ausgegangen, wenn wenigstens einer der Hauptvorteile, den eine Person vernünftigerweise von einer Gestaltung erwarten kann, die Erlangung eines Steuervorteils ist. Was genau ein Steuervorteil ist, definiert die Richtlinie ebenfalls nicht näher. Die deutsche Finanzverwaltung fasst in ihrem Entwurf für eine Anweisung an die Finanzverwaltung (BMF-Schreiben) diesen Begriff ausgesprochen weit. Liegt in diesem Sinne eine Steuergestaltung vor, müssen Informationen zum Intermediär, zum relevanten Steuerpflichtigen, zu weiteren Beteiligten und zur Gestaltung dem Bundeszentralamt für Steuern gemeldet werden. Wer nicht, nicht richtig, nicht vollständig oder nicht rechtzeitig meldet, riskiert eine Geldbuße von bis zu 25.000 Euro.

Im Zuge der Corona-Pandemie wurde nicht zuletzt unter Mitwirken Deutschlands EU-weit die Möglichkeit eröffnet, die erstmalige Mitteilung um sechs Monate zu verschieben. Auf einer Pressekonferenz am 6. Juli 2020 teilte eine Sprecherin des Bundesfinanzministeriums dann jedoch überraschend mit, dass Deutschland nach der Entscheidung des Finanzministers nicht von dieser eingeräumten Möglichkeit Gebrauch machen wird.

Diese „Kehrtwende“ stelle die Unternehmen „vor teilweise unlösbare Probleme“, warnten daraufhin die großen Wirtschaftsverbände in einem Brandbrief an das Bundeskanzleramt, über den verschiedene Medien berichteten. Die Steuerabteilungen seien durch die Corona-Krisenmaßnahmen „bereits vollständig ausgelastet“. Erschwerend käme hinzu, dass aufgrund von Kurzarbeit und sinkender Vor-Ort-Präsenz die Personalsituation in den Unternehmen „vielfach angespannt“ sei.

Das Bundesfinanzministerium wies die Kritik zurück, es sei umgeschwenkt. Die Ankündigung liege „ganz konsequent in der Argumentationslinie des Ministers“, erklärte eine Sprecherin. Das Bundeszentralamt für Steuern sei ausgebaut worden, damit die Behörde die Mitteilungen entgegennehmen könne. Des-

wegen habe der Minister entschieden, auf Einhaltung der Frist zu bestehen. Das sei auch möglich, weil Unternehmen und Steuerberater erst seit Ende Juni überhaupt davon wüssten, dass die Mitteilungsfrist eventuell noch einmal hätte verlängert werden können. „Deswegen gehen wir davon aus, dass sie der Mitteilungsfrist nachkommen werden und können“, so die Sprecherin. Deutschland ist damit neben Finnland und Österreich der dritte EU-Staat, der nicht für einen Fristaufschub optiert hat.



qualitative Analyse der Digitalisierung in den Steuerabteilungen

Prof. Dr. Carmen Bachmann, Julia Ertl,
Johannes Gebhardt

1

Ziel und Ablauf der Untersuchung

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, anhand der Daten aus der Befragung nachzuvollziehen, wie der Status quo der Digitalisierung in den Steuerabteilungen der Unternehmen zu bewerten ist. Grundlage für die Darstellung der in der Praxis umgesetzten Vorgehensweisen und Anwendungen bildet ein qualitativer Ansatzpunkt, indem die Antworten aus den Fragebögen inhaltlich ausgewertet werden. Der Ablauf der empirischen Analyse unterteilt sich in mehrere aufeinander aufbauende Schritte:¹ Nach der Festlegung der Grundgesamtheit ist als erstes die Ziehung einer Stichprobe notwendig, da die vorliegende empirische Untersuchung keine Vollerhebung über die aktuellen Standards der Digitalisierung der Steuerabteilungen in deutschen Unternehmen darstellt.² Die Grundgesamtheit umfasst sämtliche Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten in Deutschland, unabhängig von der Branchenzugehörigkeit. Die Ziehung der Stichprobe erfolgt auf zufälliger Basis, als Stichprobengröße wird eine Anzahl von 100 Unternehmen gewählt. Im nächsten Schritt werden die Daten ausgewählt, die die Grundlage für die vorliegende Studie bilden. Ausgangspunkt hierfür ist der bereits vorgestellte Fragebogen, welcher in Zusammenarbeit mit dem Handelsblatt Research Institute entwickelt wurde. Die Gesamtbetrachtung erfolgt unter Anwendung eines sogenannten Scoring-Modells.³ Dieses ermöglicht die Gewinnung von aggregierten Informationen zur Digitalisierung in den Steuerabteilungen deutscher Unternehmen. Für die Zwecke des Scoring-Modells können allerdings nicht alle im Fragebo-

