



Digitalisierung der Steuer- abteilung

Studie

März 2021





Inhalt

01 Ausgangslage	6
02 Ergebnisse im Überblick	8
03 Die Rolle der Steuerabteilung heute und morgen	10
04 Strategien und Vorgehensweisen	13
05 Digitalisierung der Prozesse	15
06 Einsatz von Technologie	19
07 Mitarbeitende und Change	24
08 SAP S/4HANA-Einführungsprojekte	28
09 Fazit und Ausblick	32
10 Datenbasis und Teilnehmende	34

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

in unserer täglichen Arbeit begegnet uns ein Thema seit längerem auch in allen Bereichen des Steuerrechts: die Digitalisierung und die damit einhergehenden Veränderungen, Chancen und Risiken. Wir wollten deshalb etwas genauer verstehen, wie die Situation in den deutschen Steuerabteilungen ist. Dazu haben wir unsere Mandanten gefragt und über die sozialen Medien einen Zugang zu unserem Fragebogen geöffnet – vielen Dank an alle, die ihre Meinung mit uns geteilt haben.

In diesem Bericht finden Sie die Ergebnisse. Sie geben einen Einblick in unterschiedliche Aspekte der Digitalisierung: Was verstehen Steuerverantwortliche überhaupt unter der „Digitalisierung der Steuerabteilung“, welche Bedeutung hat eine strategische Vorgehensweise? Außerdem schauen wir auf die steuerlichen Prozesse und auf Nutzung und Potenzial moderner Technologien wie Robotics, Blockchain und Co. Ein Thema, das viele Unternehmen samt ihren Steuerabteilungen bewegt, ist die anstehende Einführung von SAP S/4HANA, auch darum geht es in unserer Befragung.

Auf Basis der Erfahrung aus vielen Projekten wissen wir, dass das auch für die Steuerabteilung die aktuellen und wohl auch zukünftigen Themen sind. Prozesse, Technologielösungen und auch die Anforderungen an die Mitarbeitenden sind im Umbruch und werden sich wohl, wie in vielen anderen Bereichen zu sehen, zunehmend schneller verändern. Deshalb gilt es, die Entwicklungen im Blick zu behalten und individuelle Lösungen für das eigene Unternehmen zu finden. Denn eins ist klar: Der passende Grad der Automatisierung oder der Auslagerung bestimmter Aufgaben wird, ebenso wie die Wahl der optimalen Softwarelösung, von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und stehen Ihnen bei Fragen jederzeit gerne zur Verfügung.



Marko Gründig
Head of Tax



Christian Stender
Head of Tax
Innovation & Technology



01 | Ausgangslage

Wir leben in einer sich immer schneller verändernden Welt: Geopolitik, Globalisierung, Geschäftsmodelle, Konsumnachfrage und Lebensgewohnheiten – alles ist einem ständigen Wandel unterworfen. Auch die Steuerfunktionen sind gefordert. Sie müssen ständig neue und komplizierte regulatorische Anforderungen in einer Vielzahl von Ländern einhalten, gleichzeitig steigen die Erwartungen der Unternehmensleitung: Auch die Steuerabteilung soll einen klar kommunizierbaren Wertbeitrag für das Unternehmen liefern und ihre strategische Rolle entsprechend ausrichten.

Vielen Steuerverantwortlichen ist klar, dass sie dafür ihre Steuerfunktion transformieren müssen – von einer reaktiven Steuerfunktion, die in der Hauptsache für die Erfüllung der regulatorischen Anforderungen zuständig ist, hin zu einer proaktiven Steuerfunktion, die

unternehmerische Chancen und Risiken innerhalb und außerhalb des Unternehmens frühzeitig erkennt und adäquat handelt. Wie effizient die Steuerabteilung diese neue Rolle spielen kann, hängt vielfach davon ab, wie gut sie in der Lage ist, Prozesse zu steuern und Daten zu nutzen.

