

Keine Transformation der Finanzfunktion ohne Einbindung der Steuerfunktion

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



Einleitung

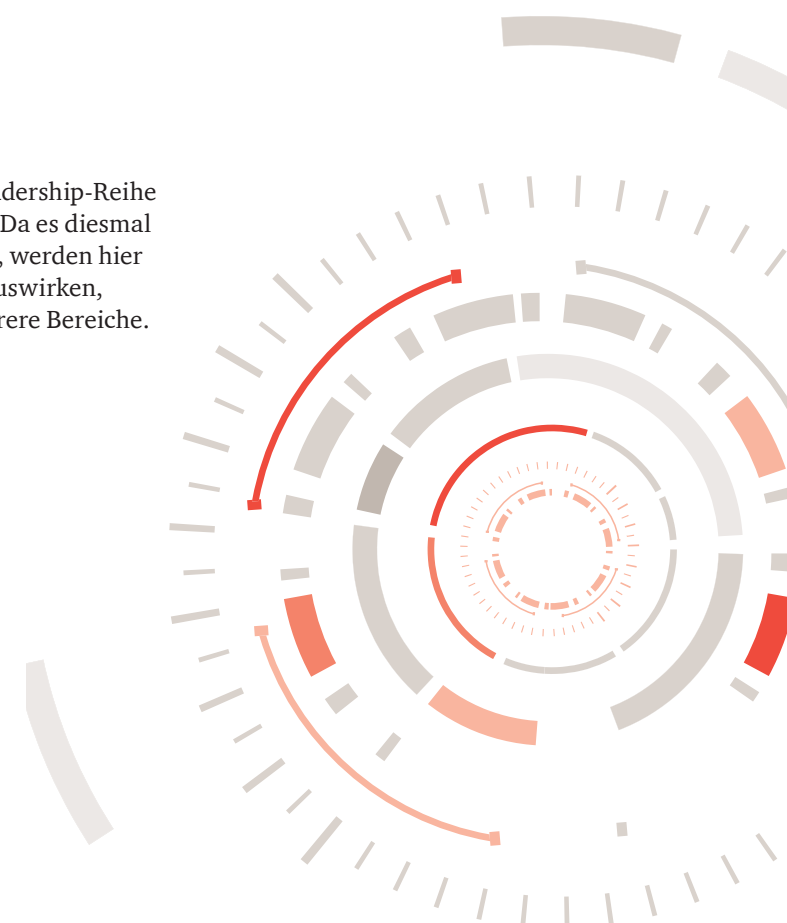
Bislang hat unsere Thought-Leadership-Reihe *Tax Function of the Future* den Fokus auf die Frage gerichtet, weshalb die Steuerfunktion sich wandeln und neu ausrichten muss, um zukunftsfähig zu bleiben. Dazu stellten wir Prognosen vor und lieferten Einblicke in die neuen rechtlichen und regulatorischen Anforderungen an die Steuerfunktionen, in die sich daraus ergebenden Folgen für das Risikomanagement sowie in die Notwendigkeit zur Verlagerung von Ressourcen von der Datenerhebung hin zu analytischen Aufgaben.

Auf den folgenden Seiten richten wir den Blick auf umfassendere Anstrengungen bei der Transformation der Finanzfunktion, die in jüngerer Zeit zu beobachten sind. Dieser vierte Teil unserer Reihe erklärt, weshalb es so wichtig ist, dass die Steuerfunktion von Anfang an in diese Vorhaben einbezogen wird. Wir untersuchen dazu nicht nur die Gründe für Transformationen und stellen Beispiele für die Integration der Steuerfunktion sowie potenzielle Vorteile und Risiken vor; wir machen auch Vorschläge für die ersten Schritte und den Entwurf einer Roadmap für die Transformation.

Die Prognosen auf globaler Ebene, die wir in unserer Reihe vorstellen, betreffen sechs Hauptbereiche:

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

Im Mittelpunkt der bisherigen Ausgaben unserer Thought-Leadership-Reihe standen jeweils die Prognosen für einen bestimmten Bereich. Da es diesmal um umfassendere Transformationen der Finanzfunktion geht, werden hier die verschiedenen Faktoren, die sich auf die Steuerfunktion auswirken, beschrieben; daher enthält diese Ausgabe Prognosen für mehrere Bereiche.



Zusammenfassung

Die Bereiche Steuern und Finanzen stehen vor ähnlichen Herausforderungen und benötigen eine grundlegende Neubewertung ihrer Tätigkeiten und Prozesse. Beide müssen ihre internen und externen Stakeholder – Unternehmen, Aufsichtsbehörden und Investoren – umfassender unterstützen, ohne dafür jedoch mehr Ressourcen zu erhalten. Sie müssen in der Lage sein, schnell auf neue Anforderungen seitens der Finanzberichterstattung oder der Aufsichtsbehörden zu reagieren, genauere Prognosen und Entscheidungshilfen bereitzustellen und die fortlaufenden Aufgaben der Kontrolle, der Compliance und des Risikomanagements zu erfüllen. Darüber hinaus müssen sie ihre Prozesse kontinuierlich optimieren, um Reibungsverluste zu vermeiden und Technologien wirksamer zu nutzen – und so Automatisierung, Datenqualität und Analyse-möglichkeiten weiter auszubauen.

Die Finanzfunktionen versuchen diese Anforderungen zu erfüllen, indem sie sich „transformieren“. Solche Transformationen bestehen meist nicht aus einer einzigen unternehmensweiten Aktion, sondern eher aus einer Reihe kleinerer oder größerer strategischer Projekte, die zur kontinuierlichen Optimierung und zur Ausrichtung an der vom Vorstand vorgegebenen Reifekurve beitragen.

Was macht den Erfolg einer Transformation aus? Sie muss als integriertes Vorhaben über die gesamte Finanzfunktion hinweg und mit der Steuerfunktion als zentralem Partner erfolgen.

Die Steuerfunktion muss einbezogen werden, um unter Nutzung qualitativ hochwertiger Daten die fortlaufenden globalen Compliance-Pflichten zu erfüllen und die Finanzfunktion bei der Steigerung der betrieblichen Effizienz insgesamt zu unterstützen. Transformationsinitiativen ohne Einbindung der Steuerfunktion können die Erfüllung grundlegender steuerlicher Anforderungen behindern – mit negativen Folgen für das gesamte Unternehmen.

Leider finden viele finanzbezogene Transformationen ohne nennenswerte Beteiligung der Steuerfunktion statt. Angesichts der damit verbundenen potenziellen Risiken und verpassten Chancen sind die Gründe eines solchen Versäumnisses kaum nachvollziehbar. Einige wesentliche Gründe:

- Der Steuerbereich ist eine besonders komplexe Unternehmensfunktion, deren Abläufe oft nur von den Leitern des Bereichs vollständig und im Detail verstanden werden. Der Finanzbereich, wie auch das Unternehmen an sich, kennen sich bisweilen mit bestimmten steuerlichen Prozessen und Pflichten nicht genau aus, weshalb es ihnen schwerfällt, sich ein vollständiges Bild zu machen und zu erkennen, in welchem Ausmaß sich eine vorgeschaltete Transformation auf das steuerliche Umfeld auswirken kann.
- Die Unternehmen betrachten ihre kontinuierlichen Optimierungsprojekte möglicherweise nicht als „größere“ Transformation und versäumen es daher, deren potenzielle Auswirkungen auf die Steuerfunktion zu berücksichtigen sowie ganzheitlich vorzugehen und

Die Steuerfunktion ist ein wesentliches Element innerhalb der gesamten Finanzfunktion. Die Bemühungen beider Teams um Effizienzsteigerungen und höhere Effektivität sollten Hand in Hand gehen. Die Zusammenarbeit und die Nutzung von Technologieinvestitionen sowie von Synergien, die sich aus der Transformation ergeben, sind die Grundlage einer zeitgemäßen Steuerfunktion.

die Steuerfunktion von Anfang an in alle Initiativen einzubinden.

