

Die Steuerfunktion im Wandel

Digitalisierungsstrategie in Steuerberatungskanzleien

Zukunftstechnologietrends, Einflussfaktoren und Reifegradmodell

STEFAN WALLNER*)



Digitalisierung und Automatisierung sind heutzutage in aller Munde. Die Steuerfunktion steht vor der Herausforderung, praxisorientierte und innovative Lösungen für die Gestaltung zukunftsorientierter und moderner Steuerprozesse mittels Digitalisierung und Automatisierung¹⁾ zu implementieren. Damit die Steuerfunktion vom digitalen Wandel profitieren kann, bedarf es langfristig einer grundlegenden Transformation der Unternehmensstruktur. Hier lautet das Stichwort: Digitalisierungsstrategie. Eine Digitalisierungsstrategie kann nur Erfolg haben, wenn sie klar definiert und koordiniert wird und auf die Kultur und Personen zugeschnitten ist. Die wesentlichen Ziele einer Digitalisierungsstrategie im Steuerbereich sind breit gefächert: Ein leistungs-

fähiges steuerliches Risikomanagement ist von hoher Wichtigkeit, um Risiken zu identifizieren, zu bewerten und effizient zu überwachen. Auch geht es um die Schaffung einheitlicher Prozesse (Prozessstandardisierung) und einer einheitlichen strukturierten Datenbasis. Durch eine Digitalisierungsstrategie soll auch eine effiziente Kommunikation mit den Finanzverwaltungen ermöglicht werden. Schlussendlich geht es natürlich auch um die Erzielung von Kosteneffizienz.

1. Herausforderung: Digitalisierung der Steuerfunktion

Als zentrales Element einer digitalisierten Best-Practice-Steuerfunktion steht zu Beginn die Integration der Steuerfunktion in die digitale Unternehmensstrategie. Durch den Wegfall repetitiver Aktivitäten und eine Automatisierung der Finanzbuchhaltung und der Steuerdeklaration sollen Kosteneffizienz erreicht und Fehler in der manuellen Bearbeitung vermieden werden.

Die Digitalisierung der Steuerfunktion wird zu maßgeblichen Anpassungen von Prozessen führen. So kann es Steuerabteilungen gelingen, Massendaten des Unternehmens (Big Data) für steuerliche Zwecke zu verwenden oder automatisierte Validierungsverfahren zu implementieren. Aufgrund der Vielzahl unterschiedlicher Steuern muss eine umfassende Strategie mit individuellen Ausprägungen für die jeweilige Steuerart entwickelt werden. Neben der technischen Implementierung von IT-Lösungen ist es vor allem notwendig, die Prozesse und Organisation der Steuerfunktion zu adaptieren.²⁾

Der Grad der Digitalisierung ist in Österreich sehr unterschiedlich. Während einige Unternehmen überwiegend papierlos arbeiten und viele Prozesse automatisiert haben, stehen andere noch am Beginn des Automatisierungs- und Digitalisierungsprozesses. Immerhin 43 % der österreichischen Unternehmen gaben im Zuge einer von *Deloitte Österreich* durchgeführten Studie an, bereits eine Digitalisierungsstrategie zu haben, weitere 49 % planen, in den nächsten drei Jahren eine solche aufzusetzen.³⁾

2. Digitalisierungsstrategie

Eine digitale Transformation einzuleiten ist gleichbedeutend mit einem Change-Prozess, der alle Unternehmensbereiche erfasst, da im Rahmen einer Digitalisierungsstra-

*) Mag. Stefan Wallner ist Steuerberater und Manager der ICON Wirtschaftstreuhand GmbH in Linz.

1) Während „Automatisierung“ die Übertragung von Prozessen eines Menschen auf künstliche Systeme meint, versteht man unter „Digitalisierung“ die Übertragung analoger Informationen oder Abläufe in digitale Formate zum Zweck der informationstechnologischen Verarbeitung.

2) *Henseler*, Herausforderung: Digitalisierung der Steuerfunktion, Infoline Sonderdruck 1/2018.

3) *Deloitte Österreich*, Automatisierung und Digitalisierung im Rechnungswesen (2016) 10.

tegie auch immer Änderungen in Aufbau- und Ablauforganisation miteinhergehen. Um diesen Prozess geordnet und zukunftsweisend zu begehen, ist es notwendig, eine Digitalisierungsstrategie zu entwickeln und zu verfolgen.