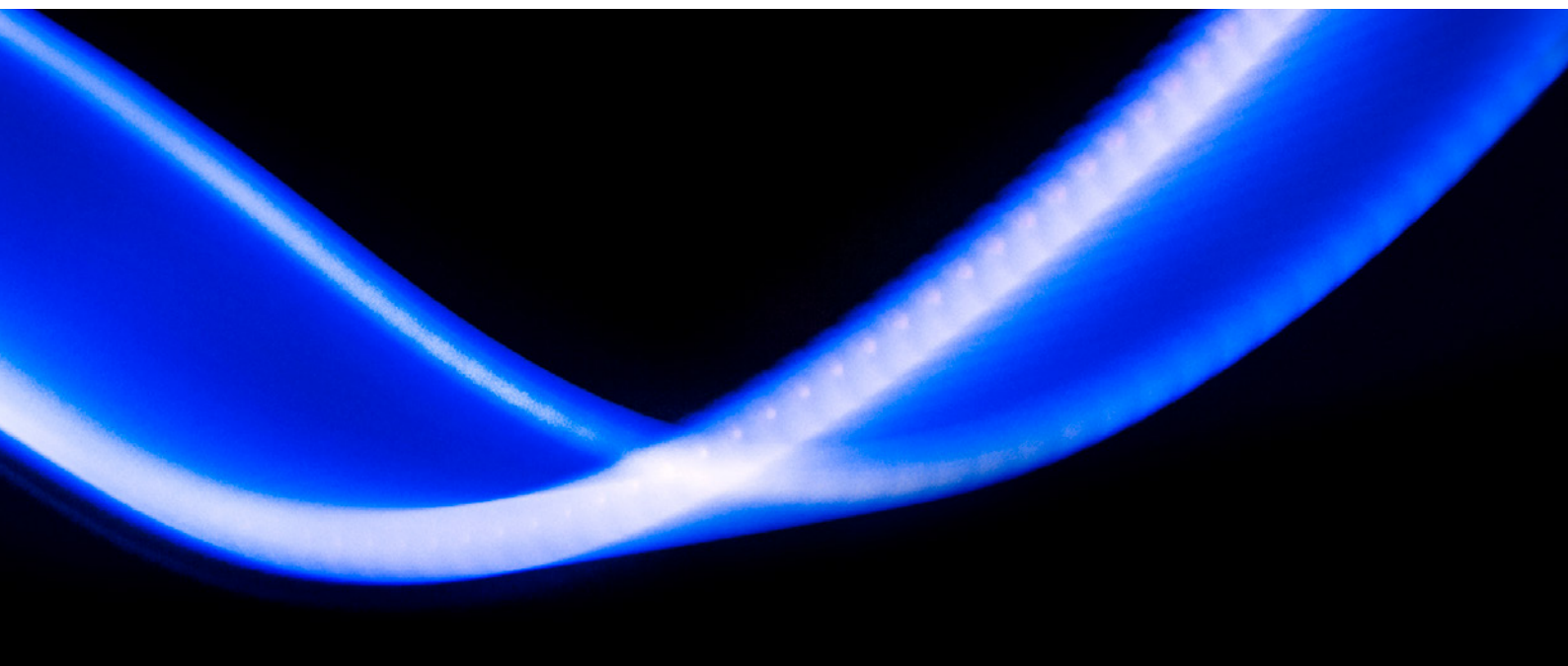
Dabei kann insbesondere die technologische Unterstützung entscheidend sein. Schon seit einiger Zeit ist deshalb der viel zitierte Megatrend Digitalisierung auch für Steuerexperten ein Modethema geworden. Diskutiert werden Anwendungsfälle und Chancen neuer Technologien wie Cloud-Anwendungen, Robotic Process Automation, Blockchain oder der Einsatz künstlicher Intelligenz. Der Druck wächst, eine entsprechende Digitalisierungsstrategie aufzustellen und umzusetzen.

Die Studie zur Digitalisierung der Steuerabteilung vermittelt ein aktuelles Bild, wo Steuerabteilungen im Hinblick auf digitale Transformationsprozesse bzw. den generellen Grad der Digitalisierung heute stehen und welchen Potenzialen und Herausforderungen sie

gegenüberstehen. Auf Basis der Ergebnisse erhält der Leser einen Überblick und damit die Möglichkeit, den Status des eigenen Unternehmens einordnen zu können.

„Die Steuerabteilung stand in den vergangenen Jahrzehnten nicht im Mittelpunkt des Einsatzes von Informatik in Unternehmen. Man kann sogar sagen, dass die Informatik fast stiefmütterlich behandelt wurde. Dies hat sich in den letzten Jahren massiv verändert. Die Steuerabteilungen sind dabei aufzuholen und sich das gesamte Potenzial der Digitalisierung zu erschließen. In immer mehr Steuerabteilungen findet man Persönlichkeiten, die große Kompetenz in Informatik aufweisen. Sie bauen und betreiben innovative Anwendungen unter Nutzung der Daten aus den ERP-Systemen, den Möglichkeiten der künstlichen Intelligenz, Data Analytics, Robot Process Automation, Low Code und Open Source. Ich erwarte in den nächsten Jahren einen Quantensprung in der Digitalisierung der Steuerabteilungen. Sie haben sogar die Chance, zu einem Vorreiter der Digitalisierung in den Unternehmen zu werden.“

Prof. Dr. Walter Brenner, Universität St. Gallen



02 | Ergebnisse im Überblick

Business Partner statt Stabsstelle

Steuerverantwortliche streben eine neue Rolle für ihre Steuerabteilung an: Anstelle der heutigen Rolle als Stabsstelle/Complianceabteilung wollen sie ihre Rolle als Business Partner und Value Creator ausbauen. Gemeint ist die unmittelbare Nähe zum Business und damit die Möglichkeit, Geschäftsveränderungen aktiv mitgestalten zu können.