- Im Gesamtbudget der Finanzfunktion ist die Steuerfunktion üblicherweise ein kleinerer Posten. Deshalb wird sie in Bezug auf die Transformation trotz der mit ihr potenziell verbundenen finanziellen Risiken nicht als prioritär angesehen.
- Die Steuerfunktion hat möglicherweise Schwierigkeiten zu verdeutlichen, auf welche Weise sie zur Wertschöpfung des Unternehmens beiträgt. Soll sie eher Compliance-orientiert arbeiten oder kann sie die verschiedenen Teams im Unternehmen direkter und in Echtzeit unterstützen? Es kann also sein, dass die Steuerfunktion bei Transformationen des Finanzbereichs Probleme hat, klar aufzuzeigen, worin ihre ganze Mission besteht.

Zusammenfassung

Die enge Zusammenarbeit der Führungskräfte der Bereiche Steuern und Finanzen ermöglicht es, neue Möglichkeiten besser wahrzunehmen, zum Beispiel Verbesserungen bei der Erfüllung von Compliance-Vorgaben, Effizienzgewinne oder ein optimiertes Risikomanagement. Zudem kann die engere Zusammenarbeit mit der Finanzfunktion für eine bessere Datenanalytik sorgen, da die Finanzfunktion in der Regel die zentralen Daten bereitstellt, die die Steuerfunktion im täglichen Betrieb verarbeitet. Das Zeitalter des technologischen Wandels schafft dazu die Voraussetzungen und erweitert die Handlungsmöglichkeiten der Steuerfunktion umfassend. Angesichts des aktuellen Trends, die Ressourcen der Steuerfunktionen wieder stärker für wertschöpfende Aufgaben einzusetzen, die dem Unternehmen unmittelbarer zugutekommen, und weniger für Compliance-Aufgaben, ist dies ein entscheidender Aspekt.

Nachfolgend gehen wir im Detail auf die Treiber einer Transformation, die Auswirkungen auf die Steuerfunktion einschließlich der Vorteile und Risiken sowie die Bausteine einer erfolgreichen Transformation ein.

Budgetbeschränkungen wirken sich maßgeblich auf die Auswahl der Unternehmensbereiche aus, in die investiert werden soll. Viele Jahre lang hat die Steuerfunktion hier im Vergleich zu anderen Unternehmensfunktionen eine Nebenrolle gespielt. Dies sollte sich ändern, denn aufgrund der neuen und wachsenden Herausforderungen, mit denen die Steuerfunktion konfrontiert ist, ist auch ihre Weiterentwicklung unerlässlich.

Worum geht es genau? Was treibt den Wandel an?

Welches sind die Triebkräfte eines grundlegenden Wandels?

Heute erwägen viele Unternehmen eine umfassende oder auf ein bestimmtes Ziel gerichtete Transformation ihrer Finanzfunktion bzw. sie befinden sich bereits in der Durchführung einer solchen. Was ist es, dass sie dazu veranlasst? Hier sind folgende acht Aspekte zu nennen, die sich auf die Finanzfunktion insgesamt und somit auch auf den Steuerbereich auswirken. Sie sind die wichtigsten Triebkräfte des Wandels:

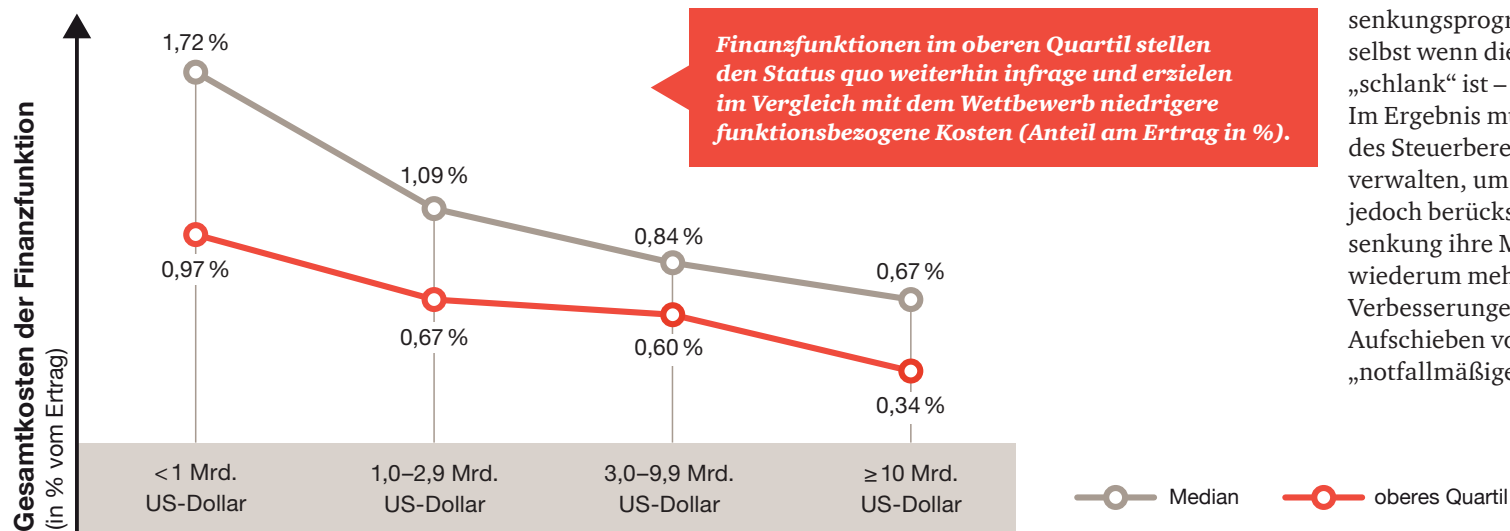
- Kostendruck
- ineffiziente Prozesse
- Expansion in neue Märkte
- regulatorisches Umfeld
- Geschäftsausrichtung
- Finanzplanung und Prognosen
- Geschäftskennntnisse und Entscheidungshilfen
- Erwartungen externer Stakeholder

Kostendruck

Die Gesamtkosten der Finanzfunktion, einschließlich des Steuerbereichs, sind in den vergangenen 25 Jahren weiter gesunken, wobei die erzielte Kostendämpfung in größeren Unternehmen höher ausfiel. Eine Benchmarking-Studie von PwC kam unlängst zu dem Ergebnis, dass die Kosten der Finanzfunktion in den letzten zehn Jahren um 40 Prozent gesunken sind und dass die Unternehmen im oberen Quartil um weitere 40 Prozent geringere Kosten verbuchen konnten als der Durchschnitt.

Diese Entwicklung verstärkt sich noch. Für die Finanzbereiche stellt die gängige Praxis, mit geringeren Ressourcen mehr leisten zu müssen, um die Kostensenkungsprogramme der Unternehmen zu unterstützen – selbst wenn die Organisation als Ganzes bereits „schlank“ ist – eine wachsende Herausforderung dar. Im Ergebnis muss die Finanzfunktion – einschließlich des Steuerbereichs – die Kosten zunehmend strategisch verwalten, um diesen Druck abzuschwächen. Sie muss jedoch berücksichtigen, dass eine zu starke Kostensenkung ihre Möglichkeiten beschneidet und langfristig wiederum mehr kosten wird: So sind kontinuierliche Verbesserungen weniger kostspielig als ein zu langes Aufschieben von Instandhaltungen, das dann eine „notfallmäßige“ Transformation zur Folge hat.

Durchschnittliche Kosten der Finanzfunktion (in % vom Ertrag)



Quelle: Finance Benchmark Report 2015 von PwC: Breaking away: How leading finance functions are redefining excellence.

Hinweis: Kosten der Finanzfunktion als Anteil am Ertrag in Prozent. Unternehmensergebnis in US-Dollar.