gen enthaltenen Punkte ausgewertet werden. Das Modell zielt darauf ab, den aktuellen Stand der Digitalisierung der Steuerabteilungen deutscher Unternehmen möglichst objektiv⁴ – von außen – zu bewerten, sodass sachliche Fakten herangezogen werden müssen. Fragen, die sich auf Selbsteinschätzungen und persönliche Meinungen beziehen, können daher nicht berücksichtigt werden. Weiterhin werden jene Fragen für das Scoring-Modell ausgeklammert, die sich ausschließlich auf die Charakterisierung des Unternehmens als Ganzes beziehen (bspw. Branchenzugehörigkeit, Anzahl der Mitarbeiter). Folglich stützt sich das Modell auf eine Auswahl von neun Fragen (Q4, Q7, Q13, Q14, Q15, Q16, Q18, Q22, Q23), welche eine objektive qualitative Einordnung des Status quo der Digitalisierung in den Steuerabteilungen erlauben. Im Anschluss an die inhaltliche Untersuchung der jeweiligen Antworten erfolgt eine ausführliche Darstellung und Diskussion der Ergebnisse.

Die Methodik der Inhaltsanalyse anhand eines Scoring-Modells ist in der empirischen Forschung insbesondere im Bereich der Unternehmensberichterstattung weit verbreitet. Beispiele für aktuelle empirische Analysen mittels Scoring-Modell sind unter anderem Velte/Czaya (2017) oder Ferstl (2014). Velte/Czaya (2017) analysieren die Risikoberichterstattung der 30 DAX-Unternehmen anhand eines Scoring-Modells. Sie betrachten dabei für das Jahr 2015 den Status quo der Berichterstattung über das Risikomanagement, die Einzelrisiken und die Risikolage vor dem Hintergrund der Anforderungen des DRS 20.⁵ Ferstl (2014) beleuchtet die Rolle des Jahresabschlusses und des Lageberichts bei der Abbildung der erstmals

¹ Vgl. zum Ablaufschema der empirischen Analyse FERSTL, E. (2014), S. 271-274.

² Auf eine Vollerhebung wird verzichtet, da in Deutschland weit über 3 Mio. Unternehmen gezählt werden, wodurch eine nicht zu bewältigende Datenmenge entsteht.

³ Als Synonyme können die Begriffe „Punktebewertungsverfahren“ oder „Nutzwertanalyse“ verwendet werden. Vgl. allgemein zum Scoring Modell GRAUMANN, M. (2017), Tz. 202-213; KÜTING, P./WEBER, C. (2015), S. 405-413; ZINGEL, H. (2007), S. 162-165; ROLVERING, A. (2002), S. 75-137; FÜSER, K. (2001). Vgl. ebenfalls FERSTL, E. (2014), S. 292-300.

⁴ Zu den Einschränkungen der Aussagekraft siehe Abschnitt 4.

⁵ Vgl. VELTE, P./CZAYA, V. (2017), S. 72.

2

Beschreibung des Untersuchungsaufbaus

Bei der Auswertung steht zunächst die Gesamtheit der von einem Unternehmen zur Verfügung gestellten Daten im Mittelpunkt. Um einen organisationsübergreifenden Vergleich der gesammelten Informationen zu ermöglichen, wird ein Scoring-Modell entwickelt und angewendet, durch das die Daten zu einem Gesamtergebnis verdichtet werden können.⁷ Die Auswertung der Qualität der Digitalisierung in den Steuerabteilungen anhand des Scoring-Modells verfolgt mehrere Ziele: Auf der einen Seite wird eine Einstufung in Güteklassen vorgenommen, über die auf aggregierter Ebene der Status quo der Digitalisierung im steuerlichen Bereich darzustellen ist. Auf der anderen Seite erfolgt eine vergleichende Betrachtung von Zahlenwerten des Gesamtscores. Dadurch können teilweise Aspekte, deren Herausarbeitung oder Berücksichtigung im Rahmen der Klassifizierung nicht möglich ist, einbezogen werden. Der Untersuchung der einzelnen Scoring-Werte fällt dabei ein ergänzender Charakter zu: Sie ist in erster Linie dazu bestimmt, die Erkenntnisse der Einteilung in Güteklassen zu bestätigen und mit weiteren – teils detaillierteren Ergebnissen – zu komplettieren. Das vorliegende Scoring-Modell basiert ausschließlich auf Angaben der Unter-

nehmen, die im Rahmen der Beantwortung des Fragebogens abgegeben wurden. Da diese verbaler Natur sind, handelt es sich um eine vollständig qualitative Analyse. Quantitative Informationen fließen nicht in das Scoring-Modell mit ein.