Digitaler Nachholbedarf

Dabei setzen die Steuerverantwortlichen auch auf eine immer stärkere Digitalisierung der Steuerfunktion, sind aber der Meinung, dass die Steuerabteilungen im Hinblick auf die Digitalisierung dem Rest des Unternehmens hinterher hinken.

Nicht ohne Strategie

Viele Steuerverantwortliche wissen um die Relevanz einer strategischen Vorgehensweise für ihre Digitalisierungsbestrebungen, die auch im Einklang mit der Digitalisierungsstrategie des Unternehmens stehen sollte. Allerdings gibt ein deutlich geringerer Teil an, bereits über einen strategischen Ansatz zu verfügen bzw. einen solchen aktuell vorzubereiten.

Nicht ohne Risiko

Als größte Risiken im Hinblick auf die Digitalisierung werden die Kompetenz der Mitarbeitenden und der Investitionsbedarf gesehen, erst danach folgen Datensicherheit und Datenschutz.

Prozesse und Know-how sind große Herausforderungen

Dabei setzen die Steuerverantwortlichen auch auf eine immer stärkere Digitalisierung der Steuerfunktion, sind aber der Meinung, dass die Steuerabteilungen im Hinblick auf die Digitalisierung dem Rest des Unternehmens hinterher hinken.

Digitalisierungspotenzial der Prozesse

Die Mehrheit der Teilnehmenden hat ihre Prozesse bereits hinsichtlich möglicher Digitalisierungspotenziale betrachtet.

Technologielandschaft teils vernetzt

Positiv: der größte Teil der Teilnehmenden gibt an, bereits heute mit zumindest teilweise vernetzten Technologielösungen zu arbeiten.

Noch liegt Excel an der Spitze

Mit Blick auf die genutzten technologischen Lösungen arbeiten nahezu alle Steuerabteilungen mit Standardsoftware, allen voran Microsoft Excel, räumen aber bislang weniger genutzten Technologien mehr Potenzial ein.

Chancen der SAP S/4HANA-Einführung

In vielen Unternehmen laufen derzeit SAP S/4HANA-Einführungsprojekte oder sind in absehbarer Zeit geplant. Wichtigste Erwartung an die Einführung: Einsparungen durch höhere Prozesseffizienz/-automatisierung

Auslagerung immer häufiger Mittel der Wahl

Die Auslagerung von Tätigkeiten an Shared Service Center (SSC) oder externe Berater spielt durchaus auch eine Rolle. Aktuell werden einfachere Tätigkeiten wie Rechnungsabwicklung oder Reisekosten vermehrt in einem SSC erledigt, beim Outsourcing an externe Berater liegen die Steuerdeklarationen mit Abstand vorne.



03 | Die Rolle der Steuerabteilung heute und morgen

Das Aufgabenspektrum der Steuerabteilungen ist geprägt von deklaratorischen Pflichten, der internen Steuerberatung, der Betreuung von Betriebsprüfungen sowie Tätigkeiten in den Bereichen Tax Accounting & Reporting sowie dem Verrechnungspreismanagement. Doch die Digitalisierung und immer schnellere Änderungen in Wirtschaft und Technologie haben zur Folge, dass sich nicht nur die typischen Aufgaben, sondern auch das Rollenverständnis in der Steuerabteilung ändern.

