

# TAX & LAW Special



## Das Tax Operating Model

Was ist der Schlüssel zur Zukunft  
der Steuerabteilung?

The EY logo consists of the letters 'EY' in a bold, black, sans-serif font. A yellow diagonal line is positioned above the 'Y'.

Building a better  
working world

66%

sind mit der Umsetzung der Maßnahmen und Kontrollen **aus ihrem steuerlichen Kontrollsystem nicht zufrieden**

61%

der Befragten bieten ihren Mitarbeitern in der Steuerabteilung **keine besonderen Anreize**, um innovative Ideen zu entwickeln oder zu implementieren

72%

Rund 72 Prozent der Befragten sehen **Innovationen als Nebenprodukt** der täglichen Arbeit an

70%

Fast 70 Prozent der Befragten sind bei der Planung zur **SAP-S/4HANA-Migration nicht** oder nur **kaum einbezogen**

57%

der Befragten verfügen über **keine Weiterbildungsmöglichkeiten** zu innovationszuträglichen Themenbereichen

62%

sind die Auswirkungen von **Design Thinking** auf die Steuerabteilung **nicht bekannt**

22%

Nur 22 Prozent schätzen **Innovationen als essenziell** ein, damit die Steuerabteilung mit dem Kerngeschäft Schritt halten kann

2%

Nur maximal 2 Prozent geben an, bei unterschiedlichen Steuerarten **am Ziel der Digitalisierung** angekommen zu sein

24%

der Befragten sehen die **Entlastung der Mitarbeiter** als wesentlichstes Ziel von Innovation

## Impressum

### Herausgeber

Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Ernst & Young Law GmbH Rechtsanwalts-gesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft

Flughafenstraße 61  
70629 Stuttgart

T +49 711 9881 15572  
TLM@de.ey.com

### Redaktion

Alexander Ludwig Reiter,  
Alexander Vetten,  
Andreas Homrighausen,  
Nico Schönberg

### Redaktionsschluss

7. Mai 2021

### Gestaltung

Fuenfwerken Design AG,  
Wiesbaden / Berlin

### Druck

Druckhaus Sportflieger

# Liebe Leserinnen, liebe Leser,



es ist schon viel zur Digitalisierung der Steuerfunktion geschrieben und gesprochen worden. Doch offenbar kommen nur die wenigsten voran und dann auch nur für einzelne Steuerarten und Prozesse. Dies zeigen die Ergebnisse unseres mit Ihrer Unterstützung durchgeführten EY Tax Innovation Survey, die Sie in diesem Tax & Law Special finden.

Doch Eile und Transformation sind geboten! Real-time-Analysen und ERP-Daten direkt an der Quelle durch die Finanzverwaltungen dieser Welt bahnen sich ihren gesetzgeberischen Weg und es ist davon auszugehen, dass sich der Trend verstärken wird.

Zu groß sind die Ausgaben der Länder im Zuge der Krisenbewältigung und zu groß wird der Durst nach zusätzlichen Einnahmen sein.

Woran liegt es, dass Unternehmen nicht im Gleichschritt mit den Finanzverwaltungen in vielen Ländern vorankommen? Auch hier offenbart unser Survey in Teilen enorme Mängel beim technologischen Verständnis und eine fehlende Innovationskultur, um im disruptiven Prozess die Potenziale für eine moderne Steuerabteilung zu erkennen, die Mitarbeiter und Partner an der richtigen Stelle mitzunehmen und sie auf die neuen Anforderungen vorzubereiten.

Es geht um nicht weniger als den Fortbestand der Handlungsfähigkeit einer jeden Steuerabteilung. Denn wenn Formulare auf kurz oder lang verschwinden und Akten in die Cloud kommen, sind Nachweise digital und viel granularer zu erbringen. Und das setzt viel mehr voraus als nur einen weiterhin elementaren Steuersachverstand.

Doch keine Sorge, noch ist es nicht zu spät. Wie gewohnt stehen wir Ihnen mit einem vielfältigen Team von Fachleuten zur Seite. Sowohl organisatorisch als auch IT- und steuerfachlich. Viele Chancen ergeben sich übrigens durch den Wechsel auf S/4HANA. Aber auch hier muss die Steuerabteilung sich frühzeitig versuchen einzubringen, um nicht nur reaktiv auf Systemvorschläge der Finanzabteilung zu reagieren. Es geht darum, die Digitalisierung der Steuerfunktion umfassend zu orchestrieren und gemeinsam umzusetzen.

Ihr **Alexander Reiter**  
Tax Leader Germany  
alexander.reiter@de.ey.com

# TAX & LAW Special

Das Tax Operating Model  
im Allgemeinen

## 6 Die Steuerwelt im Umbruch

- 6 Die fünf Dimensionen des Tax Operating Model
- 14 Der EY Tax Innovation Survey – Innovationskultur

Der Mehrwert von moderner  
Technologie und passender  
Infrastruktur

## 16 IT-Infrastruktur und -Architektur

- 18 Umsatzsteuer – die Heimat der datengestützten Steuerberatung
- 21 Die Bedeutung von Allianzen
- 22 Die Chancen von S/4HANA
- 24 Interview mit Vishal Verma von SAP zu den Vorteilen von S/4HANA und Kooperationen mit EY
- 26 EY Tax Innovation Survey – Fortschritt der Transformation

Prozessdesign und Standardi-  
sierung als Grundlagen der  
Automatisierung

## 28 Prozessplanung und -gestaltung

- 30 Tax CMS – und die Bedeutung für die Prozessintegration
- 32 So gewinnt die Zollfunktion an Schlagkraft
- 36 Nicht alles selber machen – die Bedeutung von Outsourcing in der Prozessgestaltung
- 40 Drohende Konflikte rechtzeitig erkennen

## 42 Organisation und Governance

- 44 Philipp Depiereux über die Herausforderung, Mitarbeiter für den Wandel zu motivieren
- 46 Von agil bis Scrum – Innovationsmethoden in der Steuerabteilung

Ein Kulturwandel und agile Methoden helfen der Steuerabteilung, sich neu zu organisieren

---

## 48 Personalentwicklung

- 50 Professor Guido Förster über den digitalen Wandel im Studium
- 52 Tax Academy – ein Weiterbildungsangebot
- 54 EY Tax Innovation Survey – Personalentwicklung

Mitarbeitermotivation und Fortbildung sind unverzichtbare Elemente einer Digitalisierungsstrategie

---

## 56 Leistungsmessung und Management

- 58 Wie sich KPIs mit dem Target Operating Model ändern
- 60 Interview mit Dr. Gerd Gutekunst, Leiter der Konzernsteuerabteilung beim Energieversorger EnBW

Leistungsmessung in einer modernen Steuerabteilung

---

### Glossar

- 62 Von Algorithmus bis Tags

# Die fünf Dimensionen des Tax Operating Model

Prozessplanung  
und -gestaltung

IT-Infrastruktur  
und -Architektur



Leistungsmessung  
und Management

Organisation  
und Governance

Personal-  
entwicklung

# Die Steuerwelt im Umbruch

Digitalisierung, Transformation, künstliche Intelligenz und Big Data eröffnen völlig neue Möglichkeiten. Doch wie gelingt die konkrete Umsetzung?

Über das fast grenzenlose Potenzial technischer Möglichkeiten kann jeder täglich in der Presse lesen. Eine transformatorische Revolution bricht sich Bahn, die auch die Steuerfunktion im Unternehmen erfasst und der sich die Verantwortlichen und ihre Mitarbeiter an der Unternehmensspitze und in der Fachebene nicht entziehen können. Enorme Chancen eröffnen sich für jede Steuerabteilung, jede kann daraus ihren ganz individuellen Nutzen ziehen. In der Praxis steht jeder CFO und jeder Head of Tax und damit jeder Mitarbeiter derzeit vor der Herausforderung, sich mit einem bunten Strauß von Themen beschäftigen zu müssen, die nicht zum traditionellen Kerngeschäft gehören und die er nicht in seinem Marschgepäck mitbekommen hat.

Die besondere Schwierigkeit besteht weniger darin, einzelne Programme oder Tools zu ersetzen; zualler-

erst geht es darum, die nachhaltige Leistungsfähigkeit der technologischen Möglichkeiten realistisch einzuschätzen und daraus ein Zielbild für das zukünftige Betriebsmodell der Steuerabteilung zu entwickeln – das neue *Target Operating Model*. Erschwerend kommt im allgegenwärtigen Spannungsfeld zwischen Innovation und Effizienz hinzu, dass jede Veränderung ihren konkreten Business Case benötigt, um auch dem dauerhaften Kostendruck Rechnung zu tragen. Doch damit nicht genug: Die Finanzverwaltungen rüsten rund um den Globus digital auf und zwingen die Steuerfunktion ihrerseits zum Handeln.

#### Wo drückt der Schuh?

Jeder Beteiligte muss sich mit einem neuen Set an Skills beschäftigen. Der Head of Tax und seine Mitarbeiter sehen sich vielschichtigen Fragestellungen →

ausgesetzt und müssen zeitnah Lösungen finden. Sie müssen herausfinden, wo der Schuh in der Steuerabteilung im Stammhaus und weltweit drückt und in den nächsten Jahren drücken wird. In kaum einem Fall wird es möglich sein, Lösungen aus der Schublade zu ziehen. Vielmehr bedarf es eines klaren Leitmotivs, auf das die Mitarbeiter hinarbeiten können.

Dieses Leitbild umfasst nicht nur Technologien, sondern auch Mitarbeiter mit dem Willen, diesen Transformationsprozess zu durchlaufen. Denn Letztere haben schlichtweg Angst, durch die Digitalisierung ersetzt zu werden. Doch es braucht sie und ihre Erfahrungen mit einem anderen Skill-Set, um in dieser Herausforderung zu bestehen.

## Es bedarf eines **klaren Leitmotivs**, auf das Mitarbeiter hinarbeiten können

### **Target Operating Model**

Hilfe findet die Steuerabteilung in der Strategieberatung. Wie jede Unternehmensfunktion arbeitet auch die Steuerabteilung in einem Operating Model – selbst wenn sich dessen nur wenige bewusst sind oder sich die Mühe gemacht haben, dieses Modell zu definieren. Zur Entwicklung des eigenen Leitbildes empfiehlt sich eine konkrete Auseinandersetzung mit den einzelnen Dimensionen des Target Operating Model. IT-Infrastruktur und -Architektur sind zwar ein wesentlicher Bestandteil, aber nur einer. Es geht auch um Personal und Personalentwicklung, um Prozessplanung und -gestaltung, Organisation und Governance sowie schließlich um Leistungsmessung und Management.

### **Personal und Personalentwicklung**

Das Aufgabenprofil ist traditionell geprägt von steuerlichem Fachwissen. Gut war, wenn auch noch MS-Office-Kenntnisse vorhanden waren. Eine Spezialisierung auf einzelne Steuerarten oder Verrechnungspreise galt bislang als Eintrittskarte für jeden Bewerber. Heute verändern die Digitalisierung und die Automatisierung von Prozessen das Anforderungsprofil rasant. Der Fokus richtet sich von der Ausführung einer Aufgabe hin zu ihrer Überwachung und der Fähigkeit, das Arbeitsergebnis zu interpretieren bzw. mit anderen Datenquellen zu plausibilisieren. Früher waren fachliche Kenntnisse zur umsatzsteuerlichen Rechnungseingangsprüfung unerlässlich, heute braucht die Steuerabteilung jemanden, der diese Kenntnisse hat und sie in einen standardisierten (und automatisierten) Prozess übersetzen kann.

Derzeit ist es schwierig, adäquate Bewerber mit technischem Know-how und einem tiefgreifenden Verständnis von Prozessen zu finden. Damit stellt sich für die Steuerabteilung unweigerlich die Frage, ob und wie die bestehende Mitarbeiterschaft weitergebildet (siehe Seite 52) und ob Funktionen ausgelagert werden müssen (siehe Seite 36). Ein erfahrungsgemäß erfolgreicher Mittelweg ist der Einsatz von Innovations-Spots zur Schaffung eines digitalen Bewusstseins und einer Innovationskultur. Mitarbeiter mit innovativem Mindset und technischen Skills werden gezielt als Spots in der Steuerabteilung platziert, um ihre Kollegen quasi anzustecken. Der Erfolg hängt dabei maßgeblich von den individuellen Vorbildfunktionen und der Schaffung einer langfristigen Mitarbeitermotivation ab.

### **Prozessplanung und -gestaltung**

Laut „EY Tax Innovation Survey“ setzen die meisten Teilnehmer große Erwartungen in eine Prozessautomatisierung, um Kosten zu senken bzw. Mitarbeiterkapazitäten zu heben.

Automatisierung ist gut, aber man muss zuerst die Prozesse verstehen und analysieren, um sie optimieren zu können („Process Mining“). Auch gut etablierte Prozesse gehören auf den Prüfstand und müssen im Rahmen des Tax Target Operating Model optimiert und in eine ganzheitliche, integrierte Lösung überführt werden. Der Teufel steckt bekanntlich im Detail und einzelne Befindlichkeiten bei involvierten Personen und Abteilungen sind nicht zu vernachlässigen.

Angelehnt an die klassische IT-Entwicklung lassen sich Prozessplanung und -gestaltung in der Steuerabteilung auch wie ein großes IT-Projekt durchführen: den Prozess outsourcen, durch einen Serviceprovider standardisieren, optimieren und stabilisieren lassen und dann zurückholen.

Ausgangspunkt für das neue Prozessdesign kann auch ein Tax-CMS-Projekt sein. In der praktischen Umsetzung stellt sich allerdings die Frage nach der Operationalisierung des steuerlichen Kontrollsystems. Wichtig ist es, den Nutzer in den Vordergrund zu stellen und sich nicht mit zusätzlichen Dokumentationspflichten auszubremsten. Dabei helfen auch moderne Methoden wie Design Thinking (siehe Seite 46).

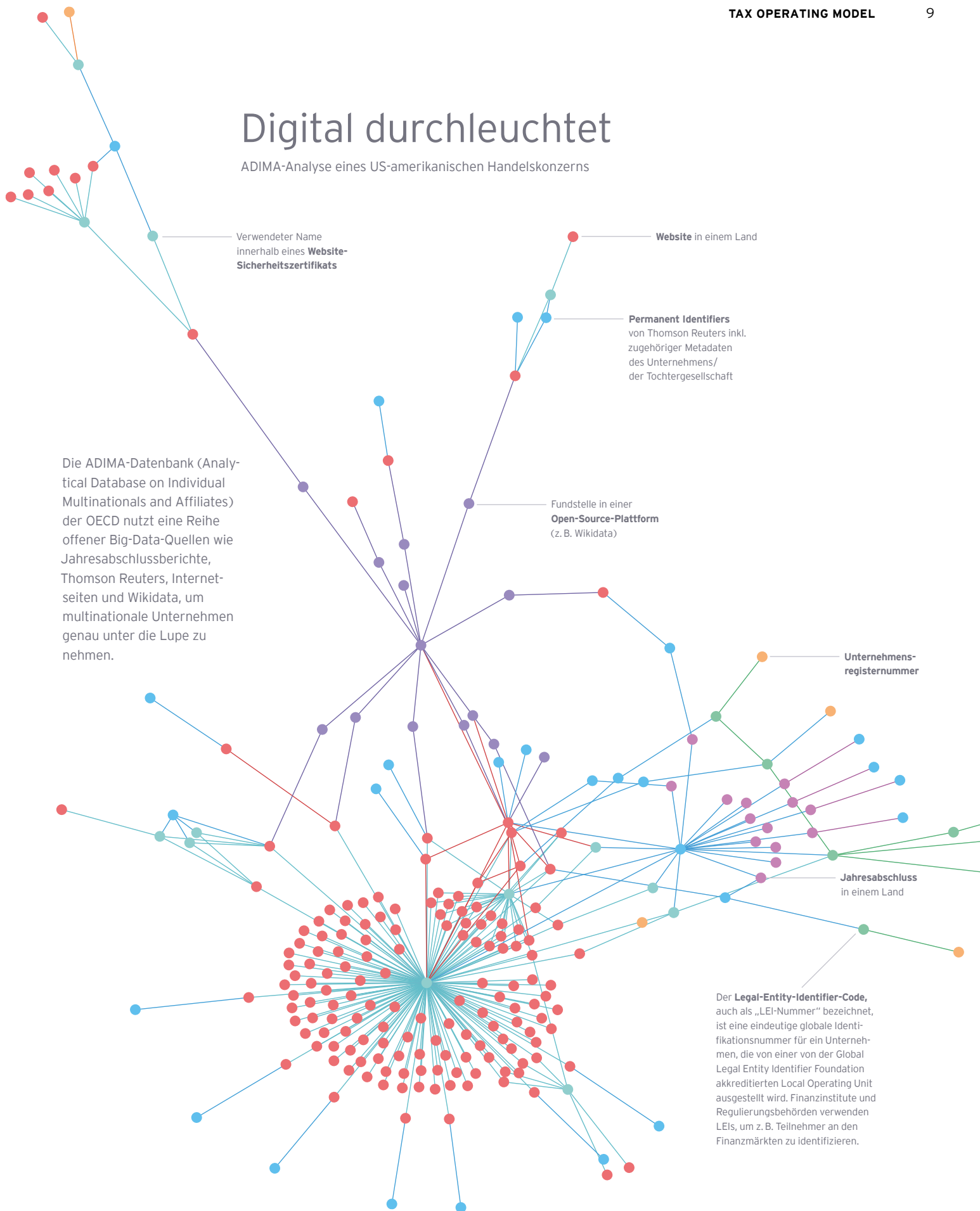
### **IT-Infrastruktur und -Architektur**

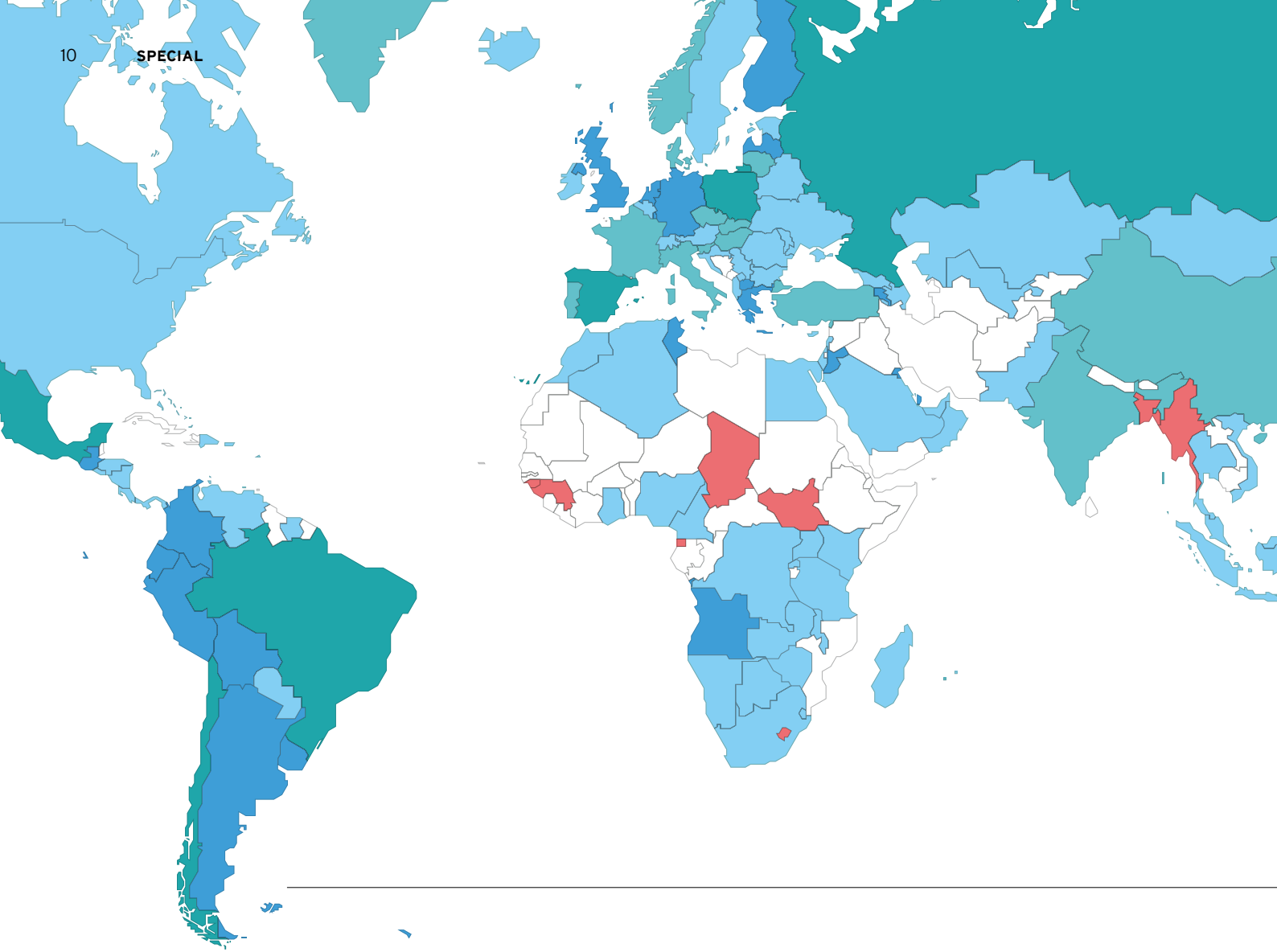
Das Target Operating Model wird mehr denn je von technischen Lösungen beeinflusst. Aufgrund der Vielschichtigkeit der steuerlichen Themen bietet sich eine modulare IT-Architektur an. Wichtig ist die Ausrichtung am Kerngeschäft des Unternehmens. →



# Digital durchleuchtet

ADIMA-Analyse eines US-amerikanischen Handelskonzerns





Nahezu jeder Geschäftsvorgang wird in Unternehmen mittlerweile irgendwie digital erfasst. Die Buchhaltung pflegt zwar jede Transaktion ein, doch mangelt es der Steuerabteilung oft an operativem Durchgriff ins Accounting. Wichtig sind also interne Datentransparenz, Echtzeitzugriff und regelbasierte Kontrollen, die z. B. mit Machine Learning weiterentwickelt werden. Der Echtzeit-Datenzugriff und steuerliches Datenmanagement müssen für die Steuerabteilung ganz oben

## Der Echtzeit-Datenzugriff muss ganz oben auf der Agenda stehen

auf der Agenda stehen, weil auch Finanzverwaltungen ihre IT-Infrastruktur auf Echtzeitzugriffe ausrichten (z. B. Italien, Mexiko oder Brasilien, siehe Abbildung oben und Folgeseite).

### Organisation und Governance

Eine hohe Geschwindigkeit im Kerngeschäft, Ad-hoc-Anfragen und die Erwartung kurzer Reaktionszeiten

treffen noch auf analoge, von Hierarchie durchwachsene und in thematische Bereiche gegliederte Steuerabteilungen. Hinzu kommen oft ein ausgeprägtes Silodenken und an Bereichsgrenzen orientierte Arbeitsweisen. Notwendig sind stattdessen funktionsübergreifende Teams, hohe Effizienz und eine entsprechende Anpassungsgeschwindigkeit.

Um gleichzeitig Raum für Innovation zu schaffen, finden derzeit flache Hierarchien mit bereichsübergreifenden Teams und agilen Arbeitsweisen Einzug in die Steuerabteilungen. Es ist wesentlich, an den Ursprung dessen zu gelangen, warum traditionell geprägte Abteilungen mit der Transformation noch Probleme haben. In der alten Welt gibt es viele Betroffene, aber nur wenige Beteiligte. Das muss sich ändern. Jede Transformation ist eine Transformation der Mitarbeiter.

### Leistungsmessung und Management

Woran wird eine moderne Steuerabteilung gemessen? Für die Geschäftsführung ist es wichtig, dass die Steuerabteilung ihren Beitrag zur Wertschöpfung leistet. Der Head of Tax ist derweil gut damit beschäftigt, den zahlreichen regulatorischen Anforderungen Rechnung zu tragen und die Compliance sicherzustellen. Umso

# Steuerverwaltung im globalen Vergleich

- **Level 0** Keine elektronische Steuererfassung
- **Level 1** **E-File: elektronische Steuererklärung**  
Nutzung standardisierter elektronischer Formulare für die Steuererklärung und automatische Übertragung steuerrelevanter Daten
- **Level 2** **E-Accounting: elektronische Belegübermittlung**  
Elektronische Übermittlung von grundlegenden Daten und Belegen
- **Level 3** **E-Match: elektronischer Abgleich von Steuerdaten**  
Verifizierung durch die Finanzverwaltung mittels Zugriffs auf Account-Daten
- **Level 4** **E-Audit: elektronische Betriebsprüfung**  
Daten aus dem E-Accounting werden in Echtzeit geprüft und den Steuerpflichtigen elektronisch übermittelt
- **Level 5** **E-Assessment: Steuerbescheid ohne Steuererklärung**  
Steuerbehörden können relevante Steuerdaten einsehen, ohne dass eine Steuererklärung abgegeben wurde. Der Steuerbescheid wird automatisch berechnet und den Steuerpflichtigen zur Prüfung elektronisch übermittelt.

wichtiger ist es, gemeinsam mit der Geschäftsführung Kennzahlen zur Leistungsmessung zu entwickeln. Oft ist Tax Compliance ein Hygienefaktor und auch die Gesamtsteuerquote kann nur als ein Indikator für den Erfolg der Steuerabteilung dienen.

Immer wichtiger werden KPIs aus der „Kundengruppe“ der Steuerabteilung, d. h. aus dem Kerngeschäft. Von dort werden die an sie selbst gestellten Anforderungen auf die Steuerabteilungen übertragen, z. B. „Same Day Response“ als klare zwar interne, aber wichtige kundenorientierte Maßnahme. Gleichzeitig sinkt die Fehler-toleranz, und das bringt die Steuerabteilung in eine Zwickmühle, weil sie im Wesentlichen auf die Zulieferung einer hohen Datenqualität z. B. aus dem Accounting angewiesen ist.

Neben den klassischen KPIs finden sich deshalb immer öfter Innovationskennzahlen zur Nutzung von Technologien und zur Weiterbildung von Mitarbeitern in der Zielvereinbarung der Steuerabteilung (siehe ab Seite 56).

### Design des Target Operating Model

Neben der konsequenten Ausrichtung der Steuerfunktion auf die Unternehmensstrategie ist bei der digitalen

Neuordnung vor allem das Kerngeschäft effizient und nachhaltig zu unterstützen. Mit anderen Worten: Die Steuerabteilung muss sich in einer Matrixorganisation quer vernetzen. Sie muss sich von einem Kontroll- und Reparaturbetrieb zu einem innovativen, funktionalen Cockpit verwandeln.