Beim Aufbau einer Digitalisierungsstrategie sollte wie folgt vorgegangen werden:

- Erhebung und Analyse der Ausgangslage (Ist-Zustand);
- Feststellung Anpassungsbedarf (Innovation und Ideenfindung);
- praktische Umsetzung (Implementierung eines Soll-Zustands).

Der Ansatz zur Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie im Steuerbereich beginnt bei der Identifikation von digitalisierungsfähigen Prozessen und der Erhebung des Ist-Zustands. Zu Beginn gilt es festzustellen, in welche Bereiche die Digitalisierung bereits vorgedrungen ist und in welchem Ausmaß diese eingesetzt wird. Es wird eine Prozessanalyse durchgeführt, bei der die bestehenden Prozessdokumentationen und Richtlinien gesichtet und die operativen Prozesse analysiert werden. Schließlich erfolgt eine Dokumentation der Ist-Prozesse.

Im Zuge dieser Potenzialanalyse und Definition der Ausgangslage werden auch Interviews mit beteiligten Personen durchgeführt und mögliche Kompetenzen der anzuwendenden Mitarbeiter geklärt. In einer Sicht nach innen geht es im ersten Schritt darum, mittels Analyse interner Abläufe und Befragungen von Mitarbeitern interne Prozesse zu digitalisieren. In einer Sicht nach außen durch Kunden-/Klientenbefragungen und Marktanalysen geht es um die Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen. So soll es insbesondere der Steuerberatungsbranche möglich sein, digitalisierte Dienstleistungen anzubieten. Nur wenn die Ausgangslage des Steuerbereichs klar ist, können Innovationsideen gesammelt und Digitalisierungsprojekte eingeleitet und umgesetzt werden.

Sind der Status quo definiert sowie die auszuschöpfenden Potenziale lokalisiert, kann damit begonnen werden, eine Digitalisierungsstrategie zu entwerfen. Auf Basis der Analyse der Ergebnisse aus dem Ist-Zustand wird ein Anpassungsbedarf festgestellt, um zu erkennen, wo konkrete Handlungsfelder liegen. In der Folge werden erste Umsetzungsmaßnahmen ausgearbeitet. Sobald diese Maßnahmen hinreichend konkretisiert sind, wird eine Digitalisierungsroadmap entworfen.

Auf Basis der Prozessanalyse wird eine Kosten-Nutzen-Analyse erstellt. Ziele mit hoher Priorität werden ganz oben auf die Roadmap gestellt und es werden Verantwortlichkeiten zur Umsetzung bestimmt.

Durch die Digitalisierung in der Steuerfunktion ändern sich die operativen Tätigkeiten und Anforderungsprofile der handelnden Personen radikal.⁴⁾ Neue Geschäftsmodelle und Aufgabenbereiche können entstehen. Damit einhergehend kommt es auch zu Verschiebungen von bestehenden Hierarchien. In einem solchen Change-Prozess ist es unbedingt notwendig, das Team kontinuierlich zu informieren und im Prozess zu beteiligen, um Ängste nicht unnötig zu schüren und Widerstände abzubauen.

Ausgehend von den zuvor festgelegten Ergebnissen (Ist-Zustand und Anpassungsbedarf) werden Soll-Prozesse abgeleitet und dokumentiert, um in der Folge eine praktische Umsetzung herbeizuführen. Die Digitalisierungsstrategie ist dabei nicht statisch, sondern ein dynamischer Prozess, wobei die kontinuierliche Anpassung an neue Entwicklungen zu erfolgen hat.

Ausgangspunkt für die Analyse einer Digitalisierungsstrategie bildet die vorhandene Systemlandschaft. Dabei geht es um die Bereitstellung und Organisation der steuerlich

⁴⁾ Zu den künftigen Anforderungen an Mitarbeiter siehe *Wallner*, Digitalisierung der Steuerfunktion, SWK 11/2019, 536 (536 ff)

relevanten Daten.⁵⁾ Steuerliche Bewegungsdaten werden heute in integrierten, komplexen ERP-Systemen generiert und finden als Massendaten letztlich Eingang in die Steuererklärung des Unternehmens. Entsprechend nehmen die Datenmengen, die den fachlichen Prozessen zugrunde liegen, zu.⁶⁾ In der Praxis haben steuerliche Daten in einer Vielzahl von Quellsystemen (SAP, Oracle, Excel etc) und Funktionsbereichen ihren Ausgangspunkt. Im Rahmen der Digitalisierungsstrategie ist es erforderlich, diese Daten insgesamt zur Verfügung zu stellen, zu harmonisieren und auswertbar zu machen. Empfehlenswert ist es, die unterschiedlichen Steuerdaten innerhalb einer steuerlichen Datenbank (Tax Database) zu sammeln und zentral zur Verfügung zu stellen. Damit wird sichergestellt, dass sämtliche Validierungen, Auswertungen und Erklärungen ausgehend von einer einheitlichen Datenbasis erfolgen.⁷⁾ Ziel sollte eine einheitliche und konsistente Datenbasis sein, die von allen Unternehmensbereichen befüllt und verwendet wird, damit eine Tax Plattform für den elektronischen Datenaustausch mit sämtlichen Stakeholdern möglich wird.