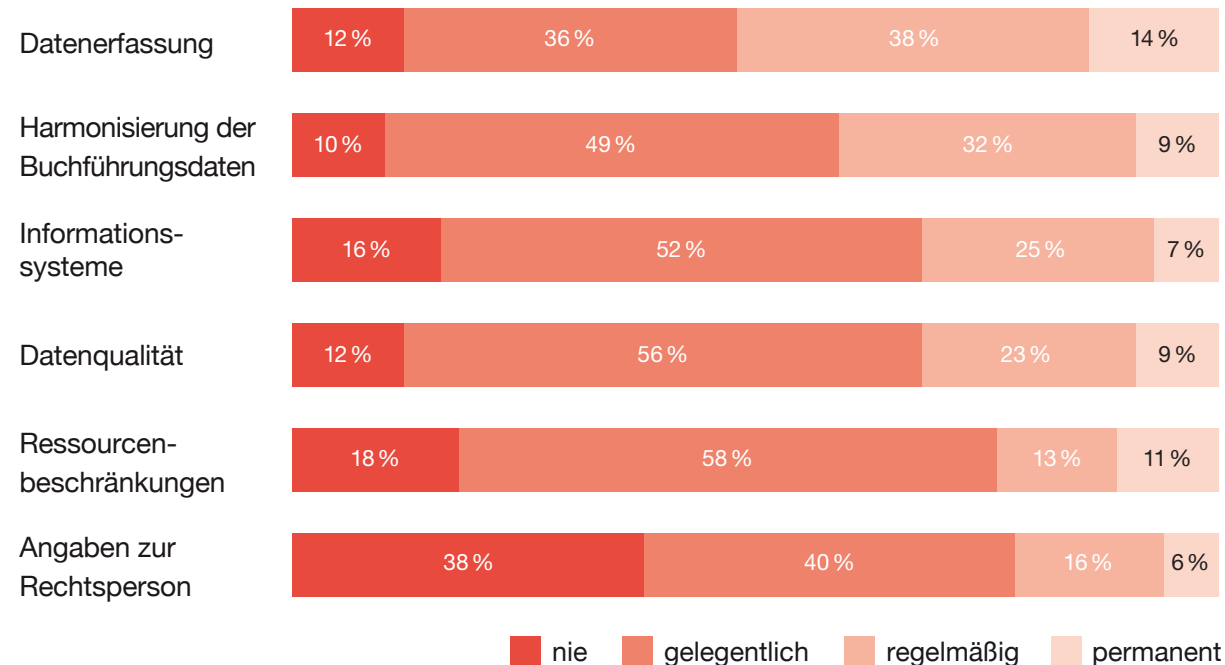
Worum geht es genau? Was treibt den Wandel an?

Ineffiziente Prozesse

Lange Zeit hatte die Steuerfunktion mit manuellen und ineffizienten Prozessen zu tun, darunter die Überprüfung von Daten aus Datenfeldern (z. B. aus sog. Steuerpaketen). Diese Daten weisen oft nicht den erforderlichen Detaillierungsgrad auf. Auch werden zum Erfassen und Berichten solcher Daten Tabellen aus unterschiedlichen Quellen verwendet und das Hochladen der Daten in die Softwareprogramme für steuerliche Compliance-Aufgaben erfolgt manuell.

Die gute Nachricht ist, dass sich im Zuge einer Transformation erhebliche Effizienzgewinne erzielen lassen, wenn man die Prozesse gründlich überprüft und neu gestaltet. Durch verschlankte und automatisierte Prozesse können Zeitpläne gestrafft, Arbeitsaufkommen verringert, Reibungsverluste eliminiert, Risiken gemindert und die Datenintegrität erhöht werden. Daraus ergeben sich beispielsweise geringere Rückstellungen für Steuerberichtigungen oder ein geringerer Zeitaufwand für die Steuererklärung selbst.

Herausforderung bei der Erstellung von Steuererklärung



Quelle: Finance Benchmark Report 2015 von PwC: Breaking away: How leading finance functions are redefining excellence.

Der Benchmarking-Studie von PwC zufolge betrachten mehr als die Hälfte der Unternehmen die Datenerfassung als regelmäßige oder permanente Herausforderung bei der Erstellung der Steuererklärung. Dies trifft auch auf viele weitere Kerntätigkeiten der Steuerfunktion zu.

Worum geht es genau? Was treibt den Wandel an?

Expansion in neue Märkte

Die Expansion in neue Märkte ist ein zentraler Wachstumsfaktor. Für internationale Unternehmen kann Expansion die Antwort auf diverse globale Megatrends sein und zu Umsatzsteigerung führen. Die Herausforderung dabei: Ist der potenzielle Nutzen einer Expansion beträchtlich, so birgt diese zugleich auch Risiken, insbesondere erhöhte steuerliche Risiken.

Die Finanzfunktion muss dem Unternehmen dabei helfen, seine Wachstumsziele zu verfolgen und Geschäftsergebnisse optimal zu verwalten. Dazu muss sie operative Veränderungen, die konzerninterne Transaktionen, Verrechnungspreise, Lieferketten oder neue Steuer- und Rechnungslegungsrichtlinien und -anforderungen betreffen, bewerten.

Regulatorisches Umfeld

Externe Märkte und Aufsichtsbehörden verlangen heute in kürzeren Zeitabständen verlässlichere Informationen. In den USA sind insbesondere die Einreichungsfristen der Securities and Exchange Commission (SEC) zu beachten, aber auch die Anforderungen an die Transparenz sind gestiegen. Die globalen öffentlichen Märkte nehmen Unternehmen, die mit ihren Transparenzbemühungen über das geforderte Maß hinausgehen, positiver wahr.



So müssen multinationale Unternehmen gemäß dem Aktionsplan der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) gegen die Erosion von Steuerbemessungsgrundlagen und die Gewinnverlagerung (Base Erosion and Profits Shifting, BEPS) in einem noch nie dagewesenen Ausmaß Informationen über ihre weltweite Geschäftstätigkeit gegenüber den Steuerbehörden offenlegen – einschließlich der Rechtssysteme, in denen sie tätig sind, der erwirtschafteten Gewinne und der Anzahl ihrer Mitarbeiter.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Finanzfunktion zugleich die regulatorischen Anforderungen diverser Rechtssysteme sowie die zunehmend komplexe Gesetzgebung beachten muss. All diese Faktoren sind die Treiber der Transformation, die es den Unternehmen ermöglicht, mit den Anforderungen der Märkte, Regierungen und anderer Stakeholder Schritt zu halten.

Ausführlichere Informationen zum BEPS-Aktionsplan finden Sie auf unserer Website.

Worum geht es genau? Was treibt den Wandel an?

