

# *Die Neugestaltung der Steuerfunktion von morgen*

## Prognosen und Erkenntnisse

*Aus der Reihe „Tax  
Function of the Future“*



# Zusammenfassung

## Steuern stehen auf dem Prüfstand

Noch nie zuvor waren Steuerangelegenheiten so wichtig für Regierungen, Steuerzahler und andere Stakeholder. Steuern bilden die Grundlage für öffentliche Ausgaben und die Regierungen streben danach, ihre Budgets aufzustocken, um ihre jeweiligen Ziele zu erreichen. Der Ruf und das Wohlergehen der Unternehmen hängen jedoch auch davon ab, wie ihr Steuermanagement von außen wahrgenommen wird. Die Unternehmen müssen daher klar und umsichtig auf einen wachsenden Kreis von Stakeholdern reagieren, der größer ist als je zuvor. Dazu gehören nicht nur Steuerbehörden und Regierungen, sondern auch Regulierungsbehörden, Investoren, Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Medien und die allgemeine Öffentlichkeit.

## Was ändert sich?

Gestiegene globale Compliance-Anforderungen in Verbindung mit ineffizienten Prozessen und zu großem Vertrauen in Kalkulationstabellen erhöhen das Risiko und zehren an den ohnehin schon knappen Ressourcen. Hohe unerwartete Kosten können die Folge sein. Diese ergeben sich sowohl „über dem Strich“ aufgrund des Ressourcenbedarfs als auch „unter dem Strich“ aufgrund von gestiegenen Steuern, Zinsen oder Strafen für falsch und unvollständig eingereichte Steuererklärungen.

Auch unvorhergesehene oder missverstandene Daten, die sich aus globalen regulatorischen Transparenzinitiativen (z. B. CbCR oder CRD IV) ergeben, können sich auf den Ruf auswirken. Die meisten Steuerfunktionen müssen daher umfassende Änderungen vornehmen, um mögliche Fehler in Geschäftsberichten, unnötige Streitverfahren, ein verspätetes Einreichen von Geschäftsberichten und Steuererklärungen sowie höhere Personalbeschaffungs- und bindungskosten zu vermeiden.

*Die Unternehmen müssen daher klar und umsichtig auf einen wachsenden Kreis von Stakeholdern reagieren, der größer ist als je zuvor.*

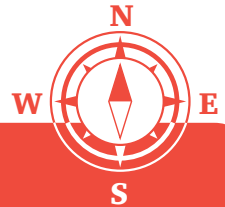


# Zusammenfassung

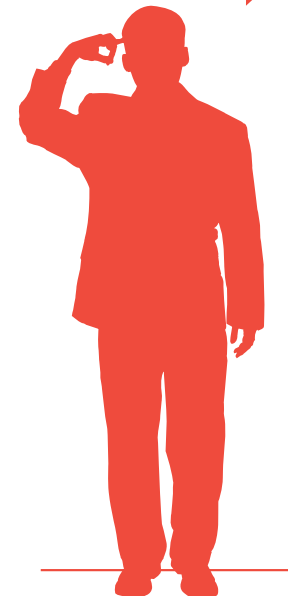
## Womit sollten sich die Steuerfunktionen befassen?

Um ihre Aufgaben im Unternehmen weiterhin erfüllen zu können, müssen die Steuerfunktionen *umgehend eine kontinuierliche, ganzheitliche und praktikable Transformation einleiten*. Ein erfolgreicher Wandel erfordert die Umgestaltung der „End-to-End“-Prozesse, veränderte Ergebnisse allein reichen nicht. Daher ist es notwendig, zunächst die aktuellen Fähigkeiten der Steuerfunktion anhand eines Tax-Reifegradmodells zu bewerten und für sie eine klare Zielvorstellung zu erarbeiten. Auf dieser Basis können Unternehmen dann im Kontext der globalen regulatorischen und legislativen Landschaft eine Roadmap für einen erfolgreichen Wandel erarbeiten, der sich auf die zentralen Bausteine Governance, Daten, Technologie, Prozesse und Menschen stützt.

Um sich die Unterstützung des gesamten Unternehmens zu sichern und auch die zusätzlich benötigten Mittel und Ressourcen zu rechtfertigen, muss die Steuerfunktion einen überzeugenden Business Case für die Transformation erstellen. Dabei kommt es darauf an, den strategischen Wert der Investition für das gesamte Unternehmen klar herauszustellen. Eine erfolgreiche Transformation macht die Steuerfunktion zu einem strategisch wertvollen Partner innerhalb des Unternehmens, der unternehmensweiten Nutzen bringt.



*Steuerfunktionen, die eine kontinuierliche Transformation einleiten, werden in den kommenden Jahren davon profitieren, denn sie werden künftig weniger als Compliance-Center-Funktion, sondern zunehmend als strategisch wichtiger Partner im Unternehmen angesehen.*





## Zusammenfassung

### Wie sehen unsere Prognosen für die Steuerfunktion aus?

PwC gibt eine Thought-Leadership-Reihe heraus, in der wir unsere Prognosen für die Tax Function of the Future (Die Steuerfunktion von morgen) und ihre Haupttreiber vorstellen.

Die Prognosen auf globaler Ebene betreffen folgende sechs Hauptfelder:

1. die globale legislative und regulatorische Landschaft
2. die Rolle der Steuerfunktion hinsichtlich Risikomanagement und Governance
3. den Daten- und Informationsfluss
4. Automatisierung von Datenanalysen
5. die Rollen und Prozesse innerhalb der Steuerfunktion
6. die Steuerexperten von morgen.

In diesem ersten Teil erörtern wir die aktuellen Herausforderungen im Bereich Steuern, stellen unsere Prognosen für die Steuerfunktion von morgen vor und zeigen auf, wie sich die heutigen Steuerfunktionen anpassen müssen, damit sie mit den Veränderungen Schritt hält und das gesamte Unternehmen unterstützen kann.



## Worum geht es genau?

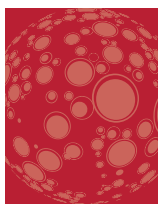
Fünf globale Megatrends führen zu einer drastischen Änderung der Art und Weise, wie Unternehmen – auch Steuerfunktionen – arbeiten.



**Demografische Entwicklungen**  
Mitarbeiter werden dezentralisierter eingesetzt und weisen mehr Qualifikationslücken auf.



**Technologische Durchbrüche**  
Technologieanbieter entwickeln neue Möglichkeiten und neue Marktteilnehmer treten auf.



**Verschiebung der globalen Wirtschaftsmacht**  
Handel und Investitionen verlagern sich in die Entwicklungsländer, was mit höheren Risiken und größerer Komplexität einhergeht.



**Operationelle Optimierung**  
Unternehmen benötigen hochwertigere Analysen, während der Personalbestand stagniert oder abnimmt.



**Beschleunigte Urbanisierung**  
Regierungen konkurrieren um Geschäfte und fordern mehr Transparenz.

Insbesondere die Verschiebung der globalen Wirtschaftsmacht, demografische Entwicklungen und technologische Durchbrüche haben die Steuerfunktion bereits beeinflusst. Sie werden sich auf die Steuerfunktion von morgen auch weiterhin auswirken, ebenso wie die andauernden internen Belastungen durch operationelle und technologische Ineffizienzen. Die zunehmende globale Regulierung wird möglicherweise dazu führen, dass die Steuerfunktionen noch stärker in ihre Compliance-Rolle gepresst werden, anstatt die Rolle eines Mehrwert schaffenden Partners im Unternehmen zu übernehmen.