Um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, wird das Scoring-Modell in mehreren Schritten entwickelt,⁸ wobei die Antworten aus dem Fragebogen hierfür die Basis bilden. Das im Folgenden beschriebene Schema wird auf jedes Unternehmen angewendet. Es dient dazu, die Zahlenwerte der einzelnen Gesamtscores zu ermitteln. Aus einem Teil der Kategorien werden darüber hinaus die Kriterien für die Einstufung in die Güteklassen im Zuge der Scorecard entwickelt. Die Ergebnisse werden in tabellarischer Form festgehalten. Anhand eines Kriterienkatalogs (Tabelle 1) werden die Informationen in neun übergeordnete Bereiche gegliedert,⁹ die den für das Scoring-Modell relevanten Aspekten aus dem Fragebogen entsprechen. Jeder dieser Überpunkte besitzt spezielle Kriterien, anhand derer bewertet wird, wie stark die Digitalisierung in der Steuerabteilung des jeweiligen Unternehmens bereits ausgeprägt ist. Im letzten Schritt wird eine Scorecard definiert, die dazu dient, die untersuchten Unternehmen gemäß ihren erzielten Punktwerten in Klassen einzuteilen.¹⁰ Einerseits wird durch die Aggregation der Grad des Informationsgehalts direkt ersichtlich. Andererseits ermöglicht die Gliederung in verschiedene Klassen einen Vergleich aller untersuchten Unternehmen untereinander.¹¹ Die maximale Gesamtpunktzahl beträgt 40. Mit ihr wird ein Idealzustand der Digitalisierung in der Steuerabteilung dargestellt.¹²

⁶ Vgl. FERSTL, E. (2014), S. 3-6.

⁷ Vgl. hierzu auch FERSTL, E. (2014), S. 289f.

⁸ Vgl. GRAUMANN, M. (2017), Tz. 204-208; KÜTING, P./WEBER, C. (2015), S. 420-428; FÜSER, K. (2001), S. 101-105.

⁹ Die Frage Q7 untergliedert sich selbst in 5 Unterpunkte, für die jeweils eigene Kriterien herausgearbeitet wurden. In der Gesamtheit wird Q7 jedoch als ein Bereich angesehen, da inhaltlich ähnliche Aspekte beleuchtet werden.

¹⁰ Die Scorecard, welche im vorliegenden Fall genutzt wird, ist in Tabelle 2 abgebildet.

¹¹ Vgl. hierzu auch FERSTL, E. (2014), S. 293.

¹² Die Orientierung an den normativen Erkenntnissen hat zur Folge, dass der Gesamtscore einen hohen Wert annimmt. Es ist davon auszugehen, dass der maximale Wert in der Praxis nicht erreicht wird. Dies wird ohnehin nicht beabsichtigt. Das Ziel des Modells ist es demnach, eine differenzierte Bewertung nach Informationsgehalt und Qualität der Aussagen zu ermöglichen.

Tabelle 1: Kriterienkatalog zur Punktevergabe im Scoring-Modell

Frage	Kategorie	max.	Abstufung	Punkte
Q4	Umgang mit Daten bei den Prozessen	4	Keine Erhebung von Daten	0
			Erhebung und Speicherung von Daten zur Dokumentation	1
			Analyse von Daten zur Prozessüberwachung	2
			Nutzung von Erkenntnissen der Datenanalyse zur Planung und Steuerung der Prozesse	3
			Automatische Planung und Steuerung der Prozesse auf Basis der Datenanalyse	4
Q7_1	Verfügbarkeit von Daten	1,5	generelles Problem	0
			teilweise problematisch	0,5
			meist sichergestellt	1
			stets sichergestellt	1,5
Q7_2	Standardisierte Formate der Datenverarbeitung	1,5	nicht-standardisiert	0
			kaum standardisiert	0,5
			teilweise standardisiert	1
			ausschließlich standardisiert	1,5
Q7_3	Zugriff der Steuerabteilung auf relevante Daten	1,5	kein Zugriff	0
			erschwerter Zugriff	0,5
			größtenteils Zugriff	1
			direkter Zugriff	1,5
Q7_4	Systeme zur Datenspeicherung	1,5	separate Systeme (vgl. Silos)	0
			teilweise verknüpft	0,5
			größtenteils verknüpft	1
			einheitliches System	1,5
Q7_5	Pflege der Daten	1,5	sporadisch, keine festen Zeiträume	0
			selten	0,5
			regelmäßig	1
			in Echtzeit	1,5
Q13	eingesetzte Technologien in der Steuerabteilung	5,5	pro eingesetzte Technologie gibt es 0,5 Punkte: KI/ ML, IoT, Big Data, AR/ VR, RPA, Blockchain, Quantencomputer, biometrische Erkennung, Chatbots, Cloud Computing, E-Invoicing	
Q14	eingesetzte Anwendungen in der Steuerabteilung	6,5	pro Anwendung, die bereits im Einsatz ist, 0,5 Punkte: Tableau, Power BI, Qlik, Data Studio, Semoss, Python, R, SQL, Watson Analytics, Alteryx, SAP Analytics Cloud, Escel, Celonis	
Q15	prozentualer Anteil der Arbeitsprozesse, die durch Technologien/Anwendungen übernommen/unterstützt werden	5	0%	0
			1% - 20%	1
			21% - 40%	2
			41% - 60%	3
			61% - 80%	4
81% - 100%	5			
Q16	Implementierung TCMS	3	nein	0
			geplant	1
			im Aufbau	2
			ja	3
Q18	positiv beeinflusste Ziele durch den Einsatz neuer Technologien/Anwendungen	3	pro Ziel 0,5 Punkte: Effizienzsteigerung, Steueroptimierung, Personaleinsparung, Kostenreduktion, Qualitätssteigerung, valides digitales TCMS	
Q22	effiziente Verknüpfung durch digitale Systeme	2,5	pro Akteur 0,5 Punkte: Banken, Steuerbehörden, StB/WP, Zulieferer, Kunden	
Q23	positive Erfahrungen durch Einsatz neuer Tools	3	pro positive Erfahrung 0,5 Punkte: Ablauf der Prüfung seitens der Behörden, einfache Einrichtung, Profit des Unternehmens, gesteigerte Mitarbeitermotivation, besseres Zusammenspiel mit anderen Abteilungen, positives Kosten-Nutzen-Verhältnis	
Gesamt		40		