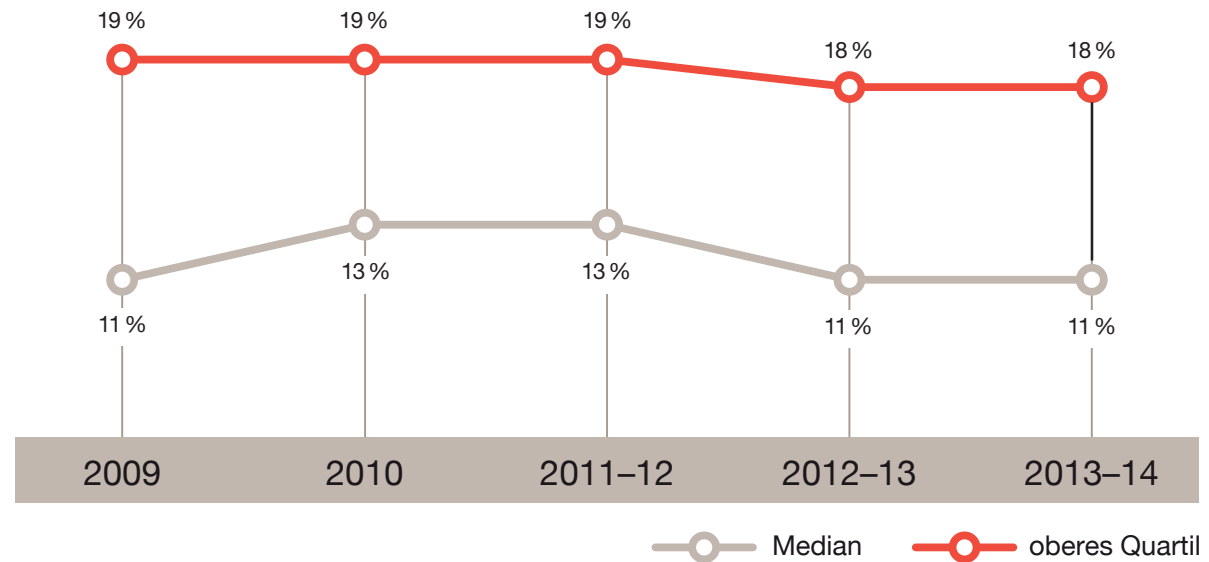
Geschäftseinblick und -ausrichtung

Jüngere Untersuchungen heben hervor, dass die Stakeholder der Unternehmen der Auffassung sind, sie erhielten nicht genügend Informationen und Zugang zu den Mitarbeitern der Finanz- und der Steuerfunktion. Die Unternehmen im oberen Quartil reagierten darauf, indem sie der Funktion für die Übernahme von Aufgaben als Business-Partner mehr Ressourcen zur Verfügung gestellt haben; diese verfügt für diesen Service über 60 Prozent mehr Ressourcen als der Wettbewerb. Die Transformation der Finanzfunktion resultiert aus der Notwendigkeit, dienstleistungsorientierter zu werden. Das heißt, die Systeme, Strukturen, Rollen und Berichterstattungsbeziehungen müssen so ausgerichtet werden, dass sie den Bedürfnissen des Unternehmens und der Stakeholder besser entsprechen.

Finanzplanung und Prognosen

Ein zentraler Verantwortungsbereich der Finanzfunktion besteht darin, das Unternehmen durch Planungen und Prognosen bei der Erreichung seiner Geschäftsziele zu unterstützen. Ein wesentlicher Aspekt vorausschauender Geschäftsplanung ist das Verstehen der steuerlichen Auswirkungen von Geschäftsentscheidungen. Doch viele Unternehmen tun sich mit Planungen und Prognosen schwer und neigen dazu, sich an unwichtigen Details festzuhalten oder sich stärker um das Verstehen vergangener Vorgänge zu kümmern als um die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft.

Vollzeitäquivalente (FTEs) für Business-Partner-Rollen



Quelle: Finance Benchmark Report 2015 von PwC: Breaking away: How leading finance functions are redefining excellence.

Die Erneuerung und Straffung der Planungs- und Prognoseprozesse ist eine treibende Kraft für die Transformation der Finanzfunktion; die Ressourcenbelastung kann verringert und die Datenrichtigkeit gewährleistet werden. So müssen beispielsweise Datenpunkte, auf die die Steuerfunktion angewiesen ist, aufgrund der direkten Auswirkungen auf den

Jahresabschluss solider sein, damit die vierteljährliche Berechnung der globalen Steuerrückstellungen genauer erfolgen kann. Auch wird zunehmend eine Erweiterung der ohnehin zeitaufwendigen Berichterstellung gewünscht, um deren Wertbeitrag und Erkenntnisgewinn zu erhöhen.

Worum geht es genau? Was treibt den Wandel an?

Geschäftseinblicke und Entscheidungshilfen

Die typische Finanzfunktion ist verantwortlich für die zentralen Buchhaltungs- und Berichterstattungs-aufgaben wie Periodenabschlüsse, externe Steuer- und Antragseinreichungen (z. B. geprüfte Jahresabschlüsse, gesetzliche Abschlüsse und Steuererklärungen). Ferner übernimmt sie zentrale Aufgaben der Betriebsbuchhaltung und Compliance (z. B. Verbindlichkeiten, Forderungen, Umsatzsteuer-Compliance). Doch die Finanzfunktionen stehen zunehmend unter Druck, über diese traditionellen „Backoffice“-Tätigkeiten hinaus auch andere Aufgaben wahrzunehmen. Dazu zählen etwa die Erfassung, Analyse und Verbreitung von Informationen, um Entscheidungsprozesse zu erleichtern und Leistungstreiber zu verbessern. Dies wird sich auf das Managementreporting und die Analytik ebenso auswirken wie auf das Leistungsmanagement, das Kapitalanlagemanagement und die Planungen und Prognosen.

Die Finanz- und Steuerfunktionen sollen dem Unternehmen Mehrwert in Form von Erkenntnissen und Entscheidungshilfen verschaffen und zugleich Kontrolle, Compliance und Effizienz kontinuierlich erhöhen. Die beste Lösung besteht darin, die goldene Mitte zwischen Dienstleistungsorientierung einerseits und Kosten andererseits zu finden.

Rahmen für die Leistungserbringung von PwC



Quelle: Finance Benchmark Report 2015 von PwC: Breaking away: How leading finance functions are redefining excellence.

Worum geht es genau? Was treibt den Wandel an?

Erwartungen der externen Stakeholder

Die weltweite Steuerlandschaft ist ausgesprochen dynamisch und externe Stakeholder wie etwa Öffentlichkeit und Steuerbehörden erwarten von den Unternehmen, dass sie ihren gerechten Beitrag zum Steueraufkommen der Länder leisten, in denen sie tätig sind. Auch Steuerprüfungen oder Steuerstreitigkeiten werden in Ländern mit stärker einnahmenorientierten Regierungen massiv zunehmen. Dies erfordert von der Steuerfunktion ein proaktiveres Vorgehen zur Gewährleistung ihrer Reaktionsfähigkeit. Die Herausforderung bezieht sich nicht allein auf Compliance-Aspekte, es geht auch darum, vor, während und nach der Bereitstellung von Informationen diese auch im Detail zu kennen und zu verstehen.

Das Verhältnis zwischen Steuerzahlern und -behörden wandelt sich zu einer Beziehung in Echtzeit, die es von den Unternehmen verlangt, einen verlässlichen steuerlichen Kontrollrahmen zu schaffen. Denn die Steuerbehörden werden dazu übergehen, im Vorfeld die Fähigkeiten der Unternehmen zur sachgerechten Steuerung von Risiken und Compliance zu überprüfen und für sich zu bestätigen.



Zudem erwarten die Steuerbehörden, dass die Steuerzahler Systeme vorhalten, die es ihnen ermöglichen, rasch auf prüfungsbezogene Informationsanforderungen zu reagieren. Vielen Unternehmen fehlen hier allerdings noch die entsprechenden Voraussetzungen – was die Notwendigkeit zum Wandel umso dringlicher macht.

Weiterführende Informationen zu diesem Thema finden Sie in dieser Publikation: *Global tax transparency and risk management: The new landscape prompts changes to operations, strategy, and budgets*

Worum geht es genau? Aus Herausforderungen werden Chancen

Diese Herausforderungen treiben den Wandel an – aber wie wirken sie sich auf die Steuerfunktion aus?

Verläuft eine Transformation erfolgreich, so können daraus beträchtliche Vorteile und Chancen erwachsen, zum Beispiel folgende:

Erhöhung der Datenqualität und -verfügbarkeit

Daten sind die neue Geschäftswährung. Erfolgreiche Transformationen zielen meist auf eine Verbesserung der Qualität der Daten ab. In einer engen Zusammenarbeit können die Steuerfunktionen einen höheren Effizienzgrad erreichen, indem sie weniger Zeit für die manuelle Bearbeitung der Quelleninformationen benötigen. Zudem können Risiken wirksamer gesteuert werden, wenn die Datenintegrität gleich bei der Datenerzeugung sichergestellt wird – und nicht erst später bei der Nutzung der Daten.