## Worum geht es genau?

Diese Megatrends auf Makroebene beeinflussen die Steuerfunktionen hinsichtlich der folgenden wichtigen Aspekte:

- die Compliance-Anforderungen steigen
- Schwellenländer rücken in den Mittelpunkt
- die Methoden der Steuerbehörden ändern sich
- die Risikotoleranz im Steuerbereich gleicht sich an die des gesamten Unternehmens an
- solide Steuerkontrollrahmen werden immer wichtiger
- die Technologieentwicklung bietet immer mehr Möglichkeiten
- Automatisierung wird zur Notwendigkeit
- die Geschäftsmodelle entwickeln sich in rasantem Tempo weiter
- der Druck, mit denselben oder weniger Ressourcen mehr zu erreichen, steigt
- demografische Verschiebungen führen zu Talentlücken
- die Millenials-Generation hat andere Erwartungen an das Arbeitsleben
- der Steuerbereich greift verstärkt auf Software für das Finanzreporting zurück
- der Finanzbereich erkennt die wichtige Rolle an, die der Steuerbereich bei der finanzbezogenen Transformation spielt
- Big Data und Analysen werden für den Steuerbereich ebenfalls wichtig

## Wie sieht die neue Normalität aus?

Die Steuerfunktion von morgen wird durch höhere Compliance-Anforderungen gefordert sein und sie wird einen größeren Bedarf an Analysetätigkeiten haben, damit sie die unternehmensweiten Entscheidungsprozesse besser unterstützen kann.

Die Steuerfunktion muss auch weiterhin den wachsenden Druck von außen und die zunehmenden operationellen Herausforderungen bewältigen, die weiter oben beschrieben wurden. Nur so kann sichergestellt werden, dass die steuerliche Compliance, Jahresabschlussauflagen und weitere Pflichten vollständig erfüllt werden. Die Stakeholder haben ein zunehmendes Interesse daran, zu erfahren, wie sich die Steuern auf das gesamte Unternehmen auswirken. Um darauf besser reagieren zu können, sind verbesserte Fähigkeiten in den Bereichen Prognose, Analyse und Szenarienplanung notwendig. Herkömmliche Praktiken und Verfahren müssen mithilfe der neuen Technologien umgestaltet werden, damit Risiken künftig besser zu steuern sind.

Welche Veränderungen werden diese zukünftige Situation prägen? Unsere Prognosen für die Steuerfunktion von morgen betreffen Aspekte der Steuerlandschaft, die sich in den nächsten drei bis fünf Jahren drastisch verändern werden. Um diese Situation zu meistern, müssen Unternehmen daran arbeiten, die Lücke zwischen ihren derzeitigen Fähigkeiten und den Anforderungen der zukünftigen Realität zu schließen.



## Die Aussichten für ... die globale legislative und regulatorische Landschaft

### Prognosen

Die globalen steuerlichen Meldepflichten (z. B. CbCR und ähnliche Transparenzinitiativen) werden exponentiell anwachsen und wesentliche Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeiten und die entsprechenden Budget-zuteilungen innerhalb der Steuerfunktion haben.

Die Regulierungsbehörden werden Transparenz in Bezug auf die weltweite Besteuerung verlangen; dies erfordert eine klare und gut durchdachte Kommunikation mit den öffentlichen Stakeholdern darüber, welche Beiträge die Unternehmen für die Gemeinden leisten, in denen sie Geschäfte tätigen.

Künftig wird es üblich sein, dass Steuersysteme untereinander Informationen austauschen. Steuersysteme werden in der Lage sein, Daten zu beschaffen und globale Prüfungen durchzuführen, was zu mehr Streitigkeiten führt.

Das vorgeschlagene Country-by-Country-Reporting (CbCR, länderbezogene Berichterstattung) im Rahmen des BEPS-Aktionsplans der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) stellt einen wichtigen Entwicklungsschritt für

die multinationalen Unternehmen dar. Laut diesem Vorschlag müssen Unternehmen folgende Informationen vorlegen: weltweite Gewinnverteilung, gezahlte Steuern und bestimmte Indikatoren für die Wirtschaftstätigkeit zwischen den Ländern, in denen sie tätig sind



*Ein Probelauf für diese Berichterstattung könnte Aufschluss darüber geben, welche Maßnahmen zur Vorbereitung notwendig sind. Einige Unternehmen müssen mit einem Aufwand von mehreren hundert, vielleicht sogar mehreren tausend Stunden rechnen, um die geforderten Informationen vorlegen zu können.*



*“Ein globales Unternehmen wie unseres, das in mehr als 80 Ländern tätig ist, sieht sich wachsenden Herausforderungen beim Steuermanagement gegenüber. Steigende Reportinganforderungen, neue Steuern und unser Transparenzversprechen veranlassen uns, die Daten in unseren Finanzsystemen auf prozessorientiertere und systematischere Art zu nutzen.”*

*– Graham Holford, Director: Group Tax, SABMiller plc.*

(z. B. wo sie Mitarbeiter beschäftigen). Zum einen werden technologiebasierte Lösungen benötigt, um die Daten, die zur Erfüllung der Compliance-Anforderungen notwendig sind, zu sammeln, zu überprüfen und zu melden. Zum anderen sind aber auch solide und wiederholbare Prozesse für die Informationsanalyse nötig, um vor und nach der Erfüllung der Compliance-Anforderungen sämtliche Unregelmäßigkeiten zu erkennen und zu erfassen.

CbCR ist nicht die erste Transparenzinitiative und wird auch nicht die letzte sein. Die CbCR-Anforderungen unterscheiden sich jedoch durch ihre große Reichweite und den bedeutenden Einfluss, den sie auf Steuerzahler, Steuerbehörden, Regierungen und sogar auf die Öffentlichkeit haben. CbCR fordert, dass multinationale Konzerne standardisierte Metriken offenlegen; damit setzt diese Initiative neue Maßstäbe in puncto Transparenz.



# Die Aussichten für ... die Rolle der Steuerfunktion hinsichtlich Risikomanagement und Governance

## Prognosen

Viele Steuersysteme werden gesetzlich die Übernahme eines Steuerkontrollrahmens vorschreiben, der ähnliche Richtlinien verfolgt wie Sarbanes-Oxley und das COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Genauere Prüfungen seitens der Stakeholder und größere Reputationsrisiken werden die Unternehmen dazu zwingen, ihre Steuerbeschlüsse immer wieder neu zu bewerten.

Der strategische Fokus auf eine gebietsbezogene Berichterstattung und Dokumentation der Geschäftsaktivitäten, einschließlich Verrechnungspreisgestaltung, wird für die Bewältigung zunehmender Steuerstreitigkeiten, die sich aus Transparenzinitiativen ergeben, entscheidend sein.

In Zukunft müssen die Steuerfunktionen nicht nur korrekte Steuererklärungen abgeben. Sie müssen den Behörden und anderen Stakeholdern zudem zusichern, dass sie angemessene Kontroll- und Prozessrahmen verwenden, um steuerliche Risiken zu bewältigen. Die Art und Weise, wie der Steuerbereich seine Daten liefert, wird ebenso wichtig sein wie das, was er liefert – wenn nicht sogar wichtiger.

Um die Herausforderungen eines sich verändernden Steuerumfelds zu meistern, müssen die Unternehmen erkennen, dass der Steuerkontrollrahmen und seine Komponenten – Governance, Risikoerkennung, Kontrollen, Kommunikation und Überwachung – Schlüsselbereiche sind, die es zu modernisieren gilt. Die Komponenten eines Kontrollrahmens wurden vom COSO definiert. Deren Kontrollrahmen ist zwar nicht der einzig akzeptierte, doch es der am häufigsten verwendete.