Dabei muss die Qualität der Daten, die aus der Geschäftstätigkeit erfasst werden, deutlich verbessert werden. Viele manuelle Tabellenkalkulationen müssen eliminiert und in der Folge zentral in einem Datenmanagementsystem gesammelt werden.⁸⁾

Eine zuverlässige digitale steuerliche Beurteilung von Geschäftsfällen kann auch nur durch Automatisierung von Prüfroutinen sichergestellt werden, wobei zu entscheiden ist, ob bereits bestehende Data-Warehouse-Lösungen ausreichend sind oder ein individuelles steuerliches Business-Intelligence-System aufgebaut werden soll. Zur Erfüllung von Compliance-Pflichten stehen neben der systematischen Erfassung und Analyse der Daten zudem das Reporting und die Kommunikation mit der Finanzverwaltung im Vordergrund. Die Compliance-Pflichten sind umso qualitativer und effizienter darstellbar, je harmonisierter und digitalisierter die laufenden Prozesse und die Datengenerierung erfolgen.⁹⁾

3. Aufgaben und Ziele der Steuerfunktion

Die Steuerfunktion umfasst grundsätzlich alle Stellen innerhalb und außerhalb eines Unternehmens, die zur Erfüllung der steuerlichen Pflichten beitragen und/oder Teil der steuerrelevanten Informationskette sind. Dazu gehören auch Stellen, die nicht der Steuerabteilung des Unternehmens zuzuordnen sind.¹⁰⁾ Als externe Stellen sind insbesondere Steuerberater bzw Wirtschaftsprüfer und sämtliche Beratungsdienstleister iZm steuerlichen Themen zu betrachten. Unternehmensintern zählen neben der Steuerabteilung selbst auch sämtliche Abteilungen, in denen steuerliche Sachverhalte realisiert werden bzw in denen steuerliche Anknüpfungspunkte bestehen – angefangen vom Rechnungswesen als unternehmensrechtliche Grundlage bis zum Einkauf, Vertrieb, Personalwesen etc – zur Steuerfunktion. Auch in einer Forschungs- oder Technikabteilung können zB im Rahmen einer steuerlichen Forschungsprämie steuerliche Sachverhalte verwirklicht werden.

Im Rahmen einer erfolgreichen Digitalisierungsstrategie ist zunächst die Steuerfunktion als Ganzes zu betrachten, insbesondere, welche Aufgaben der Steuerfunktion zufallen und welche Ziele in gesamtunternehmerischer Betrachtung erreicht werden sollen.

⁵⁾ Henseler, Infoline 1/2018.

⁶⁾ PSP München, 10 Thesen zur Digitalisierung der Steuerfunktion, Ubg 2018, 187 (187 ff).

⁷⁾ Henseler, Ansteigende Anforderungen an die IT-gestützte Verrechnungspreisdokumentation, DB Sonderausgabe 2018, 12 (13).

⁸⁾ PWC, Die Neugestaltung der Steuerfunktion von morgen (2016) 16.

⁹⁾ Henseler, Infoline 1/2018.

¹⁰⁾ IDW PS 980, Tz 11.

Die Steuerfunktion lässt sich grundsätzlich in zwei Bereiche gliedern:

- die Steuerplanung und -gestaltung als kreative, strategische Tätigkeit und
- die operativen Steueraufgaben als administrative Routinetätigkeiten.¹¹⁾

Der Bereich der operativen Steueraufgaben ist geprägt durch Routinefunktionen und eignet sich sehr gut für weitere Automatisierungs- und Digitalisierungsschritte. Dieser Bereich beinhaltet im Wesentlichen Aufgaben, die regelmäßig in ähnlicher Form auftreten, wie insbesondere das Prozedere der Steuererklärungen, das Erfassen und Aufbereiten von Steuerbelegen und das Prüfen von Bescheiden, das Tax Accounting, die Berechnung von Steuern für Abschlüsse, Voranmeldungen und das Betreuen von Betriebsprüfungen. Das Schaffen einer integrierten Datenbasis sowie die Sicherstellung eines reibungslosen Prozessablaufs sind die wesentlichen Ansatzpunkte für den Einsatz von Informationstechniken im Bereich der operativen Steueraufgaben. Aber auch vielfältige Beratungsaufgaben können unter dieses Spektrum subsumiert werden. Hierbei reicht das Feld von einfachen Routinefragen bis hin zu steuerlich komplexeren Fragestellungen.¹²⁾