## Die Steuerfunktion muss sich zu einer **wertschöpfenden Abteilung** für das Kerngeschäft wandeln

Auf sich allein gestellt kann die Steuerabteilung eine nachhaltige und wertschöpfende Integration im Unternehmen allerdings nicht erreichen. Wenn sich die Steuerabteilung in der Vergangenheit beklagt hat, zu spät in unternehmerische Entscheidungen einbezogen zu werden, muss sie Gleiches auch für das Design des eigenen Target Operating Model gegen sich gelten lassen. →

# Digitale Steuerverwaltung: Case Studies



Mexiko

Mexiko ist ein Musterbeispiel für die Digitalisierung der indirekten Steuersysteme. Die Möglichkeit zur digitalen Rechnungsprüfung gibt es dort schon seit 2011. Nicht zuletzt deswegen glänzt die mexikanische Steuerverwaltung mit neuesten Technologien und Datenverarbeitungssystemen. Die Übermittlung von allen transaktionsbezogenen Daten ist inzwischen Pflicht. Zusätzlich zu den Informationen, die von den Steuerzahlern zur Verfügung gestellt werden, greift die Steuerbehörde auch auf Informationen anderer Regierungsbehörden und der ausländischen Steuerbehörden zurück. Die Bundesbehörde führt Echtzeitanalysen durch, um Steuererklärungen zu überwachen, Zahlungen und Erstattungen zu verwalten und E-Audits zu analysieren.



Chile

Auch Chile ist bereits weit in der Digitalisierung des Steuersystems vorangeschritten. Über die vergangenen Jahre hat die Finanzverwaltung stetig die Pflicht zur Übermittlung elektronischer Daten ausgeweitet, z. B. für die elektronische Rechnungsstellung mithilfe staatlich bereitgestellter Software. Im Rahmen von Prüfungen können steuerliche Informationen zwischen staatlichen Einrichtungen übermittelt und anhand der vom Steuerpflichtigen übermittelten Informationen in Gegenproben validiert werden. Dazu werden steuerliche Daten sowohl aus verschiedenen Übermittlungen automatisiert zusammengesetzt als auch durch Analyse-Tools ausgewertet.



Brasilien

In den Jahren 2017 und 2018 wurden in Brasilien umfangreiche Digitalisierungsmaßnahmen eingeführt, die neben E-Accounting auch E-Audit-Lösungen vorsehen. Daten aus der Buchführung werden an eine staatliche Stelle elektronisch übermittelt. Zudem gibt es sowohl auf Länder- als auch auf Bundesebene eine zentrale Stelle zum Sammeln und Abgleichen von verbrauchsteuerlichen Daten – zwar mit besonderem Fokus auf materiellen Gütern, aber zunehmend auch auf Dienstleistungen. Das größte Hindernis des komplexen digitalen Systems ist derzeit noch die teilweise mangelnde Interkompatibilität von Datensätzen zwischen den verschiedenen Steuerbehörden und – für den Steuerpflichtigen – die Pflicht zur mehrfachen Abgabe identischer Daten an verschiedene Steuerämter.

Einzelne und unabgestimmte Insellösungen führen lediglich zu einem bunten Flickenteppich und konterkarieren die Chancen der erfolgreichen Transformation.

### Gelegenheiten nutzen

Folglich muss das Target Operating Model der Steuerabteilung in all seinen Dimensionen in der Lage sein, eine Brücke zwischen der Unternehmensstrategie und deren konkreter Umsetzung im Unternehmen zu bauen.

Nur mit **Steuerspezialisten** wird die Steuerfunktion die Herausforderungen nicht meistern können

In den aktuellen Debatten kommt die konkrete Umsetzbarkeit mithilfe der technologischen Möglichkeiten zwar in der Regel zu kurz, ist für den Erfolg der Transformation aber von essenzieller Bedeutung.

Bremsblöcke sind zu beseitigen. Dazu gehören historisch gewachsene Legacy-Systeme, die nicht in der Lage

sind, der Steuerabteilung die nötigen Schnittstellen zur Verfügung zu stellen und neue Technologien zeitnah zu adaptieren. Hier helfen grundlegende strukturelle Veränderungen der IT-Landschaft wie z. B. eine Digitalisierung des Kerngeschäfts, aber auch die Einführung etwa von S/4HANA. Beides bietet der Steuerabteilung eine einmalige Gelegenheit, die es konsequent zu nutzen gilt (siehe ab Seite 22).

Neben den offenkundigen Standardisierungs- und Automatisierungsbestrebungen hat die Entwicklung eines konkreten Target Operating Model noch eine übergeordnete Funktion. Es legt für die Steuerabteilung den Grundstein, um den an sie gestellten Ansprüchen gerecht zu werden und die Möglichkeiten der Digitalisierung vollständig auszuschöpfen.

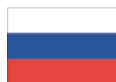
### Der Mitspieler rüstet auf

Ein wichtiger Aspekt, den der Head of Tax im Blick haben muss, ist die Veränderung des steuerlichen Umfelds. Überall in der Welt digitalisieren sich die Fiskus. Seit Anfang 2019 gilt in Italien z. B. die allgemeine Pflicht zur elektronischen Rechnungsstellung. In Spanien werden die umsatzsteuerrelevanten Daten innerhalb von vier Tagen nach Rechnungsausstellung an die Finanz-



## Spanien

Dem als „SII-System“ bekannten Prozess können die Steuerpflichtigen freiwillig beitreten. Neben mehrwertsteuerlichen Daten werden auch die Informationen aus anderen Steuererklärungen zunehmend automatisiert in Gegenproben aus unterschiedlichen Datensätzen überprüft.



## Russland

Die Finanzverwaltung hat in den vergangenen Jahren viel in die Digitalisierung des Steuersystems investiert – mit teilweise Erfolg. Steuerzahler müssen die meisten Erklärungen, Nachweise und Dokumente elektronisch übermitteln. Darüber hinaus führt die Finanzverwaltung mithilfe automatisierter Prozesse die Daten der verschiedenen Beteiligten zusammen, um sie abzugleichen. Bereits heute sind Echtzeit-Gegenprüfungen bei Umsatzsteuer- und Zoll Daten möglich.



## Italien

Seit Anfang 2019 gilt in Italien die allgemeine Pflicht zur elektronischen Rechnungsstellung für Transaktionen zwischen zwei Unternehmen und zwischen Unternehmen und Kunden. Die Steuerverwaltung setzt in diesem Zusammenhang zunehmend auf (automatisierte) Gegenproben aus verschiedenen Datensätzen, etwa per Abgleich von Abzugsteuerdaten mit denen von Transaktionsdaten. Innerhalb des Landes können Steuerbehörden steuerlich relevante Informationen über verschiedene föderale Ebenen hinweg austauschen und mithilfe der elektronischen Systeme Abgleiche schnell ausführen. Insgesamt hat die automatische Bewertung von Steuerangaben aufgrund der elektronisch übermittelten Daten deutlich zugenommen.



## Polen

Im Jahr 2020 hat Polen eine erneute Digitalisierungswelle des Steuersystems angestoßen. Ziel der umfassenden Reform ist es, verschiedene Steuerarten gebündelt zu erfassen und verschiedenen Steuerämtern zugänglich zu machen. Auf der Grundlage der übermittelten Daten aus dem E-Accounting soll die Finanzbehörde bereits automatisierte, vorausgefüllte Steuererklärungen ermitteln können. Bislang können rund 40 verschiedene Arten von Steuererklärungen elektronisch eingereicht werden, u. a. zur Mehrwert- und zur Körperschaftsteuer. Die alten Systeme wurden im Jahr 2020 teilweise durch neue, digitale Prozesse abgelöst. Erklärtes Ziel der Digitalisierung ist es, Chancen der Steuerumgehung zu reduzieren und die Steuerfahndung zu verbessern.

behörden gesendet. Mexiko hat schon 2011 die Möglichkeit zur digitalen Rechnungsübermittlung geschaffen; inzwischen ist dort die Übermittlung aller steuer- und transaktionsbezogener Daten Pflicht. In Brasilien werden E-Accounting-Daten in Echtzeit geprüft; für die Steuerabteilung bedeutet dies, dass sie gegenüber den Finanzverwaltungen bereits bei der Beschaffung eine sehr hohe Datenqualität sicherstellen muss.

Auch die OECD ist dabei, die internationale steuerliche Transparenz neu zu definieren und datenbasiert zu kontrollieren. Wie sehr die digitale Überprüfung in die Tiefe geht, zeigt das OECD-Projekt „ADIMA“. Hier nehmen Datenanalysten, Statistiker, Informatiker und Programmierer rund 100 multinationale Unternehmen unter die Lupe, um deren Wertschöpfungsketten samt Gewinnanteilen weltweit nachzuvollziehen.

### Steuerliches Fachwissen plus IT

Steuerwissen allein wird also nicht mehr ausreichen, denn nur mit Steuerspezialisten wird die Steuerfunktion diese Herausforderungen nicht meistern können. Es braucht neben dem steuerlichen Fachwissen auch IT-Expertise, um Algorithmen und Schnittstellen richtig einzusetzen. Es ist zwar weiterhin wichtig, Gesetz-

gebungsverfahren frühzeitig zu identifizieren, Rechtsänderungen zu prüfen und deren Auswirkungen für das eigene Unternehmen zu beurteilen, aber zukünftig wird es elementar sein, direkt in Algorithmen zu denken. Die Steuerfunktion steht also vor der besonderen Aufgabe, Personal mit Steuer- und Digital Expertise zu rekrutieren, selbst auszubilden oder sich dafür Dritte ins Boot zu holen.

### Verlässliches Bild verschaffen

Wie herausfordernd die Verantwortlichen die unausweichliche Digitalisierung der Steuerfunktion selbst empfinden, zeigt der jüngste „EY Tax Innovation Survey“. Die Anfang 2021 durchgeführte Umfrage legt offen, dass in den meisten Unternehmen durchweg Methodenkenntnisse fehlen, dass hier nur vereinzelt Innovationen in steuerlichen Deklarationsprozessen stattfinden und dass nur wenige Unternehmen entsprechende Weiterbildungsangebote planen. Umso wichtiger ist es, sich ein verlässliches Bild über die Möglichkeiten zu verschaffen, die künstliche Intelligenz, Big Data und digitale Transformation bieten, um dann zielorientiert, klar und effizient zu handeln.

### Ansprechpartner

**Alexander Vetten**  
Innovation Leader Tax  
Deutschland  
alexander.vetten@de.ey.com

# EY Tax Innovation Survey

## Noch nicht am Ziel

Welche Technologie wird ihrem Hype gerecht? Welche Prozesse sind schon automatisiert? Wo stehe ich im Vergleich zu den anderen? All diese Fragen beantwortet der EY Tax Innovation Survey 2021.

Die Teilnehmer des Survey vertreten im Mittel Unternehmen mit einem Konzernumsatz von 2,5 Milliarden Euro und bis zu 10.000 Mitarbeitern weltweit, während in der Steuerabteilung selbst sechs bis zehn Steuerexperten tätig sind (Medianangaben).

### Eckdaten der Studie

An der Befragung nahmen im Maximum 207 Personen teil. Die Befragung wurde im Januar/Februar 2021 unter den Lesern unseres eNewsletter Tax und des Tax & Law Magazine durchgeführt. Wir bedanken uns bei allen, die mitgemacht haben.

Für Nachfragen stehen wir Ihnen jederzeit unter [TLM@de.ey.com](mailto:TLM@de.ey.com) zur Verfügung.

**Ansprechpartner**  
**Alexander Vetten**  
 alexander.vetten@de.ey.com  
**Nico Schönberg**  
 nico.schoenberg@de.ey.com

Weitere  
 Ergebnisse des  
 Survey finden  
 Sie auf **S. 23**

Warum, denken Sie, spielen Innovationen in der Steuerabteilung eine wichtige Rolle?

Angaben in Prozent

Wer ist in Ihrem Unternehmen für Innovation in der Steuerabteilung zuständig?

Angaben in Prozent

Vergleich der Impulsgruppen und Digitalisierungsfortschritt

Angaben in Prozent

Was sind die entscheidenden Ziele für Innovation in der Steuerfunktion?

Angaben in Prozent



Dass der Innovationsprozess im Bereich der Umsatz- und Lohnsteuer am weitesten fortgeschritten ist, geht Hand in Hand mit dem Verständnis, dass Innovationen vor allem dafür da sind, **Prozesse zu automatisieren und zu optimieren**. Aktuelle Stellenprofile in diesem Bereich kommen ohne ein tiefgreifendes Prozessverständnis nicht mehr aus.

**Verantwortlichkeit für Innovation** in der Steuerabteilung findet man entweder auf den Schultern des Leiters der Steuerabteilung oder gleich verteilt über alle Mitarbeiter. Einzelne Arbeitsgruppen oder Innovationsexperten sind – zu Unrecht – klar in der Minderheit.

#### Mitarbeiterinvolvierte Innovationstreiber



#### Leiter Steuern

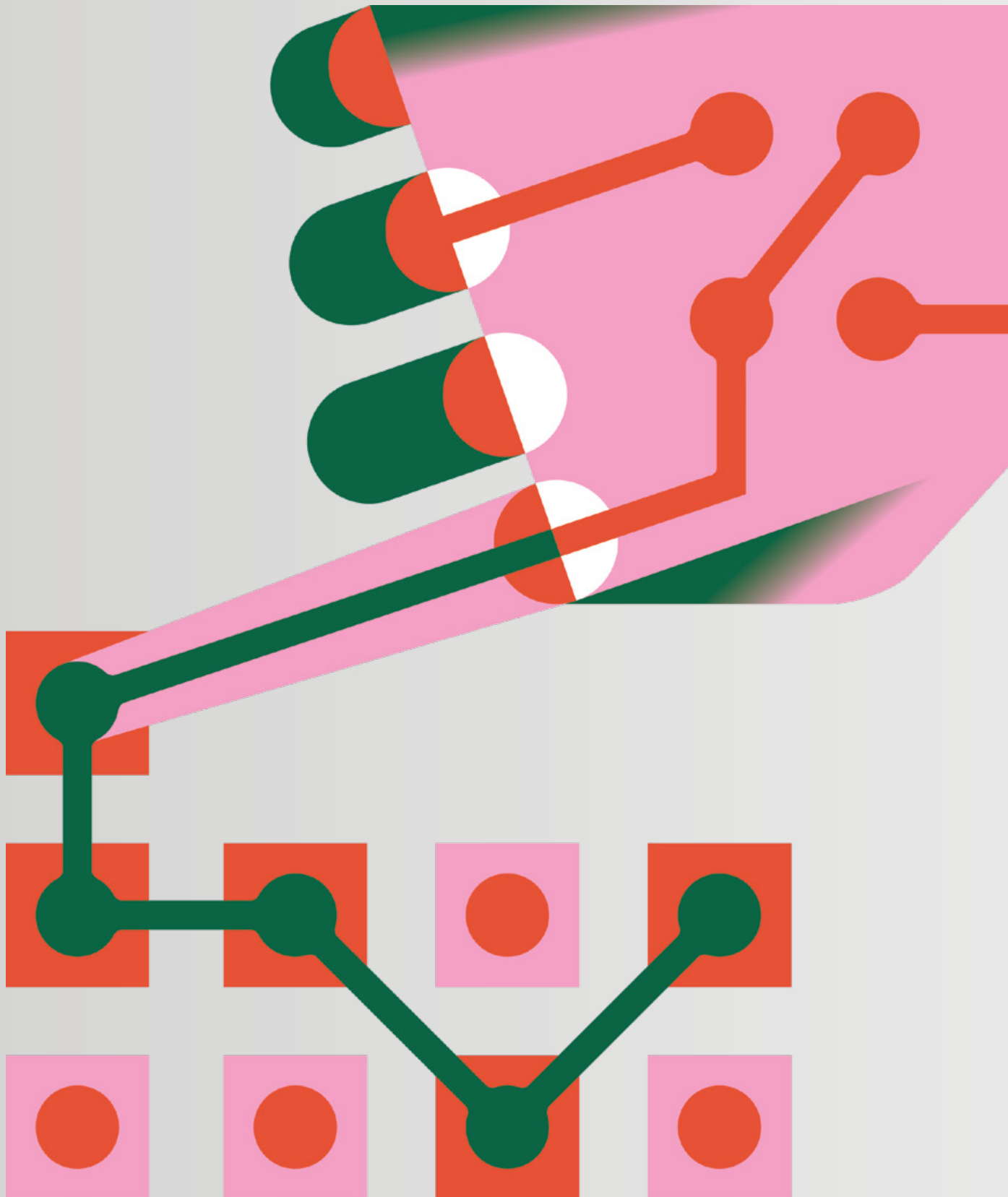


- noch nicht bzw. am Anfang
- bereits fortgeschritten | weit fortgeschritten | am Ziel angekommen

Im Schnitt erfolgreicher scheinen diejenigen Steuerabteilungen zu sein, bei denen die **Impulse** (auch) von den Mitarbeitern ausgehen. Wo dagegen „nur“ der Leiter der Steuerabteilung für Innovationen zuständig ist, gibt es offenbar noch Verbesserungspotenziale und der Fortschritt der Digitalisierung in den abgefragten Steuerarten ist noch nicht so weit wie bei denjenigen, bei denen Mitarbeiter in den Prozess eingebunden werden. Das spricht dafür, Verbesserungen als **Auftrag an die gesamte Abteilung** zu verstehen. Wie bei allen Veränderungen gilt es auch für die Innovation der Steuerabteilung, aus den „Betroffenen“ „Beteiligte“ zu machen und mitunter den Buy-in der Mitarbeiter sicherzustellen.



Beschäftigt sich eine Steuerabteilung mit Innovationen, geht es ihr vor allem um eine **Verbesserung der vorhandenen Arbeitsabläufe**. Unsere Befragten sehen als wichtigste Ziele eine Entlastung der Mitarbeiter (Ressourcenmangel) und ein effektiveres Risikomanagement. Eine untergeordnete Rolle wird dagegen in der Transformation zum Data Center gesehen, obwohl hier ein wesentlicher Werttreiber für die Steuerabteilung und das Gesamtunternehmen schlummert.





# IT-Infrastruktur und -Architektur

Der Einsatz von modernen Technologien gepaart mit Fachwissen und entsprechender Infrastruktur bringt Steuerabteilungen auf die Überholspur der Datenautobahn und die strukturierte Auswertung von Daten in die Führungsposition.

# Von 100 Millionen auf 5 Millionen Euro

Datengetriebenes Steuermanagement zahlt sich gerade bei der Umsatzsteuer aus, wo einzelne Steuerfindungsfehler schnell zu hohen Nachzahlungsforderungen führen.

**T**ypische Betriebsprüfungssituation: Der Schrecken saß tief im Unternehmen und vor allem beim Management, nachdem die Betriebsprüfer ein vorläufiges Mehrergebnis von 100 Millionen Euro Umsatzsteuer gefunden hatten. Die Betriebsprüfung (BP) zog sich bereits seit einiger Zeit hin, immer wieder wurden Termine mit der BP abgehalten, ohne zufriedenstellende Einigungen zum Mehrergebnis zu erzielen.

Der Vorwurf: Umsatzsteuer aus Reihengeschäftstransaktionen wurde in den letzten fünf Jahren unzutreffend behandelt und entsprechend zu wenig Umsatzsteuer entrichtet. Die BP ermittelte eine Bemessungsgrundlage von ca. 550 Millionen Euro (auch auf der Basis von Schätzungen) und setzte die Umsatzsteuerschuld auf 100 Millionen Euro fest. Im Unternehmen läuteten die Alarmglocken, die Nachzahlung hätte schwer ins Kontor geschlagen und ggfs. eine Gewinnwarnung ausgelöst. In dieser festgefahrenen Situation wandte sich das Unternehmen, das wir an dieser Stelle aus Gründen des Mandantenschutzes nicht nennen, an EY.

Die Lösung zur Aufklärung der Reihengeschäftstransaktionen und Ermittlung der Bemessungsgrundlagen lag nahe. Es waren die im System aufgezeichneten Daten, die Einblicke in die verwirklichten Geschäftsvorfälle gewährten. Daten beschreiben umsatzsteuerliche Sachverhalte in einem tiefen Detailgrad. Dies reicht von den Vertragsbedingungen über Lieferkonditionen und logistische Warenbewegungen bis hin zu den Leistungsdetails und der steuerlichen Erfassung der Transaktionen im Finanzwesen.

Die Umsatzsteuer- und Datenspezialisten verschafften sich rasch einen Überblick, indem sie mehr als eine Million Rechnungspositionen mit den dazugehörigen Daten aus dem Vertrieb und der Logistik in eine

EY-Datenanalyse einspielten und diese mit einem umfassenden umsatzsteuerlichen Algorithmus auswerteten. Mittels der Datenanalyse konnten sie anschließend die fraglichen Reihengeschäftstransaktionen identifizieren und umsatzsteuerlich korrekt und zutreffend einordnen. Die nachträgliche Konkretisierung der Geschäftsvorfälle führte dazu, dass die Bemessungsgrundlage für die fraglichen Reihengeschäfte auf 26 Millionen Euro sank und somit eine Reduktion um 95 Prozent gegenüber der Schätzung vom Finanzamt erreicht werden konnte.

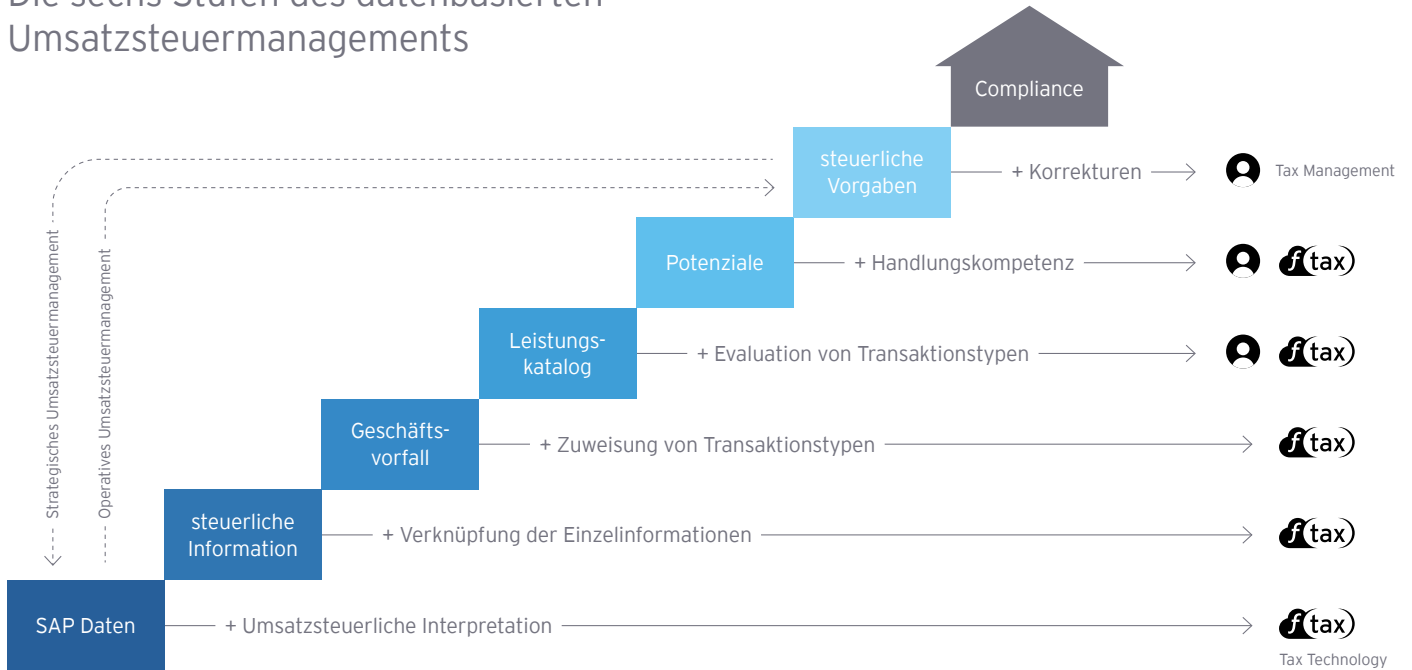
Die Minderung der Bemessungsgrundlage erfolgte aufgrund der aus der Datenanalyse gewonnenen Erkenntnisse, dass bisher von der BP als Reihengeschäft eingeordnete Geschäftsvorfälle nunmehr nicht mehr als Reihengeschäfte zu klassifizieren waren. Am Ende sank die Umsatzsteuerschuld auf rund 5 Millionen Euro. Ein Erfolg des datenbasierten Steuermanagements. Manuell wäre die Identifikation der betroffenen Geschäftsvorfälle – und damit die Entkräftung der Steuer-schätzung – unmöglich gewesen.

## **Datenbasiertes Umsatzsteuermanagement**

Das Beispiel zeigt, wie es Steuerabteilungen mit datenbasiertem Umsatzsteuermanagement gelingt, die „staubigen“ Daten in einem umsatzsteuerlichen Glanz erstrahlen zu lassen. Anhand dieser Methodik werden Datenfelder aus dem Vertrieb und Einkauf, der Logistik und dem Finanzwesen in den umsatzsteuerlichen Kontext gesetzt. Die im Grunde ausdrucksleeren Daten werden somit zu wertvollen Informationen. Der eigentliche Geschäftsvorfall ergibt sich dann, wenn diese einzelnen umsatzsteuerrelevanten Informationen zusammengeführt werden.

Mit den aus den Daten gewonnenen Geschäftsvorfällen werden automatisierte Klassifizierungen für die Umsatzsteuer vor-

# Die sechs Stufen des datenbasierten Umsatzsteuermanagements



genommen. Nicht nur komplette Leistungskataloge inklusive Bemessungsgrundlagen und umsatzsteuerlichem Compliance Status können abgeleitet werden, sondern auch Potenziale für die Steuerfindung und die Datenpflege.

Die Ergebnisse des Ansatzes sind insbesondere bei Betriebsprüfungen und umsatzsteuerlichen Streitigkeiten erstaunlich. Nicht selten zeigt sich, dass der vom Finanzamt angenommene Sachverhalt auf Basis der Daten in Wirklichkeit ein anderer ist bzw. die geschätzten Bemessungsgrundlagen tatsächlich viel niedriger sind. Häufig kann die drohende Steuernachzahlung dann signifikant gesenkt werden. Ein klarer Erfolg des datenbasierten Steuermanagements.

### Vernetzung der Unternehmensfunktionen

Das datenbasierte Umsatzsteuermanagement führt das Wissen der einzelnen Unternehmensfunktionen zusammen. Bisher arbeiteten diese mehr oder weniger unabhängig voneinander. Es geht um das SAP-System, das Stammdatenmanagement, die steuerliche Behandlung durch den erweiterten Finanzbereich mit Accounting und Tax, die Verknüpfung mit operativen Daten aus Ein- und Verkauf und die Verarbeitung der Informationen aus der Produktion und dem Bestandsmanagement. Sämtliche umsatzsteuerlich relevanten Daten wer-

den durch die Algorithmen verbunden und in einen umsatzsteuerlichen Kontext gesetzt. Datenbasiertes Steuermanagement bedeutet für Unternehmen einen Kulturwandel, eine Abkehr vom Silodenken und eine intensive Vernetzung aller Unternehmensfunktionen, insbesondere zwischen Steuern und den operativen Geschäftsbereichen, die die steuerlichen Tatbestände erfüllen.