Unabhängig davon, welcher im Einzelfall angewendet wird, zeichnen sich alle guten Steuerkontrollrahmen durch folgende Merkmale aus:

- starke Tax-Governance mit einer Steuerstrategie, die an den übergeordneten Unternehmenszielen ausgerichtet ist und die Erwartungen von Kunden, Mandanten, Personal und anderen Stakeholdern klar einbezieht
- ein fundiertes Verständnis dafür, wo die Hauptrisiken im Unternehmen liegen, beispielsweise in den Bereichen indirekte Steuern und Lohnsteuern
- effektive und effiziente Kontrollen, um identifizierte Risiken zu mindern
- eine klar definierte und transparente Kommunikationsstrategie, die das interne und externe Steuermanagement darlegt
- fortlaufende Überwachungstätigkeiten in Bezug auf die zuvor genannten Aspekte

Hat ein Unternehmen Klarheit über sein Steuermanagement erlangt, kann seine Steuerstrategie an der Unternehmensstrategie ausgerichtet werden und dies ermöglicht es, Reputationsrisiken und Steuerstreitigkeiten zu reduzieren.

## Die Aussichten für ... die Rolle der Steuerfunktion hinsichtlich Risikomanagement und Governance

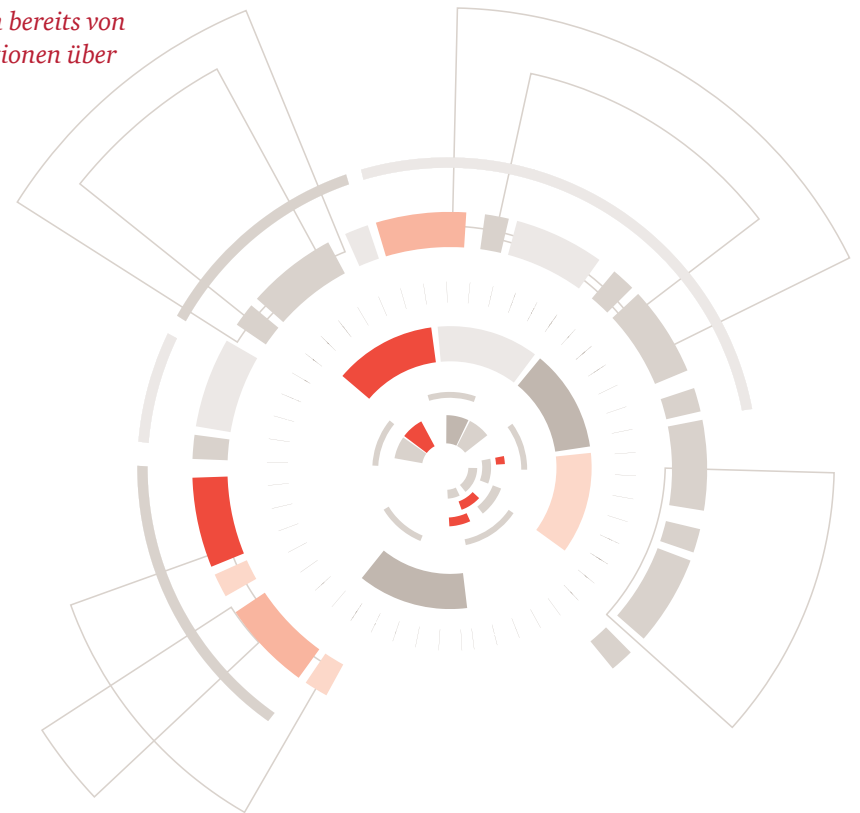


*Unternehmen können sich darauf einstellen, dass in Zukunft mehr Wert auf Steuerkontrollrahmen gelegt wird. Die OECD wird voraussichtlich im Sommer 2015 Leitlinien für die Entwicklung und Verwendung von Steuerkontrollrahmen herausgeben. Dadurch erhöht sich der Druck auf Unternehmen, dieses Thema erneut zu betrachten. Einige Steuerbehörden erwarten bereits von den Unternehmen, dass sie ihnen detaillierte Informationen über ihre Steuerkontrollrahmen liefern.*



*“Viele Regierungen suchen nach neuen Einnahmequellen und die Steuerbehörden in aller Welt sind zunehmend damit beschäftigt, multinationale Unternehmen intensiven Steuerprüfungen zu unterziehen. Zudem wurden die bestehenden internationalen Besteuerungsgrundsätze, die durch ein Netz von Steuerabkommen festgelegt sind, infrage gestellt. Und Regierungen regen neue Transparenzinitiativen an, damit sie die globalen Steuerpositionen von Unternehmenssteuerpflichtigen neu bewerten können. Dies wird in den kommenden Jahren zu erheblich mehr Streitigkeiten und Unsicherheiten bezüglich der Körperschaftsteuer führen. Außerdem steigt so das Risiko der Mehrfachbesteuerung von Unternehmensgewinnen.”*

*– Mike Danilack, PwC Principal*



## Die Aussichten für ... den Daten- und Informationsfluss

### Prognosen

Die meisten Steuerfunktionen werden sämtliche Informationen in einem „steuerfertigen Format“ erhalten, und zwar entweder von ihrem unternehmensweiten Finanzsystem oder von einem speziellen Data Hub für Steuern.

Spezielle Data Hubs für Steuern werden sich durchsetzen; sie werden intern entwickelt, von Drittanbietern lizenziert, und/oder man kann über eine Steuerberatungsfirma im Rahmen einer Co-Sourcing-Vereinbarung auf sie zugreifen.

Datensicherheit wird ganz oben auf der Tagesordnung der Steuerfunktionen stehen, da die Sorge besteht, vertrauliche Informationen könnten (versehentlich) veröffentlicht werden.

Der Dreh- und Angelpunkt für eine richtige Transformation sind die Daten. Die Art und Weise, wie Datenprobleme gelöst werden, prägt die Prozessänderung. Und diese unterstützt wiederum das Ressourcen-Modell, indem Möglichkeiten für wertschöpfende Tätigkeiten, die einen größeren strategischen Beitrag zum Unternehmen leisten werden, genutzt werden können. Der Steuerbereich ist einer der größten Datennutzer im Unternehmen, denn fast jede Transaktion hat potenzielle Auswirkungen auf die Steuern. Daher muss die Steuerfunktion eine führende Rolle übernehmen, wenn es darum geht, ihren Datenbedarf und mögliche Lösungen zu definieren, die sowohl ihren Bedürfnissen als auch denen anderer Unternehmenseinheiten entsprechen.

In der Vergangenheit fanden Steuerfunktionen immer einen Weg, das Beste aus dem zu machen, was sie bekamen. Sie verbrachten viel Zeit damit, Daten manuell zu sammeln, zu bearbeiten und zu validieren, ohne jedoch eine Verbesserung der Datenqualität im Laufe des Prozesses gewährleisten zu können. Die Lösung dieses Problems ist komplex und bedarf eines bereichsübergreifenden Ansatzes.



