

Tax Tech in der Praxis
Dr. Marcel Burr • 4

Verrechnungspreis-Funktion der Zukunft
Michel Braun, Dr. Jenny Köppe • 35

Digital Mindset
Dr. Bernhard Liekenbrock • 71

REthinking: Tax

TECHNOLOGY & INNOVATION • STRATEGY • LAW • CHANGE & SKILLS

TITELTHEMA • 12

Künstliche Intelligenz

Anwendungsszenarien
in der Steuerfunktion

1 • 2019

Juni 2019

1. Jahrgang

Chefredakteur
Stefan Groß

www.rethinking-tax.com

Wie kann eine digitale Governance von Steuerabteilungen aussehen?

Text — Christian Baumgart, Karl Bevan

1. Einstieg über die Perspektive der Organisationsberatung

Beiträge über die Steuerabteilung der Zukunft, über Digitalisierungsstrategien oder neue Technologien gibt es viele. Aber nur eine ganzheitliche Sichtweise auf die Organisation der Steuerabteilung wird entsprechende Digitalisierungsbestrebungen auch zum gewünschten Erfolg führen. Verändern wir also einmal die Perspektive, ziehen Grundsätze der Organisationsberatung als Basis unserer ganzheitlichen Betrachtung heran und projizieren diese auf die Steuerabteilung. Auf den Steuerbereich angewandt, sind die rechts in Übersicht 1 genannten Bereiche mit den dazugehörigen generischen Fragestellungen für die organisations-theoretische Analyse von Relevanz.

2. Digitale Governance

Die folgenden Ausführungen zum Thema Governance fokussieren sich auf zwei der in Übersicht 1 genannten Teilaspekte, dem des Qualitäts- und Risikomanagements sowie dem der Technologie Governance. Diese Themen sind für eine erfolgreiche Digitalisierung von besonderer Bedeutung.

2.1. Qualitäts- und Risikomanagement

Das Qualitäts- und Risikomanagement wird in der Steuerabteilung regelmäßig über das Steuer IKS, also das Interne Kontrollsysteem, abgebildet. Die Grundlagen des Steuer IKS wurden bereits in einer Vielzahl von Publikationen thematisiert, weshalb an dieser Stelle auf eine detaillierte inhaltliche Auseinandersetzung verzichtet wird. Zusammenfassend soll festgehalten werden, dass im Rahmen eines Steuer IKS zwischen steuerrelevanten Vorprozessen und steuerlichen Kernprozessen unterschieden wird, für die – entsprechend der Auslegung des Anwendungserlasses zur Abgabenordnung des Bundesfinanzministeriums vom 23.05.2016 und des IDW-Praxishinweises 1/2016 – eine Steuer-Prozess-Dokumentation sowie eine Risiko-Kontroll-Matrix aufzusetzen sind.

Im Ergebnis geht es, wie auch bei anderen Business-Prozessen, in erster Linie um Prozessstandardisierung. Im Kontext (interner) Qualitätskontrolle steht zusätzlich die standardisierte

Überprüfung von Angemessenheit und Wirksamkeit im Fokus. Dabei bezieht sich Angemessenheit auf die laufende Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen, während die Wirksamkeit auf die Weiterentwicklung des Steuer IKS durch einen etablierten, kontinuierlichen Verbesserungsprozess abzielt. Dabei gilt es zunächst, die sich verändernden Rahmenbedingungen, insbesondere durch die Digitalisierung der Finanzverwaltung, entsprechend einzuordnen.

2.1.1. Finanzverwaltung und Digitalisierung

Die Finanzverwaltung hat sich in den letzten Jahrzehnten sehr aktiv mit der Digitalisierung und Modernisierung der IT in der Steuerverwaltung beschäftigt. Über die Jahre wurden mehr als eine Milliarde Euro investiert. Zu den Ergebnissen dieser Bemühungen gehörte seit 1993 FISCUS (Föderales Integriertes Standardisiertes Computer-Unterstütztes Steuersystem) und als Nachfolger 2004/2005 auch KONSENS (Koordinierte neue Softwareentwicklung der Steuerverwaltung). Neben dem all-

seits bekannten E-Government-Verfahren ELSTER für die elektronische Übermittlung von Steuererklärungen und -anmeldungen, sind auch viele weitere vereinheitlichte Verfahren/Lösungen bei der Finanzverwaltung im Einsatz. Dazu gehören zum Beispiel GINSTER (Grundinformationsdienst Steuer), ELFE (Einheitliches länderübergreifendes Festsetzungsverfahren), BIENE (Bundeseinheitliches integriertes evolutionär neu entwickeltes Erhebungsverfahren), LUNA (Länderumfassende Namensabfrage für die Umsatzsteuer), EURO (System zur Unterstützung der Betriebs-/Amtsbetriebsprüfung im Außendienst hinsichtlich der Erstellung von Prüferbilanzen und G+V-Rechnungen, Kapitalentwicklungen und Mehr- u. Weniger-Rechnungen).