Das vorliegende Scoring-Modell hat deskriptiven Charakter, d. h. die Punktevergabe richtet sich nach der Erfüllung bestimmter Kriterien. Sind zu einem Kriterium keine Angaben zu finden, wird ein Wert von 0 für diesen Aspekt verzeichnet. Die Fragen Q4 und Q7 bewerten den Umgang mit den Daten bei den Prozessen bzw. die Verfügbarkeit, Verarbeitung und Speicherung der Daten. Entsprechend der Qualität der jeweiligen Aussagen werden die Punkte für jede Kategorie gestaffelt vergeben. Antworten, die einen höheren Grad an Digitalisierung implizieren, führen zu einem höheren Score in der entsprechenden Kategorie. Für Q4 sind maximal 4 Punkte zu erreichen, falls das Unternehmen eine automatische Planung und Steuerung der Prozesse auf Basis der Datenanalyse nutzt. Diese Antwortmöglichkeit entspricht in der Kategorie „Umgang mit Daten bei den Prozessen“ dem höchstmöglichen Standard hinsichtlich der Digitalisierung. Der Entwicklung der Kriterien liegt die Annahme zugrunde, dass die einzelnen Antwortmöglichkeiten aufeinander aufbauen, sodass bei einer höherwertigen Angabe alle geringwertigeren Kriterien ebenfalls erfüllt sind.

Q7 befasst sich mit der Verfügbarkeit, Verarbeitung, Speicherung sowie Pflege der Daten und gliedert sich in 5 Unterkategorien. Für jede einzelne sind maximal 1,5 Punkte zu erreichen, was dem besten Standard an Digitalisierung für die jeweilige Unterkategorie entspricht.¹³ Die Staffelnung in 0,5-Punkte-Schritten wurde gewählt, um eine Übergewichtung der Frage Q7 zu vermeiden. Durch die hohe Anzahl an Sub-Kategorien würde bei einer anderen Gewichtung dieser Aspekt der Digitalisierung die Ergebnisse verzerren und zu einer geringeren Aussagekraft des Modells führen. Wie für Q4 werden für jede Unterkategorie von Q7 die Punkte gestaffelt vergeben. Die Annahmen sind somit die gleichen wie bei Q4.

Im weiteren Verlauf werden die Unternehmen nach den bereits eingesetzten Technologien (Q13) und Anwendungen (Q14) in der Steuerabteilung befragt. Q13 und Q14 unterscheiden sich von den vorhergehenden Kategorien in der Art, dass sie additiven Charakter haben, d. h. die Antwortmöglichkeiten bauen nicht aufeinander auf, und die Punktevergabe erfolgt nicht gestaffelt. Stattdessen werden pro eingesetzte Technologie bzw. Anwendung Punkte vergeben. Die Vorschläge für die Technologien bzw. Anwendungen sind dem Fragebogen zu entnehmen. Um auch in diesen Bereichen eine Übergewichtung zu vermeiden, fließt jede implementierte Technologie bzw. Anwendung mit 0,5 Punkten in die Bewertung mit ein.

Den prozentualen Anteil der Arbeitsprozesse, die durch Technologien bzw. Anwendungen übernommen oder unterstützt werden, betrachtet Q15. Zu diesem Zweck wird eine Staffelnung in fünf Bereiche vorgenommen (Schritte von jeweils 20 Prozentpunkten), um die Aussagen zu aggregieren und eine zu große Streuung zu vermeiden. Maximal sind in dieser Kategorie 5 Punkte zu erreichen, wenn das Unternehmen angibt, mindestens 81 % seiner Arbeitsprozesse durch Technologien bzw. Anwendungen zu ersetzen oder zu unterstützen.

Die Frage nach der Implementierung eines Tax Compliance Management Systems (TCMS) wird in Q16 behandelt. Nach Definition des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) ist ein TCMS ein abgegrenzter Teilbereich eines „Compliance Management“-Systems, dessen Zweck die vollständige und zeitgerechte Erfüllung steuerlicher Pflichten ist.¹⁴ Somit dient es der Sicherstellung gesetzeskonformen Verhaltens im Steuerbereich und kann bei effizienter Installation zu einer Minderung von Strafzahlungen im Steuerstrafverfahren verhelfen. Das vorliegende Scoring-Modell honoriert die bereits erfolgte Implementierung

¹³ Somit sind für die Kategorie Q7 maximal 7,5 Punkte in Summe zu erreichen.