*Die Transformation im Finanzbereich und die ERP-Upgrade-Programme legen ein immer höheres Tempo vor; die Steuerfunktion muss hier die Rolle einer tragenden Säule einnehmen, damit das Vorhaben erfolgreich verläuft. So wäre es nicht nur eine verpasste Chance, sondern sogar ein kostspieliger Fehler, wenn man es im Rahmen dieser Bemühungen versäumen würde, die Kontenpläne „steuersensitiv zu gestalten“, Reportinganforderungen festzulegen, Software für den indirekten Vertrieb oder anbieterspezifische Bereitstellungsmöglichkeiten des ERP-Systems zu bewerten.*

Es gibt drei Hauptwege, um Steuerdaten zu handhaben:

1. die Nutzung des Enterprise-Resource-Planning-Systems (ERP-System), um Daten steuersensitiv aufzubereiten und um das Reporting hin zu den einzelnen Nebenbüchern zu gewährleisten; je nach Komplexität der Umgebung ist dies mit Punkt 2 zu kombinieren.
2. Schaffung eines Steuerdaten-Hubs mit allen Daten, die zur Unterstützung der Steuerprozesse nötig sind, sowie mit den endgültigen Compliance-Daten aus den Bereitstellungs- und Compliance-Lösungen; die Steuerabteilung hat hier zwei Optionen, entweder die Investition in den Aufbau eines eigenen steuerspezifischen Daten-Hubs oder den Erwerb einer der Standardsoftwarelösungen, die zunehmend auf den Markt kommen.
3. Auslagerung der Funktion an Dritte, die in den Bereich Datenanalyse und Reporting investiert haben.

## Die Aussichten für ... den Daten- und Informationsfluss

**Daten sind die neue „Geschäftswährung“** – Die Qualität der Daten, die aus Geschäftstätigkeiten erfasst werden, muss erheblich verbessert werden. Die Steuerfunktionen müssen viele ihrer „manuellen“ Tabellenkalkulationen eliminieren und stattdessen die wichtigsten Steuerdaten zentral in einem Data Hub sammeln oder ERP-Systeme steuersensitiv auszurichten. ERP- und Tax-Anbieter stellen aussichtsreiche und kostengünstige Lösungen bereit, um dies zu erreichen.



“Unser Unternehmen unternahm eine vollständige ERP-Transformation, in die die Steuerfunktion eng eingebunden wurde. Diese aktive Einbindung ermöglichte es uns, die Erfassung von „steuerbereiten“ Informationen zu verbessern. Wir rechnen mit einer deutlichen Reduktion des Zeitaufwands für die Durchführung wiederkehrender und Ad-hoc-Analysen. So werden Mitarbeiter frei für wertschöpfendere Aufgaben wie beispielsweise die Risikoerkennung und -minderung, die proaktive Planung von globalen Prüfungen oder weitere Prozessverbesserungen.“

– Mary San Nicolas, Director, Tax Operations, Seagate Technology





## Die Aussichten für ... *die Automatisierung von Datenanalysen*

### **Prognosen**

Mehr Unternehmen werden auf ihr unternehmensweites Finanzsystem zurückgreifen, um Steuerberechnungen vorzubereiten (z. B. Einkommenssteuer-Buchhaltung und indirekte Steuern). So werden Tabellen bzw. andere herkömmliche steuerbezogene Technologielösungen ersetzt.

Die große Mehrheit der Steuerfunktionen wird im Entscheidungsfindungsprozess professionelle Datenanalysetools nutzen, vor allem in Bereichen wie Risikoerkennung, Chancenerkennung, Prognose, Szenarienplanung und allgemeine Geschäftsunterstützung.

Die Fähigkeit, Daten in Echtzeit zu analysieren, hat wesentliche Auswirkungen auf die Geschäftsleistung eines Unternehmens; auch im Steuerbereich wird sie schnell zu einer Notwendigkeit. Stellen Sie sich vor, Ihnen stehen detaillierte Daten auf Transaktionsebene zur Verfügung, die bereits mit der Rechtsabteilung abgestimmt und steuersensitiv sind. Stellen Sie sich nun vor, Sie haben die Möglichkeit, ein vorgelagertes Dateneingabeproblem leicht zu erkennen – und dann auch zu korrigieren (z. B. Berechnung eines

falschen Steuerbetrags auf der Rechnung oder beim Verkauf), beträchtliche unerwartete Überzahlungen/ Unterbezahlungen von Steuern zu vermeiden und die Einreichungskosten zu verringern. Es gibt heute Tools und Analysemethoden, die historische Daten, Musterabgleiche, Beziehungsalgorithmen und andere Methoden nutzen, um dies zu erreichen. Und diese werden in anderen Teilen Ihres Unternehmens bereits eingesetzt, zum Beispiel in den Bereichen Lieferkette, Marketing und Finanzen.

## Die Aussichten für ... die Automatisierung von Datenanalysen

Eine gut integrierte Steuerdaten- und Analyseumgebung kann dazu beitragen, die Steuerbuchhaltung, den Bereich der indirekten Steuern, die Verrechnungspreisgestaltung, die allgemeine Tax-Compliance und die Beilegung von Steuerstreitigkeiten zu verbessern. Steuerfunktionen erhalten einen genaueren Einblick in ihre „Steuerausgaben“ und Risiken; sie gewinnen mehr Erkenntnisse darüber, wie Steuern ihr Unternehmen beeinflussen, und können so rechtzeitig dabei helfen, die Geschäftstätigkeit zu steuern.



*Die meisten Unternehmen haben bereits in Business-Intelligence-Tools und Datenmanagement-technologien investiert. Es wird oft übersehen, dass diese auch für die Steuerfunktion genutzt werden können.*



*“ Wir haben bei uns ein Transformationsprojekt durchgeführt und das hat uns seitdem erhebliche Vorteile gebracht. Wir konnten beispielsweise die Anzahl der Arbeitsstunden, die für die Sammlung der Daten des Außendienstes und deren manuelle Eingabe in spezielle Tabellen aufgewendet wurden, deutlich reduzieren. Dadurch haben wir Zeit für andere, wichtigere Tätigkeiten gewonnen. ”*

*– ein diversifiziertes, international tätiges Medien- und Unterhaltungsunternehmen*

*Laut einer neuen CEO-Umfrage\* sind CEOs weltweit der Meinung, dass die Technologie für Daten und Datenanalyse auf Platz zwei der Bereiche liegt, die einen hohen Nutzen für das Unternehmen bringen.*

*\*PwC's 18th Annual Global CEO Survey.*

# Die Aussichten für ... die Rollen und Prozesse innerhalb der Steuerfunktion

## Prognosen

Die meisten globalen vorbereitenden Tätigkeiten hinsichtlich Compliance und Reporting im Steuerbereich, zu denen auch die Datensammlung und -abstimmung gehört, erfolgen in den Shared-Service-Centern der Unternehmen oder im Rahmen von Co-Sourcing-Vereinbarungen mit Dritten.

Die Steuerfunktionen werden Tools nutzen, die parallele Bearbeitung erlauben, und so Workflow, Dokumentenmanagement, Terminierung und interne Kontrollen weitgehend automatisieren.

Viele Unternehmen suchen kontinuierlich nach Möglichkeiten, das Kostenmanagement und die Ressourcenrationalisierung zu verbessern, um den Unternehmenswert zu steigern. In diesem Zusammenhang ist die Steuerfunktion oft gefordert, ihre Tätigkeiten unternehmensweit auszurichten und sowohl Synergien zu nutzen als auch Rollen und Verantwortlichkeiten zu überdenken. Es kommen zunehmend Shared-Service-Modelle zum Einsatz, um die vorbereitenden Arbeiten und die Datensammlung in der Steuerfunktion durchzuführen.

Ein Shared-Services-Ressourcen-Modell oder ein Co-Sourcing/Outsourcing kann zu direkten Kosteneinsparungen führen. Und durch eine Verlagerung der Verantwortlichkeiten für die steuerlichen Prozesse kann das Stammpersonal der Steuerabteilung seine hohen Kompetenzen besser für strategische Tätigkeiten wie Planung und Analyse einsetzen.