Verbesserte Analytik für fundiertere Entscheidungen

Viele Unternehmen bewerten die Kontenpläne in ihren Hauptbüchern neu, um zu ermitteln, inwieweit sich diese dazu eignen, Entscheidungsträger in Echtzeit mit zentralen Leistungskennzahlen zu versorgen. Sie konzipieren standardisierte Datenstrukturen und Kalkulationen für die zentralen Wachstumstreiber.

Prognosen

Die Steuerfunktionen werden in Zukunft mehrheitlich ihre Informationen in einem „steuerfertigen“ Format erhalten – entweder aus dem unternehmensweiten Finanzsystem oder aus einer speziellen Steuerdatendrehscheibe. Solche Steuerdatendrehscheiben werden sich durchsetzen; entweder intern entwickelt, von einem Drittanbieter in Lizenz erworben oder von einer Steuerberatungsgesellschaft im Rahmen einer Co-Sourcing-Vereinbarung zur Nutzung bereitgestellt.

Insbesondere mit Blick auf die Steuerfunktion beginnt die Mehrzahl der Unternehmen damit, professionelle Datenanalysetools einzusetzen, um so potenzielle prüfungsrelevante Risikobereiche zu identifizieren und Vorausberechnungen oder Szenarienplanungen zu ermöglichen.

Weiterführende Informationen zu diesem Thema finden Sie in der folgenden Publikation: *Unlocking the power of data and analytics: Redesign, redefine, and redeploy tax to be a strategic business asset* for more information on this topic.

ERP und Prozessfunktionalität durch Automatisierung verbessern

Die Unternehmen implementieren leistungsfähigere Systeme für ihre Ressourcenplanung (Enterprise Resource Planning, ERP) und investieren in weitere Prozessoptimierungen, um Reibungsverluste zu eliminieren und funktionale Anforderungen besser erfüllen zu können. Engpässe werden beseitigt, Aufgabenabläufe präziser aufeinander abgestimmt und von Anfang an wird für Genauigkeit gesorgt. Zeitaufwendige und fehleranfällige manuelle Tätigkeiten werden automatisiert. Erfolgreiche ERP-Projekte können dazu beitragen, die Wirksamkeit der Compliance-Prozesse und der Kontrollen zu erhöhen, die Durchlaufzeiten zu verkürzen und durch ein größeres Verständnis der Unternehmensabläufe höhere Leistungen zu erzielen.

Prognosen

Immer mehr Unternehmen werden ihr unternehmensweites Finanzsystem dazu nutzen, Steuerberechnungen vorzubereiten (z. B. Einkommensteuerberechnungen, indirekte Steuern) und sich von Tabellen bzw. anderen herkömmlichen Steuertools verabschieden.

Worum geht es genau? Aus Herausforderungen werden Chancen

Während sich die C-Level-Führungskräfte auf das Wachstum konzentrieren, sorgt die Finanzfunktion im Unternehmen für das grundlegende Verständnis der finanziellen Machbarkeit und Infrastruktur, das für die Wahl der geeigneten Geschäftsstrategie und deren erfolgreiche Umsetzung notwendig ist.

Abstimmung von Strategie und Geschäftsprioritäten

Die Ausrichtung der Steuerfunktion als Dienstleister an den Bedürfnissen der Stakeholder und an der Unternehmensstrategie setzt sich zunehmend durch. So zielen viele Unternehmen auf Kostensenkungen ab und eliminieren so redundante Organisationsstrukturen. Diese Strategie könnte auch die Migration von Routineaufgaben in ein Shared-Service-Center oder ein Kompetenzzentrum beinhalten.

Alternativ könnte ein Unternehmen, dessen strategische Priorität in der Expansion in neue Märkte liegt, ein flexibles Betriebsmodell annehmen, mit dem sich die anfallenden Arbeiten während der Expansions- und Wachstumsphase rationalisieren lassen. Ist das zentrale Ziel die Verringerung finanzieller Risiken, wären eher zusätzliche, unterstützende Ressourcen und Prozesse angemessen.

Prognosen

Die meisten globalen steuervorbereitenden Arbeiten in den Bereichen Compliance und Berichterstattung, einschließlich Datensammlung und -abgleich, werden künftig im Shared-Service-Center des Unternehmens oder im Rahmen eines Co-Sourcing mit einem Drittanbieter ausgeführt.

Neuausrichtung der Risikomanagementansätze

Eine erfolgreiche Transformation wirft ein Licht auf die Risikotoleranz des Unternehmens. Das obere Management interessiert sich zunehmend dafür, wie Steuerrisiken gesteuert werden und wie dies mit den allgemeinen Unternehmenszielen zusammenpasst. Risiken können nicht mehr isoliert vom übrigen Unternehmen betrachtet werden, denn sie können zu unerwarteten Fehlern, Schwachpunkten oder Reputationsschäden führen.



Bei der Einrichtung eines Shared-Service-Centers oder Kompetenzzentrums sollte der Fokus direkt auf die gewünschten Fähigkeiten gerichtet werden, das gilt insbesondere für die Qualifikation der Mitarbeiter und die benötigte technische Plattform für den Support.

Vor allem der steuerliche Kontrollrahmen eines Unternehmens muss sich durch eine starke Steuerung, die die Erwartungen der Stakeholder widerspiegelt, ein tief gehendes Verständnis der wesentlichen Risiken und ihrer Verortung, effektive und effiziente Kontrollen, interne und externe Kommunikationsstrategien sowie eine kontinuierliche Überwachung all dieser Bereiche auszeichnen.



Da die Vorstände zunehmend berücksichtigen, wie sich ihre steuerlichen Entscheidungen auf die Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit auswirken, kommt den Aktivitäten zur Verringerung steuerlicher Risiken im Zuge der Transformation der Finanzfunktion eine entscheidende Bedeutung zu.

Worum geht es genau? Aus Herausforderungen werden Chancen

Neue Wege in der Nutzung von Talenten

Wirksame Transformationsinitiativen bewerten die Zuordnung von Ressourcen unter neuen Gesichtspunkten und gehen bei der Umorganisation und Neuverteilung von Verantwortlichkeiten entschlossen vor. Die Mitarbeiter der Steuerfunktion müssen sowohl in der Anwendung von Technologien als auch im Projektmanagement versiert sein, wenn sie die zahlreichen Schwierigkeiten im Zuge der Transformation meistern wollen. Um den benötigten Sachverstand an die richtige Stelle zu bringen, bedarf es durchaus einiger Kreativität. Es reicht nicht aus, neue Mitarbeiter einzustellen; es müssen auch kontinuierliche Schulungen und Weiterbildungen, Rotationen sowie „Entsendungen“ einzelner Mitarbeiter innerhalb der Organisation ermöglicht werden.