¹⁴ Vgl. IDW (2017), Tz. 8.

eines TCMS mit 3 Punkten. Befindet sich ein solches im Aufbau, werden 2 Punkte vergeben, bestehen wenigstens Pläne hierfür, ist 1 Punkt vorgesehen.

Die letzten drei Kategorien (Q18, Q22, Q23) des Modells sind ebenfalls additiv. Die Vorschläge der Antwortmöglichkeiten sind erneut dem Fragebogen entnommen. Um auch hier eine Übergewichtung der einzelnen Aspekte zu vermeiden, fließt jede Antwortmöglichkeit mit 0,5 Punkten ein. Q18 bewertet, wie viele Ziele durch den Einsatz neuer Technologien bzw. Anwendungen bereits positiv beeinflusst werden. Da digitale Systeme nicht nur zur internen Kommunikation im Unternehmen sinnvoll genutzt werden können, sondern auch den Datenaustausch mit externen Stakeholdern vereinfachen können, betrachtet Q22 die Anzahl von Akteuren, mit denen bereits eine effiziente Verknüpfung über digitale Systeme etabliert ist. Schließlich werden in Q23 die positiven Erfahrungen honoriert, die die Unternehmen nach eigener Angabe bereits durch den Einsatz neuer Tools machen konnten.

Um aufschlussreiche Ergebnisse auf aggregierter Ebene gegenüber zu stellen, werden die Unternehmen unter Verwendung einer Scorecard hinsichtlich des Ausmaßes an Digitalisierung in der Steuerabteilung klassifiziert. Die Einteilung erfolgt in fünf verschiedene Gruppen, die sich nach der Qualität der veröffentlichten Informationen richtet.¹⁵ Tabelle 2 zeigt die fünf Güteklassen sowie die Beschreibung der Charakteristika, welche zu erfüllen sind, um der entsprechenden Klasse zugeordnet zu werden. Nur wenn alle Kriterien erfüllt sind, erfolgt eine entsprechende Zuordnung des Unternehmens. Zur Charakterisierung einer Klasse werden ausgewählte Kategorien des Scoring-Modells herangezogen, die die Qualität der Digitalisierung der Steuerabteilungen in besonderem Ausmaß kennzeichnen.

Tabelle 2: Scorecard

Klasse	Beschreibung
I	Umgang mit Daten bei den Prozessen (Q4): mindestens 3 Punkte („Nutzung von Erkenntnissen der Datenanalyse zur Planung und Steuerung der Prozesse“) Datenverarbeitung/-speicherung (Q7): mindestens 4 Punkte in Summe Einsatz von mindestens zwei der Technologien (Q13) und/oder Anwendung (Q14) in der Steuerabteilung Implementierung eines TCMS (Q16) Effiziente Verknüpfung mit mindestens 2 Akteuren durch digitale Systeme (Q22)
II	Umgang mit Daten bei den Prozessen (Q4): mindestens 2 Punkte („Analyse der Daten zur Prozessüberwachung“) Datenverarbeitung/-speicherung (Q7): mindestens 4 Punkte in Summe Einsatz von mindestens einer der Technologien (Q13) und/oder Anwendung (Q14) in der Steuerabteilung TCMS zumindest im Aufbau (Q16) Effiziente Verknüpfung mit mindestens 2 Akteuren durch digitale Systeme (Q22)
III	Umgang mit Daten bei den Prozessen (Q4): mindestens 2 Punkte („Analyse der Daten zur Prozessüberwachung“) Datenverarbeitung/-speicherung (Q7): mindestens 4 Punkte in Summe Einsatz von mindestens einer der Technologien (Q13) und/oder Anwendung (Q14) in der Steuerabteilung Effiziente Verknüpfung mit mindestens 1 Akteur durch digitale Systeme (Q22) Gesamtscore > 10
IV	Datenverarbeitung/-speicherung (Q7): mindestens 3 Punkte in Summe Einsatz von mindestens einer der Technologien (Q13) und/oder Anwendung (Q14) in der Steuerabteilung Effiziente Verknüpfung mit mindestens 1 Akteur durch digitale Systeme (Q22) Gesamtscore > 10
V	restliche Unternehmen

¹⁵ Vgl. für verschiedene Beispiele zur Vornahme einer Klassifizierung FÜSER, K. (2001), S. 96–100. Eine Einteilung in fünf Klassen erscheint im vorliegenden Modell sinnvoll, da damit das Informationsniveau im Allgemeinen und keine spezifischen Inhalte dargestellt werden sollen. Vgl. hierzu auch FERSTL, E. (2014), S. 300. Außerdem ist hinsichtlich des Stichprobenumfangs von 100 Unternehmen eine feinere Differenzierung unangemessen, da ansonsten die Anzahl der Klassen in Relation zur Anzahl der Firmen zu groß und eine Aggregation der Daten nicht mehr aussagekräftig und sinnvoll wäre.