Daneben wurden, als Teil von KONSENS, Risikomanagementsysteme entwickelt, die die Daten automatisierten Risikoprüfungen unterziehen und damit regelbasierte Entscheidungen treffen. Die dafür genutzten Algorithmen führen über Risiko-Entscheidungen zu (teil-)automatisierten Validierungen und Bescheiden. Zumindest offen wird bisher nicht vom Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) oder des „Machine Learnings“ gesprochen. Vielmehr seien Algorithmen im Einsatz, die Daten mit genehmigten Werten des Vorjahres vergleichen. Auf Grund des Drucks, immer effizienter werden zu müssen, ist es aber sicherlich nur eine Frage der Zeit, bis die deutsche Finanzverwaltung weitere zukunftsweisende Technologien einsetzen wird, die eine bessere und schnellere automatisierte Verarbeitung und Auswertung von Steuerdaten ermöglichen. In anderen Ländern, wie zum Beispiel den USA, ist man wie etwa beim Internal Revenue Service (IRS) schon deutlich weiter.

Zieht man den Vergleich zum angeprochenen Steuer IKS mit seinen Kontrollen bzw. weiterführenden

Übersicht 1: Für die organisationstheoretische Analyse relevante Bereiche des Steuerbereichs

Strategie:

- Welche grundsätzlichen Ziele verfolgt die Steuerabteilung?
- Wie sieht das Portfolio von Leistungen aus, die die Steuerabteilung abdeckt?
- Welche Arbeiten/Aufgaben sollten weiterhin intern übernommen werden und was kann ausgelagert werden?
- Wie sieht die Technologie-Strategie der Steuerabteilung aus?
- Wie gestaltet sich die Roadmap für die Digitalisierung insgesamt?

Governance:

- Wie kann das **Qualitäts- und Risikomanagement** mit den Möglichkeiten der Digitalisierung effektiv gestaltet werden?
- Wie kann das Dienstleister-/Vendor-Management (Out- und Co-Sourcing Provider, Technologie Provider) gestaltet werden? Wie kann es konkret aussehen?
- **Technologie Governance** – Wie kann die digitale Transformation begleitet und gesteuert werden?
- Welche Anforderungen bestehen an das Controlling (Planung/Budgetierung/Monitoring)?

Personal und Kompetenzen:

- Welche Kompetenzen sind für eine digitale Steuerfunktion unerlässlich?
- Welche Anforderungen bestehen betreffend Mitarbeiterentwicklung sowie Weiterentwicklung/Aufbau von Kompetenzen durch entsprechende Trainings?

Organisation und Prozesse:

- Wie müssen Rollenbeschreibungen und Verantwortlichkeiten angepasst werden, um Veränderungen, die sich aus der Digitalisierung ergeben, gerecht zu werden und diese aktiv zu steuern und zu begleiten?
- Welche steuerlich relevanten Vorprozesse und steuerlichen Prozesse gibt es und wie greifen diese ineinander?
- Welche standardisierten Arbeitsgrundlagen (Vorlagen/Toolkits) gibt es bereits?
- Wieviel Automatisierung ist sinnvoll?
- Wie sollen Schnittstellen zu anderen Unternehmensbereichen/externen Dienstleistern ausgestaltet werden?

Technologie:

- Welche IT-Tools/-Funktionen (intern, extern) sind geeignet, um die Prozesse zu unterstützen?
- Wie kann man Grundlagen für eine Kollaboration durch die gesamte Organisation schaffen?
- Welche Anforderungen werden an die IT-Infrastruktur gestellt?

Kommunikation/Change:

- Wie soll die Wahrnehmung in der Organisation sein?
- Wie soll die Digitalisierung im Rahmen von Veränderungsprozessen begleitet werden?
- Wie schafft man eine sinnvolle Symbiose zwischen Mensch und Technologie?