*“Die Entwicklung der Technologie und der Fähigkeit zur Integration von Informationen bringt den Vorteil, dass man eine einzige Datenquelle haben kann, die von verschiedenen Plattformen und Apps genutzt werden kann. Es wird zunehmend einfacher, Datenhosting-möglichkeiten in sicheren und kostengünstigen Infrastruktur zu nutzen. Diese sorgen für einen kontinuierlichen Datenfluss, auf den mit leistungsstarken Reporting- und Analyse-Apps zugegriffen werden kann, das ist für die Steuerfunktion sehr nützlich. Die Integration von Systemen ermöglicht bei durchgehender Konnektivität von den Quelldaten bis hin zur Mehrfachnutzung Anpassungen, wenn notwendige operative Änderungen vorgenommen werden müssen. Microsoft Services arbeitet für seine Kunden bereits an solchen neuen Szenarien, um ihnen eine Cloud-gehostete Technologieinfrastruktur anzubieten, in der nützliche Informationen für Analysen und Modellierungen jederzeit bereitstehen.”*

– Matt Perrine, General Manager Marketing & Strategy, Americas Enterprise Services, Microsoft Corporation

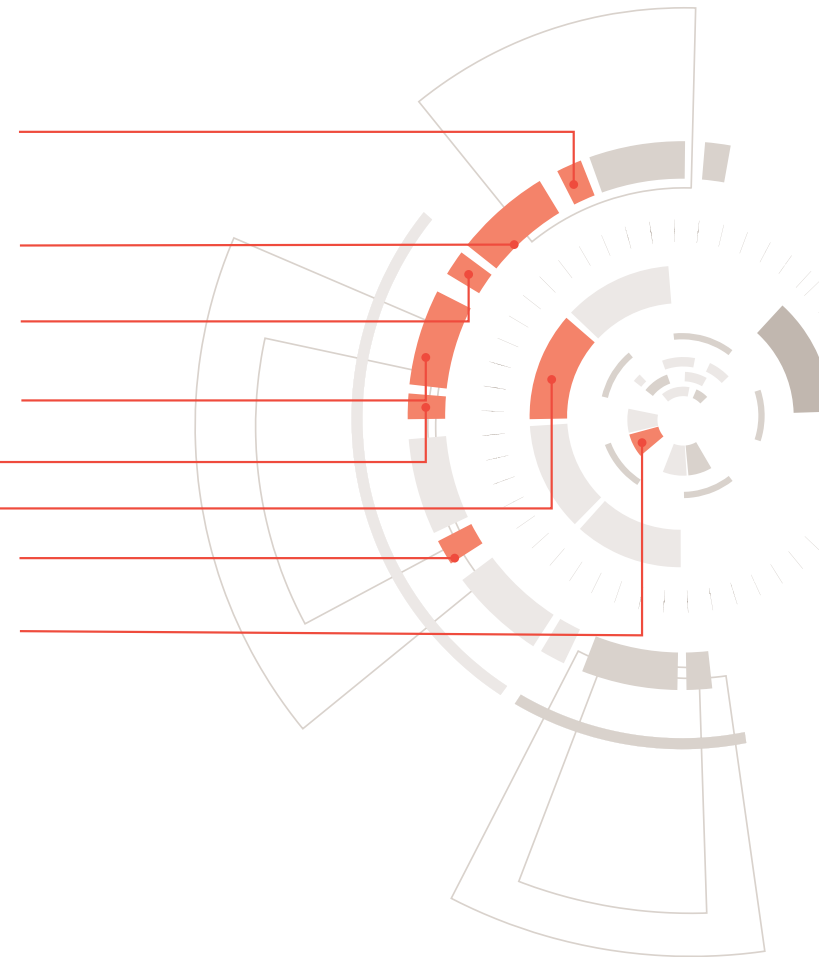
## Die Aussichten für ... *die Rollen und Prozesse innerhalb der Steuerfunktion*

Inzwischen stehen viele Lösungen zur Verfügung, um die Prozesse zu verbessern, neue Ressourcen-Modelle zu ermöglichen, Informationen auszutauschen und interne Kontrollen zu optimieren. Unternehmen können diese Technologielösungen an ihre Ziele und ihr gewünschtes Effizienzniveau anpassen. Diese Lösungen bieten folgende Vorteile:

- Die vierteljährlichen und jährlichen Bereitstellungsprozesse lassen sich in einem elektronischen Workflow automatisieren, unter anderem durch E-Mail-Benachrichtigungen über Aufgabenzuordnungen, die elektronische Abnahme von Aufgaben, integriertes Dokumentenmanagement und Nachverfolgung der wichtigsten Meilensteine mithilfe von Kalendern und Dashboards.
- Durch moderne Berichterstattungsmöglichkeiten, Scorecarding und Prognosen erhält das Management besseren Einblick in Risikobereiche und die Steuerfunktionsprozesse.
- Weltweit können Steuerprüfungen und Steuerstreitigkeiten, ihr Status und die Workflows, die zu ihrer Beilegung nötig sind, besser gesteuert werden.
- Die Effizienz bei der Dokumentennutzung und Datensammlung wird erhöht und es für eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen dem Steuerbereich und anderen Stakeholdern gesorgt.
- Der Zugang zu den Steuerdaten erfolgt schneller und die Datenkonsistenz wird verbessert.
- Die Steuerung von Prozessen vor und nach Transaktionen wird unterstützt.
- Es wird ein jährlicher Rationalisierungsprozess seitens der Rechtsabteilung ermöglicht, um unnötige Compliance-Verpflichtungen zu eliminieren.
- Internes Wissen wird bewahrt, indem die Abhängigkeit von Schlüsselpersonen abgebaut wird und übergreifende Schulungen für das Personal angeboten werden können.



*Unternehmen sollten einen umfassenden Ansatz für den Umgang mit Personal und Prozessen verfolgen, bevor sie sich für eine Technologielösung entscheiden – eine schlanke Six-Sigma-Methode kann zu erheblichen Einsparungen führen. Die Nutzung von Technologien, in die Ihr Unternehmen bereits investiert hat, hilft ebenfalls, die Kosten zu minimieren.*





## Die Aussichten für ... die Steuerexperten von morgen

### Prognosen

Ein erfolgreicher Steuerexperte von morgen verfügt über hohe Kompetenzen in den Bereichen Datenanalyse, Statistik und Technologie sowie Prozessverbesserung und Change-Management.

Die Steuerfunktionen werden spezielle IT-, Daten- und Projektmanagementexperten für den Steuerbereich einstellen, die die Technologie- und Transformationsstrategien im Bereich Steuern entwickeln, unterstützen und umsetzen werden.

Die oben beschriebenen Faktoren veranlassen Steuerexperten dazu, ihre Kenntnisse über das Steuerreporting hinaus zu erweitern. Der erfolgreiche Steuerexperte von morgen muss sich mehr auf die Nutzung von Daten und Technologien konzentrieren. Bei den Datenkompetenzen, über die Steuerexperten künftig verfügen müssen, geht es weniger um die Sammlung und Verwaltung von Daten, sondern mehr um die Analyse der Daten aus einer umfassenderen Perspektive heraus, um wichtige Entscheidungen treffen zu können. Die Steuerfunktionen werden ihre Tätigkeiten mithilfe der neuen technologischen Möglichkeiten umgestalten, um die Steuerplanung zu automatisieren und zu beschleunigen.