### 70 verschiedene Felder

Ein umsatzsteuerlicher Geschäftsvorfall wird in SAP im Durchschnitt von ca. 70 verschiedenen Datenfeldern beschrieben. Die Datenfelder werden zunächst zusammen mit weiteren beschreibenden Informationen über standardisierte Schnittstellen, die auch die Finanzbehörden im Rahmen einer Betriebsprüfung verwenden, extrahiert und anschließend zu einem umsatzsteuerlichen Geschäftsvorfall zusammengesetzt. Mittels Algorithmen erfolgt anschließend die umsatzsteuerliche Würdigung der Geschäftsvorfälle mit dem Ergebnis eines steuerlichen Erwartungswertes, der schließlich mit dem im System aufgezeichneten Steuerkennzeichen verglichen wird. Das mühevoll und langwierige Aufsetzen einzelner Testroutinen, die denselben Rechnungsbeleg im Zweifel mehrfach als auffällig ausweisen und damit ein Vielfaches an Ressourcen binden, gehört damit der Vergangenheit an.

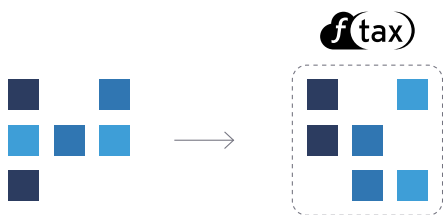
### Wenn Systembrüche vorliegen

Was einfach klingt, ist besonders bei der Berücksichtigung von Daten aus umliegenden Systemen alles andere als trivial. In der Praxis gibt es Unternehmen, bei denen ein Teil der umsatzsteuerlichen Informationen aus Vor-systemen ermittelt werden muss. In solchen Fällen sind Berater gefordert, die zielgerichtet und mit fachlich-technischem Sachverstand alle relevanten Datenfelder ermitteln, um die Informationen bei der umsatzsteuerlichen Würdigung zu berücksichtigen. Dies geschieht mit datentechnischen Kompetenzen und unter Anwendung von Umsatzsteueralgorithmen zumeist über einen Zeitraum von ein bis zwei Monaten.

### Ein Blick aufs Dashboard

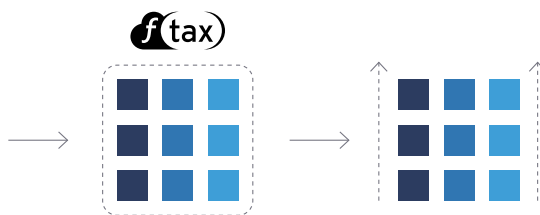
Als Arbeitsergebnis bekommt der Umsatzsteuermanager ein Dashboard samt dazugehöriger Transaktionsübersicht auf Einzelbelegebene, das ihm alle relevanten Steuerinformationen auf einen Blick bereitstellt. Es zeigt die volle Bandbreite der umsatzsteuerlichen Informationen, ruft kritische Transaktionen auf und erlaubt das explorative Validieren der Geschäftsvorfälle. Die Datenanalyse betrifft alles, von der umsatzsteuerlichen Verbuchung einer Maschinenlieferung nach Schweden über das Konsignationslager in Österreich und grenzüberschreitende Reihengeschäfte bis hin zu Sachzuwendungen wie →

## Preparation – Supply Chain Analytics



Extraktion  
Datendownload

Initialisierung  
Geschäftsvorfälle



Kalibrierung  
Analyseanpassungen

Integration  
Systemanbindung



Produktivsetzung  
SaaS

dem 150 Euro teuren Blumenstrauß für den Firmenjubiläum am deutschen Stammsitz. Alle Datenflüsse lassen sich auf steuerliche Relevanz und Optimierungschancen überprüfen.

**Fehler der Vergangenheit**

Anhand der Daten ist ersichtlich, ob in der angestammten Steuerlogik etwas nicht richtig konfiguriert oder programmiert wurde und folglich Fehler verursacht, die bis heute wirken und bei der nächsten Betriebsprüfung zu einem bösen Erwachen führen können. Eine kritische, präventive Eigenanalyse wird umso wichtiger, je mehr die Finanzbehörden selbst digital aufrüsten und ihrerseits immer weiter in die (Un-)Tiefen der betrieblichen Buchführung eintauchen. Die Überführung der Steuerfunktion ins digitale Zeitalter ist folglich unumgänglich – am besten vor der Steuerverwaltung.

**Fisken schalten auf Realtime**

Die schnelle Verarbeitung umsatzsteuerlicher Daten wird auch aus einem weiteren Grund immer wichtiger. So steigen immer mehr Fisken in der Welt bei der Umsatzsteuer auf die Erfassung in Realtime um. In Italien zum Beispiel läuft jede Rechnung zunächst über einen Rechner des staatlichen Informatikunternehmens Sogei, bevor sie den Empfänger erreicht. Jede Umsatz- und Vorsteuer wird unmittelbar registriert. Fehler fallen sofort auf, nachträgliche Korrekturen sind mühselig.

**Kein Pardon für Zettelwirtschaft**

Die Ära der Schuhkartonbuchführung ist endgültig vorbei. Aus Gründen des Risiko-

managements, der Effizienz und unter Compliance-Gesichtspunkten ist die Automatisierung umsatzsteuerlicher Entscheidungen über die Gesamtorganisation hinweg unerlässlich. Wer dennoch auf die neuen technischen Möglichkeiten verzichtet, kann im Zeitalter der Digitalisierung immer weniger auf Verständnis und Nachsicht hoffen – weder im eigenen Unternehmen noch vor dem Finanzamt.

**Browser und Schnittstelle**

Eigene Ressourcen und Fachkenntnisse rund um IT sind in der Steuerabteilung bei der Digitalisierung nicht unbedingt erforderlich. Wer sich für ein externes umsatzsteuerliches Datenmanagement „as a Service“ entscheidet, braucht keine eigenen Systeme, sondern lediglich einen Internetzugang und eine Schnittstelle zur Übertragung von Echtzeitdaten, die durch EY bereitgestellt und eingerichtet wird. Bei EY erfolgt die Verarbeitung der Daten in einer eigenen verschlüsselten Cloud in Deutschland, auf die das Unternehmen rund um die Uhr Zugriff hat.

**Upgrade der Steuerabteilung**

Die Steuerabteilung und der Head of Tax erfährt durch datenbasiertes Umsatzsteuermanagement einen Bedeutungsgewinn. Es kommt zu einer Funktionsverschiebung – mehr noch: zu einem Upgrade im Unternehmen, weg von der Rolle eines buchhalterischen Sammel- und Reparaturbetriebs hin zu einer strategischen Rolle. Es geht darum, (umsatz-)steuerliche Vorgänge frühzeitig zu optimieren und ggf. Empfehlungen an die anderen Unternehmensfunktionen zu formulieren.

Diese Empfehlungen reichen von umsatzsteuerlichen Systemeinstellungen über die Anpassung von Kunden- oder Materialstammdaten bis hin zu Arbeitsanweisungen an den Vertrieb oder den Einkauf, wenn es um die Erfassung bzw. um Änderungen von Incoterms und die diesbezüglichen Auswirkungen auf die umsatzsteuerliche Beurteilung von Reihengeschäften geht.

**Stärkung des Stammhauses**

Organisatorisch rückt die digitale Steuerfunktion ins Zentrum der Unternehmensmatrix. Der Datenzugriff ermöglicht eine intensive Vernetzung mit den anderen Funktionen. Das gilt auch für die Beziehungen zwischen Zentrale und Außenstellen bzw. Konzernmutter und Tochtergesellschaften. Die Digitalisierung stärkt das Stammhaus, von hier aus lassen sich alle steuerrelevanten Aktivitäten an sämtlichen Standorten in der Welt in Echtzeit überwachen und optimieren. Und was hier sehr anschaulich für die Umsatzsteuer gelang, ist auch für andere Steuerarten umsetzbar. Entscheidend sind die Nutzung steuerrelevanter Unternehmensdaten und ein Sinneswandel hin zur kontinuierlichen Wertschaffung aus der Steuerabteilung.

**Ansprechpartner**

**André Hengst**  
andre.hengst@de.ey.com

**Michael Lörcher**  
michael.loercher@de.ey.com

**Paul Thürmann**  
paul.thuermann@de.ey.com

# Strategische Allianz

EY kooperiert mit SAP, um steuerliches Fachwissen mit technischer Expertise zu verknüpfen.

**A**uch für Top-Player kann es sinnvoll sein, sich beim explodierenden technologischen Fortschritt mit einem anderen Player zu verbünden. Man spricht von einem Ecosystem, in das einzelne Unternehmen ihre besonderen Stärken einbringen und gemeinsam einen Mehrwert schaffen.

Gerade die digitale Transformation, die neues Denken und neue Fähigkeiten erfordert, ist für derartige Partnerschaften prädestiniert. Bei EY sind wir daher eine globale Allianz mit SAP eingegangen. Ziel ist es, jetzt („Now“) die operativen Prozesse zu optimieren, durch agile Methoden („Next“) die Stärken unserer Mandanten herauszuarbeiten und durch Innovation („Beyond“) neue Geschäftsmodelle und Lösungen zu finden.

## **Business Traveler**

Ein Beispiel dafür ist unser Angebot EY Short Term Business Traveler. Mit unserem Alliance-Partner SAP erarbeiteten wir eine integrierte Steuer- und Einreiselösung für Geschäftsreisende, die die Europäische Richtlinie über die Entsendung von Arbeitnehmern berücksichtigt. Diese Plattform unseres PAS-Teams (People Advisory Services) hilft Unternehmen, ihre Geschäftsreisen so zu planen, dass sich die reisenden Mitarbeiter nicht zu lange in einem bestimmten Land aufhalten und dadurch eine steuerlich relevante Betriebsstätte begründen oder ein Visum beantragen müssen. Die Entwicklung einer solchen Lösung wäre ohne einen Alliance-Partner nicht möglich. EY bringt das steuerliche und SAP das technische Wissen in dieses Ecosystem ein. SAP ist hier auch der Pilotkunde und setzt diese Lösung global ein.

## **Blockchain und Verrechnungspreise**

Ein weiteres Beispiel ist die Zusammenarbeit mit SAP bei der Blockchain, um unternehmensinterne Buchhaltungsprozesse zur Verrechnungspreisgestaltung zu transformieren und den digitalen (Markt-)Gegebenheiten anzupassen. Es geht um den Preisbildungsprozess, der

von verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens bei Transaktionen untereinander verwendet wird. Diese Prozesse erfolgen noch weitgehend manuell und sind für die Mitarbeiter im Rechnungswesen mühsam und zeitaufwendig. Deshalb suchen wir gemeinsam mit SAP nach einer Blockchain-basierten Lösung für die interne Verrechnungspreisgestaltung, bei der alle Materialien und Bewegungen im Zusammenhang mit der Herstellung eines Produktes und den damit verbundenen Buchungen als einzelne Transaktionen verfolgt werden können. Diese Lösung soll den Personal- und Zeitaufwand für die Verrechnungspreisgestaltung drastisch reduzieren.

## **Bedeutung der Plattform**

Tragend für solche Allianzen sind Plattformen. So bietet SAP eine Business Transformation Plattform als Grundlage für die Digitalisierung von Geschäftsprozessen an. Auf der Plattform laufen alle relevanten Dienste eines Unternehmens, von hier aus lassen sich alle Geschäfte steuern. Über eine solche Plattform erfolgt der Zugang zu neuen Technologien wie Blockchain, maschinelles Lernen, Robotic Process Automation (RPA), künstliche Intelligenz (KI) und das Internet der Dinge (IoT). Dadurch unterstützen wir gemeinsam mit unserem Allianzpartner SAP die Digitalisierung der Geschäftsprozesse unserer Mandanten. Letztlich bietet die strategische Nutzung einer solchen Plattform den Teilnehmern auch die Chance, überzeugende neue Produkt- und Dienstleistungsangebote in Zusammenarbeit zu entwickeln und an den Markt zu bringen.

## **Ansprechpartner**

**Tobias Lüpke**  
tobias.luepke@de.ey.com

**Goran Guliš**  
goran.gulis@de.ey.com



## Neues Webcast-Format

Aus der digitalen Transformation von Steuerabteilungen ergeben sich zahlreiche neue Fragestellungen, die wir im Rahmen unserer neuen Webcast-Reihe „**Operational Tax Quarterly**“ verdeutlichen.

Wenn Sie Interesse an regelmäßigen Webcast-Einladungen haben, senden Sie uns eine E-Mail an [TLM@de.ey.com](mailto:TLM@de.ey.com).

# Die Chancen von S/4HANA

SAP führt ein neues System ein, von dem die Steuerfunktion sehr profitieren kann.

**M**it S/4HANA modernisiert SAP die bestehende ERP-Software-Lösung. Das neue ERP-System ermöglicht insbesondere eine Datenanalyse und -verarbeitung in Echtzeit. Spätestens Ende 2027 müssen Unternehmen ihr SAP-System auf S/4HANA umgestellt haben, da dann Kernanwendungen wie SAP ERP 6.0 nicht mehr unterstützt werden. Folglich müssen sich die Unternehmen über alle Branchen hinweg Gedanken über ihre IT- und ERP-Strategie machen und dies in ihrer Roadmap für die Digitalisierung berücksichtigen. Wichtig ist

dabei, die Steuerfunktion von Anfang an ins S/4HANA-Projekt zu integrieren.

## Business Cases

Das S/4HANA-Projekt bedeutet aus Sicht der Steuerabteilung nicht nur Aufwand für die eigentliche Projektstätigkeit (Design, Konzeption, Testing, Schulung, Dokumentation etc.), sondern auch die Chance auf einen tatsächlichen Wertbeitrag im Unternehmen. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von Business Cases, um die Investitionen in die Digitalisierung der Geschäftsprozesse und deren Wertbeitrag zu berechnen. Es geht um Effizienz- und Qualitätssteigerung, um die Minimierung des steuerlichen Risikos und die Sicherstellung der Tax Compliance. Solche Business-Case-Betrachtungen zeigen beispielsweise auch

die großen Chancen der Digitalisierung bei prozess- und transaktionsbasierten Themen wie Zöllen, Quellensteuern nach § 50a EStG und Sachzuwendungen nach § 37b EStG.

## Aus buntem Vielerlei eins machen

Derzeit nutzen die meisten Steuerabteilungen eine Vielzahl steuerlicher Applikationen für ihre End-to-End-Prozesse, die über die Zeit implementiert wurden. Die Heterogenität der IT-Landschaft ist eine Herausforderung. Zum einen existieren verschiedene Tool-Lösungen unterschiedlicher Anbieter und Technologien, zum anderen verfügen die Applikationen alle über individuelle Schnittstellen und eine unterschiedliche Datenbasis für ihre vorgesehene Nutzung. Interaktionen zwischen den Softwareprodukten sind schwierig.

## Verankerung in die Geschäftsprozesse

S/4HANA bietet der Steuerabteilung jetzt die Möglichkeit, ihre End-to-End-Prozesse zu optimieren, zu automatisieren und sich in die operativen Geschäftsprozesse zu integrieren. Neben der Nutzung von SAP Core (Standardfunktionalitäten) stehen insbesondere die Nutzung von weiteren steuerspezifischen SAP-Modulen, SAP Embedded Analytics, aber auch Microsoft-365-Produkte und weitere Technologien im Fokus. Zudem werden die operativen Geschäftsprozesse häufig bereits in einer Standardnotation zur Prozessdokumentation abgebildet. Als Standardnotation wird vielfach „Business Process Model and Notation“ (BPMN) angewendet. Gerade innerhalb von S/4HANA-Projekten erfolgt regelmäßig eine Neumodellierung der Prozesse, sodass die Steuerabteilung an diese Dokumentation anknüpfen kann (insbesondere auch zur Abbildung und Unterstützung von Tax-Compliance-Management-Systemen).

## Unterstützung

Flankierend unterstützt SAP mit dem Transformationsangebot „RISE with SAP“ Unternehmen beim Umstieg auf S/4HANA und auf dem Weg in die Cloud. RISE versteht sich als „Business Transformation as a Service“ und besteht aus unterschiedlichen Komponenten. „Business Process Intelligence“ soll Unternehmen bei der ganzheitlichen digitalen Transformation unterstützen und helfen, die Kern-ERP-Prozesse in die Cloud zu verlagern. Hierzu wird unter anderem eine Plattform zur Prozessdokumentation in BPMN zur Verfügung gestellt. Diese soll standardisierte Prozesskennzahlen, umfassende Benchmarking-Daten, Process Mining, User Behavior Mining und Customer Experience Analysis enthalten. Damit ergeben sich auch im Bereich





Steuern weitere Chancen für S/4HANA und die Operationalisierung des Tax CMS. Durch Dienste wie SAP Ruum, Intelligent RPA, SAP Cloud Platform (Workflow-Management) und BPMN können bedarfsgerechte und skalierbare Lösungen für die Steuerfunktion genutzt werden.

### Herausforderungen

Eine der größten Herausforderungen liegt in der eigentlichen Vorgehensweise. Ein S/4HANA-Projekt wird sich (zumindest bei einem Greenfield- bzw. hybriden Ansatz) immer entlang der Geschäftsprozesse die operativen und systemischen Anforderungen erarbeiten und nie nach den steuerlichen Auswirkungen bzw. Anforderungen an das Gesamtprojekt in einer bestimmten Phase fragen. Das bedeutet, dass die steuerlichen Anforderungen entlang der Geschäftsprozesse definiert und konzipiert werden müssen. Dafür muss die Steuerabteilung aber maßgeblicher Mitgestalter des Gesamtprojekts werden. Ein reines Übergeben von Teilprojekten wird der Bedeutung steuerlich abzubildender Prozesse nicht gerecht.

### Mitarbeiterprofil

Die Steuerabteilung muss dafür eine Person als Projektmanager benennen, die Teil des Prozessdesigns ist und ihre Teamkollegen involviert, um die steuerliche Konzeption und Umsetzung sicherzustellen. Das hat wiederum Folgen für das Anforderungsprofil bei Mitarbeitern in der Steuerfunktion, die zunehmend auch mit elektronischen Reportingpflichten, der Integration in die bestehenden Geschäftsprozesse und mit Identifikation und Konzeption steuerlicher Anforderungen an die ERP- und Vordaten zu tun haben.

**Fazit:** Die Steuerabteilung sollte sich von Anfang an in das S/4HANA-Projekt einbringen und ihre eigene Position beanspruchen. Die erste Herausforderung beginnt bei der Lizenzierung der SAP-Komponenten/-Produkte. Dies wird in der Praxis häufig an der Diskussion zu SAP Tax Compliance oder SAP Advanced Compliance Reporting deutlich. Insbesondere wenn es darum geht, einen groben Anforderungskatalog für das initiale Projekt zu definieren und die Projekte zu begleiten, lohnt sich die Unterstützung durch externe Berater.

### Ansprechpartner

**Andreas Homrighausen**  
andreas.homrighausen@de.ey.com

**Stephanie Henseler**  
stephanie.henseler@de.ey.com

## Nur 16 Prozent

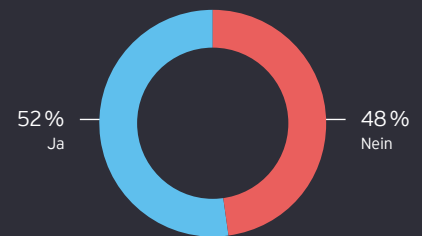
Im Rahmen der EY-Umfrage gab nur etwas mehr als die Hälfte der Befragten an, dass ihr Unternehmen eine Migration zu SAP S/4HANA plant.

Jedoch ist offenbar **nur bei 16 Prozent dieser Unternehmen die Steuerabteilung aktiv in die Migration einbezogen**. Teilweise vernehmen wir sogar, dass Steuerabteilungen gar nichts von dem Migrationsprojekt im Unternehmen wissen. Es bedarf noch viel Aufklärungsarbeit im Unternehmen, um die Steuerabteilung als Mehrwerttreiber zu begreifen und sie in die ihr zustehende Position zu bringen.

Dabei fühlen sich nur knapp **30 Prozent der Herausforderung**, die steuerlichen Chancen und Risiken der SAP-S/4HANA-Migration für die Steuerabteilung abzusehen oder abbilden zu können, weitgehend gewachsen – ein Auftrag an Berater und Steuerabteilung gleichermaßen, diesen Zustand schleunigst zu ändern.

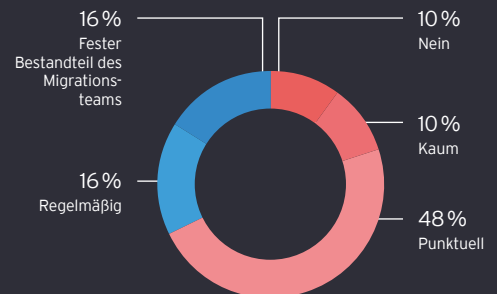
Ist in den nächsten zwei Jahren eine Migration zu SAP S/4HANA geplant?

n = 206



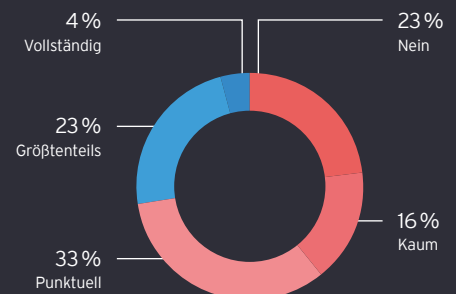
Wird Ihre Steuerabteilung in die Planung zur SAP-S/4HANA-Migration einbezogen?

n = 89



Fühlen Sie sich der Herausforderung gewachsen, die steuerlichen Chancen und Risiken der SAP-S/4HANA-Migration für die Steuerabteilung absehen und abbilden zu können?

n = 171



Weitere Ergebnisse des Survey finden Sie auf **S. 26**

# „Wir bieten die Single Source of Truth!“

Der SAP-Topmanager Vishal Verma spricht über die Vorteile von S/4HANA, die Kooperation mit EY und gibt Tipps für die Steuerabteilung.

## Warum sollte sich eine Steuerabteilung mit SAP befassen?

Steuern und Abgaben summieren sich für global agierende Unternehmen zu einer immer relevanteren Position innerhalb des Managements des Working Capitals. Viele sehen sich nicht in der Lage, dieses effizient zu verwalten. Außerdem sehen sie sich mit immer direkter greifenden Vorschriften zur Einhaltung von Steuerpflichtungen ausgesetzt.

In Italien z. B. fließen im Rahmen der Umsatzsteuer Rechnungsdaten in Echtzeit an die Behörden. Oder denken Sie an das Standard Audit File – Tax, den OECD-Standard zur Übertragung von Buchhaltungsdaten. Hier müssen ungeheuer viele Daten in ein vorgegebenes Format übertragen werden, damit die Finanzbehörden bei der Außenprüfung darauf zugreifen können. Ein Großteil der Unternehmen ist wegen veralteter und untereinander nicht kompatibler Systeme kaum in der Lage, dies fehlerfrei hinzubekommen. Fehler können aber viele Millionen Euro kosten, vom Problem der leichtfertigen Steuerverkürzung, wenn sie auch unbewusst



**Vishal Verma** ist seit 2005 bei SAP beschäftigt und verantwortet von Mannheim aus den Bereich Solution Management – Risk, Compliance and Tax.

geschieht, ganz zu schweigen. Hier kommt SAP mit S/4HANA und seiner Cloud-basierten Technologie ins Spiel. Anstelle diverser veralteter Systeme haben wir eine moderne Lösung, die als einzige Datenquelle für ein globales Steuer-Reporting gegenüber global vernetzten Finanzbehörden fungiert. Mit dieser „Single Source of Truth“ kann eine vollständige Compliance, Rückverfolgbarkeit und Prüfbarkeit gewährleistet werden.

## Was leistet S/4HANA?

Mit S/4HANA ist es möglich, steuerliche Anforderungen innerhalb Ihrer Geschäftsprozesse zu operationalisieren und zu optimieren, um den Wertbeitrag der Steuerfunktion für das Unternehmen zu steigern. Dies geschieht unterstützt durch zentrale Funktionen im SAP Core wie dem Universal Journal, Echtzeit-Reporting, eingebetteten Analysen, Zugriff auf granulare Daten und einem verbessertem Profitabilitäts-Reporting. All diese Funktionen können zu besseren und schneller verfügbaren steuerlichen Daten führen.

## Haben Sie vielleicht ein konkretes Beispiel?

Ein Kunde musste mit seinen Altsystemen bis zu vier Wochen auf seine Verrechnungspreisdaten warten, während die Daten nun sofort verfügbar sind. Deshalb kann er jetzt seine Steuerplanung und -strukturen so operationalisieren, dass er das volle Potenzial der Steuerstrategien ausschöpfen kann. Das betrifft z. B. Preisanpassungen im Bereich der Verrechnungspreise oder die Dokumentation von Transaktionen im Local File.

## Was bietet SAP im Bereich des globalen Berichtswesens?

SAP unterstützt grundsätzlich das weltweite steuerliche Berichtswesen und die damit einhergehenden Anpassungen bei sich ständig ändernden Rechtslagen. Mit SAP Advanced Compliance Reporting unterstützen wir bspw. derzeit fast 300 Berichte „out-of-the-box“.





Nachbarn am Standort Eschborn

Mit SAP Tax Compliance reduzieren unsere Kunden die Risiken von Jahresabschlüssen und Steuerprüfungen, indem wir die Transparenz erhöhen und die Abbildung von Kontrollen verbessern. Das ist auch deshalb so wichtig, weil die Anforderungen an ein steuerliches Echtzeit-Reporting weltweit zunehmen. Und SAP Document Compliance bietet Funktionen zur Einhaltung lokaler E-Invoice-Anforderungen und auch anderer Regelungen, die die Einreichung elektronischer Dokumente bei Behörden oder Geschäftspartnern vorschreiben.

**Wie schaffen Sie all dies, ohne dass SAP ein Steuerberatungsunternehmen ist?**

Im IDC MarketScape-Report 2020 wird SAP als führender Anbieter von Cloud-Lösungen genannt. Besonders erwähnt wird dabei, dass SAP in 43 Ländern vertreten ist. Wir haben über 1.400 Inhouse-Experten in rund 50 Ländern. Das macht uns besonders für große multinationale Unternehmen attraktiv. Gleichwohl sind wir kein Steuerberatungsunternehmen, wie Sie zu Recht sagen. Daher arbeiten wir mit EY in verschiedenen Regionen zusammen, um bei regulatorischen Änderungen immer auf dem neuesten Stand zu sein. Auf diese Weise sind wir in der Lage, erstklassige „Out-of-the-box“-Compliance-Lösungen für eine Reihe von Berichtssystemen in den Bereichen Zoll sowie indirekte und direkte Steuern (insb. Umsatzsteuer und Quellensteuer) und viele Echtzeit-Berichte wie NFE oder SII in Spanien anzubieten.