Der Bereich der Steuerplanung als kreativer Aufgabenbereich, der sich nur wenig durch Routinefunktionen auszeichnet, lässt sich nicht so leicht automatisieren. In der Praxis beinhaltet dieser Prozess noch eine große Anzahl manueller Schritte.¹³⁾ Dieser Bereich beinhaltet im Wesentlichen strategische Aufgaben. Hierzu zählen unter anderem die Steueroptimierung und -strukturierung und auch die Implementierung eines internen Kontrollsystems. Ziel sind Maßnahmen, die einerseits die Einhaltung von Compliance-Vorschriften ermöglichen, und andererseits solche, die die Steuerquote senken und den Liquidationsabfluss durch Steuern reduzieren.¹⁴⁾

4. Zukunftstechnologien zur Unterstützung der Steuerfunktion

Um für die Zukunft gerüstet zu sein, hat die Digitalisierungsstrategie selbstverständlich auch neueste Technologien zu umfassen. Bisher werden in Steuerabteilungen oft technologieunterstützte Arbeitshilfen eingesetzt. Nachfolgend findet sich eine Übersicht mit den wichtigsten Zukunftstechnologien und Techniken, die eine Transformation in eine technologiebasierte Steuerfunktion ermöglichen.

4.1. Robotergesteuerte Prozessautomatisierung

Robotic Process Automation (RPA) ist eine Technologie, die ursprünglich aus der klassischen Prozessautomatisierung stammt. Durch RPA werden manuelle Tätigkeiten durch Softwareroboter erlernt und automatisiert. Dies dient dazu, menschliche Aktionen auf Grundlage von festen Regeln technologisch nachzuahmen, ohne dabei eigenständige Entscheidungen zu treffen. Die Ausführung manueller Aktivitäten wird durch einen Softwareroboter übernommen, die Interaktion mit Anwendungssystemen wird ausschließlich über Benutzerschnittstellen umgesetzt, womit bestehende betriebliche Anwendungssysteme (zB CRM, ERP) unverändert bleiben. Die Technologie ermöglicht somit durch Skalierbarkeit kürzere Durchlaufzeiten, weniger Bearbeitungsfehler und eine bessere Ausnutzung von Systemressourcen. RPA nutzt dabei Computerprogramme, um auf der Grundlage von definierten Regeln digital menschliche Aktionen nachzuahmen. Die grundsätzlichen Vorteile der Automatisierung in Bezug auf Kosteneinsparung,

¹¹⁾ Schanz/Sixt, Die Steuerfunktion 4.0, DB 2018, 1097 (1100).

¹²⁾ Fettke, TaxTech – Die vierte Disziplin der Steuerwissenschaften, DB Sonderausgabe 2018, 19 (20 f); Schanz/Sixt, DB 2018, 1097 (1100).

¹³⁾ Schanz/Sixt, DB 2018, 1097 (1100).

¹⁴⁾ Fettke, DB 2018, 19 (20 f).

höhere Zuverlässigkeit und Verfügbarkeit, kürzere Durchlaufzeiten und Transparenz gelten auch für RPA. Dies führt dazu, dass digitale Prozesse effizienter und sicherer gestaltet werden können. Ein großer Vorteil ist, dass Arbeitsabläufe und vorhandene IT-Plattformen nicht verändert werden müssen. Der Einsatz von RPA sollte immer dann von Steuerabteilungen geprüft werden, wenn wiederkehrende digitale Aufgaben mit wenigen Ressourcen in engen Fristen regelmäßig erledigt werden müssen bzw eine integrierte Softwarelösung nicht verfügbar oder realisierbar oder die manuelle Bearbeitung zu teuer oder fehleranfällig wäre.¹⁵⁾