Steuerverantwortliche möchten eine etwas andere Rolle wahrnehmen

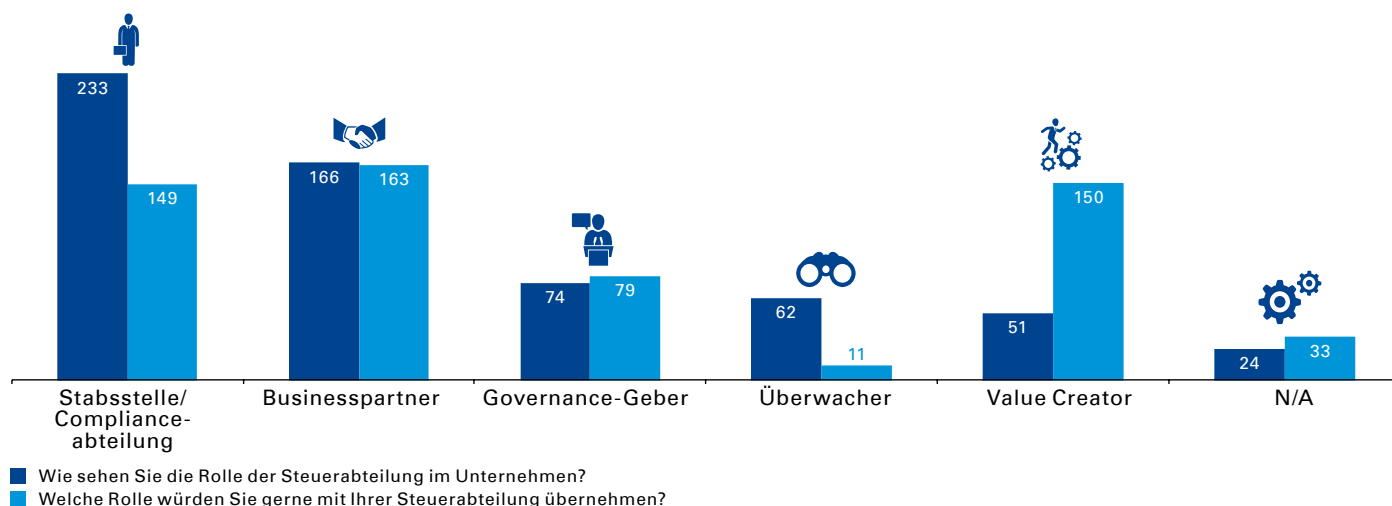
Vergleicht man die Frage zur aktuellen Rolle der Steuerabteilung mit der zur angestrebten Rolle, zeigen sich Verschiebungen:

Aktuell sehen die Befragten unabhängig von der Unternehmensform die Steuerabteilung vorrangig als „Stabsstelle und Complianceabteilung“, gefolgt von der Rolle als „Businesspartner“. Letzteres ist aber die am häufigsten genannte angestrebte Rolle.

Die Steuerabteilung als „Stabsstelle/Complianceabteilung“ landet dann nur noch auf Platz drei. Die Steuerverantwortlichen wollen also stärker als heute als proaktiver Ideengeber und Treiber agieren, um so das Management zu unterstützen – auch mit Hilfe neuer technologischer Möglichkeiten. Das zeigt sich auch am Kriterium mit dem stärksten Anstieg: Aktuell landet die Rolle des Value Creators auf dem hintersten Rang, aber für die Zukunft wählen die Teilnehmenden diese Rolle auf Rang Zwei.

Viele der Befragten wollen also aktiver als heute im Rahmen ihrer Tätigkeit geschäftliche Chancen über die gesamte Wertschöpfungskette identifizieren, quantifizieren und realisieren. Dafür ist es erforderlich, den bisherigen Tätigkeitsschwerpunkt auszuweiten und mit der Steuerfindung direkt an die Transaktion (Quelle) zu gehen. Das geht nur, wenn die Unternehmensprozesse ganzheitlich betrachtet werden.

Abbildung 1: Aktuell sehen Steuerverantwortliche ihre Rolle eher als Stabsstelle/Complianceabteilung
Wie sehen Sie die Rolle der Steuerabteilung im Unternehmen?



(Ranking mit Punktesystem)
Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Wie effizient die Steuerabteilung die angestrebte Rolle spielen kann, hängt von verschiedenen Faktoren ab.

Erforderliche Ressourcen

Die angestrebte Rolle als Businesspartner und Value Creator lässt sich nach Meinung der Teilnehmenden nur wahrnehmen, wenn zusätzliche Ressourcen bereit gestellt werden. Dabei steht mehr Personal an erster Stelle, gefolgt von einem Kulturwandel. Budget folgt erst an dritter Stelle, wird allerdings überdurchschnittlich häufig von Teilnehmenden aus Konzernen genannt.

Diese nennen eher seltener den Kulturwandel, ein Indiz dafür, dass hier erforderliche Change-Prozesse bereits etwas weiter fortgeschritten sein könnten als in kleineren Unternehmen.

Aus den offenen Kommentaren lässt sich schließen, dass auf der Wunschliste der Befragten vor allem zusätzliche Skills aus den Bereichen Technologie und Prozess-Know-how stehen. Auch erforderliche IT-Lösungen spielen eine Rolle.

Abbildung 2: Gut zwei Drittel benötigen zusätzliches Personal auf dem Weg zum Businesspartner und Value Creator

Was ist erforderlich, um diese Rolle/n übernehmen zu können?