**Wie sehen Sie die Zusammenarbeit mit EY?**

EY ist ein Partner, der einen Großteil des steuerlichen Fachwissens beisteuert. Customizing, Prozessfindung und -definition mit dem Kunden sind weitere wesentliche Aspekte in der Zusammenarbeit mit EY. Es geht um das Etablieren eines Tax Value als Business Case. EY ist hier wertstiftender Implementierungspartner mit viel Erfahrung aus Projekten mit anderen Firmen. Daher

arbeiten wir in vielen Projekten eng zusammen und treiben gemeinsam Innovationen für Kunden voran. SAP Tax Compliance ist ein hervorragendes Beispiel, bei dem EY von Anfang an beteiligt war. SAP Tax Compliance hilft Unternehmen, das interne Steuerkontrollsystem zu automatisieren. Das sichert die Qualität der Steuerdaten, die Konformität und die Dokumentation. SAP stellt die Software zur Verfügung und EY unterstützt bei der organisatorischen und wissensbasierten Transformation. Erst mit den transparent vorliegenden Daten kann die Steuerabteilung eine verlässliche Risikoeinschätzung vornehmen und potenzielle Gesetzesverstöße vorzeitig identifizieren und rechtzeitig korrigieren. Am Ende hilft genau eine solche Kooperation allen Beteiligten.

**Was empfehlen Sie einer Steuerabteilung bei der digitalen Transformation?**

Wir haben derzeit über 1.000 Kunden, die wir im Laufe des nächsten Jahrzehnts in die Cloud bringen wollen. Bei den S/4HANA-Transformationen stelle ich immer wieder fest, dass sie häufig nicht oder nicht frühzeitig genug in solche Prozesse eingebunden wird. Das birgt jedoch die Gefahr, dass die Steuerfunktion nicht das volle Potenzial von S/4HANA ausschöpft. Das geht zulasten der Effizienz und führt zu zusätzlichen Kosten, um die regulatorischen Anforderungen später doch noch zu erfüllen. Eine frühzeitige Integration der Steuerabteilung kann sich sehr schnell auszahlen. Lassen Sie es mich klar sagen: Die Steuerabteilung ist vielleicht nicht der Grund, warum ein Unternehmen zu S/4HANA wechselt, aber sie muss Teil der Wertsteigerung sein. Ich ermutige daher unsere Kunden und unser Netzwerk in diesem Bereich immer wieder, dass sich die Steuerabteilung aktiv in den digitalen Transformationsprozess einbringt und das so früh wie möglich oder auch bereits in bestehenden Altsystemen.

# EY Tax Innovation Survey

## Wolke oder Keller?

Angesichts der immensen Datenfülle stellt sich für jedes Unternehmen die Frage nach günstigem Speicherplatz. Die Cloud bietet viele Vorteile wie höhere Flexibilität, Effizienz, Produktivität und Skalierbarkeit sowie geringere Kosten. Sind die Daten erst einmal in der Cloud, können weitere Technologien auf einfache Weise direkt angebunden werden. Bei welcher Steuerart sind die Prozesse schon am weitesten fortgeschritten? Welche Technologien finden Anwendung?

Ansprechpartner  
**Alexander Vetten**  
 alexander.vetten@de.ey.com  
**Nico Schönberg**  
 nico.schoenberg@de.ey.com

Weitere  
 Ergebnisse des  
 Survey finden  
 Sie auf **S. 31**

Was halten Sie generell von Datenspeicherung in der Cloud?

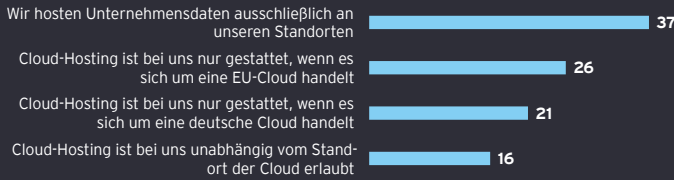
n = 207, Angaben in Prozent

Wie fortgeschritten ist die Digitalisierung in Ihrer Steuerabteilung zum heutigen Stand?

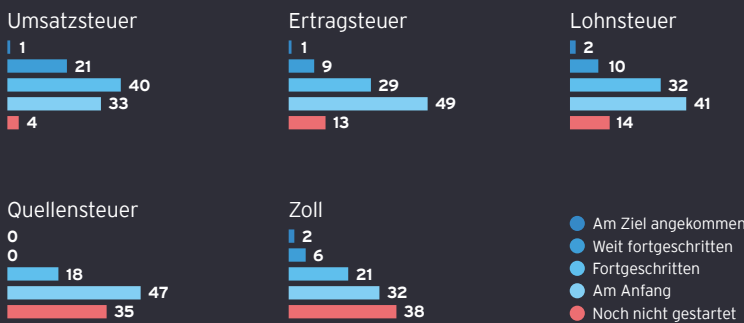
n = 207, Angaben in Prozent

Welchen Wert messen Sie den nachfolgenden Technologien für die Zukunft Ihrer Steuerfunktion bei?

n = 171, Angaben in Prozent

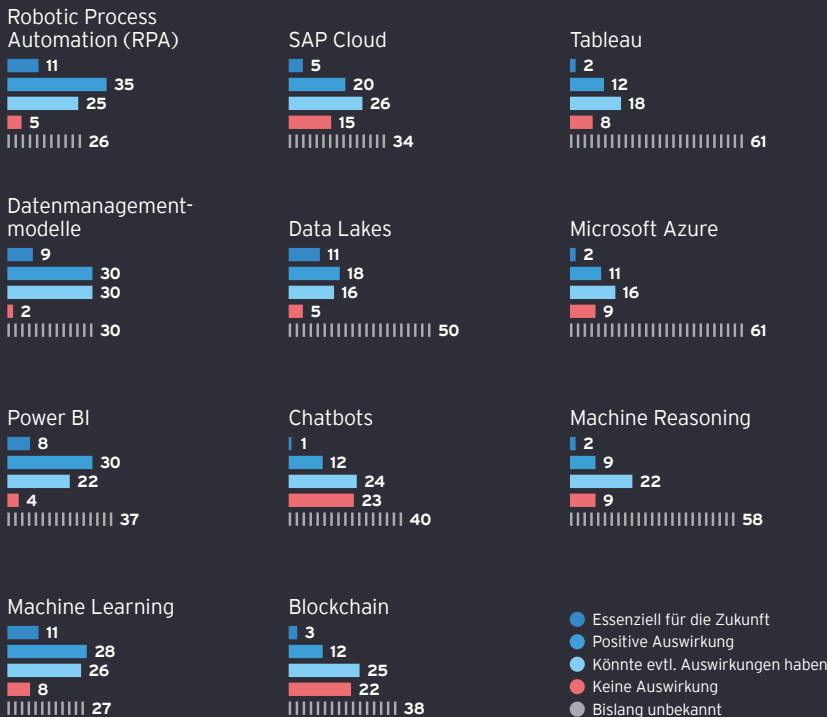


Die Nutzung der Cloud ist allerdings eine **Vertrauensfrage**. Im Survey erklärten 37 Prozent unserer Befragten für Daten ausschließlich eigene Server zu nutzen. 26 Prozent greifen auf EU-Cloud-Lösungen zurück und 21 Prozent speichern nur in einer in Deutschland befindlichen Cloud.



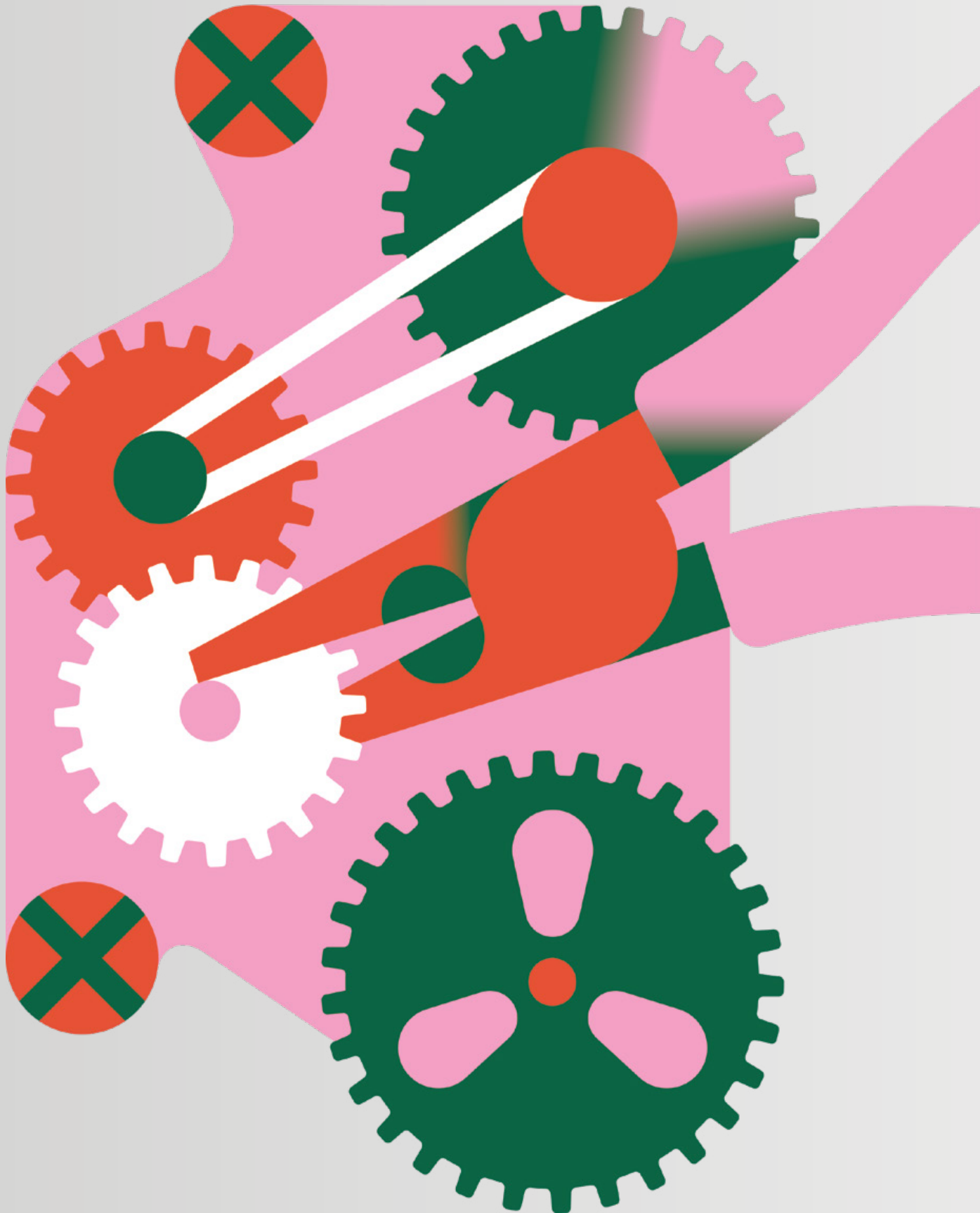
Automatisierung, Transformation und künstliche Intelligenz – was vor wenigen Jahren noch Schlagworte waren, ist mittlerweile fest auf der Agenda der Steuerabteilungen. Die Frage ist, welche Technologie ihren Versprechungen gerecht wird. In welche wird bereits substanziiell investiert? Welche Steuerarten stehen im Fokus und wie wird **Innovation in den Steuerabteilungen** umgesetzt?

Vorreiter der Digitalisierung sind transaktionale Steuern wie **Umsatz- und Lohnsteuer**. Allerdings sind die meisten Steuerabteilungen nach eigener Ansicht auch hier noch lange nicht am Ziel angekommen.



Die goldene Frage „**Welche Technologie wird ihrem Hype gerecht?**“ ist aus Sicht der Steuerabteilung schwer zu beantworten. Mit Data Lakes und Machine Reasoning kann weniger als die Hälfte unserer Befragten etwas Konkretes anfangen. Am weitesten verbreitet unter den Befragten scheint **Robotic Process Automation** zu sein. RPA arbeitet stark regelbasiert und bietet sich daher für repetitive Aufgaben im Steuerbereich an. Diese Technologie ist insofern die erste Station auf dem Weg zur intelligenten Automatisierung.

Positiv besetzt ist auch **Machine Learning**, das Muster und Gesetzmäßigkeiten in Datensätzen erkennen und daraus Lösungsvorschläge entwickeln kann. In Kombination mit Machine Learning erklimmt RPA die nächste Stufe: Die RPA-Lösungen werden lernfähig.





# Prozessplanung und -gestaltung

Allianzen mit den Besten sind in puncto  
Technologie und Prozesserfahrung keine  
Tabuthemen mehr. Die Kunst ist, ein  
Rädchen ins andere greifen zu lassen.



# Tax CMS als Chance

**Auch die Compliance profitiert von einer Digitalisierung. Geschäftsprozesse lassen sich besser nachvollziehen und kontrollieren. Ein erster Schritt zum Tax Operating Model.**

**B**eim Tax-Compliance-Management-System (Tax CMS) geht es darum, die Kontrollaufgaben im Unternehmensalltag bestmöglich zu erfüllen. Dies geschieht durch eine kontinuierliche Integration der steuerlichen Kontrollaktivitäten in die operativen Geschäftsprozesse. Der technologiegestützten Abbildung von Prozessen kommt hierbei eine entscheidende Rolle zu. Da trifft es sich, dass viele Unternehmen sich gerade verstärkt mit der Einführung eines softwarebasierten Geschäftsprozessmanagements beschäftigen – auf englisch „Business Process Management“, kurz BPM.

## Fehler im System

In der Praxis besteht die Herausforderung oftmals darin, die in den umfangreichen Risikokontrollmatrizen definierten Kontrollen und

Maßnahmen im Regelbetrieb konsequent einzuhalten. Ursächlich für eine nicht konsequente Umsetzung ist oftmals, dass die Compliance auf nachgelagerte manuelle Kontrollen ausgerichtet ist, die in der Regel zusätzlich zum Tagesgeschäft zu erledigen und vielfach nicht in die operativen Geschäftsprozesse und ERP-Systeme mit steuerlichen Implikationen (z. B. Bestellprozesse, HR-Prozesse) eingebettet sind. Außerdem sind die Regeln nicht allen Anwendern vollständig bekannt, insbesondere steuerfremden Beteiligten in Schnittstellenabteilungen nicht. Fehlt es dann noch an einer fortlaufenden Überwachung der Kontrollaktivitäten und an einer regelmäßigen Berichterstattung, kann ein Tax CMS keine enthaltende Wirkung entfalten.

## Prozesstransparenz als Grundstein

Im Rahmen einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des Tax CMS sollte der Fokus auf eine effiziente Integration in die operativen Geschäftsprozesse gelegt werden. Transparenz bezüglich der (steuerlich) relevanten Prozessschritte – vom Beginn einer Einzeltransaktion bis hin zur Steuererklärung – ist der Grundstein für eine gute Datenqualität und Datenklassifikation und folglich für die Sicherstellung der Tax Compliance. Die Mitarbeiter

innerhalb und außerhalb der Steuerabteilung müssen in die Lage versetzt werden, die Tax-CMS-relevanten Aufgaben und Anforderungen im Tagesgeschäft laufend zu erfüllen. Gleiches gilt für die Überwachung und die Berichterstattung.

## BPMN 2.0

Die Dokumentation von Prozessen kann in Form von Flussdiagrammen mittels Modellierungsstandard BPMN 2.0 („Business Process Model and Notation“) automatisiert werden. Ein maschinenlesbarer Code ermöglicht es, die modellierten Prozesse in technische Lösungen zu überführen und dabei die Flussinformationen zu übertragen. Die einzelnen Risiken, Kontrollen und Richtlinien können mit den jeweiligen Prozessschritten verknüpft und in eine Tax-CMS-Workflow-Lösung überführt werden. Der Status der steuerrelevanten Prozesse lässt sich so systematisch überwachen und der erforderliche Zeitaufwand für die Durchführung und Überwachung von Kontrollen wird reduziert. Auch innerhalb von SAP-S/4HANA-Transformationsprojekten wird regelmäßig eine Neumodellierung der Prozesse vorgenommen, sodass die Steuerabteilung an diese Dokumentation nahtlos anknüpfen kann.

## DMN

Zur Verbesserung der steuerlichen Datenqualität lassen sich auch automatisierte Entscheidungsregeln einsetzen. Ähnlich wie bei der Prozessdokumentation mittels BPMN 2.0 werden im Rahmen von „Decision Model and Notation“ (DMN) Geschäftsprozesse grafisch dargestellt und überdies mit Entscheidungslogiken hinterlegt. Die Entscheidungsregeln können mit BPMN-2.0-Diagrammen verknüpft



Das **Bundesfinanzministerium** in Berlin ist ein Treiber für das Tax CMS

werden. Nutzer müssen über keinerlei Steuerkenntnisse verfügen und lediglich die Pflichtfelder mit den einzugebenden Informationen ausfüllen. Anschließend bekommt der Anwender auf der Basis der eingegebenen Informationen die entsprechende (steuerlich relevante) Handlungsanweisung. Derartige Entscheidungsmodelle, auch als Tax Rule Boxes bezeichnet, lassen sich effizient zur steuerlichen Würdigung und Behandlung von Sachverhalten im operativen Tagesgeschäft einsetzen, z. B. im Bereich Sachzuwendungen nach § 37b EStG oder Quellensteuersachverhalten i. S. d. § 50a EStG.

**Process Mining**

Prozessabläufe lassen sich sichtbar machen, indem man Datenspuren aus IT-Systemen nutzt und systematisch aufbereitet. Mit einem solchen Process Mining können Abweichungen zu den definierten Soll-Prozessen identifiziert werden. Die notwendigen Datenspuren (Log Information) für steuerliches Process Mining stammen meist aus dem Finanzbuchhaltungssystem und steuerlichen Workflow-Anwendungen. Aber auch weitergehende Datenquellen wie vorhandene Vorsysteme oder E-Mail-Systeme können angezapft werden. Im Rahmen eines Tax CMS ermöglichen automatisierte Prüfroutinen die Entdeckung steuerlicher Risikofelder und -quellen. Die Vorteile von Process Mining liegen in einer hohen Kontrolldichte, dem geringen manuellen Aufwand bei der Kontrolldurchführung und in der insgesamt gewonnenen Prozesstransparenz.

**Infrastruktur**

Letztlich sollte man sich über die Tax-CMS-Infrastruktur im Unternehmen ganzheitlich Gedanken machen. Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, den Regelbetrieb IT-gestützt auszugestalten. Höchste Priorität sollten die Validierung der zum Einsatz kommenden Softwareprodukte und die damit einhergehenden Arbeitsweisen und Tätigkeiten haben – und dies nicht nur unter Betrachtung der Prozesse innerhalb der Steuerabteilung, sondern auch unter Berücksichtigung der Umsetzung des Tax CMS im gesamten Unternehmen. Nur so können alle relevanten Unternehmensbereiche und Verantwortlichen den Prozess aktiv leben und gestalten. Um dies zu erreichen, sollte die Steuerabteilung in die IT-Strategie des Unternehmens eingebettet werden.

**Ansprechpartner**

**Pascal Raatz**  
pascal.raatz@de.ey.com

**Stephanie Henseler**  
stephanie.henseler@de.ey.com

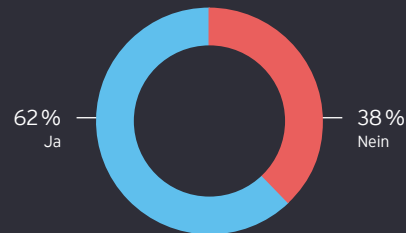
# Eingeführt und wenig nützlich?

Nur rund zwei Drittel der Umfrageteilnehmer haben ein steuerliches Kontrollsystem implementiert. Dabei gleichen sich die Ergebnisse über die gesamte Grundgesamtheit der Befragten hinweg und es sind keine Unterschiede zwischen Unternehmen mit einem Gesamtumsatz von über 500 Millionen Euro und denjenigen festzustellen, die weniger Umsatz angegeben hatten. Dass weiterhin also rund ein Drittel ohne ein solches System die steuerlichen Prozesse durchführt, ist kein gutes Ergebnis.

Anscheinend wurden aber auch bei denjenigen, die ein solches System implementiert haben, Prozesse nur bei rund einem Drittel gut aufgesetzt, sodass der Nutzen für die Steuerabteilungen geringer ist, als er sein sollte. Anders lässt sich die mittelmäßige bis völlige Unzufriedenheit mit dem System mit den uns vorliegenden Daten nicht erklären. Hier wäre es höchste Zeit, das Gesamtsystem zu überprüfen. Wichtig dabei ist die Berücksichtigung von Informationen zu denjenigen Unternehmen, die mit ihrem Tax CMS überdurchschnittlich zufrieden sind, und die Überlegung, was diese anders gemacht haben.

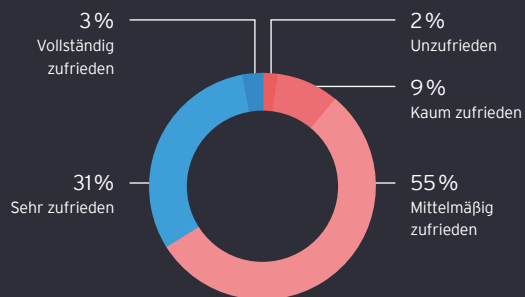
## Wurde bei Ihnen ein steuerliches Kontrollsystem implementiert?

n = 207



## Wie zufrieden sind Sie mit der Umsetzung der Maßnahmen und Kontrollen aus Ihrem steuerlichen Kontrollsystem?

n = 129



Weitere Ergebnisse des Survey finden Sie auf **S. 47**

# Die Zollfunktion der Zukunft

## Dank Digitalisierung gewinnt die Zollfunktion an Schlagkraft, Bedeutung und Wertschätzung.

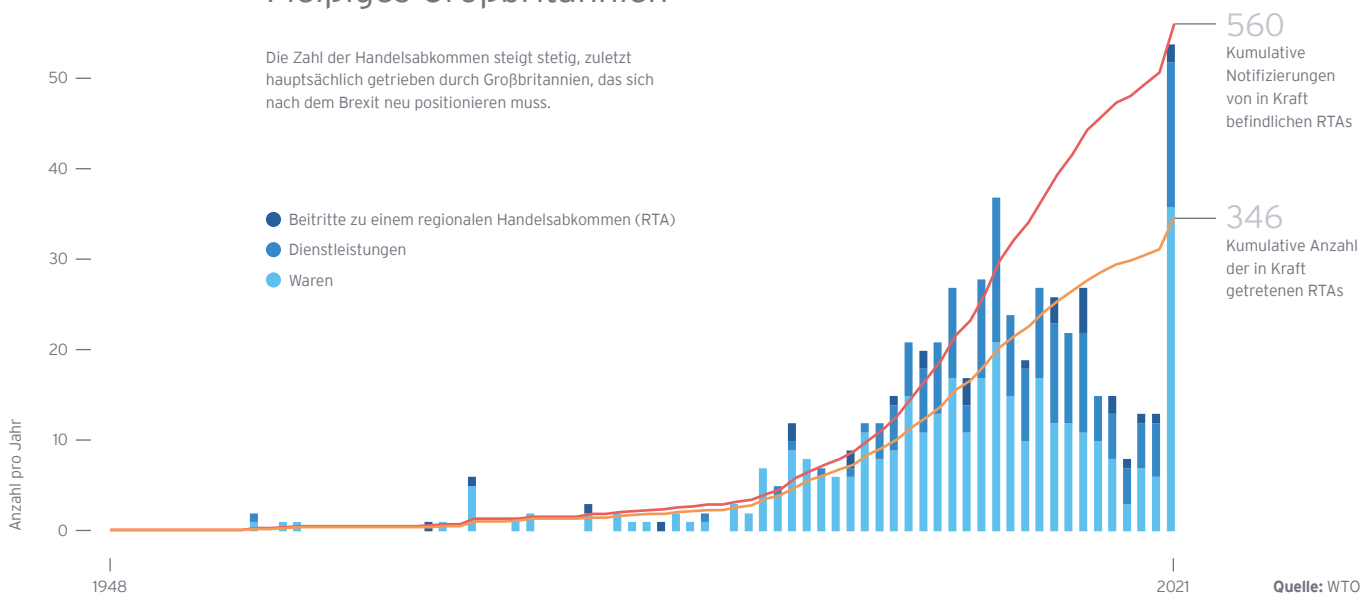
**D**ie Zollfunktion der Zukunft beginnt den Tag mit einem Kaffee und der Auswertung der aktuellen Kennzahlen, die auf den Dashboards erscheinen. Wie steht es um den täglichen Arbeitsfortschritt bei der Stammdatenanlage für neue Artikel? Welche Fachabteilungen sind säumig bei den Zuarbeiten für Zollbewilligungen? Auf dem Dashboard ist außerdem abzulesen, in welchem Hafen sich Einfuhrwaren aufgrund von Zollbeschaumaßnahmen stauen – die betroffenen Produktionsbereiche wurden bereits automatisch in Kenntnis gesetzt und der Zollbeauftragte bemüht sich zusammen mit den Logistikdienstleistern und Zollagenten direkt um eine Freigabe.

### Ab in die erste Reihe

Bisher führt die Zollfunktion in vielen Unternehmen – im Vergleich zur Unternehmenssteuerabteilung – ein Schattendasein in der zweiten oder dritten Reihe. Das steht im Widerspruch zur enormen Bedeutung, die der Zoll in international tätigen Unternehmen grundsätzlich hat. Allein die Höhe der global entrichteten Zollabgaben kann immens sein. Insbesondere das Ausnutzen von Freihandelsabkommen, besonderen Zollverfahren und Zollaussetzungen sowie die strategische Berücksichtigung von Zoll im Beschaffungswesen und die Planung von Lieferketten im Vertrieb schaffen entscheidende Wettbewerbsvorteile. Umso wichtiger sind die Erstellung von Standard-Messzahlen (KPI) für den Bereich Zoll und dessen Einbindung in Einkauf, Vertrieb und Unternehmensplanung, damit der Wertbeitrag der Zollfunktion sichtbar gemacht wird. Ebenso wichtig ist die Absicherung der ordnungsmäßigen

## Fleißiges Großbritannien

Die Zahl der Handelsabkommen steigt stetig, zuletzt hauptsächlich getrieben durch Großbritannien, das sich nach dem Brexit neu positionieren muss.







Zollabwicklung durch ein aktiv gelebtes Tax CMS für den Bereich Zoll, da andernfalls bei wiederholten Verfehlungen die Aussetzung oder der Widerruf zollrechtlicher Vereinfachungen drohen kann, ohne die viele Unternehmen kritisch in ihrer Handlungs- bzw. Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigt sind.