In Zukunft werden Steuerexperten zudem strategische Risikomanagement-Kompetenzen benötigen. Die Fähigkeit, Steuerrisiken zu bewerten, war schon in der Vergangenheit eine Kernkompetenz, doch nun muss sie weiterentwickelt werden und künftig auch die Art und Weise einschließen, wie das Steuerrisiko unternehmensweit gehandhabt wird und wie dies zum Gesamtziel des Unternehmens beitragen kann. Die Steuerfunktionen sollten die voraussichtlichen Kompetenzlücken schon jetzt berücksichtigen, damit die künftig benötigten Kompetenzen ausgebaut bzw. erworben werden können.

Unternehmen sollten in ihren Recruiting-Aktivitäten nach diesen Kompetenzen Ausschau halten und die Mitarbeiter dazu anregen, mithilfe von Schulungen auf dem Laufenden zu bleiben. Weitere Informationen finden Sie hier: **“Data Driven: What students need to succeed in a rapidly changing business world.”**



*Die Universitäten bieten verbesserte Buchhaltungsprogramme an und sind auch bestrebt, neue Zertifikate und Abschlüsse in den Bereichen Steuertechnologie, Steuerdatenmanagement und -analyse sowie Steuerrisiko-management zu schaffen.*

*Unternehmen müssen ihren jetzigen Talentbedarf angesichts der zusätzlich benötigten Fähigkeiten überprüfen, um sich den geeigneten Talentpool für das angestrebte Betriebsmodell aufzubauen.*

## Womit Sie beginnen sollten: Steuerstrategie und Roadmap

Die Steuerfunktion kann diese Herausforderungen nicht mit einem eindimensionalen Ansatz lösen. Auch zusätzliche Mitarbeiter oder ein einzelnes neues Tool sind keine Lösung. Es ist vielmehr ein integrierter, ganzheitlicher, bereichsübergreifender Ansatz nötig, der die Bereiche Governance, Daten, Technologie, Prozesse und Menschen mit einbezieht.

Manch einer mag in Bezug auf die eine oder andere Prognose oder die prognostizierten rasanten, grundlegenden Veränderungen anderer Ansicht sein. Doch als Ausgangspunkt sollten die Unternehmen über diese Themen ins Gespräch kommen. Dabei kann sich unter Umständen herausstellen, dass bereits ein Konzept vorliegt. Für viele wird dies jedoch der erste Schritt hin zu einer Transformations-Roadmap sein.

### **Erfassung der derzeitigen Position**

Die Führungskräfte im Steuerbereich wissen, dass sich die Steuerfunktion weiterentwickeln muss. Angesichts der Budget- und Ressourcenbeschränkungen ist es allerdings schwierig, einen Weg zu finden, der nicht nur effektiv, sondern auch realisierbar ist. Ein entscheidender erster Schritt besteht darin, die aktuellen Fähigkeiten der Steuerfunktion in den Bereichen Governance, Daten, Technologie, Prozesse und Menschen zu bewerten.

Kann Ihre Steuerfunktion die heutigen Herausforderungen bewältigen und ist sie auch auf die zukünftigen vorbereitet? Hat sie die notwendigen Kapazitäten, um neue Verantwortlichkeiten zu übernehmen und gleichzeitig die Tax-Compliance- und Geschäftsberichtspflichten wirksam zu erfüllen? Und unterstützt sie voll und ganz die Bedürfnisse des Unternehmens? Dazu gehört beispielsweise auch die schnelle Reaktion auf Planungsanfragen, die eine Analyse oder ein Briefing der Vorstandsebene vor Hauptversammlungen oder Pressekonferenzen erfordern.

Eine Bewertung der aktuellen Situation der Steuerfunktion anhand eines spezifischen Reifegradmodells offenbart die Bereiche, die noch gestärkt werden müssen.

*Die häufigste Aussage von Führungskräften großer Unternehmen lautet: „Ich weiß, dass wir uns anpassen und verändern müssen, aber diese Aufgabe ist so erdrückend, dass ich gar nicht weiß, wo ich anfangen soll.“*

### **Anpassung der Reifegrade an die Risikotoleranz**

Das Reifegradmodell auf Seite 18 hilft Unternehmen dabei, den Reifegrad ihrer derzeitigen Fähigkeiten zu ermitteln. Doch welchen Reifegrad sollte ein Unternehmen für seine Tätigkeit anstreben? Jede Steuerfunktion begrüßtes sicherlich, wenn bessere Voraussetzungen für ihre Tätigkeiten geschaffen werden, aber in manchen Branchen oder Märkten ist dies vielleicht gar kein angemessenes oder realisierbares Ziel. Der richtige Reifegrad hängt von vielen Faktoren ab, unter anderem von der Risikotoleranz des gesamten Unternehmens.

Wenn der Reifegrad der Steuerfunktion eher dem initialen oder informellen Stadium entspricht, besteht ein größeres Risiko für hohe Kosten und andere Probleme wie Doppelarbeit, potenziell falsche Angaben im Abschluss und eine größere Kontrollbelastung. Hat die Steuerfunktion hingegen einen höheren Reifegrad erreicht und wurden Risiken bereits erkannt und angemessen bewältigt, dann stehen dem Management wichtige Informationen zur Verfügung, die die Entscheidungsfindung erleichtern.

# Womit Sie beginnen sollten: Steuerstrategie und Roadmap

## Reifegradmodell für die Steuerfunktion\*

Wie sehen unsere Ausgangs- und unsere Zielposition aus?

### Grad 5: Optimiert

Die Prozesse sind effizient, basieren auf Best Practices und werden ständig auf Verbesserungsmöglichkeiten geprüft. Die Ergebnisse sind qualitativ hochwertig und das Unternehmen ist in der Lage, sich schnell anzupassen. Der Zugriff auf integrierte Portale erfolgt bereichsübergreifend; es gibt moderne automatisierte Workflows, eingebettete Kontrollen, Analysen und Richtlinien, die aussagekräftige Ergebnisse liefern.

### Grad 4: Gesteuert

Die Prozesse werden aktiv überwacht und Abweichungen werden rechtzeitig erkannt. Die Effizienz der Prozesse wird kontinuierlich erhöht. Technologietools werden auf das Gesamtunternehmen abgestimmt und integriert; sie liefern zum Teil prognostizierende Analysen. Belastbare Kontrollen bestimmen den Prozess.

### Grad 3: Standardisiert

Die Prozesse sind standardisiert; sie werden dokumentiert und weitervermittelt (z. B. in Schulungen). Die Compliance mit diesen Prozessen ist noch sehr personengebunden. Abweichungen vom schriftlich festgehaltenen Verfahren bleiben unter Umständen unbemerkt. Die Technologie ist ein Mix aus lizenzierter Software und steuersensitiven ERP-Systemen oder Steuerdaten-Hubs. Bei den internen Kontrollen werden Mindeststandards befolgt.

### Grad 2: Informell

Rollen und Verantwortlichkeiten werden meist formlos übertragen und ihre Ausführung erfolgt aufgrund von Erfahrungen, die im Rahmen der Prozesse gemacht werden. Es gibt keine formelle Schulung, Kommunikation oder Standardisierung. Es wird lizenzierte Software, die wenig Integrationsmöglichkeiten bietet, genutzt und die internen Kontrollen sind begrenzt.

### Grad 1: Initial

Das Unternehmen wird in erster Linie ereignisbezogen geführt. Probleme werden ad hoc angegangen, wenn sie auftreten. Es wird Basissoftware genutzt, die nicht integriert wird. Es gibt keine internen Kontrollen.