4.2. Künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz (KI) stellt eine Schlüsseltechnologie in der Steuerabteilung von morgen dar. Auf Basis interner und externer Quellen erfolgt die Identifikation von gleichgelagerten Sachverhalten, um in der Folge die steuerliche Entscheidungsfindung zu automatisieren, unterstützen und abzusichern. Über Technologien wie Cognitive Computing erfolgt die Simulation menschlicher Denkprozesse in einem Computermodell, um auf dieser Basis spezielle Lösungen und Strategien zu entwickeln. Dabei wird versucht, Rückschlüsse auf Denkprozesse im menschlichen Gehirn zu ziehen. Die Systeme interagieren in Echtzeit, verarbeiten große Mengen strukturierter und unstrukturierter Daten und lernen selbständig. Dadurch können Steuergestaltungen oder steuerliche Strukturierungen in Echtzeit entwickelt werden und es wird möglich, auf Gesetzesänderungen oder Rechtsprechungen frühzeitig einzugehen. Die Basis stellen generische Argumentationsmuster dar, die gegen den steuerlichen Sachverhalt verprobt werden, wodurch Anomalien oder Fehler erkannt und gleichgelagerte Fälle identifiziert werden können.¹⁶⁾ Der KI-Technologie liegen die drei typischen menschlichen Eigenschaften zugrunde: Lernen, Verstehen und Lösen. Auf Grundlage von in Lerneinheiten übermittelten Methoden, Verfahren und Gedankengängen erhält die KI kontextbezogenes Wissen. Aus den Informationen erstellt die KI einen semantischen Graph. Dadurch versteht sie die Welt um das Unternehmen, dessen IT und den Geschäftszweck. Das Konzept des Machine Reasoning kann Probleme in sich ständig verändernden und unklaren Umgebungen lösen. Neben dem Lernen und Verstehen kann die KI auch bestmögliche Kombinationen ermitteln, um selbständig Lösungen zu finden.¹⁷⁾ Für die Anwendung von KI im Steuerbereich müssen gewisse Voraussetzungen erfüllt werden. Eine entscheidende Rolle spielen dabei die Verfügbarkeit der Daten und die Art der Datenorganisation. Damit intelligente Steuerlösungen optimal eingesetzt werden können, benötigen diese Zugriff auf eine einheitlich organisierte Datenbasis. Insgesamt befindet sich die Forschung der KI im Steuerbereich noch im Entwicklungsstadium.¹⁸⁾

4.3. Blockchain

Gerade im Bereich der Digitalisierung des Steuerbereichs und der damit verbundenen Prozesse bietet die Blockchain-Technologie diverse Möglichkeiten. Über Blockchain-Anwendungen lassen sich steuerliche Sachverhalte revisions sicher archivieren und sind für die Finanzverwaltung unverändert und nachvollziehbar.¹⁹⁾ Dies geschieht, indem Identifikationsmerkmale eines Dokuments unveränderbar und transparent gespeichert werden. Blockchain ermöglicht die revisions sichere Erstellung und Archivierung von

¹⁵⁾ Kowalik, Zukunftstechnologien im Steuerbereich, DB Sonderausgabe 2018, 4 (9).

¹⁶⁾ PSP München, Ubg 2018, 187 (191).

¹⁷⁾ Kowalik, DB 2018, 4 (10).

¹⁸⁾ Hinerasky/Kurschildgen, Künstliche Intelligenz und Blockchain – neue Technologien in der Besteuerungspraxis, DB 2016, 35 (39).

¹⁹⁾ PSP München, Ubg 2018, 187 (189); Hinerasky/Kurschildgen, DB 2016, 35 (35 ff).

Steuererklärungen und lässt künftig auch eine digitale (Echtzeit-)Betriebsprüfung denkbar werden.²⁰⁾ Blockchain ist im Bereich der Steuerfunktion überall dort von Nutzen, wo Transaktionen eine direkte steuerliche Relevanz haben, etwa im Bereich indirekter Steuern (Mehrwertsteuer) oder im Bereich des Quellensteuereinbehalts.²¹⁾ Trotz des großen Potenzials fällt es aufgrund der Komplexität und der fehlenden rechtlichen Rahmenbedingungen vielen Steuerabteilungen und Unternehmen bis dato noch schwer, der Blockchain-Technologie zu vertrauen.²²⁾

4.4. Big Data Analytics

Big Data Analytics ermöglicht es, große Datenmengen aus unterschiedlichen Quellen zu analysieren, um darin versteckte Muster, unbekannte Korrelationen und andere nützliche Informationen zu entdecken. Das Hauptziel von Big Data Analytics besteht darin, Unternehmensprozesse zu optimieren und Entscheidungen vorzubereiten.