#### **Neue Aufgaben**

In Zeiten von internem und externem Kostendruck und Fachkräftemangel kommen in nächster Zeit weitere Herausforderungen auf die Zollfunktionen zu, die im Unternehmen deren Prozessbeteiligung, eine weitere – mit Ressourceneinsatz verbundene – Verbesserung des internen Kontrollsystems und die Umstellung von Arbeitsabläufen auf ein digital kommunizierendes Umfeld erfordern. Dafür sorgen allein schon das Lieferkettengesetz, das Verbandssanktionengesetz, die EU-Grenzausgleichsabgabe, die weitere Umsetzung von Arbeitspaketen zur Digitalisierung von Zollabwicklungsprozessen nach dem Unionszollkodex und dem EU Action Plan oder auch neue Verbrauchsteuern (Plastiksteuer, Fleischsteuer, Sugar Tax, Fat Tax etc.). Künftig wird es daher noch drängender, der Zollabteilung durch kluge Arbeitsorganisation und Integration externer Partner den nötigen Freiraum zu verschaffen und mit digital unterstützen Workflows und effektivem Datenmanagement aufzurüsten, um das Aufgabenspektrum arbeitseffektiv und kosteneffizient abarbeiten zu können.

#### **Customs Data Analytics**

Startpunkt und gleichzeitig Basis der Digitalisierung im Zollbereich ist oft Customs Data Analytics, die Zolldatenanalyse. Hierbei geht es darum, aus vorhandenen Daten langfristig konkreten Mehrwert und Nutzen zu gene-

rieren, indem Auswertungen mit weniger Ressourceneinsatz schneller und vor allem öfter durchgeführt werden können. Neben der Identifizierung von Einsparpotenzialen können die Datenvalidierungen auch als effektives Kontrollinstrument im Rahmen des Tax CMS genutzt werden. Langfristig wird die Thematik jedoch insbesondere aufgrund der Möglichkeit der fundierten Entscheidungsunterstützung als strategisches Instrument essenziell werden, indem die Auswirkungen bestimmter Handlungsoptionen faktenbasiert simuliert werden.

#### **Strategische Rolle**

Auch Einkauf, Vertrieb und die Supply-Chain-Organisation, die Compliance-Funktion oder die Abteilung Unternehmensstrategie können die Zolldatenanalyse und die hierauf aufbauenden Simulationsmöglichkeiten nutzen, um eigene Zielstellungen besser zu erfüllen und das gesamte Unternehmensergebnis zu verbessern. In jedem Fall sorgt die Zolldatenanalyse dafür, die Zollfunktion über ihre operative Prägung und Compliance-Aufgaben hinaus zum strategischen Businesspartner weiterzuentwickeln, der agil zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen kann.

#### **Single Point of Truth**

Die Digitalisierung baut auf einer geeigneten Datenarchitektur und Data Governance auf. In der Zollabteilung stellt sich dabei regelmäßig die besondere Herausforderung der Datenverfügbarkeit. Im Idealfall landen die als zollrelevant identifizierten Daten aus sämtlichen Quellsystemen harmonisiert in einem Single Point of Truth (Data Warehouse), wobei die Qualität dieser Daten durch entsprechende Rahmenbedingungen zu sichern ist. →

### Mehrwert fürs Unternehmen

Die Möglichkeiten einer digitalisierten Zollfunktion sind vielfältig. Künstliche Intelligenz lässt sich beispielsweise für die Zolltarifizierung und die voll automatisierte Zollanmeldung nutzen. Der Datenaustausch kann im Industrie- oder Logistik-Ökosystem mittels Blockchain authentifiziert werden. Simulationen können die Auswirkungen von Verrechnungspreisanpassungen auf die Zollbemesungsgrundlage bzw. die Zollpräferenzermittlung und daraus folgend die Zollkosten ermitteln. Digitalisierte Zoll- und Außenhandelsfunktionen erreichen günstigere Transaktionskosten (pro Zollanmeldung, pro Lieferantenerklärung etc.). Sie können schneller und auf der Basis objektiv belastbarer Daten auf Veränderungen der Rahmenbedingungen im Außenhandel reagieren (z. B. durch Simulation der Auswirkungen von Strafzöllen oder neuen Freihandelsabkommen und hieraus abgeleiteten Einkaufs- oder Vertriebsentscheidungen). Und weil Compliance-Überprüfungen datenbasiert durchgeführt werden und mit zunehmender Datentiefe auch komplexere Fehlermuster feststellen können, erleben digitalisierte Zollabteilungen weniger Überraschungen in Zollprüfungen.

### Spezialisieren und delegieren

Das bedeutet jedoch keineswegs, dass die Zollfunktion zwingend immer mehr Tätigkeiten an sich zieht, ganz im Gegenteil. Vielmehr geht es darum, dass die Zollfunktion

ihre Rolle neu findet und sich insbesondere mit Strategie, komplexen Einzelfragestellungen, Regelsetzung und Regelkontrolle befasst. Einhergehend mit der Prozessstandardisierung, Datenverfügbarkeit und Datenqualität kann die Frage des „Make or Buy“ neu gestellt werden – oder anders formuliert: Welche Tätigkeiten sollen als Kernprozess im Unternehmen verbleiben und welche klar abgrenzbaren Tätigkeiten bzw. Prozesse lassen sich an spezialisierte Dienstleister ausgliedern, die eine hohe Prozessqualität garantieren und durch Skaleneffekte und Technologieeinsatz oft günstiger in die Unternehmensabläufe integriert werden können?

### Beispielhafte Lösungen

Lösungen wie das EY Tax Audit Center (TAC) oder das EY Advanced Authorization Monitoring (AAM, zum Monitoring von Zollbewilligungen) tragen über die Art und Weise der Zusammenarbeit dazu bei, die globalen Zollfunktionen bei Mandanten auf eine neue Ebene zu heben. Komplexe Organisationen können dabei effizient und unter Einhaltung aller regulatorischen Anforderungen (u. a. Datenschutz, Länder mit zwingender lokaler Datenhaltung etc.) über Fachabteilungen, Business Units und Regionen hinweg zusammenarbeiten. Datenstände sind zentral und revisionssicher verfügbar, Statusfortschritte können überprüft und regelmäßige Berichte, Erinnerungen und Warnungen automatisiert generiert werden.

## Automatisierte Zollwertermittlung

Das Lösungskonzept baut auf dem Zugriff auf sämtliche harmonisierte Unternehmensdaten auf (z. B. Entwicklungssysteme, Bestelldaten, Finanzdaten etc.). Anstelle einer manuellen Überprüfung sämtlicher Unterlagen und Buchungen auf ggf. dem Zollwert hinzurechnungspflichtige Kosten können intelligente Algorithmen anhand entsprechend vordefinierter Stichworte diese Suche übernehmen. Auch Handelsunterlagen von Dritten lassen sich mittels Texterkennung digital auslesen. Unternehmen können so auch eine bessere Compliance bei signifikanter Kostenreduzierung erreichen.

## Einsatz von Blockchain

Mit der zunehmenden Digitalisierung fordern die Zollbehörden immer häufiger IT-Verfahrensdokumentationen bzw. technische Nachweise dafür an, dass zoll- und steuerrelevante Daten in IT-Systemen generiert, verarbeitet und gespeichert werden, die den „Grundsätzen zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff“ (GoBD) genügen. Allerdings genügen in der Praxis bei vielen Unternehmen abseits des (im Regelfall GoBD-tauglichen) ERP-Systems beispielsweise Produktionssysteme, Logistik- und Supply-Chain-Applikationen und diverse weitere IT-Anwendungen oft nicht (allen) steuerlichen Anforderungen. Indem regelmäßig Datenstände „gehasht“ und diese Hashes („digitaler Fingerabdruck“) in eine Blockchain geschrieben werden, kann im Prüfungsfall mittels Blockchain der Nachweis erbracht werden, dass die in den Systemen gespeicherten Daten authentisch sind und nicht verändert wurden. EY bietet hierfür die „EY OpsChain Traceability Solution“ an.



### Ansprechpartner

**Richard J. Albert**  
richard.j.albert@de.ey.com

**Alina Reibe**  
alina.reibe@de.ey.com





»»» Your witespace journey will be a highly personalized one

Co-Create the Future



# Lassen Sie uns gemeinsam die Zukunft gestalten

Unternehmen müssen sich ständig neu erfinden, um zukunftsfähig und widerstandsfähig zu sein. Gerade die Pandemie ändert nichts an der Dringlichkeit, Zukunftskonzepte zur Hand zu haben. EY witespace™ bietet ein kollaboratives Umfeld, das dazu entwickelt wurde, neue Chancen zu eröffnen, schneller Ergebnisse zu erzielen und Teams auf eine Strategie einzuschwören – ganz gleich ob Ihr unternehmerisches Ziel Wachstum, Transformation oder Disruption ist.

Für die Zukunft der Steuer- und Rechtsfunktion haben wir bereits Konzepte im Rahmen von witespace™ visualisiert, die dabei helfen, Herausforderungen zu meistern und neue Potenziale zu erschließen.

Sie wollen auch Ihre Unternehmenszukunft neu gestalten? Dann schreiben Sie uns!

[TLM@de.ey.com](mailto:TLM@de.ey.com)

# Outsourcing als strategische Alternative

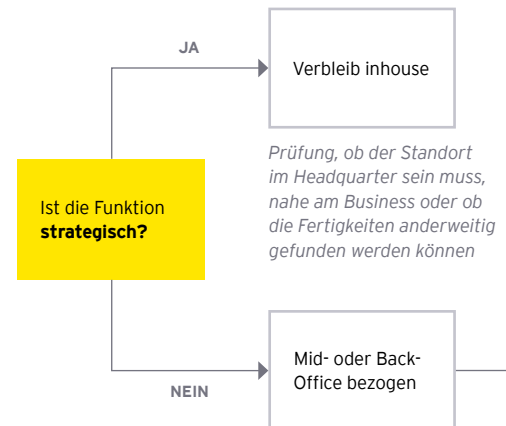
Outsourcing spielt bei der Gestaltung des zukünftigen Target Operating Model eine wichtige Rolle.

**W**enn eigene Ressourcen zur Prozess- oder Programmentwicklung, zur Standardisierung und Automatisierung fehlen oder sich deren Aufbau als zu kostspielig oder zeitintensiv darstellt, ist Outsourcing für die Steuerabteilung ein wichtiger Baustein in der Zukunftsplanung. Oft ist es zielführender, für ausgewählte Aktivitäten mit externen Beratern zu kooperieren, um von bereits vorhandenen Prozessen, Technologien und Expertisen zu profitieren. Das EY-Angebot kann sich auf einzelne Steuerarten, Regionen und Aufgabengebiete beziehen. Derweil behält die Steuerabteilung weiterhin die Oberhoheit und kann ihre Ressourcen für strategische Aufgaben bündeln. Im Folgenden finden sich Beispiele für den Einsatz von Managed Services. Allen ist gemein, dass mit ihnen steuerliche Fachinhalte mit Technologie verschmelzen. Nur so können steuerliche Daten schnell gesammelt, verarbeitet, aufbereitet und weitergeleitet werden. Mit Blick auf die sich rasant weiterentwickelnden regulatorischen und technologischen Anforderungen sind steuerliche Risiken zu groß, um den Status quo zu bewahren.

Viele Unternehmen kommen daher zu dem Ergebnis, für ausgewählte Aktivitäten mit externen Beratern zu kooperieren und Aktivitäten oder ganze Bereiche auszulagern, um dadurch die beträchtlichen Investitionen in Technologie, Mitarbeiter und Prozesse auf mehrere Schultern zu verteilen. Ebenfalls in Anlehnung an vergleichbare IT-Projekte wird dadurch der Aufwand für Standardisierung und Automatisierung aus dem operativen Geschäft ausgelagert.

## Andere Länder, andere (Steuer-)Regeln

Schon mit den Steuergesetzen eines Landes Schritt zu halten ist eine Herausforderung. Die Aufgabe wächst exponentiell mit der Zahl der involvierten Länder. Hier bietet es sich an, auf die bereits optimierten Prozesse eines Serviceanbieters für Finanzbuchhaltung, Jahresabschlüsse, Steuerklärungen und Tax Reportings zurückzugreifen.



## Zielsetzungen

- Transparenz und Kontrolle
- Qualität
- Effizienz
- Flexibilität und Nachhaltigkeit
- Einfluss auf die Kostenstruktur

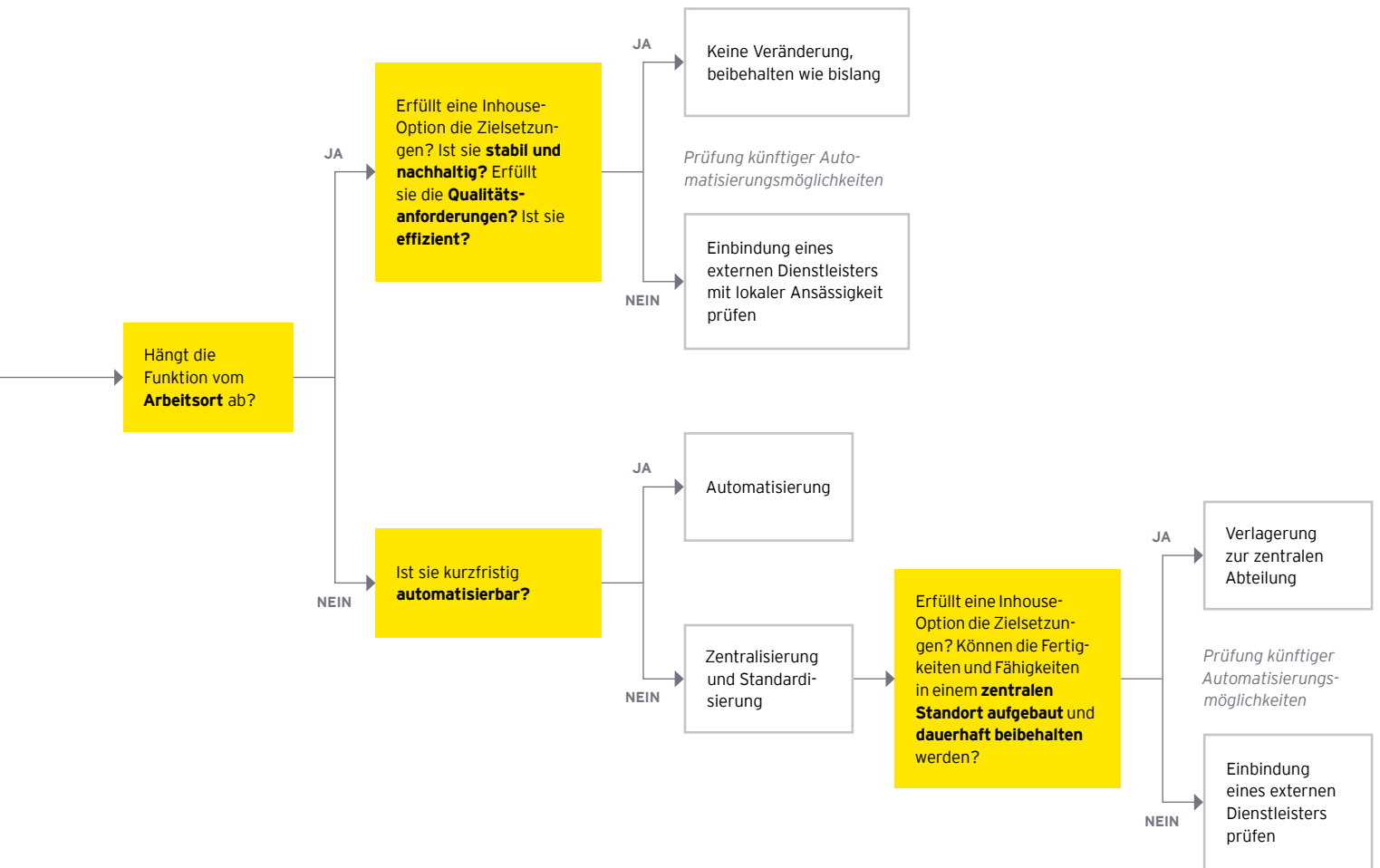
## Anzeigepflichten

Seit Juli 2020 sind grenzüberschreitende Steuer-gestaltungen zu melden. Doch von einer einheitlichen Umsetzung sind die EU-Staaten weit entfernt. Detail-abweichungen haben jedoch unmittelbare Konsequenzen, weil von jeder meldepflichtigen grenzüberschreitenden Steuergestaltung immer mindestens zwei Staaten betroffen sind. Es ist daher ratsam, sich zumindest mit einer Tool-Lösung (z. B. MDR Web von EY) zu befassen und sich zwischenzeitlich Know-how an Bord zu holen – oder gleich den kompletten Meldeprozess auszulagern.

## Mobile Mitarbeiter

Mit Mobile Talent Operate (MTO) erschafft EY gerade gemeinsam mit verschiedenen Kunden ein technologiegestütztes Mobilitätsprogramm, das den neuen

# Insourcen, outsourcen oder automatisieren?



Anforderungen an Mitarbeiterbewegungen gerecht wird und auf die zunehmende Flexibilisierung der Arbeit reagiert. Die HR- und die Steuerverantwortung erhalten im Gegenzug transparente Daten innerhalb eines Managed Ecosystem zu sämtlichen hier relevanten Bereichen: Global Immigration, Payroll, Assignment Services, Insurance/Relocation-Services und vielen mehr. Das reduziert nicht nur den eigenen Zeit- und Kostenaufwand, sondern verschafft der Steuerabteilung auch die notwendige Option, in Spitzenzeiten zu skalieren.

### Betriebsprüfung

Betriebsprüfungen sind oft langwierige und personalintensive Prozesse, von der Prüfungs koordinierung und Risikoeinschätzung bis zur Begleitung von Joint Audits und Verständigungsverfahren. Daher kann es sinnvoll sein, zumindest die organisatorische und inhalt-

liche Koordinierung von Betriebsprüfungen auszulagern. EY bietet Tax Audit and Controversy als Managed Service an: ein standardisiertes Reporting und Tracking von Steuerkontroversen, ein zentrales Repository der laufenden und abgeschlossenen Steuerprüfungen eines Unternehmens sowie maßgeschneiderte Dashboards, die Prüfungsrisiken aufzeigen. Echtzeitanalysen zeigen Prüfungsfortschritte, Fälligkeitstermine und Feststellungen.

### Nicht nur Tax, auch für Law: Vertragsmanagement

Welche Risiken bestehen in unseren Verträgen? Haben wir direkten und schnellen Zugriff auf unsere Verträge, um solche Analysen durchzuführen? Legal Services unterstützen Rechtsabteilungen im Vertragsmanagement bei der Vertrags- und Prozessstandardisierung, um die Flut von Verträgen zu →

bewältigen. Dazu gehören u. a. eine Verkürzung der Bearbeitungszeiten von Verträgen, der schnelle und jederzeitige Zugriff auf alle Verträge, die Vermeidung von Vertragsrisiken und Vertragsstrafen, die Einhaltung von Obligationen und der Erhalt des kompletten Vertragsinhalts und -werts.

#### Exportkontrollaufgaben

Bei der Ausfuhr müssen Unternehmen viele Vorschriften beachten. Die korrekte Einstufung von Waren, Software und Technologie ist die Basis einer zuverlässigen Exportkontrollorganisation. Auch sind alle Geschäftspartner regelmäßig gegen anwendbare Sanktionslisten abzugleichen. Das ist angesichts von hohen Datenvolumina, Kapazitäts- und Ressourcenengpässen und komplexen technischen Fragestellungen in der Unternehmenspraxis nicht einfach. Zu den Vorteilen einer Auslagerung von Exportkontrollaufgaben zählen einheitliche Standards,

Geschwindigkeit und Effizienz, Nutzung von Synergien, Unabhängigkeit vom Ausfall oder von einem Wechsel interner Know-how-Träger, Minimierung von Strafbarkeits- und Bußgeldrisiken, Nutzung von Datenanalysen und vor allem Kapazitätsgewinn für wesentliche, strategische Themen. Gerade im Bereich der indirekten Steuern gibt es vielfältige Entwicklungen, hochadministrative Prozesse zwischenzeitlich oder gänzlich in standardisierbare und dann eben auch automatisierbare Prozesse zu überführen (siehe Kasten).

#### Beteiligungsmanagement

Bei Beteiligungen sind Gesellschaftsbeschlüsse zu überwachen und zu dokumentieren. Häufig ist das Beteiligungsmanagement noch nicht als zentrale Unternehmensaufgabe erkannt, und so werden Teilaufgaben unkoordiniert von verschiedenen Abteilungen wahrgenommen. Es muss nicht gleich eine vierstellige Zahl

## Wenn Technologie auf Expertise trifft

### VAT Managed Services

- ▶ Real Time Analytics der umsatzsteuerlichen Behandlung von Geschäftsvorfällen (**Digital Tax Intelligence**)
- ▶ Konfiguration und Aktualisierung der bereitgestellten Inhalte für **SAP Tax Compliance** (z. B. Kontrollen) sowie **ERP-Systeme**
- ▶ Übernahme der Prüfung von **USTID-Nummern**
- ▶ **Global VAT Reporting Tool**: Cloud-basierte Software zur Generierung der Steuererklärungsdaten, einschließlich Analytics-Funktionen
- ▶ Übernahme der Erstellung der weltweiten **Deklarationen für den Bereich Umsatzsteuer** (optional auch inklusive Zusammenträgen [„Sourcen“] der Daten)

### ... oder Global Trade/Exportkontrolle

- ▶ Ermittlung bzw. Administration von **Außenhandelsstammdaten**
  - Ermittlung der **Zolltarifnummern** in (fast) alle Zollnomenklaturen weltweit
  - **Exportkontrollklassifizierung**
  - Überprüfung bzw. Vergabe zolltauglicher **Warenbeschreibungen**
- ▶ Administration der **Mandanten-Außenhandelsstammdaten** in der EY-Trade-Connect-Cloud-Lösung
- ▶ Betrieb und Bereitstellung der **Verzollungssoftware (SAP-GTS)** als technische Dienstleistung
- ▶ Durchführung des **Sanktionslistenprüfprozesses (Denied Party Screening)** mit Level-1-Verifikation potenzieller „Treffer“
- ▶ **Zollpräferenzkalkulation und Lieferantenerklärungsmanagement** als Komplettdienstleistung
- ▶ Übernahme des operativen Prozesses zur Steuerung externer **Verzollungsdienstleister**
- ▶ Übernahme des Prozesses zur fachlichen Überprüfung der **Zollbelege**
- ▶ Übernahme des Prozesses zum Monitoring der Selbstbewertung der Bewilligung als **zugelassener Wirtschaftsbeteiligter („AEO“)** und zollrechtlicher Vereinfachungen
- ▶ Erstellung regelmäßiger **Auswertungen (Datenanalysen)** für das Management, die Zollfunktion und den Einkauf auf der Basis von Zoll-, Finanz- und Materialflussdaten

von Tochtergesellschaften in über 100 Ländern sein, um das Beteiligungsmanagement zur Qual zu machen. Neben der bloßen Verwaltung von Anteilen und damit verbundener Aufgaben eignen sich für ein Outsourcing auch Aufgaben wie die Berechnung von Wertbeiträgen einzelner Tochterunternehmen bis hin zum Management von Gewinnabführungsverträgen, gewährten Darlehen oder Kosten bei Akquisitionen.

### Die CBAM

Mit der geplanten CO<sub>2</sub>-Grenzausgleichsabgabe (kurz CBAM für Carbon Border Adjustment Mechanism, EU Green Deal) wird von den Unternehmen eine enorme Expertise abverlangt. Schon jetzt geht es darum, die Grundlagen für eine Messung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks auf allen Produktionsstufen zu schaffen, damit rechtzeitig Reporting-Know-how aufgebaut werden kann. Dieses Wissen ist in vielen Unternehmen nicht vorhanden. Gleichzeitig bietet es sich an, dies im Einklang mit der grünen Transformation des Gesamtunternehmens zu forcieren. Es zeichnen sich bereits klare Linien ab, die eine frühe Vorbereitung auf das Thema CBAM erfordern. Zeitnah ist mit einem legislativen Vorschlag zur konkreten Ausgestaltung der Maßnahmen seitens der EU-Kommission zu rechnen. Unternehmen sollten sich bemühen, ihren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu ermitteln und eine solide interne CO<sub>2</sub>-Kostenrechnung aufzusetzen. Die CO<sub>2</sub>-Intensität wird mittelfristig in vielen Branchen nicht nur eine Frage der Nachhaltigkeitsphilosophie, sondern aufgrund höherer Bau- und Produktionsstandards, höherer Abgaben (wie CBAM) und des Zertifikatehandels zu einem harten finanziellen Wettbewerbskriterium.

### Grundsteuer

Im Zuge der Grundsteuerreform sind mehr als 35 Millionen Grundstücke neu zu bewerten und zu veranlagen. Teilweise nutzen Bundesländer eine Öffnungsklausel und legen eigene Regeln fest. Steuerpflichtige sollten jetzt bereits mit den Vorbereitungen zur Datenaufbereitung beginnen, damit die Daten dann in strukturierter Form vorliegen und sie ggf. ihre wirtschaftlichen Einheiten unter steuerlichen Gesichtspunkten neu justieren können. Die Auswahl eines geeigneten Tools (z. B. PropEY) und die Anbindung an existierende Systeme und Prozesse stehen im Vordergrund.

#### Ansprechpartner

**Daniela Kemme**  
daniela.kemme@de.ey.com

**Alexander Vetten**  
alexander.vetten@de.ey.com

## Vorteile von Outsourcing auf einen Blick

- 1 In sich **abgeschlossene Steuerprozesse** sind leicht messbar und **können insofern mit geringem Aufwand auch an Dritte abgegeben werden**. Dabei behält die Steuerabteilung weiterhin die Hoheit über die Steuerfunktion.
- 2 Durch die **Auslagerung der lokalen Compliance-Funktionen** können sich die Steuerabteilungen auf die Unterstützung im Second Level konzentrieren.
- 3 Der Dienstleister kann **Auftragsspitzen und Störungen besser abfangen** und bewältigen. In lokaler (Fremd-)Sprache eingehende Anfragen können auch bei geringen Volumina nachhaltig bedient werden.
- 4 Eine **hohe Erstlösungsrate in Kombination mit strukturierter Qualitätskontrolle** senkt die Gesamtkosten, macht lokale Geschäftseinheiten schnell wieder arbeitsfähig und erlaubt damit eine stärkere Fokussierung auf das Kerngeschäft.
- 5 **Schnittstellenanbindung an unternehmens-eigene Systeme** und der **Einsatz von Echtzeit-Dashboards** erhöhen die Effizienz und Transparenz in der Steuerfunktion.