(Mehrfachauswahl)
Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

„Die digitale Transformation leistet dabei einen wichtigen Beitrag, um die Entwicklung der Steuerabteilung hin zu einem Businesspartner zu beschleunigen. Nur durch eine enge Einbindung in die Geschäftsentscheidungen kann die Steuerabteilung ihr Know-how teilen und ihren Wertbeitrag für das Unternehmen leisten. Die Vernetzung mit anderen Unternehmensbereichen über Steuertools ermöglicht einen an den Prozessen orientierten interdisziplinären Informationsaustausch und stellt die Einhaltung der stetig wachsenden Anforderungen an die Compliance sicher.“

Markus Bergthold, Tax IT Officer, Deutsche Bahn AG

Hindernisse und Risiken auf dem Weg zur Digitalisierung

Neue Kompetenzen und Technologien schaffen die Voraussetzung für die Digitalisierung und befähigen Unternehmen, digitalere Prozesse zu etablieren. Doch die Befragten sehen auch Hindernisse und Risiken: Mit 50 % ist die Kompetenz der Mitarbeitenden das am häufigsten genannte Risiko, im Freitext wurde auch wegfallendes Expertenwissen bei Personalwechseln aufgeführt. Es folgen der Investitionsbedarf (49 %), die

Datensicherheit (45 %) und der Datenschutz (27 %). Interessant ist, dass die Teilnehmenden das Risiko von Arbeitsplatzverlusten durch die Digitalisierung mehrheitlich als gering bewerten. Vor allem Befragte aus kleineren Steuerabteilungen sehen keine Risiken durch die Digitalisierung, was immerhin 19 % der Teilnehmenden entspricht.



Steigende Fehleranfälligkeit

Investitionsbedarf

Sonstige

Datensicherheit

Ich sehe keine Risiken durch Digitalisierung

Arbeitsplatzverluste

Kompetenz der Mitarbeitenden

Datenschutz

04 | Strategien und Vorgehensweisen

Der digitale Wandel, verbunden mit dem Bedarf an erweiterten Kompetenzen und dem damit einhergehenden Investitionsbedarf, stellt die Steuerabteilungen vor Herausforderungen. Die Digitalisierung bietet Steuerverantwortlichen aber auch die Chance, durch effizientere Prozesse und Zeiteinsparungen besser für weiter steigende Anforderungen gerüstet zu sein, auch im Hinblick auf die angestrebte Rolle als Value Creator. Es überrascht daher nicht, dass die Digitalisierung für die Befragten eine hohe Relevanz hat.

Strategisches Vorgehen als Erfolgsfaktor

Die Antworten unserer Befragung zeigen, dass es den meisten Teilnehmenden nicht um „Automatisierung um jeden Preis“ geht, sondern um ein geplantes und strukturiertes, ein strategisches Vorgehen im Rahmen der Digitalisierung. 79 % der Teilnehmenden räumen einer Digitalisierungsstrategie einen (eher) hohen Stellenwert ein. Dabei wird die Steuer-Digitalstrategie für jedes Unternehmen anders aussehen und sollte, ausgehend von einer klar definierten Zielsetzung, auf einer sorgfältigen Analyse vorhandener Daten beruhen. Nur so lassen sich Handlungsfelder und Optimierungspotenziale fundiert beschreiben und geeignete Maßnahmen zur Zielerreichung definieren.

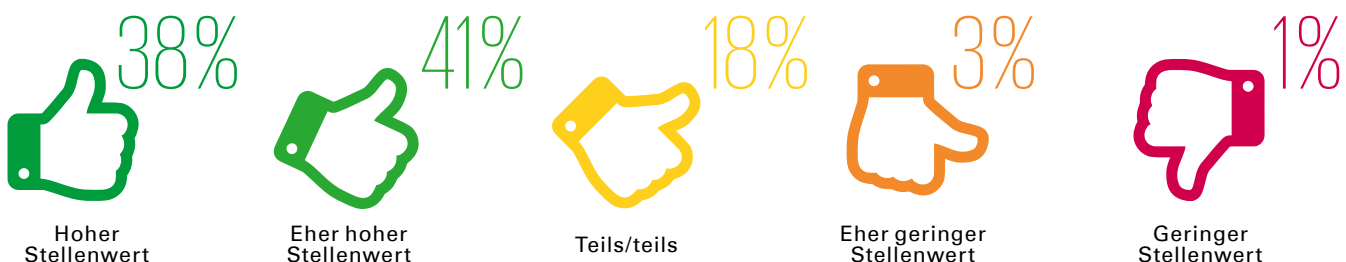
Jede Digitalisierungsstrategie basiert auf einer klaren Zielsetzung, einer möglichst konkreten Definition, was mit der entsprechenden Strategie erreicht werden soll.

Die Notwendigkeit eines formulierten Zielbildes sieht der Großteil der Befragten, lediglich 17 % sagen, ein Zielbild sei weder vorhanden noch geplant. Dagegen haben 47 % der Befragten ihr Zielbild für die Digitalisierung bereits finalisiert oder arbeiten daran, weitere 36 % planen die Erarbeitung.