Zuerst stellt sich bei Big Data Analytics die Aufgabe, große Datenmengen aus verschiedenen Quellen zu erfassen und für die weitere Bearbeitung aufzuarbeiten. Hierbei besteht oftmals die Herausforderung, dass diese Daten unstrukturiert und in unterschiedlichen Formaten vorliegen. Solche Informationen sind mit herkömmlicher Datenbanksoftware kaum zu erfassen, weswegen bei Big Data Analytics aufwendige Prozesse zur Extraktion, Erfassung und Transaktion der Daten zum Einsatz kommen. In der Folge wird die Datenanalyse mithilfe spezieller Big-Data-Software vorgenommen, die statistische Methoden wie Predictive Analytics nutzt. Zuletzt werden die gewonnenen Ergebnisse aufbereitet und visualisiert.²³⁾

4.5. Weitere Zukunftstechnologien

Neben den erläuterten Zukunftstechnologien können auch folgende Techniken im Bereich der Steuerfunktion unterstützend eingesetzt werden:

- **Scan-Techniken:** automatisierte Erkennung von Belegarten und situative Weiterverarbeitung; Prüfung von Rechnungsinformationen auf Papierdokumenten und Verknüpfung zu anderen Dokumenten.
- **Chatbots:** ein Softwareroboter, der eine Kommunikation in Echtzeit und natürlicher Sprache zu ausgewählten Themen ermöglicht.
- **Tax-Business-Intelligenz-Lösungen:** Ansätze eines Tax-Controllings, die durch entsprechende technische Lösungen zum Sammeln, Auswerten und Analysieren von Tax-Aufgaben eingesetzt werden.
- **Maschinelles Planen und Optimieren:** Steuerliche Fragestellungen der Steuergestaltung können mit Techniken der Künstlichen Intelligenz zum maschinellen Planen und Optimieren unterstützend eingesetzt werden.²⁴⁾

5. Einflussfaktoren einer möglichen Digitalisierungsstrategie

Um (Teil-)Bereiche einer Steuerfunktion erfolgreich zu digitalisieren und ein Tax-Informationssystem gestalten zu können, sind sowohl informationstechnische als auch steuerfachliche Fragestellungen und Einflussfaktoren zu berücksichtigen:

²⁰⁾ Kowalik, DB 2018, 4 (9 f); Hinerasky/Kurschildgen, DB 2016, 35 (37).

²¹⁾ PSP München, Ubg 2018, 187 (189); Kowalik, DB 2018, 4 (10).

²²⁾ Kowalik, DB 2018, 4 (10).

²³⁾ Luber, Was ist Big Data Analytics? (2016), abrufbar unter <https://www.bigdata-insider.de/was-ist-big-data-analytics-a-575678/> (Zugriff am 23. 4. 2019).

²⁴⁾ Fettke, DB 2018, 19 (20 f).

Strategie Welche strategische Ausrichtung wird verfolgt?	Im Rahmen einer Digitalisierungsstrategie bzw bei Implementierung eines Tax-Informationssystems müssen die grundsätzlichen Ziele im Einklang mit den gesamten Zielen des Unternehmens stehen. Gleichzeitig müssen diese Zielsetzungen auch mit den sich daraus ergebenden Auswirkungen und Zusammenhängen auf die Steuerfunktion analysiert und ausgewertet werden.
Kultur und Personen Welche kulturellen und personellen Aspekte sind zu berücksichtigen?	Ein wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Digitalisierungsstrategie sind kulturelle Aspekte sowie die dahinterstehenden Personen und ihre Kompetenzen. Das Anwendungspotenzial für die Gestaltung eines Tax-Informationssystems kann nur dann gehoben werden, wenn ausreichendes technisches und fachliches Know-how vorhanden ist und die Bereitschaft der handelnden Personen vorliegt. Ängste und Hemmschwellen, den Faktor Mensch durch Informationstechniken zu ersetzen, können Reaktanzen bei den handelnden Personen entstehen lassen, sodass ein Zusammenarbeiten der technischen und fachlichen Personen erschwert wird. ²⁵
Technik Welche Informationstechniken werden eingesetzt?	Zu den ausgewählten Zukunftstechnologien, die die Aufgaben der Steuerfunktion unterstützen können, siehe die Ausführungen unter Pkt 4. Gleichwohl ist davon auszugehen, dass nicht sämtliche Techniken zum Einsatz kommen, sondern ausgewählte Techniken für bestimmte Aufgaben geeignet sind. Häufig entsteht ein erster Digitalisierungsschritt in Form einzelner Insellösungen für entsprechende Teilaufgaben. Sowohl eine Integration als Einzelwerkzeuge als auch eine Integration in vorhandene betriebliche Systeme sind denkbar.
Daten Welche steuerlich relevanten Daten gibt es und wie sind diese zu verarbeiten?	Steuerliche Daten sind von grundsätzlicher Bedeutung und können technisch sowie fachlich verarbeitet, systematisiert und genutzt werden. Transaktionsdaten können in hoher Anzahl vorliegen, wie sie zB im Rahmen von Umsatzsteuer- und Zollprozessen relevant sind, oder mit geringeren Volumina, wie zB im Rahmen von Lohnsteuermeldungen bei Mitarbeitern.
Prozesse Wie sehen die steuerlichen Prozesse aus?	Durch Digitalisierungsmaßnahmen bzw die Implementierung eines Tax-Informationssystems sollen steuerlich relevante Prozesse unterstützt und optimiert werden. Diese Prozesse sind zu definieren, es ist ein Ist-Zustand zu erheben, es haben eine systematische Planung und Überwachung stattzufinden und in letzter Konsequenz ist ein angestrebter Soll-Zustand umzusetzen.