“

Es gilt zu berücksichtigen, was die Finanzbehörden mit den Daten auswerten, vergleichen und analysieren können.

Maßnahmen, zeigen sich beim Blick auf die Aktivitäten der Finanzverwaltung viele Parallelen in der Standardisierung und Automatisierung, bis hin zu Investitionen in Systemarchitekturen der Steuer IT. Es wird deutlich, dass Unternehmen um eigene Digitalisierungsmaßnahmen nicht mehr herumkommen, wollen sie nicht riskieren, von der Finanzverwaltung überholt zu werden. Es gilt entsprechend sicherzustellen, dass all den Anforderungen der bestehenden und zukünftigen Datenübermittlung an die Finanzbehörden (ELSTER, E-Bilanz, CbCR und bald auch DAC6) Rechnung getragen wird. Zugleich besteht die Zielsetzung darin, durch Optimierungen der Prozesse Effizienzsteigerungen zu erreichen. Gleichzeitig gilt es wiederum zu berücksichtigen, was die Finanzbehörden mit all den Daten auswerten, vergleichen und analysieren können. Unter dem ganzheitlichen Blickwinkel, das Steuer IKS zu gestalten und laufend weiterzuentwickeln, sollten all die aufgeführten Aspekte im Rahmen der Governance berücksichtigt werden. Dies sollte nicht nur reaktiv, also mit Blick auf die aktuellen Rahmenbedingungen, geschehen, sondern idealerweise vorausschauend. Schlägt man noch einen etwas größeren Bogen und bezieht auch Themen wie die zeit-

nahe oder begleitende Betriebsprüfung in die Betrachtung ein, wird schnell klar, dass eine entsprechende digitale Governance von der Kür längst zur Pflicht geworden ist.

2.1.2. Digitalisierung von Wirksamkeitsprüfungen im Rahmen des Steuer IKS

Fakt ist, ein Steuer IKS führt in der Regel zu Mehraufwänden, sowohl initial, als auch laufend. Als Nebeneffekt können aber auch erhebliche Effizienzgewinne realisiert werden, weshalb man sich die Prozesse nicht nur aus der Sicht der Standardisierung, sondern auch im Hinblick auf Vereinfachung und Automatisierung ansehen sollte. Betrachtet man den Punkt Automatisierung, ist dieser maßgeblich davon abhängig, ob über die Vorprozesse oder die eigentlichen steuerlichen Prozesse gesprochen wird. Da man als Steuerabteilung auf Vorprozesse, wie die Buchhaltung, selbst kaum Einfluss nehmen kann, ist eine annähernde Vollautomatisierung hier sicherlich kein kurzfristig erreichbares Ziel. Bezogen auf die steuerlichen Prozesse, hat die Steuerabteilung aber sehr wohl Einfluss darauf, in welchem Umfang und bis zu welchem Grad automatisiert bzw. digitalisiert werden soll. Umso mehr Prozesse digitalisiert werden,

desto weniger tatsächliche Kontrollen sind letztlich nötig. Im Folgenden sollen deshalb geeignete Methoden der Digitalisierung erläutert werden, wobei zunächst auf die Vorprozesse Bezug genommen wird.

2.1.2.1. Einsatz von „Process Mining“ bei der Risikoüberwachung von Vorprozessen

Nachdem die Steuerabteilung für die steuerlich relevanten Vorprozesse zumeist nicht verantwortlich ist, diese jedoch für die steuerliche Compliance unerlässlich sind, ist es essenziell, diese mit entsprechenden Kontrollen auszustatten. Allerdings erschweren die im täglichen Geschäftsverlauf anfallenden Massendaten die hierfür erforderliche Risikoeinschätzung häufig in hohem Maße. Eine Möglichkeit den Kontrollaufwand möglichst gering zu halten, ist die Nutzung von „Process Mining“. Im Folgenden soll dieses Digitalisierungs-Werkzeug für Vorprozesse näher betrachtet werden.