Die Chancen für eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierungsstrategie für die Steuerabteilung steigen, je strukturierter das Vorgehen geplant ist. Idealerweise führt ein professioneller Projektplan die in der Analysephase erarbeiteten Lösungsansätze zusammen. Eine solche Roadmap enthält regelmäßig auch eine passende Change- und Kommunikationsplanung sowie einen Prozess zur laufenden Überprüfung und ggf. Anpassung des Projektplans.

Die Befragten unserer Studie waren sich bei der Relevanz einer strategischen Vorgehensweise weitgehend einig, bei der Frage nach einer entsprechenden Projektplanung oder Roadmap zeigt sich ein leicht anderes Bild. Gut die Hälfte verfügt bereits über eine entsprechende Planung oder arbeitet derzeit daran, immerhin 44 % der Befragten haben aber noch nicht aktiv mit der Planung begonnen. Die Antworten zeigen jedoch, dass der Großteil der Befragten die Digitalisierung ihrer Steuerabteilung aktiv und strategisch angeht. Wenig verwunderlich fällt die Zustimmung von Befragten aus Unternehmen mit einer hohen Mitarbeitendenanzahl am höchsten aus.

Abbildung 3: Eine klar formulierte Digitalisierungsstrategie ist wichtig* Stellenwert einer klar formulierten Digitalisierungsstrategie für die Steuerabteilung

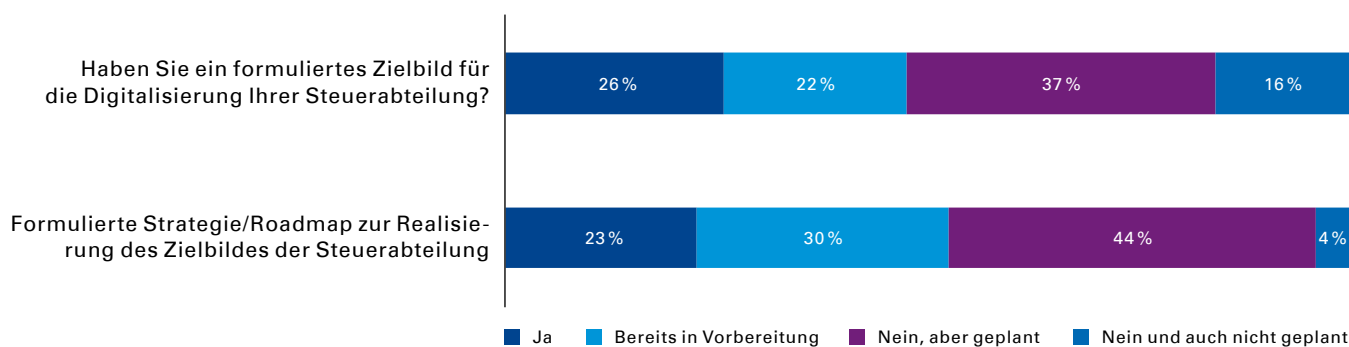


* Abweichung von 100 % ergeben sich aufgrund von Rundungsdifferenzen
Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

„Digitalisierung sollte zentraler Bestandteil der strategischen Ausrichtung der Steuerabteilung sein, damit ihre Kernaufgaben und zentralen Kompetenzen ordnungsgemäß, effizient und zukunftsicher gestaltet werden können. Die Erstellung einer Digitalisierungsstrategie inkl. Roadmap gibt dabei die nötige Sicherheit, in zukunftsfähige Prozesse und nachhaltige Applikationen zu investieren, um damit den wachsenden rechtlichen Vorgaben gerecht zu werden. Dabei sollte die Digitalisierungsstrategie nicht nur die originären Aufgaben und Systeme der Steuerabteilung umfassen, sondern auch deren Integration in wichtige Prozesse der Finanzorganisation und die Ausprägung von steuerrelevanten Systemeinstellungen und Funktionalitäten in Buchhaltungssystemen wie SAP beinhalten. So wird unter anderem gewährleistet, dass steuerrelevante Daten von Anfang an ordnungsgemäß aufgezeichnet und Fehler vermieden werden, bevor diese an Finanzbehörden berichtet werden.“