# Kontroversen Risiken strategisch begegnen

**Das Tax Controversy Department of the Future hilft, drohende Konflikte mit der Finanzverwaltung frühzeitig zu erkennen und zu managen.**

Die Steuerwelt wird transparenter. Unternehmen müssen für immer mehr Länder Geschäftsberichte verfassen, grenzüberschreitende Gestaltungen melden, die Finanzbeamten elektronisch ins Haus lassen, während Betriebsprüfer sich national wie international austauschen. Doch Transparenz bedeutet nicht, dass es klarer und einfacher zwischen Unternehmen und Finanzbehörden wird. Im Gegenteil, die Zugriffe der Finanzbehörden werden enger und härter. Weil kleinste Unstimmigkeiten in einem Kon-

zern weltweite Konsequenzen haben können, beispielsweise bei Verrechnungspreisen. Oder weil ein Land einen größeren Teil vom Steuersubstrat einfordert. Auch wächst gerade die Ungewissheit, weil Betriebsprüfungen in der Corona-Krise ausgesetzt werden oder sich verzögern. Und die Corona-Krise selbst sorgt für Unsicherheit, Stichworte sind die Inanspruchnahme von Corona-Hilfen, Kurzarbeit oder Homeoffice. Außerdem führen leere Staatskassen infolge der Krise zu einem höheren Druck auf die Finanzbehörden, im Rahmen von Prüfungen Mehreinnahmen zu generieren. Für die Steuerfunktion heißt all dies, sich vermehrt auf Kontroversen mit dem Fiskus einzustellen.

## Umfrage

Die Zunahme solcher Controversy-Risiken bestätigt auch der EY Tax Risk and Controversy Survey, der unter 1.265 Führungskräf-

ten in den Bereichen Steuern und Finanzen in 60 Ländern und unterschiedlichen Sektoren durchgeführt wurde. Probleme sehen die Befragten gerade in der Fülle von unabgestimmten steuerlichen Regelungen in den einzelnen Staaten, unter anderem die inkonsistente Umsetzung des BEPS-Projekts der Staatengemeinschaft. Zudem berichten sie von einem schärferen Vorgehen der Finanzbehörden und häufigeren strafrechtlichen Verfahren. Damit wird ein umfassendes Tax-Controversy-Management immer wichtiger, das Unternehmen und Führungskräfte dabei unterstützt, die Kontrolle über steuerliche Risiken zu gewinnen.

## Über Compliance hinaus

Tax Controversy umfasst die Identifizierung, die Einordnung und das Management jeglicher Art von steuerlichen Risiken. Das Tax Controversy Department of the Future bedient sich dabei eines unternehmensweiten Baukastens mit unterschiedlichen Elementen, die sich gut in ein bestehendes internes Kontrollsystem integrieren lassen und über die Compliance hinausgehen. Ein effektives globales Steuerrisikomanagement beginnt mit einer Bewertung aller steuerlichen Risiken, denen das Unternehmen ausgesetzt ist. Auf diese Weise können die Verantwortlichen Prioritäten setzen, welche Risiken in welcher Reihenfolge bearbeitet werden sollen.

## Gesetzliche Fallstricke

Solche Risiken können sich z. B. durch die Änderung von Vorschriften ergeben. Mehr als drei Viertel der Teilnehmer an der EY-Umfrage gaben an, dass sie sich durch die nationale Gesetzgebung einem erhöhten steuerlichen Risiko ausgesetzt sehen. Darüber hinaus erwartet mehr als die Hälfte der Befragten, dass sich die Durchsetzung von Steueransprüchen seitens der Behörden in den kommenden drei Jahren weiter verschärfen wird. Ein wesentlicher Baustein zur Identifizierung von



Dienststelle des **Bundeszentralamtes für Steuern** in Bonn-Beuel



Risiken ist es deshalb, systematisch nationale und internationale steuerrechtliche Änderungen zu verfolgen und laufend die Auswirkungen auf das eigene Unternehmen zu prüfen.

**Interne Risiken scannen**

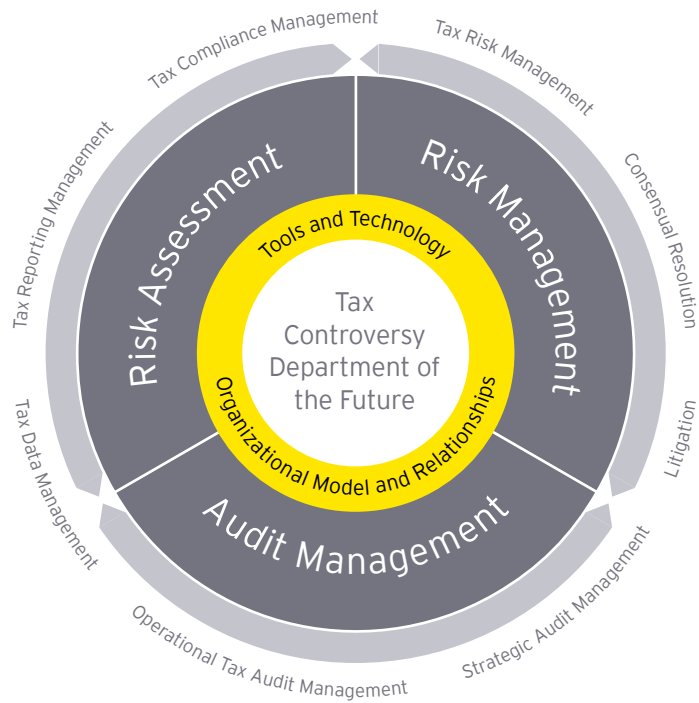
Nicht alle Steuerrisiken kommen von außerhalb des Unternehmens. Eine verbesserte Kommunikation innerhalb des Unternehmens kann ein nützlicher Weg für die Steuerfunktion sein, um über die Geschäftsstrategie, neue Investitionen und alle Entscheidungen, die sich auf die Steuern des Unternehmens auswirken, auf dem Laufenden zu bleiben. Nur so lässt sich ein steuerlicher Fauxpas frühzeitig erkennen, verhindern oder beheben. Wichtig ist es daher, steuerliche Schritte in die Prozesse anderer Abteilungen des Unternehmens zu integrieren und so die Tax-Controversy-Funktion nachhaltig zu implementieren.

**Strategie entwickeln**

Im nächsten Schritt geht es darum, identifizierte steuerliche Risiken effektiv und konsistent zu managen, um Risiken und Streitigkeiten zu mindern. Wichtig ist unter anderem eine klare Strategie für die Nutzung von Vorabverständigungen mit den Finanzbehörden, z. B. im Rahmen von Advance Pricing Agreements oder verbindlicher Auskünfte. Ein weiterer Baustein ist die Dokumentation risikobehafteter Strukturen oder Geschäftsvorfälle (Defense File), sodass die Steuerabteilung im Falle einer oft viel späteren Anfrage der Finanzbehörden rasch und umfassend reagieren kann. Etwa die Hälfte aller Teilnehmer der EY-Umfrage hat bereits begonnen, solche Dokumentationen systematisch zu erstellen.

**Überblick über Verfahren**

Auseinandersetzungen mit der Finanzverwaltung werden sich nie vollständig verhindern lassen. Umso wichtiger ist es, sie effizient zu managen, um Risiken zu reduzieren und Ressourcen zu schonen. Dazu sind klare Verantwortlichkeiten sowie Informations- und Eskalationsprozesse für Betriebsprüfungen und Steuerstreitigkeiten notwendig, die konsistent umgesetzt und eingehalten werden. Eine vollständige Liste aller aktiven Prüfungen und Verfahren mit einer entsprechenden Priorisierung hilft, den Überblick zu behalten und Ressourcen zu priorisieren. Um nach Betriebsprüfungen eine konsistente Handhabung für die Zukunft sicherzustellen, lohnt es sich, erzielte Einigungen mit der Finanzverwaltung in Advance Pricing Agreements oder sonstige Rulings münden zu lassen.



**Digital auf Augenhöhe**

Die Finanzverwaltung wird immer digitaler. Fast 90 Prozent der Umfrageteilnehmer gaben an, dass durch die Digitalisierung die steuerlichen Risiken für ihr Unternehmen zugenommen haben. Auch das Tax Controversy Department of the Future muss die neuen Technologien bestmöglich einsetzen, um steuerliche Risiken zu managen – und um zu wissen, was die Finanzverwaltung wissen kann. Eine Software zum Betriebsprüfungsmanagement hilft, den Überblick über die einzelnen Prüfungen zu behalten, Eskalationen zu managen und in Echtzeit entsprechende Auswertungen zu erhalten. Durch geeignete E-Audit-Readiness-Checks, die bekannte oder erwartete Analysen durch die Finanzverwaltung vorab simulieren, können oft Rückfragen und Streitigkeiten antizipiert bzw. vermieden werden. Schließlich geht es darum sicherzustellen, dass die Datenanforderungen der Finanzbehörden in den jeweils erwarteten Formaten möglichst effizient erfüllt werden können.

**Tip:** Die folgenden fünf Schritte helfen Ihnen, Steuerrisiken und Steuerstreitigkeiten zu minimieren:

1. Entwickeln Sie ein Verständnis, wie Steuern die nachhaltige Wertschöpfung Ihres Unternehmens beeinflussen und wie ein

ungeplanter Steuerstreit sich auf den langfristigen Unternehmenswert negativ auswirkt.

2. Beobachten Sie laufend steuerliche Änderungen und Entwicklungen und definieren Sie klare Handlungspläne – für Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.
3. Entwickeln Sie Ihr Tax Controversy Department of the Future – entweder aufbauend auf ein vorhandenes steuerliches internes Kontrollsystem oder durch die Umsetzung einzelner neuer Best Practices.
4. Investieren Sie in die notwendigen digitalen und technologischen Anwendungen, die es Ihnen erlauben, die benötigten Informationen effizient zu verwalten, vorhandene Daten zu analysieren und die Interaktion mit Finanzbehörden international im Blick zu behalten.
5. Prüfen Sie proaktiv Möglichkeiten zur vorherigen Einigung mit Finanzbehörden (z. B. verbindliche Auskünfte, Verständigungsverfahren, gemeinsame/gleichzeitige Betriebsprüfungen), um diese sinnvoll zu nutzen.

**Ansprechpartner**

**Max Pawelka**  
max.pawelka@de.ey.com

**Peter Jung**  
peter.jung@de.ey.com



# Organisation und Governance

Fail fast, fail often, fail early. Geht das  
überhaupt in der Steuerabteilung?  
Wie Kulturwandel und agile Methoden  
Einzug in die Steuerabteilung halten.

# Testen, Tüfteln, Ausprobieren

Philipp Depiereux über die eigentliche Herausforderung bei der Digitalisierung. Es gilt, die Mitarbeiter aktiv in diesen kreativen Prozess zu integrieren.

**Philipp, du begleitest Unternehmen bei ihren Transformationsprozessen. Auf welche Probleme und Herausforderungen müssen sich die Steuerabteilungen bei der anstehenden Digitalisierung einstellen?**

Ich bin kein Steuerexperte, aber die Veränderungen, die durch Disruptionen ausgelöst werden – und um nichts anderes handelt es sich ja bei der Digitalisierung –, sind massiv. Analoge Prozesse verschwinden, sie werden regelrecht zerstört. Das löst bei vielen Menschen existenzielle Sorgen aus, die bis hin zum Verlust des Arbeitsplatzes reichen. Die größte Herausforderung wird daher sein, die Menschen in diesen Prozess einzubinden, ihnen den Mehrwert der Veränderungen aufzuzeigen und ihnen so die Ängste zu nehmen und interne Widerstände abzubauen.



**Wir dürfen diese Kunden nicht gleich mit Technik erschrecken, sondern wir müssen ihnen sagen, welche Vorteile diese Tools bieten.**

**Gut, Veränderung ist immer mit Ungewissem verbunden, aber das muss man doch in Kauf nehmen.**

Sicherlich. Aber wenn wir uns diese Sorgen vor Augen führen, dann erkennen wir doch eines: Digitalisierung ist keine rein technische Entwicklung, sondern bedeutet für Unternehmen und ihre Beschäftigten zuallererst eine menschliche Transformation.

**Und das heißt?**

Wir müssen die Menschen mitnehmen. Früher kam der Chef mit einem Strategiepapier und gab top down die Anweisungen, die dann zu befolgen waren. Das war gestern. Heute wissen wir, dass es wichtig ist, die Mitarbeiter mit dem Herzen zu überzeugen.

**Okay, und was folgt daraus?**

Aufgabenschwerpunkte für die Steuerabteilungen werden sich verändern. Während Routineaufgaben im Zuge der Digitalisierung immer weniger Raum im Daily Business einnehmen, sind neue Geschäftsfelder gefragt, die auch die veränderten Anforderungen der Mandanten bedienen.

Die Verlagerung der Arbeit auf neue Bereiche erfordert vom Einzelnen mehr Eigenständigkeit und Entscheidungsgewalt. Statt klassischer Weisung wird das Arbeiten auf Augenhöhe immer wichtiger. Führungskräfte werden zu Prozessbegleitern, während Mitarbeiter im konstruktiven Austausch miteinander Lösungen entwickeln.

**Hast du vielleicht ein Beispiel?**

Ein Beispiel aus dem HR-Bereich: Diese Abteilung bekommt laufend Urlaubs- und Reiseanträge von den Kolleginnen und Kollegen. Die wurden bisher gescannt, ins Computersystem eingetragen und abgeheftet. Inzwischen gibt es gute Tools, um solche Vorgänge vollautomatisch zu bearbeiten. Im Fall von Reiseanträgen wird auch die Steuerabteilung eingebunden, die automatisch Alarm schlägt, wenn dadurch eine Betriebsstätte in einem Land entstehen könnte. Das ist eine kleine Veränderung, die niemandem wirklich Angst macht, die aber zeigt, wie hilfreich Digitalisierung sein kann.

**Das klingt nach einem schrittweisen Vorgehen. Manchen Unternehmen geht das möglicherweise zu langsam. Was empfehlst du denen?**

Ich spreche ja nicht von jahrelangem Herantasten. Es geht mir vielmehr ums Aufbrechen durch agile Methoden. Am Anfang nimmt man sich etwas Zeit, um den richtigen Ansatz für jede Art von Veränderungsprozess zu entwickeln. Dann werden die Mitarbeiter durchaus zügig mit auf die digitale Reise genommen. Dafür sind Testen, Tüfteln, Ausprobieren, Ergänzen, Entwickeln und Feedback-Sammeln sehr wichtig. Das sollte, um das zu ergänzen, aber nicht gleich im Maschinenraum eines Unternehmens erfolgen, wo ein Herumexperimentieren und Herumschnuppern hochriskant sein kann. Es empfiehlt sich, hier einen guten Querschnitt der Mitarbeiter für einen kreativen Prozess zu gewinnen.

### **Erst recht, wenn es um einen so sensiblen Bereich wie Steuern geht.**

Absolut richtig. Ein Fehler in der Tax-Welt und du bist weg. Hier müsste man eine Art Nebenraum schaffen, in dem ein Teil der Leute einen digitalen Schnupperkurs macht. Es gilt das Prinzip „Erleben ist tausendmal besser als Hören“. Die Leute kommen nach zwei, drei Monaten wieder, in denen in kleineren Gruppen die Idee entwickelt und praxistauglich vorbereitet wurde, und können dann die anderen Kollegen begeistern.

### **Lässt sich auf diese Weise die gesamte Belegschaft auf die digitale Transformation einchwören?**

Das ist natürlich erstrebenswert, aber realistischerweise sollten wir froh sein, wenn 90 Prozent der Belegschaft mitmachen. Von den restlichen 10 Prozent muss man sich notfalls trennen, wenn es wirklich nicht anders geht.

### **Wie würdest du einen Head of Tax mit beispielsweise zehn bis 20 Mitarbeitern ansprechen, der immer mehr unter Druck gerät angesichts all der guten Ratschläge, jetzt müsse er die Steuerfunktion unbedingt digitalisieren?**

Wir dürfen diese Kunden nicht gleich mit Technik erschrecken, sondern wir müssen ihnen sagen, welche Vorteile diese Tools bieten (Philipp hebt ein Schweizer Offiziersmesser mit schätzungsweise 150 Funktionen in die Höhe). Welche davon stiften für dich und deine Abteilung den größten Nutzen und welche davon willst du mal mit uns ausprobieren?

### **Wow, das ist ein beeindruckendes Werkzeug. Aber auch erschreckend.**

Genau das sollten wir nach Möglichkeit vermeiden. In vielen Fällen reichen ja auch drei oder vier Funktionen dieses Offiziersmessers. Nicht alles, was die Digitalisierung hergibt, braucht ein Unternehmen – und schon gar nicht der Kunde. Die Frage bei uns ist immer: Wo liegen die größten Schmerzpunkte bei Mitarbeitern und Kunden und mit welchen digitalen Lösungen können wir sie lösen. Wenn uns gelingt, einige davon sehr schnell zu lösen, ist das Eis gebrochen.



etventure in Berlin Kreuzberg

### **Welche Rolle spielen Impulse von außen, um die Steuerfunktion zu digitalisieren?**

Wir können den Experimentierraum zur Verfügung stellen und die Leute mit agilen Methodenkonzepten coachen, um an die häufig tiefer liegenden Pain Points zu gelangen. Da ist es völlig egal, ob es um Tax, Beschaffung oder Verkauf geht – die Methodik bleibt ähnlich.

### **Und wie findest du heraus, was sich bei der Transformation alles ändern muss?**

Transformationen sind dialogische Prozesse. Wir können unseren Kunden helfen herauszufinden, was sie genau brauchen. Lieferungen von der Stange bringen da genauso wenig wie wenn wir unsere Klienten mit Technik überfordern. Am Ende muss der Nutzer merken, dass er seine Arbeit spürbar besser schafft.



**Philipp Depiereux** ist einer der Pioniere des digitalen Wandels von Produkten, Prozessen und Geschäftsmodellen. Er ist Mitbegründer und seit kurzem Beiratsmitglied von etventure. Gemeinsam mit EY gestaltet etventure die digitale Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft auf neue Art und Weise, marktführend und richtungsweisend, vor allem aber wertstiftend.

# Von agil bis Scrum

## Wenn moderne Entwicklungsmethoden Einzug in die Steuerabteilung halten

**W**enn klassische Führungsebenen detaillierte Zielvorgaben top down kommunizieren, stößt diese Methode in Zeiten des rasanten technischen Wandels an ihre Grenzen. Das gilt auch bei der Digita-

lisierung der Steuerfunktion, wo sich technische Möglichkeiten, regulatorische Notwendigkeiten und Kostendruck meist nur in einem iterativen Prozess auflösen lassen. Softwarefirmen wenden seit Jahren sogenannte agile Methoden an, bei denen sich die Mitarbeiter ebenso gezielt wie kreativ einer (Problem-) Lösung annähern. Agile Methoden leben von Flexibilität und Heterogenität, von Kommunikation und Nutzer-/Betroffenenzentriertheit (sogenannte Persona). Wir stellen ausgewählte Methoden vor, die EY selbst und unsere Mandanten bisher auf dem Weg der Transformation begleitet haben.

### Design Thinking

Je heterogener eine Gruppe zusammengesetzt ist, desto unterschiedlichere Sichtweisen stoßen aufeinander. Wenn kontroverse Meinungen früher als hinderlich galten, bereichern sie im Design Thinking nicht nur den Prozess zur Lösungsfindung, sondern verbessern auch das Ergebnis. Design Thinking bringt eine offene Grundhaltung gegenüber Feedback, Diversität und verschiedenen Meinungen

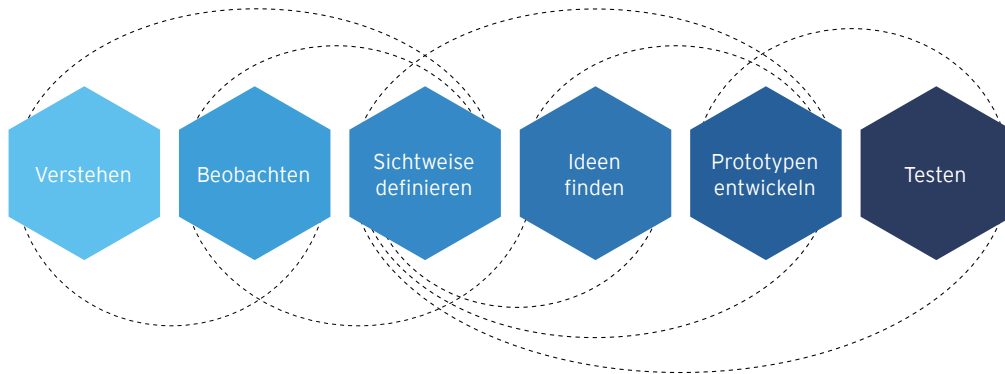
mit. Die Methode wird angewendet, wenn Ziele, Lösungswege oder Prozesse noch diffus sind und kreativ erschlossen werden müssen. Der Problemlösung nähert man sich mit der Definition der „Persona“. Diese ist ein typischer Vertreter der Zielgruppe und wird herangezogen, um die Zwischenlösungen begutachten zu lassen – ein zentraler Perspektivwechsel.

Design Thinking hilft, wenn es darum geht, beispielsweise Arbeitsweisen in der Steuerabteilung zu optimieren. In einem konkreten Projekt wurde den Nutzern drei Wochen lang ein immer wieder verbesserter Prozess gezeigt. Im Ergebnis hat iteratives Feedback die User Experience signifikant verbessert. Mauswege wurden verkürzt, die Menüführung dem Verständnis der Benutzer ausgerichtet. Das Ergebnis war eine Automatisierungslösung mit maximaler Wirkung und minimalem Schulungsaufwand.

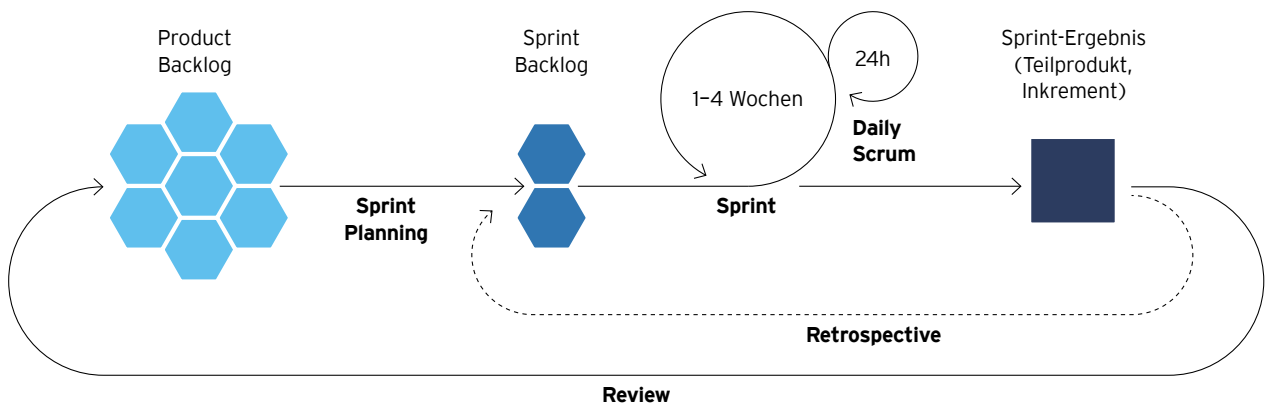
### Design Sprint

Im Vergleich zum Design Thinking ist ein Design Sprint ein deutlich starreres Konzept

Design Thinking



SCRUM





mit einem klaren Regelwerk und vordefiniertem Ablauf. Während Design Thinking mehrere Monate dauern kann, ist ein Sprint schulbuchmäßig nur für fünf Tage konzipiert und wird in der Regel von maximal acht Teilnehmern umgesetzt. Ziel ist es, möglichst schnell Ideen zu generieren, sie notfalls wieder zu verwerfen und zum Schluss einen Prototyp zu entwickeln. Auch für den Sprint ist es wichtig, möglichst viele Sichtweisen zu berücksichtigen und allen die nötige Aufmerksamkeit zu schenken. Der allgemeine Ablauf des Design Sprints sieht wie folgt aus:

**Tag 1 – „Unpack“:** Das Problem bzw. die Aufgabenstellung wird für alle Beteiligten möglichst klar aufgezeigt und das Sprintziel bestimmt.

**Tag 2 – „Sketch“:** Kurzvorträge mit Beispielen oder Lösungen aus anderen Branchen inspirieren die Teilnehmer. Anschließend erarbeitet und visualisiert jedes Teammitglied in einem vierstufigen Prozess individuelle Lösungsvorschläge.

**Tag 3 – „Decide“:** Die einzelnen Ideen werden bewertet. Die vielversprechendsten werden zusammengeführt und es werden Storyboards als Grundlage für zu erstellende Prototypen entworfen.

**Tag 4 – „Prototype“:** Binnen eines Tages stellen die Teilnehmer einen oder mehrere Prototypen fertig.

**Tag 5 – „Test“:** Die Prototypen werden im Rahmen von insgesamt fünf Einzelinterviews mit Anwendern/Betroffenen auf ihre Praxistauglichkeit überprüft. Gegebenenfalls startet der Prozess neu.

Ein Design Sprint bietet sich beispielsweise an, wenn der Steuerleiter feststellt, dass Reportings unterschiedlich an die Zentrale berichtet werden. In einem Design Sprint sollen Lösungen und Effizienzunterschiede zwischen Best und Worst Practice herausgearbeitet werden, damit unterschiedliche Abbildungen von Prozessen zwischen den Ländern verschwinden. Zudem werden Schnittstellen kontrolliert und wo noch nicht vorhanden, implementiert.

### Objectives and Key Results (OKR)

Während Design Thinking und Sprint häufig nach einem Ziel oder ursächlichen Problem suchen und sich diesem schrittweise nähern, liegt bei der OKR-Methode bereits ein Zielbild vor, das in Teilzielen dann im täglichen Doing umgesetzt werden muss. OKR bietet also ein flexibles Rahmenwerk für agiles Management an, das aus der

Unternehmensstrategie Teilziele für Teams und Mitarbeiter ableitet und einen kurzfristigen Fokus auf das nächste Quartal legt. Die Ziele sind in qualitative „Objectives“ und quantitative „Key Results“ aufgeteilt. Nach Ende des Quartals werden neue Objectives definiert.

Ein Beispiel: Allen Abteilungen wird auferlegt, Kosten von 10 Prozent einzusparen. Die Steuerabteilung reagiert auf das generelle Unternehmensziel, indem sie je nach Steuerart und Dokumentationsanforderungen oder Formularwesen einzelne Bereiche an Dritte abgibt (Outsourcing). Ein weiteres Ergebnis ist, dass repetitive Prozesse standardisiert und damit automatisiert werden.