Klasse I steht für den höchsten Standard an Digitalisierung in der Steuerabteilung: Das Unternehmen ist überdurchschnittlich fortschrittlich hinsichtlich der Digitalisierung der Steuerfunktion aufgestellt. Die Prozesse basieren auf umfangreichen Datenanalysen. Verfügbarkeit, Verarbeitung, Speicherung und Pflege der Daten ist in hohem Maß gewährleistet. Der Bereich Steuern wird in großem Ausmaß durch digitale Tools unterstützt. Zudem ist ein funktionsfähiges TCMS etabliert. Weiterhin wird der Datenaustausch mit externen Akteuren zuverlässig durch digitale Systeme erleichtert.

Unternehmen, welche der Klasse II zugeordnet werden, sind etwas weniger weit fortgeschritten hinsichtlich der Digitalisierung der Steuerfunktion. Dennoch stützen sich die Prozesse auf Datenanalysen, und Verfügbarkeit, Verarbeitung, Speicherung sowie Pflege der Daten sind in hohem Maß gewährleistet. Außerdem wird der Bereich Steuern in weiten Teilen durch digitale Tools unterstützt. Ein funktionsfähiges TCMS existiert noch nicht zwingend, befindet sich aber zumindest im Aufbau.

Digitale Systeme erleichtern zeitweise den Datenaustausch mit externen Akteuren.

Bei einer Zuordnung zu Klasse III weist das Unternehmen teilweise fortschrittliche Tendenzen hinsichtlich der Digitalisierung der Steuerfunktion auf. Auch hier stützen sich die Prozesse auf Datenanalysen. Ebenso sind Verfügbarkeit, Verarbeitung, Speicherung sowie Pflege der Daten in hohem Maß gewährleistet, und der Bereich Steuern wird in einigen Fällen durch digitale Tools unterstützt. Ein funktionsfähiges TCMS ist jedoch nicht zwingend implementiert. Mit einzelnen externen Akteuren erleichtern digitale Systeme den Datenaustausch.

Klasse IV umfasst Unternehmen, die leichte Tendenzen hin zu einer Digitalisierung der Steuerfunktion zeigen. Verfügbarkeit, Verarbeitung, Speicherung und Pflege der Daten sind in den meisten Fällen gewährleistet. Darüber hinaus wird der Bereich Steuern nur teilweise durch digitale Tools unterstützt. Ein funktionsfähiges TCMS ist nicht zwingend etabliert. Auch in dieser Klasse wird der Datenaustausch mit einzelnen externen Akteuren durch digitale Systeme erleichtert.

Unternehmen der Klasse V weisen größere Defizite hinsichtlich der Digitalisierung der Steuerfunktion auf. Der Bereich Steuern wird kaum durch digitale Tools unterstützt, ebenso wenig existiert ein funktionsfähiges TCMS. Verfügbarkeit, Verarbeitung, Speicherung und Pflege der Daten sind lückenhaft gewährleistet. Digitale Systeme werden zu selten für den Datenaustausch mit externen Akteuren verwendet.

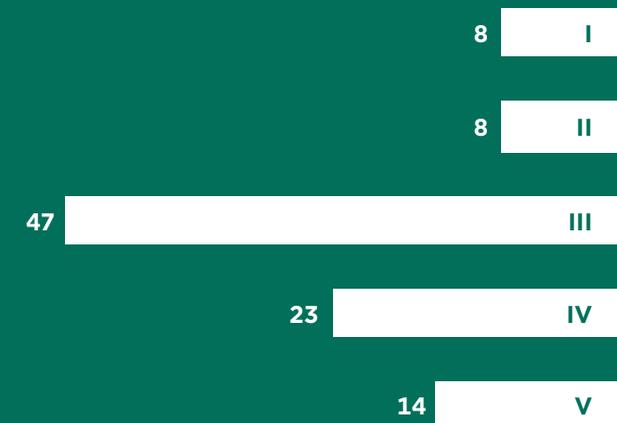
Ergebnisse der qualitativen Analyse

Die Klassifizierung über eine Scorecard ermöglicht es, die Ergebnisse der Analyse in komprimierter Form als Gesamtergebnis darzustellen. Bevor einzelne Besonderheiten im Detail beleuchtet werden, sind zunächst übergreifende Erkenntnisse zu betrachten.

Die Analyse zeigt, dass Klasse III, welche ein mittleres Ausmaß an Digitalisierung in der Steuerabteilung impliziert, mit insgesamt 47 Einstufungen am häufigsten vertreten ist. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass der Großteil der Unternehmen zwar bereits in einigen Bereichen digitale Formate in die Steuerabteilungen integriert hat, aber dennoch noch deutlicher Ausbaubedarf besteht.