Tabelle 1: Einflussfaktoren einer Digitalisierungsstrategie²⁶⁾

6. Definition eines Reifegradmodells als Ausgangspunkt

Um die Steuerfunktion für die Zukunft zu rüsten, ist es notwendig, eine ganzheitliche, kontinuierliche und praktikable digitale Transformation einzuleiten. Zunächst sind die aktuellen Fähigkeiten der Steuerfunktion zu erheben (Erhebung eines Ist-Zustands), zu bewerten und in der Folge eine klare Zielvorstellung (Soll-Zustand) zu formulieren. Eine Bewertung der aktuellen Situation kann anhand eines Reifegradmodells erfolgen. Dabei werden die bestehenden Digitalisierungsaktivitäten und -prozesse in qualitativer und quantitativer Hinsicht bewertet. Das Ziel potenzieller (Digitalisierungs-)Maßnahmen ist, die nächsthöhere Reifegradstufe zu erreichen. Ausgangspunkt einer Digitalisierungsstrategie ist somit die Bewertung der aktuellen Reifegradstufen in den zuvor erwähnten Bereichen Strategie, Kultur und Personen, Technik, Daten und Prozesse (Pkt 5., Tabelle 1).

²⁵⁾ Zu den künftigen Herausforderungen der Steuerfunktion und den Anforderungen an Mitarbeiter siehe *Wallner*, SWK 11/2019, 536 (536 ff).

²⁶⁾ Siehe dazu auch *Fettke*, DB 2018, 19 (21 ff).

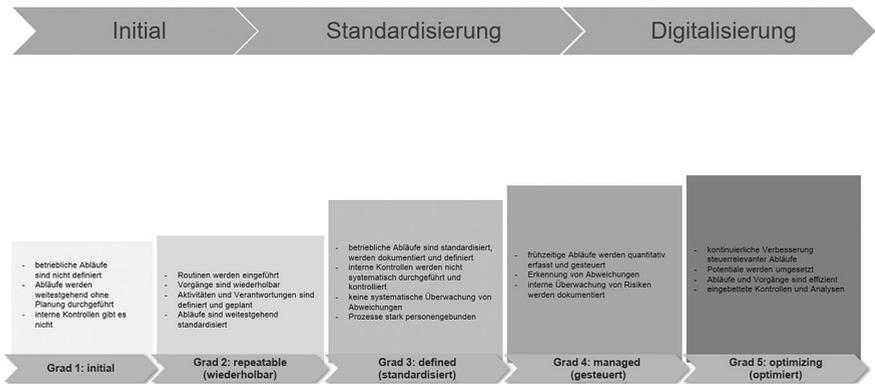


Abbildung 1: Reifegradstufen einer Steuerfunktion²⁷⁾

Auf Grundlage der Bewertung des aktuellen Reifegrads ist eine digitale Transformation in den Bereichen Strategie, Kultur und Personen, Technik, Daten und Prozesse anzustreben.