Die Idee des „Process Minings“ ist es, Prozesse anhand von digitalen Spuren, die diese generieren, zu rekonstruieren (regelmäßig auf eher intransparente Prozesse angewandt). Dabei werden viele der einschlägigen Vorprozesse ebenfalls in IT-Systemen, wie SAP, durchgeführt. Die einzelnen digitalen Verarbeitungsschritte, also die Interaktionen mit den Nutzern, erzeugen dabei eine Vielzahl verwertbarer Spuren, die als Anhaltspunkte, zur abteilungs- und bereichsübergreifenden Rekonstruktion und Modellierung steuerlich relevanter Vorprozesse dienen können.

Das Ergebnis lässt sich im Nachgang auswerten, wodurch Abweichungen oder „Verfehlungen“ in Bezug auf Richtlinien sowie weitere Vorgaben identifiziert und daraus resultierende Risiken, so genannte Brutto-Risiken, ohne risikomitigierende Maßnahmen abgeleitet werden können. Anhand der gewonnenen Erkenntnisse können

dann mögliche Kontrollmaßnahmen definiert und systemseitig simuliert werden. Mittels Simulation wird validiert, ob die angedachten Maßnahmen wirksam sind und einen positiven Einfluss auf das Netto-Risiko, also das Risiko nach Implementierung der Maßnahme, haben. Ebenfalls kann überprüft werden, ob zwischen den testweise implementierten Maßnahmen und anderen Prozessteilen positive oder negative Auswirkungen vorliegen.

Im Anschluss werden die Maßnahmen schließlich implementiert und die Entwicklung mit Hilfe einer kontinuierlichen Auswertung und weiteren Durchläufen im „Process Mining“ lückenlos überwacht. Das ermöglicht einen messbaren Erfolg der implementierten Maßnahmen und eine lückenlose Risikoüberwachung zugleich.

In der Anwendung erweist sich dieser Ansatz als sehr praktikabel und nur mit geringem Aufwand verbunden. Allerdings sind die initialen Investitionskosten noch relativ hoch, da sich die Standards für diese Technologie gerade erst etablieren und die Anzahl der Anbieter am Markt aktuell noch sehr überschaubar ist. Gerade aufgrund der zunächst hohen Investition lohnt sich die Technologie daher besonders für komplexe, systemgestützte, dezentrale Prozesse, wie z.B. SAP FI, mit einem hohen transaktionalen Volumen. Innerhalb der Digital Tax Governance gilt „Process Mining“ gerade für steuerliche Vorprozesse als einer der Zukunftsbauusteine des Risikomanagements sowie der Wirkungskeitsprüfung.

2.1.2.2. Einsatz von Anomalie-Erkennung bei der Risikoüberwachung von Vorprozessen

Eine andere Möglichkeit manuelle Kontrollen bzw. Maßnahmen zu ersetzen, ist die Implementierung von Anomalie-Erkennungen. Diese Technologie hilft dabei, bei einer

Vielzahl von Geschäftsvorfällen (Massentransaktionen) diejenigen zu identifizieren, die ungewöhnlich sind und nicht den üblichen Erwartungen entsprechen. Im Ergebnis wird damit zwischen Standardfällen und Anomalien unterschieden. Ausgesteuerte Fälle werden manuell kontrolliert. Dabei wird geprüft, ob wirklich ein Risiko besteht oder lediglich ein ungewöhnlicher Standardfall vorliegt. Das Ergebnis dieser Prüfung wird zurück in das System gespielt, sodass sich die Algorithmen mit jedem neuen Fall weiterentwickeln und sich die Logik dem Ziel einer nahezu fehlerfreien Zuordnung weiter annähert.

Sowohl der Grad der Automatisierung, als auch die Präzision hinsichtlich der Verarbeitung von Sonderfällen und Anomalien, nimmt mit wachsender Datenbasis und durch Logik-Erweiterungen stetig zu. Automatische Anomalie-Erkennung kann übergreifend eingesetzt werden, um manuelle Kontrollen Schritt für Schritt zu ersetzen und Risiken zu identifizieren. Der Weg dahin erfordert jedoch ein Anlernen der Technologie mit hohen Transaktionsvolumen, weshalb sich Steuern, welche mit Massentransaktionen einhergehen, wie die Umsatzsteuer oder Lohnsteuer, aber auch Zollthemen, für entsprechende Lösungen, die hier inzwischen marktreif sind, aufdrängen.