Prognosen

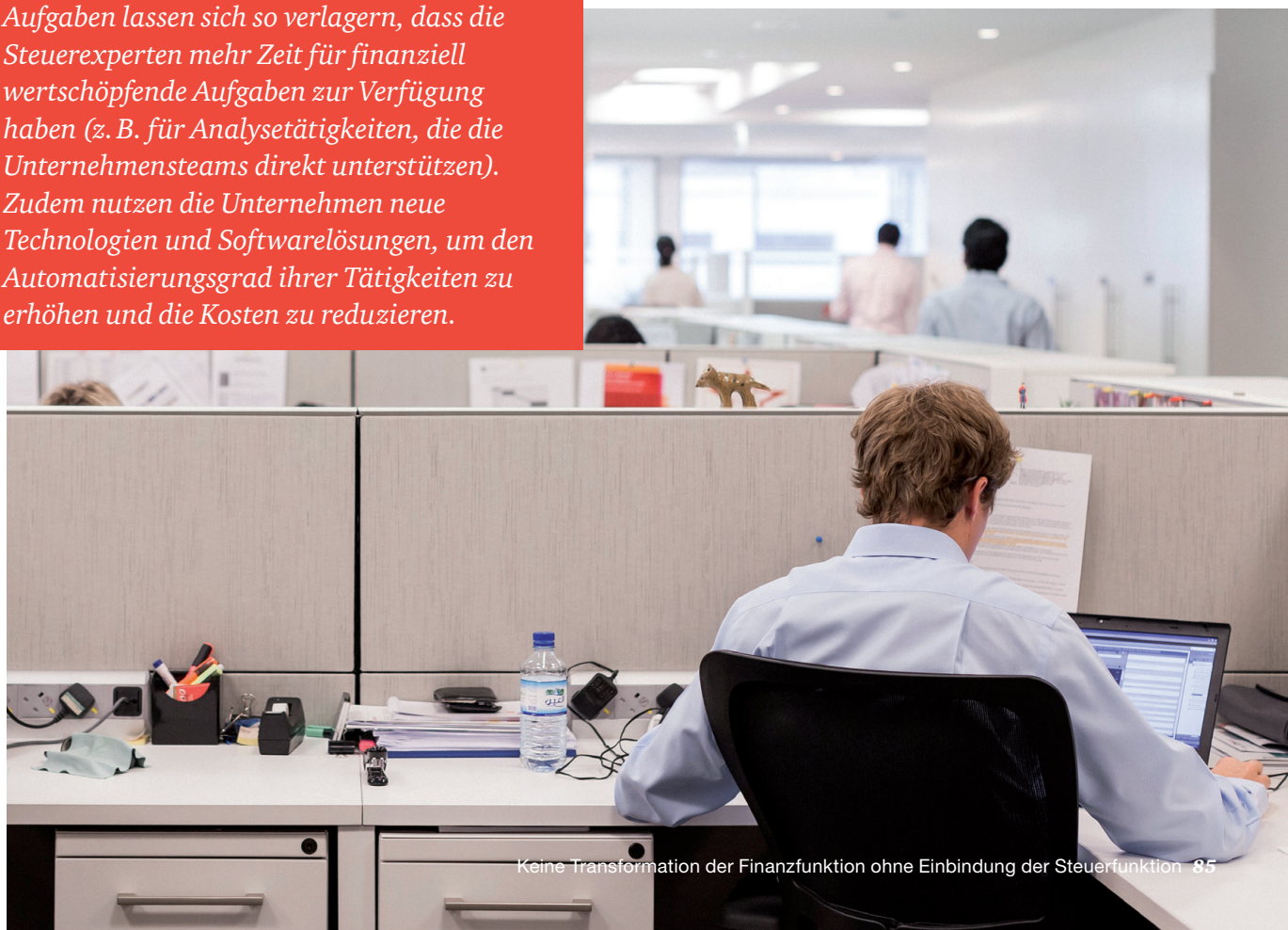
Der erfolgreiche Steuerexperte von morgen wird sich in Datenanalyse, Statistik und Technologie sowie in der Prozessoptimierung und im Change-Management sehr gut auskennen.

Die Steuerfunktionen werden engagierte Spezialisten für IT, Daten- und Projektmanagement einstellen, die die Strategien für Steuertechnologien und -transformation entwickeln, vorantreiben und umsetzen.

Unternehmen, die die Frage, wer was warum macht, neu beantworten, bewerten die vorhandenen Ressourcen neu und ordnen sie Tätigkeiten zu, die auf eine höhere Wertschöpfung abzielen. Bestimmte Aufgaben lassen sich so verlagern, dass die Steuerexperten mehr Zeit für finanziell wertschöpfende Aufgaben zur Verfügung haben (z. B. für Analysetätigkeiten, die die Unternehmensteams direkt unterstützen). Zudem nutzen die Unternehmen neue Technologien und Softwarelösungen, um den Automatisierungsgrad ihrer Tätigkeiten zu erhöhen und die Kosten zu reduzieren.



Neuerdings suchen die Steuerfunktionen innerhalb der gesamten Finanzfunktion nach Mitarbeitern, da sie für bestimmte Transformationsprojekte ganz bestimmte Fähigkeiten benötigt.



Worum geht es genau? Vorteile und Risiken

Wo liegen die Vorteile und die Risiken?

Im Folgenden werden die Vorteile beschrieben, die erzielt werden können, wie auch die Kosten und Fallstricke, die vermieden werden können, wenn die Finanz- und die Steuerfunktion bei einem Transformationsprojekt von Anfang zusammenarbeiten.

Vorteile ergeben sich für das gesamte Unternehmen

Der Ausbau der partnerschaftlichen Kooperation von Finanz- und Steuerfunktion führt zu einer Reihe von Vorteilen.



“Die Steuerfunktion ist ein integraler Bestandteil der Transformation unserer Finanzfunktion. Ich gehe davon aus, dass die enge Zusammenarbeit zwischen beiden Bereichen verschiedene Vorteile mit sich bringt, zum Beispiel die Fähigkeit, dem Management in kürzerer Zeit bessere Prognoseberichte zur Verfügung zu stellen.”

– Jerome Mychalowych, Senior Vice President, Global Tax, Zoetis Inc.

Wesentliche Vorteile einer erfolgreichen Transformation:

- geringeres Fehlerrisiko in Abschlüssen und Steuererklärungen
- geringeres Risiko regulatorischer Verstrickungen und bessere Fähigkeit zum Umgang mit Steuerprüfungen
- stabilerer steuerlicher Kontrollrahmen und entsprechend geringere finanzielle Steuerrisiken
- neue Analysefähigkeiten, die das Unternehmen bei der Planung, der Vorhersage und der Zusammenarbeit hinsichtlich neuer Geschäftsmöglichkeiten zusätzlich unterstützen
- eine befähigte und strategisch richtig eingesetzte Belegschaft, mit der Veränderungen schneller umgesetzt werden können



Einige Beispiele:

- Das Sammeln von Daten kann reduziert werden – und damit der Zeitaufwand des Finanzteams insgesamt –, wenn die Informationen für die Steuerfunktion auf Kontenebene korrekt gekennzeichnet sind.
- Die Daten fließen direkt vom Hauptbuch in die Steuersoftware (oder in steuerliche Berechnungen, die direkt in die breiter angelegte ERP-Plattform integriert sind) und integrierte Tools helfen, die Zahl der manuellen Tätigkeiten und der Fehler zu reduzieren.
- Veränderungen im Steuerrecht können durch flexible, technologiebasierte Prozesse bewältigt werden, statt den manuellen Aufwand zu erhöhen (z. B. die jüngst erlassenen Richtlinien über die Instandsetzung von Sachvermögen).
- Tools für die webbasierte Zusammenarbeit können dabei helfen, das Dokumentenmanagement und interne Kontrollen zu automatisieren.
- Durch Shared-Service-Center und andere Co-Sourcing-Modelle lassen sich die Kosten für steuerliche Compliance-Funktionen wie Datenerhebung und Formularausfüllung weiter senken.
- Bessere Kommunikationswege zwischen Finanz- und Steuermitarbeitern können die Effizienz erhöhen und so bei der Weiterentwicklung des Unternehmens den Zusammenhalt stärken.

Worum geht es genau? Vorteile und Risiken

Kostenträchtige Risiken werden vermieden

Die Finanzfunktion mag der Ausfassung sein, ihre Transformationsbemühungen würden zu einer maßgeblichen Kostenreduktion führen. Dies trifft jedoch so lange nicht zu, wie die steuerlichen Auswirkungen außer Acht gelassen werden. Es gibt sowohl messbare als auch nicht messbare Kostenelemente, die mit den Risiken im Zusammenhang stehen, die die Finanzfunktion im Zuge ihrer Transformationsprozesse erzeugt haben kann.