Abbildung 1: Einteilung in fünf Güteklassen



steht. Am zweithäufigsten – insgesamt 23-mal – ist die Klasse IV vertreten, gefolgt von der Klasse V mit 14 Zuordnungen. Somit rangieren mehr als ein Drittel der Unternehmen in einer der beiden unteren Güteklassen. Daraus wird ersichtlich, dass für diese Unternehmen noch großes Potenzial bei der Nutzung neuer Tools und Technologien in der Steuerabteilung besteht. Die Charakteristika der Klassen I und II sind hingegen nur jeweils 8-mal erfüllt. Folglich ist festzuhalten, dass lediglich 16 % der befragten Unternehmen bei der Digitalisierung der Steuerabteilung (sehr) weit fortgeschritten sind. Die Verteilung der fünf Klassen ist in Abbildung 1 zu sehen.

Verlässt man die aggregierte Ebene der Güteklassen und betrachtet die Scoringwerte separat, fällt auf, dass der maximal vergebene Wert 26 beträgt. Dies zeigt eine deutliche Diskrepanz zum

maximal erreichbaren Gesamtscore von 40 Punkten im vorliegenden Modell. Hierbei handelt es sich allerdings um keine Fehlkonzeption des Modells. Vielmehr ist diese Diskrepanz gewollt, da es sich bei dem maximalen Gesamtscore von 40 Punkten um einen Idealzustand handelt. Dieser wäre lediglich zu erreichen, wenn ein Unternehmen sämtliche aufgelisteten Technologien und Anwendungen nutzen würde. In der Praxis wäre ein solcher Zustand weder wünschenswert noch umsetzbar, da einige der Technologien bzw. Anwendungen ähnliche Einsatzbereiche haben und damit keine effiziente Verwendung der Ressourcen stattfinden würde. Auch können sich einzelne Anwendungen und Technologien gegenseitig ausschließen. Die große Auswahl an Antwortmöglichkeiten wurde nicht verringert, um der Vielfalt an verschiedenen Tools, die in der Praxis zum Einsatz kommen, ge-

recht zu werden. Beim Entwurf des Modells wurde demnach bewusst in Kauf genommen, dass eine maximale Punktzahl nicht vergeben werden kann. Aus diesem Grund wurde eine Klassifizierung mittels Scorecard und keine abschließliche Orientierung an den Punktwerten gewählt, um trotz der Diskrepanz die hohe Qualität des Status quo in der Digitalisierung der Steuerabteilung hervorzuheben. Wenngleich die Gruppierung in die Güteklassen nicht linear mit der Verteilung der Scores übereinstimmt, korrelieren die erzielten Punktwerte mit der Klassenzuteilung. Der minimale Score, der im vorliegenden Modell erreicht wurde, beträgt 5.

Von den insgesamt 16 Unternehmen, die bereits ein funktionsfähiges TCMS implementiert haben, sind 6 weder Klasse I noch II zugeordnet, sondern rangieren darunter, 2 Unternehmen sogar in Klasse V. Grund hierfür ist, dass in diesen Fällen andere Charakteristika für eine höhere Klassifizierung nicht erfüllt sind.¹⁶

Entgegen der Annahme, dass die Antwortmöglichkeiten bei Frage Q4 aufeinander aufbauen, also eine höherwertige Aussage nur zutrifft, wenn alle darunter stehenden Aussagen ebenfalls erfüllt sind, finden sich bei drei Unternehmen lückenhafte Angaben. Um die Vergleichbarkeit dennoch zu gewährleisten, wurde in diesen Fällen für jede zutreffende Antwort ein Punkt vergeben, sodass die Lücken eliminiert wurden.

Neben den Vorschlägen des Fragebogens enthalten die Kategorien Q14, Q18 und Q22 zusätzlich die Möglichkeit, sonstige (weitere) Angaben zu Tools bzw. Zielen oder externen Akteuren aufzuführen. Diese Ergänzungen wurden im vorliegenden Scoring-Modell nicht berücksichtigt, da daraus eine zu heterogene Fülle an Alternativen resultiert hätte. Die wichtigsten Aspekte wurden mit dem Fragebogen abgedeckt, sodass

Punkte, die möglicherweise nur einzelne Unternehmen betreffen, vernachlässigt werden können.

Schlussbetrachtung

Die qualitative Analyse zur Digitalisierung der Steuerabteilungen deutscher Unternehmen verschaffte einen Überblick über den Status quo von derzeit in der Praxis eingesetzten neuen Tools. Die Auswertung ergab, dass für den Großteil der befragten Unternehmen noch ein deutliches Verbesserungspotenzial hinsichtlich der Digitalisierung der Steuerabteilung zu konstatieren ist. 14 % der befragten Unternehmen haben noch kaum digitale Lösungen in den Arbeitsbereich der Steuerabteilung integriert. Lediglich 8 % sind bereits sehr fortschrittlich auf diesem Gebiet und können der besten Klasse I zugeordnet werden. Weitere 8 % weisen bereits recht gute Standards bei der Etablierung digitaler Tools auf und rangieren somit in Klasse II.