### Scrum

Der Begriff ist dem Rugby-Spiel entlehnt und steht für organisiertes Gedränge. Scrum läuft nach einfachen Regeln ab: Wenn die Anforderungen und Aufgaben für das Projekt geklärt sind, verteilen die Projektmitarbeiter diese in Eigenregie. Sie treffen sich täglich, um den Projektfortschritt zu besprechen. Ist ein Sprint (Arbeitszyklus) abgeschlossen, wird das Ergebnis überprüft. Die Teilnehmer reflektieren, was gut und was schlecht läuft. Teammitglieder können miteinscheiden, welche Teilthemen sie treiben; das stärkt die Eigenverantwortung. Durch die sich verzahnenden Prozesse wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess initialisiert, der zur allgemeinen besseren Zusammenarbeit beiträgt. Wichtig ist eine laufende Beteiligung der Nutzer (Stakeholder) in Sprint Review Meetings. Alle Gruppen geraten in einen Output-Wettbewerb mit hoher Transparenz der Teamaktivitäten durch Sprint-Planung und Daily Standups.

Scrum bietet sich beispielsweise an, wenn Anwender oder Kunden mit einem Produkt nicht zufrieden sind, weil sie andere Anforderungen und Wünsche haben oder weil das Produkt ihr Problem nicht löst. In der steuerlichen Praxis haben wir die Scrum-Methode z. B. im DAC-6-Umfeld angewendet.

### Ansprechpartner

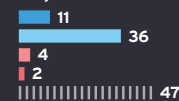
**Jasmin Victoria Hortebusch**  
jasmin.v.hortebusch@de.ey.com

**Marcel Garziella**  
marcel.garziella@de.ey.com

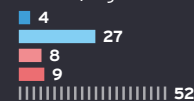
## Welchen Wert messen Sie den nachfolgenden Arbeitsmethoden zur Weiterentwicklung Ihrer Steuerfunktion bei?

n = 207

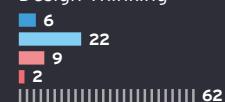
### Objectives and Key Results



### Scrum/Agile



### Design Thinking



### Design Sprint



- Essenziell für die Ideenfindung
- Positive Auswirkung
- Nicht zielführend
- Keine Auswirkung
- Bislang unbekannt

Sind mehrere Personen involviert, ist die bestmögliche Abstimmung in der Gruppe schon der halbe Weg zum Erfolg. Stand heute sind **moderne Arbeitsmethoden** noch wenig in den Steuerabteilungen verbreitet, aber es lohnt sich auch in der Steuerabteilung zu „sprinten“ und „agil“ zu arbeiten. Es zeigt sich: Wer **Design Thinking, OKR** oder **Scrum** verwendet, profitiert auch davon.

Weitere Ergebnisse des Survey finden Sie auf **S. 54**





# Personal- entwicklung

Steuerabteilungen stehen vor der Aufgabe, ihre Mitarbeiter für die Zukunft fit zu machen. Bedarfsgerechte und individuelle Schulungskonzepte sind ein Baustein, die eigenen Mitarbeiter auf diesen Weg vorzubereiten.

# „Treten Sie frühzeitig an die Studierenden heran!“

Prof. Dr. Guido Förster über den digitalen Wandel in steuerlichen Studiengängen und das Interesse der Wirtschaft an den Absolventen

## **Haben Sie den Eindruck, dass sich die Universitäten im Bereich der steuerlichen Forschung und Lehre ausreichend auf den digitalen Wandel in IT- und Steuerprozessen ausgerichtet haben?**

Die Automatisierung von Geschäftsprozessen, die Bewältigung großer Datenmengen und neue Formen der Zusammenarbeit bieten Unternehmensteuerabteilungen und steuerlichen Beratungsunternehmen die Chance, der Forderung nach Kosteneffizienz bei gleichzeitig wachsenden regulatorischen Anforderungen Rechnung zu tragen. Mein Eindruck ist, dass die damit verbundenen Herausforderungen in der universitären Forschung und Lehre erkannt wurden, diese sich aber gleichwohl noch stark auf fachliche Fragen konzentriert. Themen wie Prozessmodellierung und -management, IT-Systeme sowie die Strukturierung von Daten und deren Auswertung – Stichwort: Big Data Analytics – spielen in der akademischen Ausbildung im steuerlichen Bereich, aber auch in Rechnungslegung und Prüfung noch eine untergeordnete Rolle.

## **Warum haben Sie an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf den neuen Studienschwerpunkt „add hhu – audit | digitisation | data science“ in den Lehrplan aufgenommen?**

Der Studienschwerpunkt vermittelt den Studierenden neben der unabdingbaren fachlichen Expertise in den klassischen Themenfeldern Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, Controlling, Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung auch das erforderliche IT- und Prozessverständnis sowie die notwendigen Kompetenzen in der Datenanalyse und berücksichtigt damit gezielt die Schnittstelle von fachlicher Ausbildung und Digitalisie-

rung. Beispielhaft genannt seien die Gestaltung von steuerlichen End-to-End-Prozessen, die Nutzung von steuerlichen Tools im Bereich der Deklarations- und Gestaltungsberatung, das Digital Financial Reporting und die Bewältigung von Schnittstellenproblemen.

“

**Beispielhaft genannt seien die Gestaltung steuerlicher End-to-End-Prozesse, die Nutzung steuerlicher Tools im Bereich der Deklarations- und Gestaltungsberatung, das Digital Financial Reporting und die Bewältigung von Schnittstellenproblemen.**

Der Studienschwerpunkt ist in den Masterstudiengang Betriebswirtschaftslehre integriert und kann daher auf die vorhandene Grundlagenausbildung in Prozessorganisation und -management sowie Kommunikation und Datenanalyse zurückgreifen. Er bietet zudem die Möglichkeit zur Anrechnung von Studienleistungen



**StB Prof. Dr. Guido Förster** ist seit 2004 Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

auf das Prüfungsgebiet „Angewandte BWL, VWL“ im Wirtschaftsprüfungsexamen nach § 13b WPO. Bei der Konzeption und der Fortentwicklung des Schwerpunkts stehen wir in engem Austausch mit renommierten Praxispartnern, die uns hervorragend unterstützen.

**Wie reagiert das Marktumfeld auf den neuen Studienschwerpunkt?**

Seit der Einführung vor vier Jahren erfreut sich der Schwerpunkt eines stetig steigenden Interesses bei den Studierenden, die zudem außerordentlich engagiert sind. Die Nachfrage nach den Absolventinnen und Absolventen ist hervorragend. Unsere Praxispartner, Beratungsunternehmen und die Industrie würden gerne sehr viel mehr aufnehmen. Interessanterweise ist mir ein vergleichbares universitäres Studienangebot nicht bekannt, obwohl auch andere Universitäten einzelne Veranstaltungen zur Digitalisierung und Besteuerung anbieten.

**Welche Kompetenzen sollten sich Studierende während ihres Studiums aneignen, um mit Digitalisierung und Transformation Schritt halten zu können, auch um mit anderen Unternehmensfunktionen besser agieren zu können?**

Unentbehrlich bleibt eine solide steuerliche Expertise als Grundlage zur Lösung komplexer steuerlicher Fragestellungen, aber auch zur Nutzbarmachung von IT-Lösungen im Steuerbereich. Die Digitalisierung setzt zudem IT- und Prozessverständnis sowie Kenntnisse in der Datenanalyse voraus. Schließlich ist Transformation ein Leadership-Thema, das Kommunikations- und (Change-)Managementfähigkeiten erfordert, die auch

für die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen notwendig sind. Und: Bleiben Sie stets offen und neugierig!

**Gibt es auch kritische Stimmen zum Studienschwerpunkt?**

Wie alle Studienangebote wird auch der Schwerpunkt regelmäßig evaluiert. Die Kritik bezieht sich insbesondere auf Verbesserungspotenziale, z. B. im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit unseren Kollegen aus der Informatik. Diese Vorschläge helfen uns, ebenso wie die Anregungen unserer Praxispartner, sehr bei der Fortentwicklung des Schwerpunkts.

**Was haben Sie aus dem Lehrplan gestrichen, um IT- und Prozesswissen aufnehmen zu können?**

Das Masterstudium der Betriebswirtschaftslehre an der HHU ermöglicht den Studierenden eine individuelle Schwerpunktbildung durch Wahlelemente, was für den Studienschwerpunkt genutzt wurde. Andere Angebote wurden hierfür nicht gestrichen, aber die Studierenden müssen sich auf bestimmte, neue Inhalte festlegen.

**Was können Sie Unternehmen auf den Weg geben, wenn sie sich zukünftig um Nachbesetzungen in den Steuerabteilungen bemühen?**

Treten Sie frühzeitig an die Studierenden heran, z. B. durch Gastvorträge und Praktika. Lassen Sie die Studierenden an spannenden Projekten mitarbeiten und erfahren, welche interessante Aufgaben sich in der Realität stellen.

# Tax Academy für alle

## Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter auf die digitalen Anforderungen vorbereiten können

**D**as Anforderungsprofil in der Steuerfunktion ändert sich rasant. Vielen Beschäftigten fehlt es an digitalem und datenbezogenem Verständnis. Genau diese Fähigkeiten werden jedoch wesentlich sein, um als Steuerabteilung nicht abgehängt zu werden.

Damit stehen Arbeitgeber vor der Herausforderung, den individuellen Lernbedarf für ihre Mitarbeiter zu identifizieren und ihnen eine Brücke zum Übergang in die digitalisierte Arbeitswelt zu errichten. Es geht jedoch nicht nur darum, neues Wissen zu erlernen. Bereits etablierte Prozesse müssen neu verstanden, manche sogar vergessen werden. Ein Screening gesuchter Jobprofile im Steuerwesen zeigt, dass insbesondere das Verständnis rund ums Datenmanagement immer wichtiger wird. Aber auch andere Skills wie Change-Management

und digitale Führung werden vermehrt nachgefragt. In den Hintergrund treten dagegen Profile wie die administrative Steuerverwaltung.

EY hat eine umfassende Digital Tax Academy aufgebaut, die Unternehmen beim Wandel im Steuerwesen unterstützt. Mithilfe individueller Trainingsstrategien und innovativer Lernkonzepte werden die Mitarbeiter für die künftigen Aufgaben fit gemacht. Sie lernen Prozesse neu denken, bauen digitale Expertise auf und legen veraltete Vorgehensweisen nach und nach ab. All dies erfolgt zugeschnitten auf jedes Unternehmen in einem fünfstufigen Verfahren.

### Ansprechpartner

**Katharina Luh**  
katharina.luh@de.ey.com

**Katharina Zimmermann**  
katharina.c.zimmermann@de.ey.com

**Stefan Krüger**  
stefan.m.krueger@de.ey.com

## Analyse

# 1

Gemeinsam erforschen wir, welche Lernstrategie für die Tax-Abteilung sinnvoll in das unternehmerische Gesamtkonzept passt. Mittels Lernbedarfsanalyse stellen wir dabei anhand quantitativer Daten fest, welche Fähigkeiten bereits vorhanden sind und welche ausgebildet werden müssen. Zudem möchten wir Lernpräferenzen der Lernenden und welche Hindernisse und Treiber es in ihrem Alltag gibt, genau verstehen.

## Design

# 2

Personas, sprich Prototypen von Beschäftigten mit bestimmten Eigenschaften und Nutzerverhalten, helfen uns, die Bedürfnisse einer großen Gruppe repräsentativ abzubilden und in geeignete Trainingspfade zu überführen. Wir setzen auf User Journeys, damit das Lernerlebnis unsere Studierenden emotional und fachlich anspricht. Das gesamte Trainingsangebot – vom Aufbau einer Lernplattform bis hin zu den einzelnen Elementen – wird mit Fokus auf

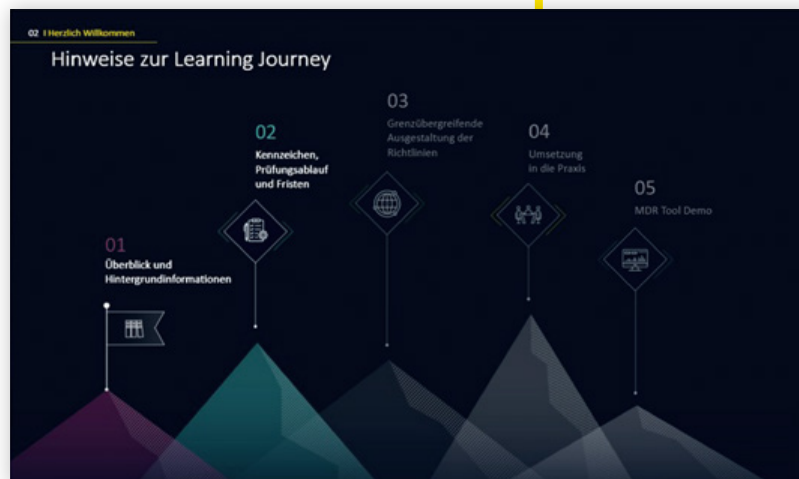
die Zielgruppe zusammengestellt. Beim Thema Datenmanagement zum Beispiel werden die einzelnen Personas dort abgeholt, wo sie wissenschaftlich gerade stehen. Das bedeutet häufig, mit einem Basis-Statistikurs zu starten.



## MDR – Basiswissen modular

EY hat mit dem **MDR Learning** ein modulares Lernkonzept entwickelt, das sich in Ihre Lernsysteme integrieren lässt.

Um die Steuertransparenz in der gesamten EU zu erhöhen, trat DAC 6 am 25. Juni 2018 in Kraft. Dies erfordert von Intermediären wie in der EU ansässigen Steuerberatern, Banken und Rechtsanwälten, grenzüberschreitende Transaktionen und Steuergestaltungen zu melden, die die EU aufgrund bestimmter Merkmale – sogenannte Kennzeichen – als potenziell aggressiv einstuft (z. B. beim Zahlenden abzugsfähige Zahlungen, die auf Empfänger-ebene steuerfrei sind). Wenn es keine Intermediäre gibt, verlagert sich die Meldepflicht auf den Steuerpflichtigen. Nach MDR müssen grenzüberschreitende Steuergestaltungen, bei denen der erste Schritt nach dem 25. Juni 2018 und vor dem 1. Juli 2020 erfolgt, bis zum 31. August 2020 gemeldet werden. Die Mitgliedstaaten tauschen diese Informationen automatisch aus. Nach dem 1. Juli 2020 gibt es eine Frist von nur noch 30 Tagen, in der betroffene Steuerpflichtige bzw. deren Intermediäre etwaige Steuergestaltungen melden müssen.



All das erfordert ein breites Basiswissen, um rechtzeitig seinen steuerlichen Pflichten nachzukommen, und beinhaltet auch die innerorganisatorische Verpflichtung, alle beteiligten Finanzfunktionen hierzu zu sensibilisieren.

Schreiben Sie uns eine E-Mail an [TLM@de.ey.com](mailto:TLM@de.ey.com), wenn Sie Interesse am Konzept und an Implementierungsoptionen haben.

### Aufbau und Testing

# 3

Mittels gesteuerter Piloten können wir Erfahrungswerte sammeln, die es uns erlauben, Optimierungen im Lernangebot vorzunehmen, bevor die gesamte Steuerfachabteilung Zugang erhält. Das Einsammeln von Feedback und das Beobachten der Lernenden sind hierbei wesentlich.

### Implementierung

# 4

Sobald in einem oder mehreren Piloten die gewünschten Ergebnisse erzielt wurden, kann die Digital Tax Academy für die breitere Gruppe eines Unternehmens starten. Wichtig ist, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für das Angebot zu aktivieren. Dafür arbeiten wir mit innovativen Gamification- und Social-Learning-Maßnahmen, damit das Lernen nicht nur effektiv ist, sondern auch Spaß bereitet.

### Messen

# 5

Auch nach ihrer Implementierung muss die Digital Tax Academy für jedes Unternehmen fortlaufend weiterentwickelt, verbessert und gepflegt werden. Es empfiehlt sich, über Feedback-Abfragen und Messen der Nutzung einzelner Trainings, Abschlussquoten etc. das Angebot zu überprüfen und gegebenenfalls zu optimieren.

# EY Tax Innovation Survey

## Personal- entwicklung

Innovationen gelingen nicht auf Knopfdruck. Erst bedarfsgerechte und individuelle Schulungskonzepte geben den eigenen Mitarbeitern das Skillset an die Hand.

Ansprechpartner

**Alexander Vetten**  
alexander.vetten@de.ey.com

**Nico Schönberg**  
nico.schoenberg@de.ey.com

Welche Möglichkeiten haben die Mitarbeiter Ihrer Steuerabteilung, sich hinsichtlich innovativer Themen fortzubilden?

n = 207, Angaben in Prozent

Innovation entsteht durch...

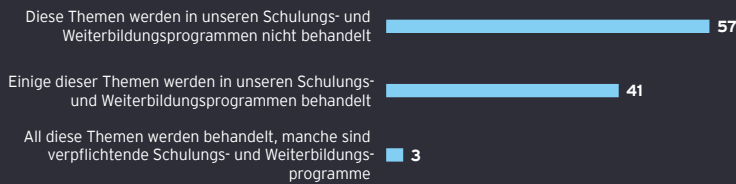
n = 207, Angaben in Prozent

Welche Anreize bieten Sie Ihren Mitarbeitern in der Steuerabteilung, um innovative Ideen zu entwickeln und diese zu implementieren?

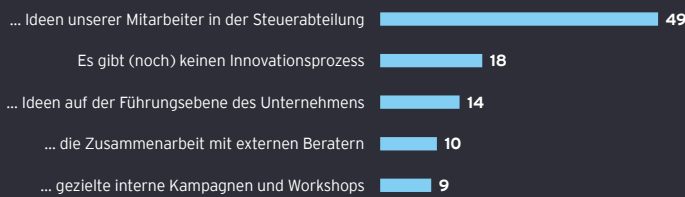
n = 207, Angaben in Prozent

Wie viel Zeit steht Ihren Mitarbeitern zur Verfügung, um innovative Ideen in der Steuerfunktion zu entwickeln?

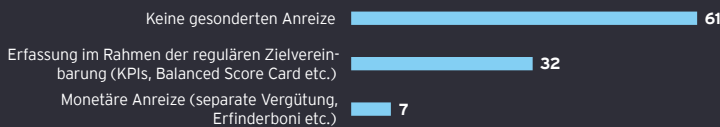
n = 171, Angaben in Prozent



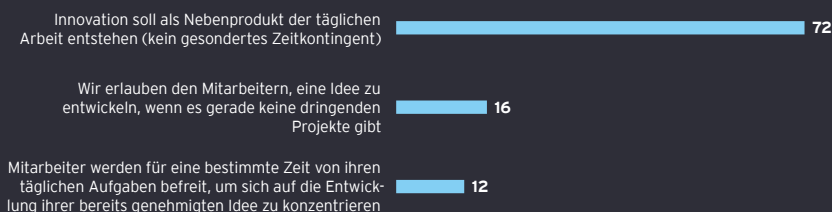
Die Schwierigkeiten mit der Bewertung technischer Möglichkeiten und mit der Anwendung moderner Entwicklungsmethoden korreliert mit noch fehlenden Schulungen in diesen Bereichen. Mehr als die Hälfte der Befragten gab an, dass sich ihre **Weiterbildungsmaßnahmen** bisher nicht auf die angesprochenen Technologien und Designmethoden erstrecken.



Aber wie etablieren Steuerabteilungen bisher ihre **Innovationsprozesse**? Woher kommen die Ideen? Die größte Gruppe mit knapp der Hälfte aller Befragten gab an, dass Innovationen durch Ideen der Mitarbeiter entstehen. Hier wiegen fehlende Weiterbildungsangebote umso schwerer.

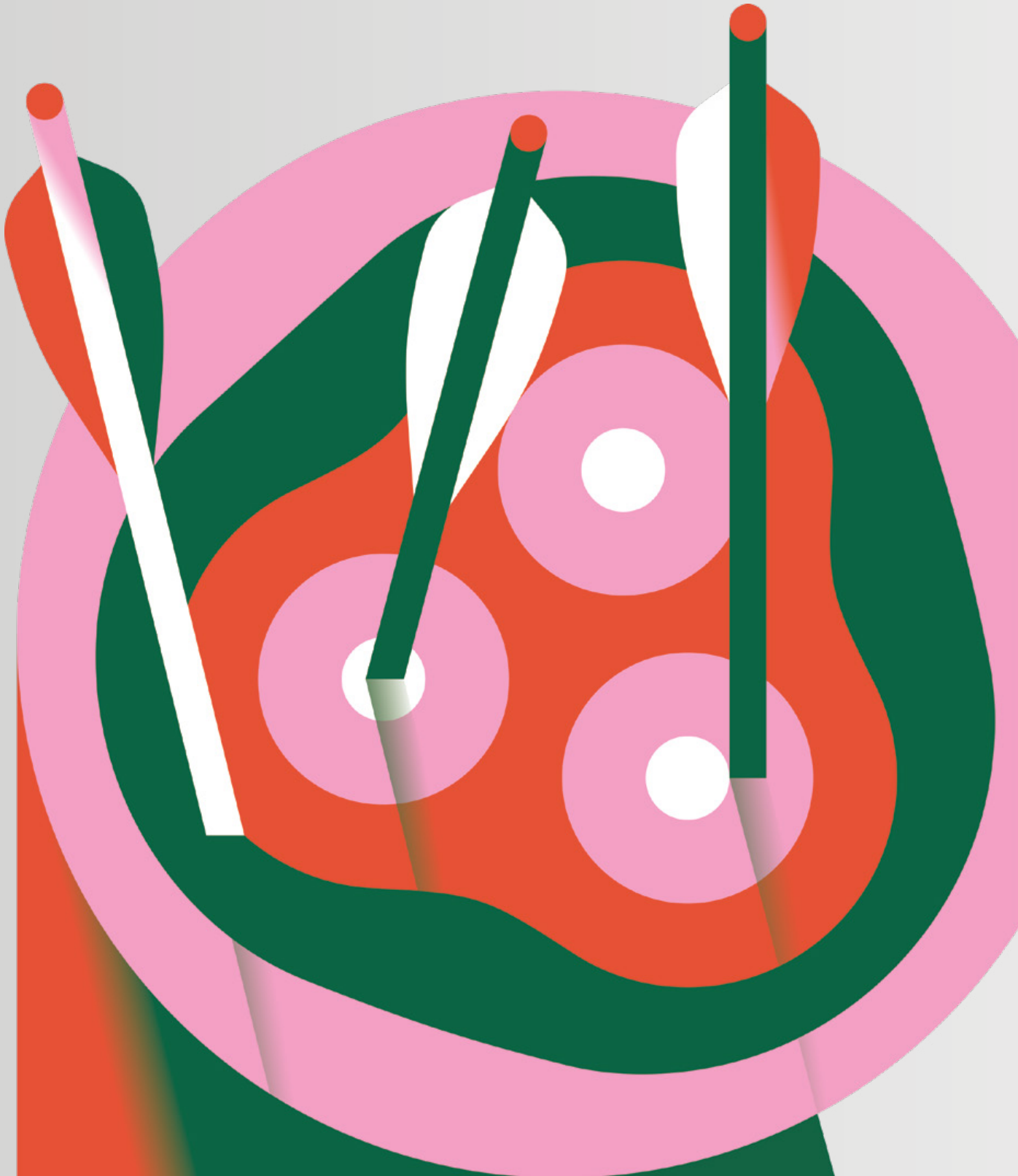


Hinzu kommt, dass es oft keine **Anreize für innovative Ideen** gibt und Innovationen als **Nebenprodukt der täglichen Arbeit** erreicht werden sollen.



Innovationen im Steuerbereich **laufen quasi nebenher**. Das ist insofern interessant, als es dem Versuch gleicht, eine unter Hochdruck laufende Maschine im Betriebsmodus umzubauen. In Bezug auf die Implementierung neuer Technologien muss die Steuerabteilung kein First Mover sein, aber der Anspruch einer modernen Steuerabteilung sollte sein, **zu den Early Adopters zu gehören**. Das gilt umso mehr, weil der Fiskus in aller Welt digital aufrüstet. Zum Vergleich: Der Bund plant in diesem Jahr für das Projekt KONSENS zur Digitalisierung der Finanzverwaltung in Deutschland ein IT-Budget in Höhe von 189 Millionen Euro ein. Dieses Budget wird jährlich aufgestockt (siehe auch Seite 63).





# Leistungs- messung und Management

Mit einem geänderten Leitbild der Steuer-  
abteilung entsteht eine Vielzahl neuer  
Innovationskennzahlen zur Leistungs-  
messung. Die reine Fokussierung auf die  
ETR ist vorbei und wird dem neuen Tax  
Operating Model nicht mehr gerecht.

# Die KPIs des neuen TOMs

**Mit dem Wandel des Target Operating Model (TOM) ändern sich auch die Erfolgskennzahlen für die Steuerabteilung.**

**M**it einem Handicap muss die Steuerabteilung wohl immer leben: Sie ist für die meisten Außenstehenden eine Black Box und ihre Tätigkeiten und Leistungen sind für Nichtfachleute nur schwer nachvollziehbar. Das macht die Definition von Erfolgskennzahlen umso wichtiger. Zu den bekanntesten Key Performance Indicators (KPIs) in fast jeder Zielvereinbarung gehört die Entwicklung der Konzernsteuerquote (Effective Tax Rate, ETR). Diese KPI würdigt jedoch nur ansatzweise die Leistungen der Steuerabteilung, die wie keine andere Unternehmensfunktion in drei zeitlichen Dimensionen glänzen muss: in der Vergangenheitsbewältigung zusammen mit der Betriebsprüfung, bei den aktuellen Herausforderungen im Hier und Heute sowie bei der strategischen Ausrichtung in der Zukunft. Insofern liegt es nahe, die Steuerfunktion in all ihren Facetten mit KPIs zu würdigen. Die aktuellen technologischen Entwicklungen und der digitale Wandel geben dabei Anlass, die Erfolgskennzahlen zu überprüfen und neu auszurichten.

## **Die ETR – der Klassiker**

Die Senkung der Steuerlast ist seit jeher fest im Target Operating Model der Steuerabteilungen verankert. Schließlich haben die direkten Steuern die größten Auswirkungen auf den Jahres- und Konzernabschluss. Die ETR ist gut messbar und macht einen Vergleich mit anderen Unternehmen möglich. Wichtig ist es bei diesem KPI-Klassiker, die Vergleichsgruppe richtig zu justieren, um branchenspezifischen, regionalen und auch zeitlichen Besonderheiten Rechnung zu tragen.

## **Risikominimierung**

Neben der ETR ist die Minimierung von Risiken die wahrscheinlich wichtigste KPI – wobei beide in einem gewissen Spannungsverhältnis zueinander stehen. Eine Senkung der ETR kann die Risiken bei der Betriebsprüfung erhöhen. Welchen Mehraufwand muss man investieren, um die Risiken bestmöglich zu reduzieren?