Michael Heil, Head of Tax Digitalization, Deutsche Post AG

Abbildung 4: Zielbild für die Digitalisierung der Steuerabteilung*



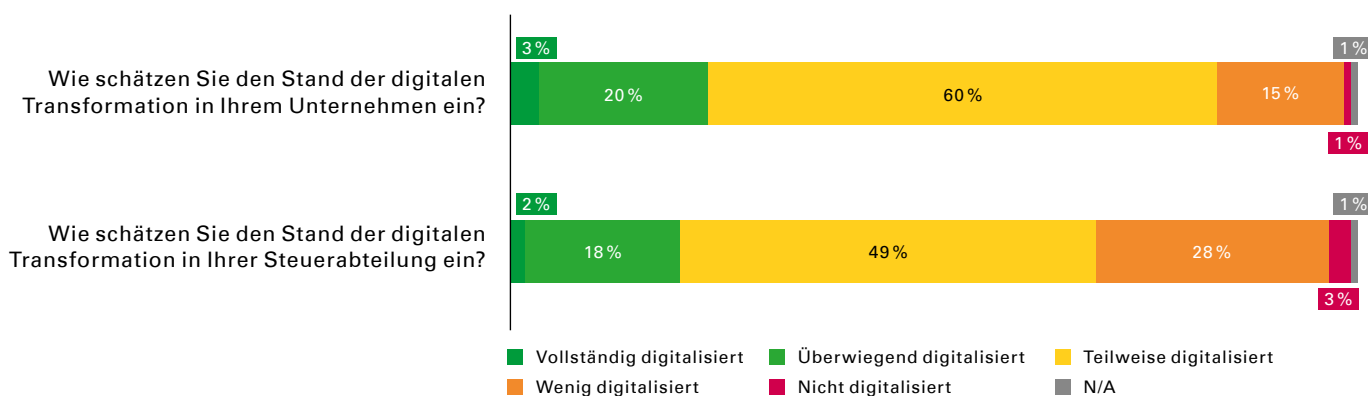
* Abweichung von 100 % ergeben sich aufgrund von Rundungsdifferenzen
Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Der Stand der Digitalisierung in der Steuerabteilung

Um den aktuellen Stand der Digitalisierung in der Steuerabteilung im Vergleich zum Gesamtunternehmen zu erfassen, wurden die Teilnehmenden zu ihrer Einschätzung zu beiden Punkten befragt. 23 % bewerten ihr Unternehmen als vollständig bis überwiegend digitalisiert, die Steuerabteilung liegt mit 20 % nur knapp dahinter. Die Diskrepanz am anderen Ende der Skala ist allerdings größer: Nur 16 % sagen, ihr Unternehmen sei wenig bis gar nicht digitalisiert, allerdings sehen 31 % ihre Steuerabteilung so.

Die statistisch signifikanten Ergebnisse machen deutlich, dass die Steuerabteilungen bei der Digitalisierung dem Stand im Unternehmen hinterherhinken. Außerdem sind die Ergebnisse ein Indiz dafür, dass viele Steuerabteilungen mitten im Transformationsprozess stecken. Einen Unterschied gibt es hinsichtlich der Unternehmensgröße: Teilnehmende aus kleineren Steuerabteilungen sehen die Digitalisierung eher weniger fortgeschritten als diejenigen aus größeren Steuerabteilungen.

Abbildung 5: Digitalisierung – Nachholbedarf in der Steuerabteilung im Vergleich zum Gesamtunternehmen*



* Abweichung von 100 % ergeben sich aufgrund von Rundungsdifferenzen
Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

05 | Digitalisierung der Prozesse

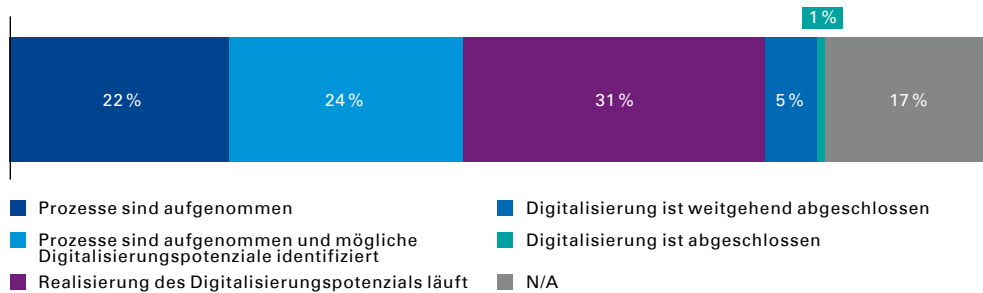
Im Fokus der Digitalisierung stehen, neben dem weiten Feld der Technologielösungen, vor allem die Prozesse. Viele Jahre lang gelebte Prozesse müssen dringend modernisiert werden, um Arbeitsabläufe wirtschaftlicher gestalten zu können und den für den Einsatz technologischer Lösungen notwendigen Standardisierungs- oder Automatisierungsgrad herzustellen. Die einfache Regel dabei lautet: Je höher die Standardisierung, desto größer die Chancen für die Digitalisierung eines Prozesses. Mit unserer Befragung wollten wir nicht nur herausfinden, wie es generell um die Digitalisierung der Prozesse steht, sondern haben auch nach dem Potenzial unterschiedlicher Steuerarten gefragt.