\* Die Bezeichnung der verschiedenen Reifegrade bezieht sich auf das international anerkannte Risikomanagementmodell COBIT und ist nur beschreibender Art. Die Reifegrade sind allgemeine Richtlinien, die allein Informationszwecken dienen. Aus einem (einer Bezeichnung für einen) Reifegrad können keine Schlussfolgerungen oder Gewährleistungen abgeleitet werden. „Optimiert“ bezeichnet keine perfekte oder fehlerfreie Situation.

## Womit Sie beginnen sollten: Steuerstrategie und Roadmap

### Die Transformations-Roadmap: wichtige Elemente, die es zu beachten gilt

Auf Grundlage der Ergebnisse, die die Bewertung des aktuellen Reifegrads ergibt, müssen die Unternehmen eine maßgeschneiderte, ganzheitliche Transformations-Roadmap (keine eindimensionale Lösung) entwickeln. Diese muss sich mit den Prozess- und Technologieerfordernissen befassen sowie mit den dazugehörigen Zielen des Risikomanagements. Ein praktischer, detaillierter Plan mit messbaren Zielen und Zeitrahmen ist für den Erfolg des Vorhabens unabdingbar, ebenso wie die Unterstützung seitens aller relevanten Stakeholder des Unternehmens.

Doch was gehört zu einer typischen Roadmap? Diese Dokumente sind keine standardmäßigen oder feststehenden Pläne. Vielmehr benötigt jedes Unternehmen seine individuelle Roadmap. Diese wird aus der jeweiligen aktuellen Situation (z. B. aus dem aktuellen technologischen Unternehmensumfeld), den neuralgischen Punkten, dem angestrebten Zustand in der Zukunft und dem Umfang der realisierbaren Änderungen hergeleitet. In der Regel handelt es sich dabei um einen Mehrjahresplan mit verschiedenen Optionen – je nachdem, wie die Phasen endgültig abgeschlossen werden.

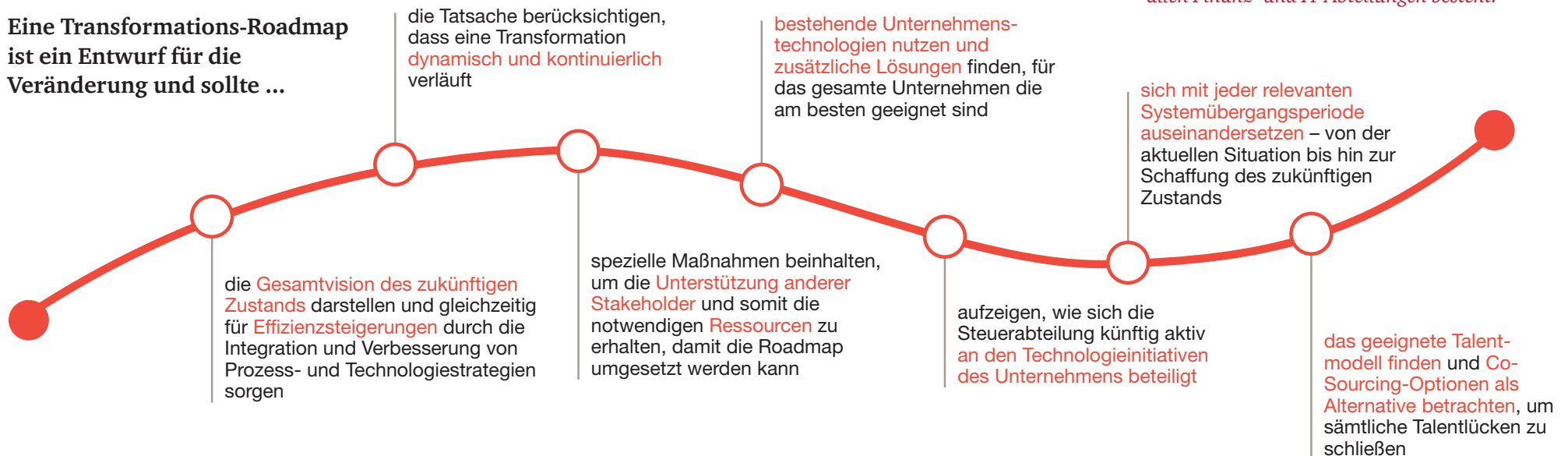
Laut einer neuen CEO-Umfrage\* sind 83 % der CEOs weltweit der Meinung, dass digitale Technologien einen gut durchdachten Plan und genau definierte Maßnahmen für den Erfolg voraussetzen.

\*PwC's 18th Annual Global CEO Survey.



Eine wirksame Transformations-Roadmap kann nicht von der Steuerabteilung allein erstellt werden. Die Steuerfunktion ist ein wesentlicher Bestandteil der Partnerschaft, die zwischen allen Finanz- und IT-Abteilungen besteht.

### Eine Transformations-Roadmap ist ein Entwurf für die Veränderung und sollte ...





# Die Chancen des Wandels nutzen: strategischen Wert schaffen und aktuelle Herausforderungen besser meistern

## **Einen Business Case für den Wandel erstellen**

Ohne die Unterstützung und Mitwirkung der anderen Abteilungen im Unternehmen kann die Steuerfunktion den Transformationsprozess nicht starten. Um deren Unterstützung zu erhalten, muss die Steuerfunktion ein „Plädoyer halten“ und begründen, warum nun die Zeit für einen Wandel gekommen ist. Die Stakeholder werden nach Gründen für die zusätzlichen Haushaltsmittel und Ressourcen verlangen. Es wird entscheidend sein, klare Argumente für eine verstärkte Automatisierung vorzubringen und den strategischen Wert aufzuzeigen, den die Investition für das gesamte Unternehmen hat. Wie gelingt es der Steuerfunktion am besten, die Gründe für den Wandel und den erwarteten Nutzen aus dem investierten Kapital darzulegen?

## **Die rasant steigende Zahl der Compliance-Verpflichtungen**

Ein starkes Argument für den Wandel zu heutigen Zeitpunkt sind die zunehmenden Compliance-Verpflichtungen, die die Steuerfunktion mit ihren derzeitigen Ressourcen und Prozessen nicht erfüllen kann. Eine Veränderung ist unbedingt notwendig, um den neuen Anforderungen Rechnung zu tragen. Auch wenn dies vielleicht zunächst der einzige Grund für eine Transformation ist, so werden transformative Unternehmen die Situation nicht nur unter dem Compliance-Aspekt betrachten. Sie werden ihren Blick auf die Zukunft richten und diesen Prozess als Chance sehen, sich mit einem breiteren Themenspektrum zu befassen, zum Beispiel mit dem Risikomanagement und dem Nutzen, der sich für das Unternehmen ergibt.

## **Besser ist es, immer einen Schritt voraus zu sein**

Zur richtigen Zeit mit den richtigen Informationen ausgerüstet: So kann sich die Steuerfunktion von einer aufgabenorientierten „Compliance-Abteilung“ zu einem Mehrwert schaffenden Business Partner, der ein proaktives Planungs- und Analyseumfeld bietet, entwickeln. Die Kompetenzen der Steuerfunktion können erweitert werden, um strategisch noch nutzbringender zu sein: Indem sich die Funktion künftig auch mit Trendanalysen, Prognosen, Modellierung und Benchmarking mit vergleichbaren Unternehmen beschäftigt. Sie kann sich auf Leistungskennzahlen konzentrieren, zum Beispiel auf effektive Steuerquoten, Cashflow und die Reduzierung der steuerbezogenen Variabilität der Erträge. Diese Tätigkeiten ermöglichen es dem Management, stets einen Schritt voraus zu sein, statt immer nur auf Compliance-Themen zu reagieren.