2.1.2.3. Regelbasierte Prozesse vs. Kontrollen (Guided Processes)

Als Nächstes wollen wir den Mehrwert regelbasierter Prozesse im Hinblick auf die Wirksamkeit bzw. das Kontrollumfeld steuerlicher Kernprozesse näher beleuchten. Der wesentliche Unterschied zu den Vorprozessen liegt in der eigenen Verantwortung der Steuerabteilung für die eigentlichen steuerlichen Prozesse und damit der weitaus größeren Möglichkeit, diese so weit wie möglich zu digitalisieren. Gelingt der Schritt zur Vollautomatisierung, zumindest für die Themen,

die über Prozesse gesteuert werden, ist die Notwendigkeit von manuellen Kontrollen praktisch gleich null. Entsprechend sollte auch das Ziel aus Governance-Sicht ein stets hoher Standardisierungs- und Automatisierungsgrad sein, um letztlich alle steuerlichen Verpflichtungen (beispielsweise Dokumentation, Erstellung von Steuererklärungen und Wahrung gesetzlicher Fristen) einzuhalten und negative Folgen, wie Sanktionen oder Haftungsrisiken, im Rahmen des Risikomanagements zu minimieren.

**Aus Governance-Sicht
sollte das Ziel ein stets
hoher Standardisierungs-
und Automatisierungs-
grad sein.**

Für entsprechende Automatisierungsbestrebungen muss der erste Schritt der Standardisierung bereits abgeschlossen sein. Dieser sollte zumindest teilweise im Rahmen der erforderlichen Dokumentation des Steuer IKS erfolgen. Jedoch beinhaltet eine solche Prozessdokumentation bei weitem noch nicht die Informationen, die es braucht, um Prozesse komplett als Workflows zu automatisieren. Zusätzlich relevant sind hier vielmehr

- Datenfeldlisten,
- der generelle Datenfluss,
- die Informationsbeschaffung durch Benutzer-Interaktion über elektronische Formulare oder aus anderen Systemen (Integration/Schnittstellen),
- die Zuweisung von Aktivitäten einzeln oder direkt bzw. zu Teams (Shared Service Center Integration),
- die Definition von Eskalationen und elektronischen Benachrichtigungen,
- Ausnahmen/Möglichkeiten Prozesse vorzeitig zu beenden,

- ein Vier-Augen-Prinzip,
- Vorlauf- und Durchlaufzeiten für Aktivitäten und einzelne Prozessteile.

Das Aufsetzen der automatisierten Workflows läuft im Regelfall über eine interaktive Prozessplattform, die sämtliche Abläufe innerhalb der Steuerabteilung inklusive der Definition der Schnittstellen enthält. Hierüber werden Daten automatisiert gesammelt, deren Ergebnisse validiert und daraus resultierende Risiken identifiziert und analysiert. Der zukünftige Anspruch an eine digitale Steuerabteilung wird kaum noch manuelle Interaktionen und Prozesse zulassen. Ein Baustein hierzu stellt insbesondere die Digitalisierung von Richtlinien,

Vorschriften und Steuergesetzen in digitalen Entscheidungsbäumen dar. Diese werden idealerweise in bestehende Prozessmodelle integriert und verweisen auf zentrale Wissensdatenbanken. Hinterlegt in interaktive Formulare, ermöglichen diese dem Benutzer durch eine Kombination von einfachen und verschachtelten, kaskadierenden Fragen den steuerlichen Sachverhalt schnell und richtig zu würdigen und einzuschätzen. Das Risiko einer falschen Einschätzung ist gering, da die systemseitige Logik den Sachverhalt eindeutig einschätzt und zugleich selbstständig dokumentiert. Einmal implementiert, übernimmt die automatisierte Prozesssteuerung als regelbasierter Prozesse einen großen

Teil der notwendigen Kontrollen und entlastet die Mitarbeiter in einem erheblichen Maß.

2.2. Technologie Governance

Die Technologiestrategie und das Steuer IKS, welches eine Steuerabteilung einführt, sind letztlich nur so gut, wie die Prozesse, die ihnen zugrunde liegen. Dabei ist ein gut definierter und gut implementierter Governance-Prozess die entscheidende Voraussetzung dafür, dass auch alle Aspekte einer Technologiestrategie für ein Steuer IKS ordnungsgemäß umgesetzt werden. Die Kontrollprozesse, die parallel zur Umsetzung der Technologie-Roadmap laufen, sind kontinuierlich zu planen, umzusetzen und zu kontrollieren. Die Agilität innerhalb dieser Kontrollmechanismen ermöglicht es der Steuerabteilung, jeweils zeitnah auf sich ergebende Herausforderungen zu reagieren. Die Fähigkeit zur Anpassung, Überprüfung und gegebenenfalls Neugewichtung ist entscheidend dafür, dass eine Technologiestrategie umgesetzt werden kann, die den Bedürfnissen der Steuerabteilung wirklich entspricht.