Allerdings müssen unvermeidbare Einschränkungen der vorliegenden Untersuchung berücksichtigt werden, sodass die Auswertung mittels eines Scoring-Modells abschließend einer kritischen Würdigung zu unterziehen ist. Der Einsatz eines Scoring-Modells für eine empirische Untersuchung verbaler Informationen ist differenziert zu betrachten.¹⁷ Eine bedeutende Einschränkung stellt ein bestimmtes Ausmaß an Subjektivität dar, das durch die Punkteverteilung im Scoring-Modell nicht zu verhindern ist. Dies ist in erster Linie im Zuge der Zuordnung der Punktwerte im Kriterienkatalog der Fall, während die Einstufung der publizierten Informationen größtenteils objektiv erfolgen kann. Zudem bedingt eine Auswertung der Informationen anhand eines Scoring-Modells in gewisser Hinsicht Interpretationen der



vorhandenen Angaben. Insbesondere im vorliegenden Modell ist ein vergleichsweise hohes Maß an Subjektivität gegeben, da die Auswertung auf der Beantwortung des Fragebogens durch Vertreter der Unternehmen beruht. Es muss auf die Richtigkeit dieser Antworten vertraut werden, da eine objektive Überprüfung nicht möglich ist. Bei den Angaben handelt es sich größtenteils um interne Informationen der einzelnen Unternehmen, die von fremden Dritten nicht in Erfahrung gebracht werden können. Dennoch bietet die Verwendung eines solchen Modells Vorteile, da die eingesetzten Bewertungskriterien klar abgegrenzt sind.¹⁸

Die vorliegende Studie dient einer Einschätzung der derzeitigen Standards und Praktiken in Steuerabteilungen deutscher Unternehmen. Durch den geringen Stichprobenumfang von 100 Unternehmen lassen sich keine allgemeingültigen und umfassenden Aussagen für die Gesamtheit der Firmen in Deutschland ableiten. Dennoch sind Schlussfolgerungen zu aktuellen Trends möglich. Zudem fungiert die Analyse als Inspiration und Motivation für weitere Unternehmen, die bestehenden Systeme zu modernisieren und das große Potenzial, das sich aus der Implementierung neuer Tools und Technologien ergibt, zu nutzen. Da diese Untersuchung ausschließlich den Status quo deutscher Organisationen abbildet, wäre künftig eine Ausdehnung der Studie denkbar. Demnach könnte ein Vergleich mit weiteren europäischen Ländern mit abweichender Jurisdiktion angestrebt werden. Ebenso wäre eine Darstellung der dynamischen Entwicklung denkbar, um so Veränderungen im zeitlichen Ablauf abzubilden.

¹⁶ In zwei Fällen wurden bei der Kategorie Q7 zu wenig Punkte in Summe erzielt, nämlich lediglich 3,5 Punkte bzw. 2 Punkte. Bei einem anderen Unternehmen fehlen die Angaben zu Q4 vollständig. Das vierte Unternehmen gibt an, zu keinem externen Akteur effiziente Verknüpfungen über digitale Tools zu haben.

¹⁷ Vgl. BARENHOFF, P. (2009), S. 195f.

¹⁸ Vgl. FERSTL, E. (2014), S. 369.

Literatur

BARENHOFF, P. (2009): Die Lageberichterstattung der DAX-Konzerne unter dem Einfluss des Bilanzrechtsreformgesetzes, Baden-Baden 2009.

FERSTL, E. (2014): Die Auswirkungen der „Bankenabgabe“ auf die Unternehmensberichterstattung deutscher Kreditinstitute, Hamburg 2014.

FÜSER, K. (2001): Intelligentes Scoring und Rating: moderne Verfahren zur Kreditwürdigkeitsprüfung, Wiesbaden 2001.

GRAUMANN, M. (2017): Praktische Jahresabschlussanalyse, 2. Aufl., Herne 2017.

IDW (Hrsg.) (2017): IDW Praxishinweis 1/2016: Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980, Düsseldorf 2017.

KÜTING, P./WEBER, C. (2015): Die Bilanzanalyse: Beurteilung von Abschlüssen nach HGB und IFRS, 11. Aufl., Stuttgart 2015.

ROLVERING, A. (2002): Zwischenberichterstattung börsennotierter Kapitalgesellschaften: eine empirische Untersuchung zur Qualität der Unternehmenspublizität, Herne/Berlin 2002.

VELTE, P./CZAYA, V. (2017): Status quo der Risikoberichterstattung nach DRS 20 - Eine empirische Analyse der DAX30-Unternehmen, in: KoR 2017, Heft 02, S. 70-78.

ZINGEL, H. (2007): Bilanzanalyse nach HGB, Weinheim 2007.

Handelsblatt
RESEARCH INSTITUTE

Das Handelsblatt Research Institute (HRI) ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Handelsblatt Media Group. Es schreibt im Auftrag von Kund*innen, wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen wissenschaftliche Studien. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 30-köpfigen Teams aus Ökonomen, Sozial- und Naturwissenschaftlern sowie Historikern mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partnern und Spezialisten zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

Konzept, Recherche und Gestaltung:

Handelsblatt Research Institute
Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf
www.handelsblatt-research.com

Redaktionsschluss: 2.12.2020

Bildquellen: Freepik, iStockphoto

Impressum