*“ Wir haben beschlossen, einen Mehrjahresplan zu erstellen, der in erster Linie auf Technologielösungen setzt. Der Grund dafür war, dass wir nicht nur Bedenken in Bezug auf die Erfüllung unserer zukünftigen Tax-Compliance-Verpflichtungen hatten, sondern auch eine Chance sahen, dem Vorstand zu zeigen, wie die Steuerfunktion Kosteneinsparungen ermöglichen und Vorteile für das Unternehmen bringen kann.”*

*– ein Fortune-500-Unternehmen für diversifizierte Finanzprodukte und -dienstleistungen*

## **Die Chancen des Wandels nutzen: strategischen Wert schaffen und aktuelle Herausforderungen besser meistern**

### **Messbare Kosteneinsparungen**

Wer einfach nur auf zusätzliche Mitarbeiter und/oder Drittanbieter zurückgreift, erhöht seine Kosten. Wer dagegen seine derzeitigen Tätigkeiten effizienter gestaltet, um zusätzliche Aufgaben zu bewältigen, kann seine Kosten auf demselben Niveau halten oder – im besten Fall – sogar reduzieren. Vom anvisierten Zustand werden Kosteneinsparungen erwartet und dies kann als starkes Argument für die Investition von Zeit und Geld in Prozessverbesserungen dienen. Einsparungen können sich aus folgenden Faktoren ergeben:

- dem Wegfall von Stunden für die Erfüllung bestimmter Compliance-Verpflichtungen
- niedrigeren Personalkosten für die Durchführung vorbereitender Tätigkeiten (z. B. bei Nutzung eines Shared-Service-Centers oder Co-Sourcing mit einem Drittanbieter)
- größeren Personalkapazitäten für die Durchführung von Analysen
- dem Wegfall von Softwarekosten (Lizenz-/Supportgebühren) oder anderen wiederkehrenden Aufwendungen
- der Nutzung neuer Steuerplanungsmöglichkeiten
- einem geringeren Sanktionsrisiko

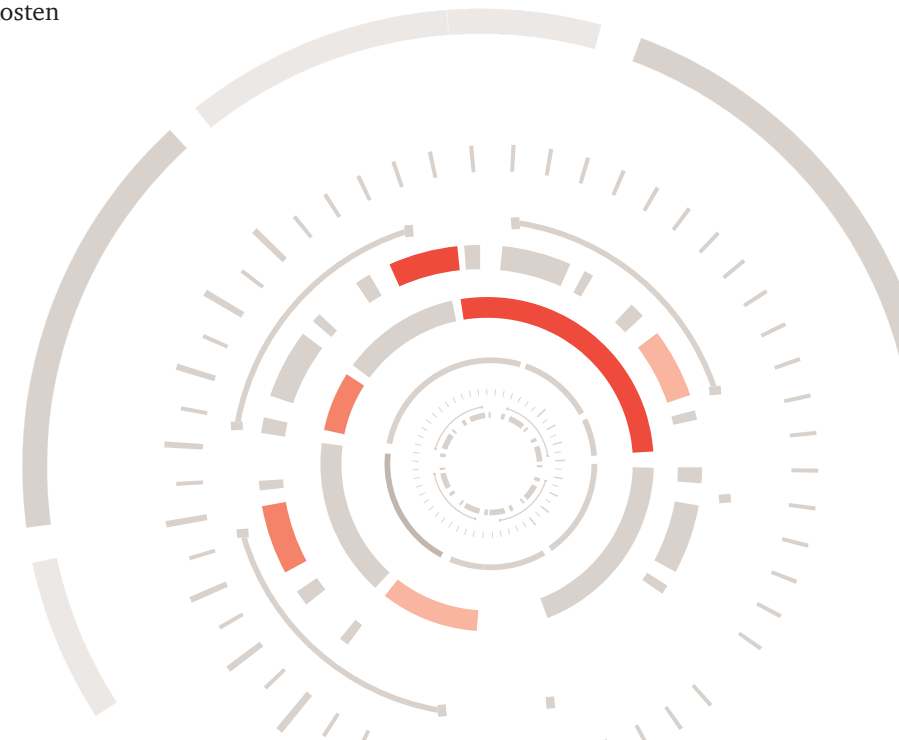
### **Die umfassendere Unternehmensagenda**

Die Transformation im Steuerbereich wird auch positive Auswirkungen auf Interaktionen mit externen Stakeholdern haben, zum Beispiel mit den Steuerbehörden. Bessere Workflows sollten es den Mitarbeitern in der Steuerabteilung vor allem ermöglichen:

- häufiger Dialoge in Echtzeit zu führen und stärkere, sicherere Beziehungen aufzubauen
- mehr Sicherheit bezüglich Steuerpositionen zu erlangen
- eine niedrigere „Risiko“-Einstufung zu erreichen (je nach Land); dies könnte letztendlich zu geringeren Prüfungsrisiken und niedrigeren Straf- und Zinskosten führen

### **Genauere Prüfung der Risikobereiche, um negative Auswirkungen zu vermeiden**

Die Schaffung eines robusten Steuerkontrollrahmens ermöglicht es, Risiken besser zu erkennen und zu steuern. Die Steuerung von Steuerrisiken ist ein Thema, dem die Vorstandsebene immer mehr Beachtung schenkt; und eine Abstimmung des Steuerkontrollrahmens auf den gesamten Kontrollrahmen des Unternehmens ist sicherlich ein starkes Argument für den Business Case der Steuerfunktion.



## Die Chancen des Wandels nutzen: strategischen Wert schaffen und aktuelle Herausforderungen besser meistern

### Die Steuerfunktion als strategischer Business-Partner

Ein Wandel ist mit Sicherheit unerlässlich, wenn man die heutigen und zukünftigen Herausforderungen der Steuerfunktionen betrachtet. Während die Steuerfunktionen in der Vergangenheit eher passiv an Veränderungs- und Unternehmensmaßnahmen beteiligt war, müssen sie nun als energische Fürsprecher für den Wandel auftreten. Die Steuerfunktionen sollten ihren Business Case selbst in die Hand nehmen und die nötigen Maßnahmen ergreifen, um sich auf die Zukunft vorzubereiten.

Die Transformation des Steuerbereichs wird nicht leicht sein, aber sie sollte nicht länger aufgeschoben werden; schließlich kann der Nutzen, der aus dieser Investition hervorgeht, erheblich sein. Mithilfe einer gut durchdachten Roadmap könnten die positiven Auswirkungen auf das Unternehmen noch viele Jahre zu spüren sein. Die potenziellen Vorteile werden nicht nur die Kosten über und unter dem Strich reduzieren, sondern auch unternehmensweit für Verbesserungen in den Bereichen Risikomanagement und Tax Governance, Ressourcenmanagement, Recruiting etc. sorgen.

Durch eine kontinuierliche Transformation wird die Steuerabteilung künftig nicht nur als wichtige und effiziente Compliance-Funktion betrachtet, sondern auch als ein nutzbringender strategischer Partner innerhalb des Unternehmens.



*“Um einen Business Case zu erstellen, muss die Steuerabteilung definieren, wie sie sich an das regulatorische Umfeld weltweit anpassen will; das gilt insbesondere für global agierende Unternehmen. Prüfen Sie, wie Sie Ihre Steuerfunktion verändern möchten und entscheiden Sie, welche Architektur dazu nötig ist, bevor Sie in irgendeine Art von Technologie investieren. Die Technologie wird sich weiter verändern, aber eine gut durchdachte Architektur wird die Technologie überdauern.”*

– John Viglione, Chief Technology Officer and Executive Vice President, Vertex Inc.