“Nach einer kürzlich abgeschlossenen Übernahme entwickelten die Bereiche Steuern und Finanzen gemeinsam ein integriertes Betriebsmodell, in dem die Prozesse standardisiert wurden und diesbezügliche Redundanzen im gesamten Finanzzyklus reduziert werden sollten. Die Zusammenarbeit führte zu zahlreichen Vorteilen, zum Beispiel zu automatischen Datenausgaben für die Compliance und zur Senkung der Systemkosten infolge der Harmonisierung.”

– Joe Chirichella, Senior Director, Tax Financial Reporting and Compliance, Becton, Dickinson and Company

Wenn die Steuerfunktion nicht an der Transformationsplanung beteiligt wird, kann dies zu folgenden Nachteilen führen:

- Es entstehen höhere Compliance-bezogene Kosten, zum Beispiel durch einen höheren Personalbedarf zur Bewältigung aufwendiger manueller Prozesse innerhalb der Steuerfunktion.
- Es kommt zu Fehlern im Jahresabschluss (die Mängel bei der internen Kontrolle offenbaren sowie Anpassungen im Jahresabschluss nötig machen), etwa aufgrund der mangelhaften Qualität der Daten, die der Steuerfunktion zur Verfügung gestellt werden.
- Es kommt zu Verzögerungen bei der Fertigstellung des Jahresabschlusses, weil die steuerfertigen Daten verspätet zur Verfügung gestellt wurden.
- Es besteht das Risiko höherer Steuerverbindlichkeiten nach der Prüfung, wenn zum Beispiel ein hoher Bedarf an manuellen Eingriffen bestand, die möglicherweise die Fehlerrate erhöhen.
- Es steht zu wenig Zeit für die Steuerplanung zur Verfügung, die dazu beitragen könnte, den effektiven Steuersatz sowie die Ertragssteuern zu senken.
- Es steht weniger Zeit für die Unterstützung des Unternehmens zur Verfügung, sodass Veränderungen im Unternehmen die Auswirkungen auf die Steuerfunktion nicht ausreichend berücksichtigen.



Merkmale einer erfolgreichen Transformation: eine integrierte Roadmap und eine genaue Zielbestimmung

Eine erfolgreiche Transformation beginnt mit verschiedenen grundlegenden Schritten. Dazu zählen eine klare Vorstellung davon, wie die Harmonisierung des Unternehmens aussehen soll, eine Ausgangsbewertung, um Klarheit über die neu zu schaffende Plattform zu erlangen, ein Zielbetriebsmodell, um die Entwicklungsrichtung festzulegen, und eine verlässliche Roadmap, aus der hervorgeht, auf welchem Weg das Ziel erreicht werden soll.

Vision entwickeln und Ziele abstimmen

Um die Unterstützung der Führungskräfte sicherzustellen und die Verbesserungsinitiativen zu priorisieren, muss Einigkeit darüber erreicht werden, was das Unternehmen durch die Transformation erreichen will. Eine zugkräftige Vision reicht über schrittweise Verbesserungen hinaus und orientiert sich an den übergeordneten strategischen Unternehmenszielen. Messbare Teilziele und Leitlinien geben dem Transformationsbemühen dabei die gewünschte Richtung.



“ Wir wollten bei der Transformation unserer Finanzfunktion von Beginn an den Steuerbereich mit einbeziehen. So wollten wir vermeiden, dass spätere Umgestaltungen der vorgelagerten Prozesse erforderlich werden würden, um das nachfolgende Reporting zu ermöglichen. Schon zu einem frühen Zeitpunkt des Transformationsprojekts erkannten wir die starken Auswirkungen der Finanzdaten und systeme auf die Prozesse der Steuerfunktion. Für uns war der Steuerbereich ein wesentliches Element innerhalb der Finanzorganisation, der für die Entwicklung eines ganzheitlichen Konzepts für ein effektives Betriebsmodell unverzichtbar war. ”



Unternehmen sollten sich für die Zukunft rüsten, nicht für das nächste Quartal. Damit dies gelingt, müssen die Verantwortlichen der Finanzfunktion ein tieferes Verständnis der langfristigen Geschäftsvision der C-Level-Führung erlangen. Nur so werden die Fähigkeiten für künftige Anforderungen ausreichend sein. Bei multinationalen Unternehmen müssen dazu die entsprechenden Akteure aus den verschiedenen Regionen und Funktionsbereichen alle an einen Tisch gebracht werden.

Merkmale einer erfolgreichen Transformation: eine integrierte Roadmap und eine genaue Zielbestimmung

Die aktuelle Ausgangslage beschreiben

Auf der Grundlage einer eingehenden Bewertung des gegenwärtigen Status und in Gegenüberstellung mit bewährten Vorgehensweisen und angestrebten Zielen kann eine faktenbasierte Lückenanalyse der aktuellen Performance vorgenommen werden. Für das Verständnis der zentralen Herausforderungen ist ein ganzheitlicher Ansatz, der Mitarbeiter, Prozesse und Technologien einbezieht, erforderlich. Dieser stellt auch sicher, dass die Optimierungsprojekte tatsächlich an der Wurzel der Probleme ansetzen. Nicht zuletzt dient diese Bewertung als Ausgangspunkt für die Erfolgskontrolle und als Argument für die Notwendigkeit des Wandels.

Für die Erfassung der Ausgangslage und die Begründung der Transformationsnotwendigkeit können verschiedene Mittel herangezogen werden, darunter Detailanalysen, Benchmarkings, Überprüfungen der vorhandenen Prozesse, Lückenanalysen oder Kundenbefragungen.



Die Steuerfunktion sollte zunächst sämtliche Anforderungen an steuerbezogenen Daten und Informationen (zu allen Steuerarten, nicht nur zur Ertragsteuer) dokumentieren, die für die zentralen Compliance-Aufgaben benötigt werden, und damit eine gute Grundlage schaffen.



Definition des Zielbetriebsmodells

Das künftige Zielbetriebsmodell (Target Operating Model, TOM) definiert die Organisationsstruktur, die Rollen und Verantwortlichkeiten, die funktionalen Prozesse und die unterstützenden Technologien. Nach unserer Erfahrung nutzen viele Unternehmen ein Pilotprojekt, um aufzuzeigen, wie die Partnerbereiche Finanzen und

analytische Planung dem Unternehmen dienen könnten und welche Voraussetzungen für diese Rolle geschaffen werden müssten. So ein Feedback aus dem Unternehmen ist für den Konsens über die Ausgestaltung des TOM und für die unternehmensweite Akzeptanz von großer Bedeutung.

Merkmale einer erfolgreichen Transformation: eine integrierte Roadmap und eine genaue Zielbestimmung

Die Erstellung der Roadmap und die Argumentation für den Wandel

Die Roadmap liefert einen Aktionsplan, der Klarheit darüber schafft, auf welchem Weg die Organisation das angestrebte TOM erreichen kann. Sie definiert Prioritäten, Zeitpläne, Abhängigkeiten, Ressourcenbedarfe, Verantwortlichkeiten sowie die Meilensteine auf dem Weg zum Ziel. Die meisten Unternehmen suchen nach Möglichkeiten, in den ersten Projektphasen Quick Wins zu generieren, um ihrem Vorhaben so zusätzlichen Schwung zu geben, die entworfenen Konzepte zu bestätigen und, wenn möglich, erste Kostensenkungen zu erzielen, die dazu beitragen, die nachfolgenden Transformationsschritte zu finanzieren. Ein formalisierter

Business Case mit klar definierten Zielen und messbaren Meilensteinen ist nicht nur für die Finanzierung wichtig, sondern auch für die Kommunikation der zu erwartenden Vorteile und die Auflösung von Widerständen.



Zur Begründung des Business Case kann das potenzielle Risiko einer unterlassenen Transformation herangezogen werden, doch dieses ist schwer zu quantifizieren. Nutzen Sie daher zum Beispiel die anschauliche Darstellung einer hypothetischen Steuerprüfung oder eine Schätzung der möglichen Folgekosten in Form von Steuerfestsetzungen, Zinsen, Strafgebühren und Zeitaufwand.