Das System allein wird der Steuerabteilung allerdings nicht zwangsläufig helfen, ihre Risiken, Kostenvorgaben oder Effizienzanforderungen zu bewältigen und zu steuern. Dies ist kein Selbstläufer, wenn die Prozesse, die diese Komponenten zusammenführen, nicht gut definiert sind. Auch hier ist „Process Mining“ wiederum eine Methode, die eingesetzt werden kann, um die Funktionsweise einer Abteilung besser zu verstehen und die Definition globaler Prozesse zu unterstützen.

Neben dem Prozessdesign muss gewährleistet sein, dass auch die erforderlichen Daten vollständig und valide bereitgestellt und stets wiederverwendet werden können. Entsprechend ist es wichtig, dass die Steuerabteilung einen jederzeitigen Zugriff auf die

Praxisbeispiel DAC 6 als guided process

Bei DAC 6 geht es um eine Offenlegungspflicht für bestimmte grenzüberschreitende Steuergestaltungsmodelle. Sobald eine Gestaltung in einem EU-Mitgliedsstaat gemeldet wurde, werden die diesbezüglich relevanten Informationen über das gemeinsame Kommunikationsnetz (common communication network – CCN) der Europäischen Union mit allen Mitgliedsstaaten geteilt. Die Mitgliedsstaaten – und damit auch Deutschland – werden daher nicht nur ein Standardformular für die Meldung entwickeln, sondern – wie schon in Polen umgesetzt – auch eine elektronische Übermittlung vorsehen.

Berücksichtigt man die Anzahl von Prüfungen und potenziellen Meldungen von Steuergestaltungen, sollte bei der Umsetzung dieser Anforderungen nicht nur über standardisierte Prozesse, sondern auch über weitere Automatisierungen nachgedacht werden. Hinzu kommt, dass die Informationen zu den potenziellen Gestaltungen sich so gut wie aus allen Teilen des Unternehmens aller EU-Mitgliedstaaten ergeben können. Ziel sollte es daher sein, eine Plattform mit intelligenten Fragebögen einzurichten, die alle Mitarbeiter (unabhängig davon, ob steuerlich versiert) gleichermaßen gut verständlich sind. Sinnvoll sind in diesem Zusammenhang Entscheidungsbäume und Fragegruppen, die es auch einem Steuerlaien ermöglichen, seinen Teil an der Informationsbeschaffung beizutragen. Zudem spielt auch die Notwendigkeit von automatischen (Vor-)Validierungen eine wichtige Rolle, so dass nur die wirklich relevanten, beziehungsweise die im Detail zu prüfenden, Fälle an die Steuerabteilung gehen.

aktuellen und relevanten Daten hat und diesen „Tax Data Lake“ mit denjenigen Personen teilen kann, die sie zur Erfüllung ihrer steuerlichen Pflichten benötigt. Hier kommt die Idee einer zentralen Steuertechnologieplattform ins Spiel, welche die relevanten Daten aus verteilten Systemen enthält und kombiniert mit dem „Tax Data Lake“, ein funktionsübergreifendes Management von Personen, Prozessen und Daten unterstützt und bei Bedarf spezifische, relevante Daten für nachgelagerte Systeme bereitstellt.



Die Etablierung einer Technologiestrategie ist nichts, was über Nacht umgesetzt werden kann.

Nicht zu vergessen ist, dass Prozesse zumeist mehrere Teams, mehrere Systeme, mehrere Bereiche innerhalb des Steuerwesens und in vielen Fällen auch mehrere Länder und Rechtsordnungen umfassen. So erfordert die Arbeit in der Steuerabteilung die Verfügbarkeit einer Vielzahl von steuerrelevanten Informationen, die in der Regel weit über das Unternehmen verteilt generiert und häufig in unterschiedlichen Ländern verarbeitet werden. Diese Informationen müssen zusammengeführt, verwaltet und bei Bedarf schnell und adressatengerecht bereit gestellt werden können. Daher ist gerade auch der Zugang zu einer einheitlichen Sicht der Wahrheit („single view of truth“), die nationale Besonderheiten ausgleicht, von entscheidender Bedeutung. Ein Weg, dies zu erreichen, ist die Implementierung einer global einheitlichen Plattform, die es lokalen Benutzern ermöglicht, auf die für sie kritischen Daten und Prozesse zuzugreifen. Gerade hierfür

sind cloudbasierte Anwendungen – eine entsprechende Sicherheitsinfrastruktur vorausgesetzt – prädestiniert.