	Niedrigster Reifegrad	Höchster Reifegrad
Strategie	Auf dem niedrigsten Grad findet keine Abstimmung und Planung der Steuerfunktion mit der Gesamtunternehmensstrategie statt.	Auf dem höchsten Grad besteht eine vollständige strategische Ausrichtung auf die Strategie des Unternehmens.
Kultur und Personen	Auf niedrigster Ebene besteht keine systematische Kultur- und Personenentwicklung. Die fachlichen und technischen Kompetenzen sind unklar.	Auf höchster Ebene wird die Personal- und Kulturentwicklung systematisch geplant und überwacht. Korrekturmaßnahmen werden eingeleitet und weiterentwickelt.
Technik	Auf der niedrigsten Stufe werden sämtliche steuerlichen Aufgaben manuell ausgeführt. Techniken werden nicht eingesetzt.	Auf der höchsten Reifegradstufe gibt es dagegen integrierte Informationssysteme für die Analyse, Bearbeitung, Evaluierung und Optimierung. Es erfolgt der Einsatz vielfältiger Techniken, Assistenzsysteme der KI werden eingesetzt.
Daten	Auf der niedrigsten Ebene wird die Digitalisierung wenig bis gar nicht eingesetzt; primär gibt es Papierbelege.	Auf der höchsten Ebene sind in einer integrierten Datenbasis sämtliche steuerrelevanten Daten zusammengeführt; die Daten sind damit einmalig erfasst und konsistent.
Prozesse	Am niedrigsten Reifegrad werden keinerlei Vorgaben zur Prozessgestaltung gemacht. Steuerliche Abläufe sind grundsätzlich nicht dokumentiert.	Auf der höchsten Reifegradstufe sind sämtliche steuerrelevanten Abläufe dokumentiert, Abweichungen und Risiken im Prozess werden systematisch erkannt und durch Gegenmaßnahmen behoben.

Tabelle 2: Bewertung der Reifegradstufen²⁸⁾

²⁷⁾ PWC, Die Neugestaltung der Steuerfunktion von morgen, 23; Fettke, DB 2018, 19 (23).

²⁸⁾ Fettke, DB 2018, 19 (23).

Zwischen dem niedrigsten und dem höchsten Grad der Digitalisierung gibt es selbstverständlich vielfältige Zwischenstufen.

i Auf den Punkt gebracht

Das zentrale Element einer erfolgreichen Digitalisierungsstrategie in der Steuerfunktion ist die Integration in die digitale Unternehmensstrategie. Ausgangspunkt für die Analyse einer Digitalisierungsstrategie bildet die vorhandene Systemlandschaft. Zu Beginn der digitalen Transformation steht die Erhebung eines Ist-Zustands auf Basis der aktuellen Prozesse. Auszuschöpfende Potenziale sind zu lokalisieren und konkrete Umsetzungsmaßnahmen zu formulieren. Auf Basis eines Soll-Zustands werden gewünschte Prozesse abgeleitet und dokumentiert, um in der Folge eine praktische Umsetzung herbeizuführen. Eine Bewertung des aktuellen Zustands kann anhand eines Reifegradmodells erfolgen, anhand dessen die bestehenden Digitalisierungsaktivitäten und -prozesse in qualitativer und quantitativer Form bewertet werden.

Ziel potenzieller Digitalisierungsmaßnahmen ist es, die nächsthöhere Reifegradstufe zu erreichen. Als relevanteste Zukunftstechnologietrends zur Unterstützung einer digitalisierten Steuerfunktion sind insbesondere Robotergesteuerte Prozessautomatisierung (RPA), Künstliche Intelligenz (KI), Blockchain und Big Data Analytics zu nennen.

Sozialbetrugsdatenbank startet rückwirkend per 1. 1. 2019

Die VO BGBl II 2019/174, ausgegeben am 27. 6. 2019, regelt die – *per 1. 1. 2019 rückwirkende* – Inbetriebnahme der Sozialbetrugsdatenbank. Zur Betrugsbekämpfung (zB betrügerische Anmeldung zur Sozialversicherung) ist ein Datenaustausch zwischen den Abgaben- bzw Finanzstrafbehörden, Krankenversicherungsträgern, der BUA, der IEF Service GmbH und den Sicherheitsbehörden mit der Staatsanwaltschaft vorgesehen.

WESTbahn gegen ÖBB vor dem EuGH

Entscheidung: EuGH 10. 7. 2019, C-210/18, *WESTbahn Management*.

Norm: Anhang II RL 2012/34/EU.

Die Schienen-Control Kommission richtete ein Vorabentscheidungsersuchen an den EuGH iZm dem Rechtsstreit zwischen der *WESTbahn Management GmbH* und der *ÖBB-Infrastruktur AG* über die Rechtmäßigkeit des Stationsentgelts, das die *ÖBB* für die Benützung von Personenbahnsteigen in Bahnhöfen verlangen.

Nach Ansicht des EuGH ist Anhang II RL 2012/34/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21. 11. 2012 zur Schaffung eines einheitlichen europäischen Eisenbahnraums dahin auszulegen, dass „*Personenbahnsteige*“ ein Bestandteil der Eisenbahninfrastruktur sind, deren Benützung unter das Mindestzugangspaket fällt. Sie sind daher keine Serviceeinrichtung.