Dabei stellt sich wiederum die Frage nach den richtigen Indikatoren, um die Risikominimierung zu messen. Das kann die Höhe und Häufigkeit von Steuernach- und Strafzahlungen oder Ordnungswidrigkeiten sein. Aber auch die Höhe und Veränderung der Uncertain Tax Positions im Konzernabschluss sowie der Vergleich zwischen zurückgestellten und tatsächlich gezahlten Steuern sind objektive messbare Kennzahlen.

## **Reputation**

Das öffentliche Interesse an Steuerzahlern ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Die öffentliche Transparenz steigt durch die aktuellen OECD- bzw. BEPS-Initiativen z. B. zum Public Country-by-Country Reporting. Steuertransparenz ist zum Faktor für Good Governance und Teil der nichtfinanziellen Berichterstattung geworden (GRI 207). Eine negative Presse schadet derweil dem ganzen Unternehmen. Entsprechend erhöht sich der Aufwand für die Steuerabteilung und muss bei den KPIs entsprechende Berücksichtigung finden.

## **Qualitätskontrollen**

Qualitätskontrollen werden ebenfalls immer wichtiger, zumal auch die Finanzbehörden digital aufrüsten. Global agierende Unternehmen müssen sich auf einen vermehrten Echtzeitzugriff des Fiskus einstellen, sodass die Steuerfunktion eine hohe Datenqualität im Accounting sicherstellen muss.

Als KPIs kommen z. B. die Höhe der Nachbuchungen nach Abgabe der Steuererklärungen (Return-to-Provision Adjustments) infrage, die rechtzeitige Abgabe der Steuererklärungen oder die Höhe der Verspätungszuschläge. Denkbar sind auch die Häufigkeit der Aktualisierungen des internen Kontrollsystems (Tax CMS) oder die Anzahl steuerbezogener Kundenbeschwerden im Bereich der indirekten Steuern (insbesondere Zoll und Umsatzsteuer).

## **Liquiditätsmanagement**

Verstärkt durch COVID-19 sind Sicherung und Planung der Liquidität für Unternehmen essenziell, um Zahlungsfähigkeit sicherzustellen und den Cashflow zu optimieren. Eine Stellschraube ist die möglichst genaue Planung von Steuervorauszahlungen. Ihr Anteil an der Gesamt-



G20-Finanzministertreffen unter der Leitung Italiens am 7. April 2021. Digital hat man sich auch über den Stand der **OECD-Steuerpläne** ausgetauscht.

steuerzahllast und die Planungstreue können also auch eine KPI sein.

### Technologie

Für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens ist der rechtzeitige und bestmögliche Einsatz neuer Technologien überlebenswichtig. Insofern ist die Messung des Digitalisierungserfolgs auch für die Steuerabteilung folgerichtig. Aber wie kann man ermitteln, ob Technologien und Prozesse für das Unternehmen angemessen oder Mitarbeiter mit ihnen vertraut sind? Objektiv messbar ist z. B. die Anzahl der technologienahen Fortbildungen der Mitarbeiter. Darüber hinausgehende KPIs (wie z. B. Implementierungsgrad oder auch Art der Technologielösungen) können aus dem Target Operating Model abgeleitet werden (siehe auch Artikel ab Seite 6).

### Off-Shoring, Near-Shoring und Outsourcing

Gerade im Zuge der Digitalisierung kann es für die Steuerabteilung sinnvoll sein, bestimmte Funktionen und Prozesse auszulagern. Als KPI bietet sich der Anteil der ausgelagerten Prozesse an. Auch der Anteil der Kosten der Steuerabteilung in Relation zu den gesamten Verwaltungskosten oder zu anderen Abteilungen kann als objektiv messbares Indiz dienen.

### Personal

Training, Weiterentwicklung und Mitarbeiterzufriedenheit sind in der Vergangenheit so mancher Steuerabteilung

von untergeordneter Bedeutung gewesen. Die Verantwortung dafür gehört jedoch in die Hände der Handelnden – der Steuerabteilung – und sollte auch dort gemessen werden. Die digitale Transformation ist im Wesentlichen auch eine Transformation der Mitarbeiter, weshalb Mitarbeiterkennzahlen auch Einzug in die Erfolgskennzahlen der Steuerabteilung gefunden haben.

Nicht unberechtigt ist es auch über Soft KPIs wie Same Day Response auf Anfragen anderer Abteilungen nachzudenken, was vor allem an interne Kommunikationsrichtlinien des Gesamtunternehmens gekoppelt sein sollte.

### Nachhaltigkeit

Kurzfristiger Erfolg ist zwar besser als kein Erfolg, aber Erfolgskennzahlen müssen nachhaltig definiert und eingehalten werden (in der Praxis mindestens für drei Jahre). Insbesondere gilt dies für ETR, Betriebsprüfungsrisiken und Mitarbeiterentwicklung. Um Nachhaltigkeit sicherzustellen, sind die Zielvereinbarungen der einzelnen Mitarbeiter auf die Gesamtstrategie abzustimmen, sodass jeder versteht, wie er zum Gesamterfolg beiträgt. Dabei müssen unterschiedliche Funktionen innerhalb der Steuerabteilung unterschiedlich gemessen werden und die jeweiligen Besonderheiten von direkten und indirekten Steuern, Transfer Pricing, M&A, Zöllen oder Emissionsabgaben sind zu berücksichtigen.

### Ansprechpartner

**Alexander Ludwig Reiter**  
alexander.reiter@de.ey.com

**Alexander Vetten**  
alexander.vetten@de.ey.com

# „Ich frage mich häufig: Wie kann ich das messen?“

Dr. Gerd Gutekunst, Leiter der Konzernsteuerabteilung beim Energieversorger EnBW, spricht über KPIs, Nachhaltigkeit, Good Governance und Digitalisierung.

**Herr Gutekunst, die Leistung einer Steuerabteilung zu messen ist nicht ganz einfach, wenn es um das Vermeiden von Fehlern und Steuerüberzahlungen geht. Mit welchen KPIs arbeiten Sie bei der EnBW?**

Viele der üblichen KPIs eignen sich nur begrenzt für die Steuerfunktion und dürfen nicht falsch eingesetzt oder überbewertet werden. Trotzdem ist es wichtig, die Performance auch in der Konzernsteuerabteilung zu messen, um eine qualitativ hochwertige Leistung sicherzustellen. Wenn ich die steuerliche Betreuung unserer Geschäftsbereiche oder unserer verschiedenen Tochtergesellschaften betrachte, frage ich mich also häufig: Wie möchte ich das messen?

**Und, was ist die Antwort?**

Bei der EnBW haben wir beispielsweise einfache KPIs wie die fristgerechte Abgabe von Steuererklärungen. Wir selbst betreuen rund 250 Tochtergesellschaften und damit kommt eine Vielzahl von Steuererklärungen zu Ertragsteuer, Umsatzsteuer, Energiesteuer, Stromsteuer und Außensteuer wie auch von Entlastungsanträgen auf uns zu. Hier ist es sehr gut möglich, Leistung zu messen – nämlich ob Fristen eingehalten bzw. überzogen oder Anträge auf Fristverlängerung gestellt werden. Darüber hinaus haben wir aber auch weitere KPIs, wie z. B. für die Bearbeitung der Betriebsprüfungen. Wichtig ist bei allen Prozessen und Messungen mit KPIs, die Mitarbeiter mitzunehmen und ihnen konkrete Ziele zu geben, an denen sie sich orientieren können.

**Wie bewerten Sie die Qualität bei der Erstellung der Steuererklärungen?**

Wir haben sehr dezidierte Prozesse, wie wir u. a. Steuererklärungen produzieren und dabei auf Qualität achten. Dabei nutzen wir natürlich auch entsprechende Tools. Das bedeutet, dass z. B. automatisierte Daten per Schnittstelle übertragen werden und Checklisten und das Vieraugenprinzipien hart elektronisch im Prozess und im Tool erfasst und dokumentiert werden. Ohne diese digitalen Automatisierungen und Kontrollmaßnahmen halte ich eine fristgerechte Abgabe qualitativ hochwertiger Steuererklärungen oder die zeitnahe Bearbeitung etwa von Betriebsprüfungsanfragen für schwierig.

**Sie sprechen gerade die Betriebsprüfung an. Wie messen Sie hier?**

Die zeitnahe Bearbeitung der Betriebsprüfungsanfragen ist eine wichtige KPI. Auch hierfür setzen wir Tools ein, um nichts aus den Augen zu verlieren und unseren gesamten Betriebsprüfungsprozess darüber zu organisieren. Zwischenzeitlich macht hier auch die Betriebsprüfung selbst mit, was wir als einen großen Vorteil ansehen. Die Einhaltung der Kontrollen von Risiken und deren Dokumentation sind daher eine KPI wert und auch Teil unseres Tax-Compliance-Management-Systems.

**Der Klassiker unter den KPIs ist die effektive Steuerquote, die ETR. Zu Recht?**

Aus meiner Sicht nicht. Die ETR berücksichtigt

einseitig nur die Steuerbelastung im Konzernabschluss und ist viel zu hoch aggregiert. Ich würde die Bedeutung der ETR als KPI auch deswegen relativieren, weil sie andere wichtige Ziele wie Compliance und auch nachhaltiges Wirtschaften nicht wirklich abbildet, ja sie sogar am Ende konterkarieren kann. Deshalb sage ich: Die ETR ist okay, daraus kann man das ein oder andere Ökonomische erkennen und ableiten, aber man muss das im Gesamtkontext der Konzernsteuerfunktion sehen.

**Welchen Kontext muss man beachten?**

Bei einem international agierenden Unternehmen habe ich in der Regel eine andere ETR, als wenn ich ein nationaler Konzern bin. Zudem spielt es eine entscheidende Rolle, ob Konzerne z. B. ihre Pensionsverpflichtungen ausgelagert haben oder nicht. Falls nicht, erzielen sie in der Regel über das Anlagenmanagement teilweise steuerfreie Erträge, die die ETR reduzieren, ohne dass dies wirklich Auskunft über die Qualität der Steuerabteilung oder das operative Geschäft gibt.

**Ziemlich neu ist das Thema Nachhaltigkeit.**

**Wie gehen Sie damit um?**

Nachhaltigkeit ist ein großartiges modernes Thema. Die EnBW ist seit 2011 Mitglied des UN Global Compact. Wir verpflichten uns zur Einhaltung der damit verbundenen Prinzipien und dokumentieren diese auch transparent im Internet über unsere Website. Es ist uns wichtig, dass unsere Stakeholder sehen, wie





**Dr. Gerd Gutekunst** ist seit 2013 Leiter Konzernsteuerabteilung bei der EnBW Energie Baden-Württemberg AG. Der promovierte Betriebswirt, Bankkaufmann und Steuerberater ist seit vielen Jahren Treiber und Mitglied zahlreicher Forschungsprojekte zwischen Praxis und Wissenschaft und konnte sowohl auf Beraterseite als auch im Bankensektor wertvolle Erfahrungen sammeln, um diese in seinen leitenden und forschenden Positionen mehrwertstiftend – auch im Bereich der Modernisierung der Steuerfunktion – einzubringen.

ernst wir nachhaltiges Wirtschaften nehmen. Wir haben die Besonderheit, dass das Land Baden-Württemberg und mehrere Landkreise im Oberschwäbischen zu unseren Aktionären gehören und wir gleichzeitig als Energie- und Netzversorger sehr stark mit den Gemeinden und kommunalen Gebietskörperschaften verbunden sind.

#### **Was heißt das für die Steuerfunktion?**

Dass wir sehr sensibel mit unserer Steuerverantwortung umgehen. Wir betreiben keine aggressive Steuerplanung. Natürlich versuchen wir, den Unternehmenswert zu optimieren und zu vermeiden, dass wir zu viel Steuern an der ein oder anderen Stelle zahlen. Aber wir halten Distanz zu Steueroasen oder hybriden Instrumenten, zu doppeltem Steuerabzug oder Nichtbesteuerung – all das ist auch in der Steuerstrategie festgelegt, die wir veröffentlicht haben. Wir versuchen, auch mit der Finanzverwaltung eine sehr partnerschaftliche und transparente Beziehung zu pflegen. Stets informieren wir die Finanzbeamten darüber, was wir tun, nicht nur im Rahmen der Einholung verbindlicher Auskünfte, sondern auch bei weiteren Entwicklungen. Das machen wir schon seit 2014/15, also bereits bevor das Thema Tax CMS groß ausgerollt wurde. Unser Tax CMS ist für Ertragsteuer, Umsatzsteuer und Lohnsteuer komplett zertifiziert und hat die Wirksamkeitsprüfung bestanden. Die Zertifizierung der Energiesteuer-Prüfung werden wir im Sommer abschließen.

#### **Was halten Sie vom öffentlichen Country-by-Country Reporting, das viele inzwischen fordern?**

Das sehe ich etwas kritisch. Natürlich veröffentlichen wir im gesetzlichen Weg alles, was von uns verlangt wird. Aber das CbCR gehört für mich in die Hände von Fachleuten, also direkt zum Bundeszentralamt für Steuern, so wie es der Gesetzgeber auch bestimmt hat. Ohne Erläuterung und Fachwissen sind die nackten Daten über Steuerzahlungen in den einzelnen Ländern kaum angemessen zu interpretieren. Das würde die Öffentlichkeit überfordern und einseitigen Interpretationen Tür und Tor öffnen.

#### **Welche Anforderungen stellt das Unternehmen, stellt das Kerngeschäft an Ihre Steuerabteilung?**

Unsere Aufgabe ist es, das Business zu beraten und schon im Vorhinein auf steuerliche Pflichten und Hindernisse abzuklopfen und Fallstricke zu beseitigen. Dazu müssen wir uns proaktiv einbringen, unsere Mitarbeiter müssen also sehr gute Beziehungen zu den verschiedenen Geschäftseinheiten, Managern und zum Controlling aufbauen und die Zusammenarbeit suchen und pflegen. Die zweite wichtige Aufgabe für uns lautet, die Good Governance einzuhalten. Daneben gibt es aber auch noch weitere Anforderungen, etwa dass man die Steuerplanung aktiv mitgestaltet oder Überzahlungen und Verzugszinsen ans Finanzamt vermeidet.

#### **Wie verändert die Digitalisierung bei Ihnen die Rolle und Aufgaben der Steuerabteilung?**

Wir haben die Digitalisierung bei EnBW schon frühzeitig als zentrale Aufgabe verstanden und gemeinsam mit Prof. Dr. Spengel von der Universität Mannheim und Prof. Dr. Mädche vom Karlsruher Institut für Technologie ein gemeinsames Forschungsprojekt zur Digitalisierung der Konzernsteuerfunktion ins Leben gerufen. Hierbei wollen wir kein autonomes Fahrzeug entwickeln, sondern einzelne Fahrerassistenzsysteme, die es dem Mitarbeiter der Steuerabteilung ermöglichen, die digitalen Prozesse besser zu begreifen.

#### **Welche konkreten Ziele wollen Sie mit dem Forschungsprojekt erreichen?**

Wir möchten digitale Konzernsteuerinformationen transparent machen. Dazu benötigen wir Dashboards, und dafür brauchen wir zunächst einheitlich strukturierte Informationen und Daten. Die Daten finden sich in vielen Abteilungen aber nicht in einem Topf. Sie sind in verschiedenen Modulen von SAP, im Global Tax Center, in Infolog etc. Das heißt, wir bauen zunächst eine Tax Data Plattform, in der diese Daten strukturiert Platz finden. Wir versuchen Data Democratization zu implementieren, sodass jeder Mitarbeiter täglich die für ihn wichtigen Daten generieren kann. Das ist ein weiterer zentraler Faktor bei dem Forschungsprojekt.

#### **Woher bekommen Sie all die Impulse zur Weiterentwicklung der Steuerfunktion?**

Die Digitalisierung von Steuerfunktionen finde ich extrem spannend und sie begleitet mich schon meine gesamte berufliche Vita. Die Herausforderung besteht darin, in kurzer Zeit praktikable Lösungen für all die vielen unterschiedlichen Prozesse und Aufgaben der Steuerfunktion zu identifizieren und auch umzusetzen – also nicht auf den Big Bang zu warten, sondern selbst im Kleinen direkt anzufangen und Lösungen zu erarbeiten.

# Glossar

**Algorithmus** — Ein Algorithmus ist ein Verfahren zur schrittweisen Umformung nach einem definierten – sich wiederholenden – Schema. Er stellt in der Regel eine mehrstufige Handlungsanweisung zur Lösung eines konkreten Problems dar.

**Big Data** — Ursprünglich bezeichnet der englischsprachige Begriff große Datenmengen bzw. Massendaten. In Bezug auf aktuelle Potenzialanalysen wird er verwendet, um den Umgang der Technologie mit diesen Daten zu beschreiben.

Üblicherweise wird dabei zwischen den drei V unterschieden:

- ▶ Volume: Umfang und Volumen der Daten
- ▶ Velocity: die Geschwindigkeit, mit der die Daten generiert werden
- ▶ Variety: die Vielzahl der Datenquellen und -typen

Vor steuerlichem Hintergrund kommt ein viertes V unweigerlich als Pflichtbestandteil hinzu: Veracity = Echtheit und Datenqualität.

**Business Process Management (BPM)** — *„If you can't describe what you are doing as a process, you don't know what you're doing.“*  
W. Edwards Deming

Das BPM beschreibt Methoden, mit denen unterschiedliche Geschäftsprozesse dargestellt, analysiert, optimiert und überwacht werden. Ziele sind ein reibungsloser Ablauf und die kontinuierliche Optimierung des Gesamtprozesses.

**Compliance Management System (CMS)** — Unter einem CMS sind die eingeführten Grundsätze und Maßnahmen eines Unternehmens zu verstehen, die auf die Sicherstellung eines regelkonformen Verhaltens der gesetzlichen Vertreter und der Mitarbeiter des Unternehmens und ggf. von Dritten abzielen. Ein CMS kann sich auf Geschäftsbereiche, auf Unternehmensprozesse und/oder auf bestimmte Rechtsgebiete beziehen. Ein Tax CMS ist ein abgegrenzter Teilbereich eines CMS, dessen Zweck die vollständige und zeitgerechte Erfüllung steuerlicher Pflichten ist.

**Internes Kontrollsystem (IKS)** — Das interne Kontrollsystem dient der internen Überwachung eines Unternehmens, um Verstöße gegen Gesetze und andere Vorschriften zu erkennen bzw. diesen vorzubeugen.

Durch das BMF-Schreiben vom 23. Mai 2016 (IV A 3 – S 0324/15/10001, Rz. 2.6, BStBl. I 2016, S. 490) wird ein innerbetriebliches Kontrollsystem (IKS) zur Erfüllung der steuerlichen Pflichten als ein Indiz (Anhaltspunkt) gegen vorsätzliches oder leichtfertiges Verhalten bezüglich der Einhaltung steuerlicher Pflichten und Gesetze angesehen.

**Künstliche Intelligenz (KI)** — KI ist der Oberbegriff für Anwendungen, bei denen Maschinen menschenähnliche Intelligenzleistungen wie Lernen, Urteilen und Problemlösen erbringen.

Künstliche Intelligenz und lernende Systeme haben das Potenzial, den Alltag vieler Steuerabteilungen zu erleichtern, wenn es gelingt, sie richtig einzusetzen.

Neben der Veränderung der Unternehmensstrategie steht die Entwicklung einer KI-Strategie bei vielen Unternehmen ganz oben auf der Tagesordnung. Die KI-Strategie versteht sich dabei als Handlungsrahmen für die nächsten Jahre und ist Teil der Umsetzungsstrategie zur Gesamtdigitalisierung vor dem Hintergrund der dynamischen Entwicklung des Technologieumfelds.

**Machine Learning (ML)** — Beim maschinellen Lernen erkennt das System Muster und Gesetzmäßigkeiten in den Ursprungsdaten. Die auf der Basis vorhandener Datenbestände entwickelten Muster werden herangezogen, um Lösungsvorschläge für ähnlich gelagerte Aufgabenstellungen zu generieren.

**Machine Reasoning (MR)** — Machine-Reasoning-Verfahren sind in der Lage, anhand von Problemprofilen Lösungsstrategien zu ermitteln. Daher ist Machine Reasoning geeignet für die steuerliche Prozessoptimierung, jedoch weniger für die Erfüllung steuerlicher Compliance-Verpflichtungen.



**Optical Character Recognition (OCR)** —

Darunter versteht man die optische Texterkennung bzw. Schrifterkennung innerhalb von Bildern.

OCR-Lösungen machen zuerst eine Layoutanalyse und trennen den Text von den Bildern. OCR „merkt“ sich auch die Position auf der Seite und zerlegt den Text in einzelne Textblöcke, die in einzelne Wörter und Buchstaben aufgespalten werden. Das OCR-Programm vergleicht die eingescannten Buchstaben mit gespeicherten Mustern und bei einer hinreichenden Wahrscheinlichkeit entscheidet ein Algorithmus, um welchen Buchstaben es sich handelt.

**Robotic Process Automation (RPA)/**

**Bots/IPA** — RPA, auch als Software-Roboter oder Bot bezeichnet, imitiert, wie Menschen ihren Computer bedienen, Anwendungen nutzen und Prozesse durchführen. Die Aufgaben reichen von einfachen Datenabfragen über Formulareingaben bis hin zum Einloggen und Bedienen elektronischer Systeme. RPA erkennt und liest im Wesentlichen Felder auf einem Bildschirm einer Anwendungssoftware, modifiziert ggf. den Inhalt und überträgt den Wert in andere Felder der gleichen oder einer anderen Software. Eine Ausgestaltung sind Bots, die häufig als Chatbots bekannt sind, wo je nach formuliertem Schlüsselwort in Fragestellungen vorgefertigte Antworten geliefert werden. Die Treffgenauigkeit steigt in Verbindung mit KI.

Intelligent Process Automation (IPA) ist als Weiterentwicklung von RPA zu verstehen. Bei dieser Technologie werden Automatisierungslösungen durch KI-Komponenten erweitert. IPA kommt in erster Linie dort zum Einsatz, wo große Datenmengen analysiert, verglichen oder strukturiert werden. Während KI den Bereich des Lernens und Denkens abdeckt, kümmert sich RPA um das Abwickeln der jeweiligen Arbeitsschritte. Diese Technologie ermöglicht es Unternehmen, auch unstrukturierte Daten zu handhaben und zu nutzen.

**Tags / Tagging** — Beim Tagging werden Datenblöcke mit zusätzlichen Informationen angereichert. So können steuerrelevante Daten in Unternehmenssystemen mit Tags versehen und für die weitere (automatische) Verarbeitung kategorisiert werden.

**Digitale Projekte des Bundes (Auswahl)**

- Biene** — Mit der bundeseinheitlichen integrierten evolutionären Neuentwicklung der Erhebung entsteht ein technisch modernisiertes, einheitliches Erhebungsverfahren für den Einsatz in allen Ländern.
- Dame** — Ziele des Verfahrens Data-Warehouse-Anwendungen und Business-Intelligence-Methoden sind der Aufbau eines umfassenden Auswertungs- und Informationssystems, die Nutzung moderner Analysemethoden (z. B. Data Mining) für das Qualitäts- und Risikomanagement sowie die Statistiken für Führungskräfte und übergeordnete Behörden.
- Elfe** — Mit der einheitlichen länderübergreifenden Festsetzung automatisiert die Finanzverwaltung Aufgaben wie die Ablage elektronischer Steuererklärungen, Dialogverfahren für die Bearbeitung der Steuererklärungen und die Durchführung der Steuerberechnung.
- Elster** — Die elektronische Steuererklärung ist das bekannteste Konsensprojekt und regelt den E-Government-Verkehr zwischen Steuerpflichtigen und Finanzamt.
- Ginster** — Über den Grundinformationsdienst Steuer werden alle relevanten Stammdaten der Steuerpflichtigen (z. B. Name, Anschrift, Bankverbindungen, Kennbuchstaben) auf der Basis einer relationalen Datenhaltung mittels Java-Technologie verwaltet.
- Konsens** — Um die Finanzverwaltung zu digitalisieren und über alle 16 Bundesländer zu harmonisieren, haben sich Bund und Länder 2007 auf die koordinierte neue Software-Entwicklung für die Steuerverwaltung geeinigt, kurz KONSENS. Seit 2017 regelt das KONSENS-Gesetz die Zusammenarbeit. Die diversen Softwareprogramme mit wohlklingenden Kürzeln wie Elster oder Biene entwickelt jeweils ein Bundesland federführend. Derzeit verfügt KONSENS über ein jährliches Gesamtbudget von rund 190 Millionen Euro.
- Lavendel** — Neuestes Mitglied der Konsens-Familie ist seit 2020 das Lohnsteuerabzugsverfahren der Länder. Lavendel löst den missverständlichen Begriff „ElsterLohn II“ ab. Im Kern geht es um die Verwaltung der individuellen Lohnsteuerabzugsmerkmale für rund 41 Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zur Festsetzung der Steuern auf den Arbeitslohn.
- Luna** — Die länderumfassende Namensabfrage soll mehrfache umsatzsteuerliche Registrierungen in verschiedenen Bundesländern vermeiden und somit Umsatzsteuerhinterziehungen vorbeugen.
- Moeve** — Mit dem Verfahren MoeVe will der Zoll intern die Bearbeitung von Verbrauch- und Verkehrsteuern sukzessive digitalisieren. In einem ersten Schritt ab Februar 2021 konzentriert sich die Verwaltung auf energiesteuerliche Anmeldungen. Kern des Projekts ist die Entwicklung einer neuen IT-Unterstützung für die Energiesteuer und die Stromsteuer.
- Sesam** — Das Konsens-Projekt Steuererklärungen scannen und maschinell bearbeiten unterstützt den Veranlagungsbereich bei Eingang und Verarbeitung der Steuererklärung.

## EY | Building a better working world

Mit unserer Arbeit setzen wir uns für eine besser funktionierende Welt ein. Wir helfen unseren Kunden, Mitarbeitenden und der Gesellschaft, langfristige Werte zu schaffen und das Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken.

In mehr als 150 Ländern unterstützen wir unsere Kunden, verantwortungsvoll zu wachsen und den digitalen Wandel zu gestalten. Dabei setzen wir auf Diversität im Team sowie Daten und modernste Technologien in unseren Dienstleistungen.

Ob Assurance, Tax & Law, Strategy and Transactions oder Consulting: Unsere Teams stellen bessere Fragen, um neue und bessere Antworten auf die komplexen Herausforderungen unserer Zeit geben zu können.

„EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Informationen darüber, wie EY personenbezogene Daten sammelt und verwendet, sowie eine Beschreibung der Rechte, die Einzelpersonen gemäß der Datenschutzgesetzgebung haben, sind über [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy) verfügbar. Weitere Informationen zu unserer Organisation finden Sie unter [ey.com](https://ey.com).

In Deutschland finden Sie uns an 20 Standorten.

© 2021 Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
All Rights Reserved.

GSA Agency  
FWE 0521-044  
ED 07.05.2023



Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Es besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen.