Zuletzt sei angemerkt, dass die Etablierung einer Technologiestrategie nichts ist, was über Nacht umgesetzt werden kann. Typischerweise planen Unternehmen 3 bis 5 Jahre, wenn es darum geht, ihren Weg zu einer erfolgreichen Strategiumsetzung zu definieren. Der Governance-Ansatz, der diese Strategie umsetzt, sollte dabei möglichst umfassend sein und keinesfalls isoliert auf ein bestimmtes Instrumentarium abzielen. Beziehungen zu Drittanbietern, das Management von internen Entwicklungsprojekten und -prozessen, Infrastrukturmanagement, Architekturstandards, Datenmanagement und vieles mehr müssen in den Arbeitsabläufen des Gesamtprozesses berücksichtigt, verfolgt und verwaltet werden. Wie vorstehend definiert, kann sich das interne und externe Umfeld innerhalb kurzer Zeit erheblich verändern. Deshalb erscheint es wichtig, eine fließende Struktur in die Governance zu integrieren, um sicherzustellen, dass sie sich zeitnah anpassen kann. Gerade diese Agilität, auf technologisch bedingte Probleme zu reagieren, sowie ein schrittweiser Ansatz zur Erreichung der Kernziele, sind für die Steuerabteilungen der Zukunft von großer Bedeutung.

3. Zusammenfassung und Fazit

Das Umfeld, in dem Steuerabteilungen heute agieren, hat sich nicht zuletzt durch die technologische Aufrüstung auf Seiten der Steuerverwaltung stark verändert und es ist zu erwarten, dass diese Entwicklung anhalten wird. Dementsprechend haben sich die Anforderungen an das Qualitäts- und Risikomanagement mittels steuerlicher Prozesse, gemeinhin als Steuer IKS bezeichnet, in den letzten Jahren verschärft. Die Implementierung wirsamer Kontrollen im Rahmen des Steuer IKS und die laufenden Wirksamkeitsprüfungen derselben stellen

Steuerabteilungen vor große Herausforderungen. Eine vollständige Automatisierung aller relevanten Prozesse, die Kontrollen weitgehend überflüssig machen würde, erscheint zumindest auf absehbare Zeit nicht sehr wahrscheinlich. Deshalb gilt es geeignete Ansätze und Maßnahmen in Bezug auf identifizierte oder auch bislang unbekannte Risiken zu finden. Im Besonderen die Risikokontrolle bei Vorprozessen, die außerhalb der Einflussphäre der Steuerabteilung liegen und vom gezielten Einsatz technologischer Lösungen wie dem „Process Mining“ oder der Anomalieerkennung profitieren kann. Ebenso können steuerliche Prozesse etwa durch die Anwendung von Guided Processes unterstützt und abgesichert werden. Hinzu kommt mehr und mehr die Notwendigkeit einer zentralen Informationsverwaltung. Nur auf diese Weise lässt sich letztlich eine einheitliche Datengrundlage im internationalen Kontext schaffen. Um die Chancen der Digitalisierung bestmöglich nutzen zu können und gleichzeitig die Risiken zu minimieren, müssen die Steuerabteilungen der Zukunft letztlich über eine digitale Governance verfügen. Das Qualitäts- und Risikomanagement sowie die Etablierung einer geeigneten Technologie Governance bilden hierfür wesentliche Bausteine, die maßgeblich über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. ▀



Christian Baumgart
StB, Partner und Leiter des Digital Hub bei WTS in Berlin.

Er ist im Steuer- und Finanzbereich auf Strategie-, Organisations-, Prozess- und Technologieberatung spezialisiert.



Karl Bevan
CTO und Partner bei der WTS in Berlin.

Er ist für Technologie-Strategie und Governance sowie für Softwareentwicklung verantwortlich.