„Es sind die Maßnahmen zur Kontrolle des Transformationserfolgs – und nicht die regelmäßigen Updates – die uns den Stand der Dinge rasch und zuverlässig verdeutlichen. Sie geben uns die Möglichkeit, jederzeit Anpassungen an das sich wandelnde Umfeld vorzunehmen“, so ein CFO.

Erfolgreiche Roadmaps enthalten oft gemeinsame Elemente, zum Beispiel:



Merkmale einer erfolgreichen Transformation: eine integrierte Roadmap und eine genaue Zielbestimmung

Fazit

Der Weg hin zur Transformation mag schwierig sein, denn in der Praxis sind viele Hindernisse zu überwinden. Doch wenn die Steuerfunktion in die (größeren oder kleineren) Initiativen des Finanzbereichs eng eingebunden wird, kann sich das auf die Rendite signifikant auswirken und vom Unternehmen über viele Jahre hinweg vorteilhaft genutzt werden. Die potenziellen Vorteile wirken sich nicht nur auf die Kosten über und unter dem Strich aus, sondern auch auf das unternehmensweite Risikomanagement und sie ermöglichen einen verbesserten Cashflow sowie eine bessere Steuerung. Die Einbindung in die Transformation der Finanzfunktion befähigt die Steuerfunktion, ihren strategischen Wert für das Unternehmen weiter zu erhöhen.

Zur Diskussion: die Top 5 der Handlungsoptionen für Senior Tax Executives

Ermitteln Sie, welche (kleinen oder großen) Transformationsaktivitäten derzeit in der Finanzfunktion stattfinden oder diskutiert werden.

Bewerten Sie den gegenwärtigen Stand im Unternehmen: Welches sind die Prioritäten der C-Level-Führung und wie sollten sie in die Roadmap für die Transformation einbezogen werden? Berücksichtigen Sie dabei auch die Finanzierungsmöglichkeiten und -grenzen.

Priorisieren Sie neue Herausforderungen und Risiken, die sich maßgeblich auf die Steuerfunktion auswirken könnten. Zum Beispiel: Wie werden sich die Anforderungen an das globale länderbezogene Reporting auf die Steuerfunktion auswirken; verfügt diese über die nötigen Prozesse zur Bewältigung dieser Anforderungen? Und wie wirken sich die Transformationsaktivitäten der Finanzfunktion hierauf aus?

Lokalisieren Sie die größten Hemmnisse (intern und extern). Welche Auswirkungen haben sie und wie lassen sich diese abschwächen?

Dokumentieren Sie die gegenwärtigen steuerlichen Anforderungen – identifizieren Sie zentrale Informationsflüsse, Prozessdurchlaufzeiten sowie die bekannten Problembereiche, die jedes Jahr von Neuem Schwierigkeiten bereiten.

Prognosen

Nachfolgend stellen wir Ihnen einige der global ausgerichteten Prognosen vor, die wir in unserer Thought-Leadership-Reihe thematisieren. Wir hoffen, dass sie dazu beitragen werden, Steuerverantwortliche und ihre Teams zu neuen Visionen für die Zukunft der Steuerfunktion anzuregen.

Globale legislative und regulatorische Landschaft

- Die globalen steuerlichen Meldepflichten (z. B. Country-by-Country-Reporting und ähnliche Transparenzinitiativen) werden erheblich zunehmen und sich substantiell auf die Tätigkeiten und entsprechende Budgetzuteilungen innerhalb der Steuerfunktion auswirken.
- Die Regulierungsbehörden werden Transparenz in Bezug auf die weltweite Besteuerung verlangen; mit den öffentlichen Stakeholdern muss deshalb geklärt werden, welche Beiträge die Unternehmen für die Gemeinden leisten, in denen sie geschäftlich tätig sind.
- Künftig wird es üblich sein, dass Steuersysteme untereinander Informationen austauschen, und die Steuerbehörden werden in der Lage sein, Daten zu beschaffen und globale Prüfungen durchzuführen, was die Zahl der Streitfälle erhöhen wird.

Rolle der Steuerfunktion hinsichtlich Risikomanagement und Governance

- Viele Steuersysteme werden die Übernahme eines Steuerkontrollrahmens gesetzlich vorschreiben, der ähnliche Richtlinien verfolgt wie Sarbanes-Oxley und das Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
- Genauere Prüfungen durch die Stakeholder und verschärfte Reputationsrisiken werden die Unternehmen dazu zwingen, ihre Steuerbeschlüsse immer wieder zu überprüfen.
- Der strategische Fokus auf eine gebietsbezogene Berichterstattung und Dokumentation der Geschäftsaktivitäten, einschließlich der Verrechnungspreisgestaltung, wird für die Bewältigung zunehmender Steuerstreitigkeiten infolge von Transparenzinitiativen entscheidend sein.

Daten- und Informationsfluss

- Die meisten Steuerfunktionen werden aus ihrem unternehmensweiten Finanzsystem oder von einer speziellen Steuerdatendrehscheibe alle benötigten Informationen in einem „steuerfertigen Format“ erhalten.
- Spezielle Steuerdatendrehscheiben werden sich auf breiter Front durchsetzen – als Eigenentwicklung, als Lizenzangebot eines Drittanbieters und/oder im Rahmen einer Co-Sourcing-Vereinbarung mit einer Steuerberatungsfirma.
- Die Datensicherheit wird auf der Tagesordnung der Steuerfunktionen ganz oben stehen, da die Sorge besteht, vertrauliche Informationen könnten unbeabsichtigt nach außen gelangen oder veröffentlicht werden.

Prognosen

Automatisierung von steuerlichen Datenanalysen

- Immer mehr Unternehmen werden auf ihr unternehmensweites Finanzsystem zurückgreifen, um Steuerberechnungen vorzubereiten (z. B. einkommenssteuerliche Buchhaltung und indirekte Steuern) und Tabellen sowie andere herkömmliche steuertechnische Lösungen abschaffen.
- Das Gros der Steuerfunktionen wird in Entscheidungsfindungsprozessen professionelle Datenanalysetools nutzen, vor allem in Bereichen wie Risikoerkennung, Chancenerkennung, Prognose, Szenarienplanung und allgemeine Geschäftsunterstützung.

Rollen und Prozesse innerhalb der Steuerfunktion

- Die meisten globalen vorbereitenden Tätigkeiten hinsichtlich Compliance und Reporting im Steuerbereich, unter anderem die Datensammlung und -abstimmung, erfolgen künftig im Shared-Service-Center des Unternehmens oder im Rahmen von Co-Sourcing-Vereinbarungen mit Dritten.
- Die Steuerfunktionen werden Tools nutzen, die eine parallele Bearbeitung erlauben, und so Workflow, Dokumentenmanagement, Terminierung und interne Kontrollen weitgehend automatisieren.

Der Steuerexperte von morgen

- Ein erfolgreicher Steuerexperte verfügt künftig über hohe Kompetenzen in den Bereichen Datenanalyse, Statistik und Technologie sowie Prozessverbesserung und Change-Management.
- Die Steuerfunktionen werden auf steuerliche Belange spezialisierte IT-, Daten- und Projektmanagementexperten einsetzen, die Technologie- und Transformationsstrategien im Bereich Steuern entwickeln, unterstützen und umsetzen.

Kommen Sie mit uns ins Gespräch!

Sind Sie an einem weiterführenden Gespräch zu diesen Themen und unseren Prognosen interessiert oder möchten wissen, inwiefern Ihr Unternehmen betroffen ist?
Dann wenden Sie sich einfach an uns!

Gerald Dipplinger

Partner, Tax Technology
Tel.: +43 1 501 88-3648
gerald.dipplinger@at.pwc.com

Josef Wieser

Senior Consultant, Tax Technology
Tel.: +43 1 501 88-3679
josef.wieser@at.pwc.com