Prozessuale Neuausrichtung der Steuerabteilung

Nach den Ergebnissen unserer Befragung beschäftigen sich viele Steuerabteilungen aktuell sehr intensiv mit der Optimierung ihrer Prozesse. Nur 22 % geben an, die Prozesse bisher lediglich aufgenommen zu haben. Allerdings beschreiben auch nur 6 % der Befragten die Digitalisierung relevanter Prozesse als vollständig oder weitgehend abgeschlossen. Der größte Teil der Befragten steckt also mitten in der Identifikation und Realisierung des Digitalisierungspotenzials ihrer Prozesse – ein Ergebnis, das auch bei der Frage nach dem Stand der Digitalisierung bereits erkennbar war.

Abbildung 6: Knapp ein Drittel realisiert bereits Digitalisierungspotenziale

Haben Sie Ihre Prozesse bereits bzgl. möglicher Digitalisierungspotenziale betrachtet?



Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

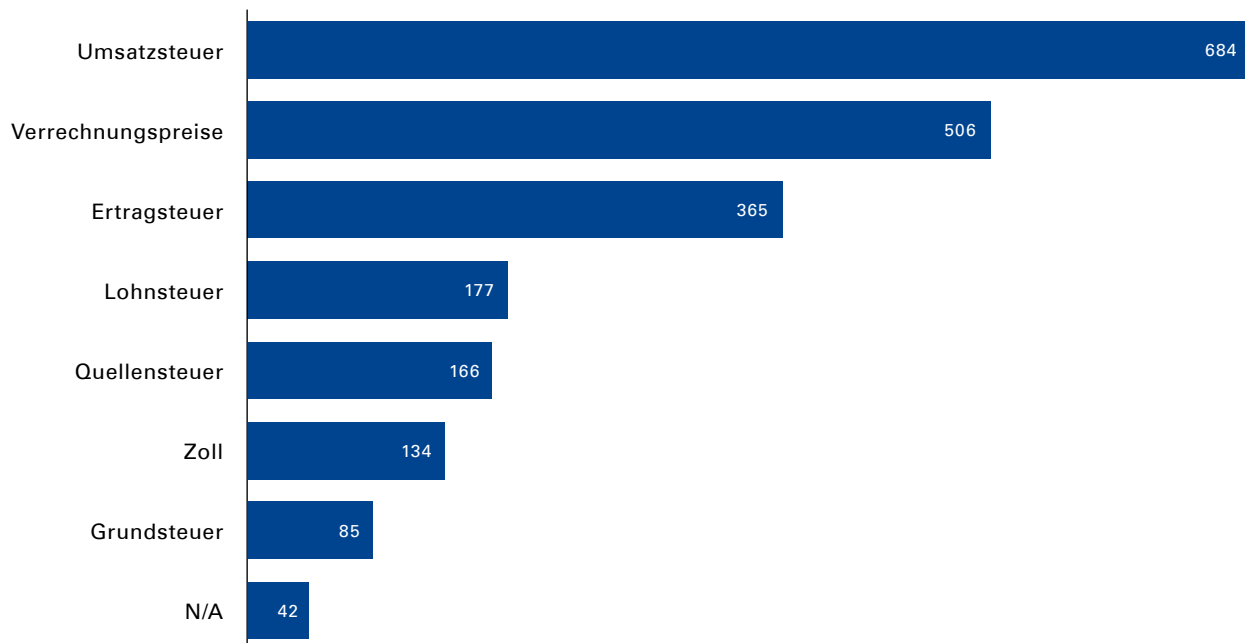
Vorteile durch die Digitalisierungsmaßnahmen in unterschiedlichen Steuerarten

Nicht in allen Steuerarten sind die Vorteile durch Digitalisierungsmaßnahmen gleich groß, hier gibt es nach Meinung der Befragten große Unterschiede. Die größten Vorteile durch Digitalisierungsmaßnahmen erwarten die Befragten in den Umsatzsteuerprozessen, wobei die Digitalisierung in diesem Bereich auch am weitesten fortgeschritten ist: 67 % der Befragten geben an, die Umsatzsteuerprozesse zumindest teilweise digitalisiert zu haben.

Verrechnungspreisen. Bei den vermuteten Vorteilen auf Platz zwei, haben nur rund 30 % der Teilnehmenden mindestens teilweise digitalisiert und nur 40 % bereiten Digitalisierungsmaßnahmen vor. Überwiegend wird auch ein großer Vorteil in der Digitalisierung von Ertragsteuerprozessen gesehen, aber auch für diese Steuerart sind die Prozesse mehrheitlich nur teilweise digitalisiert.

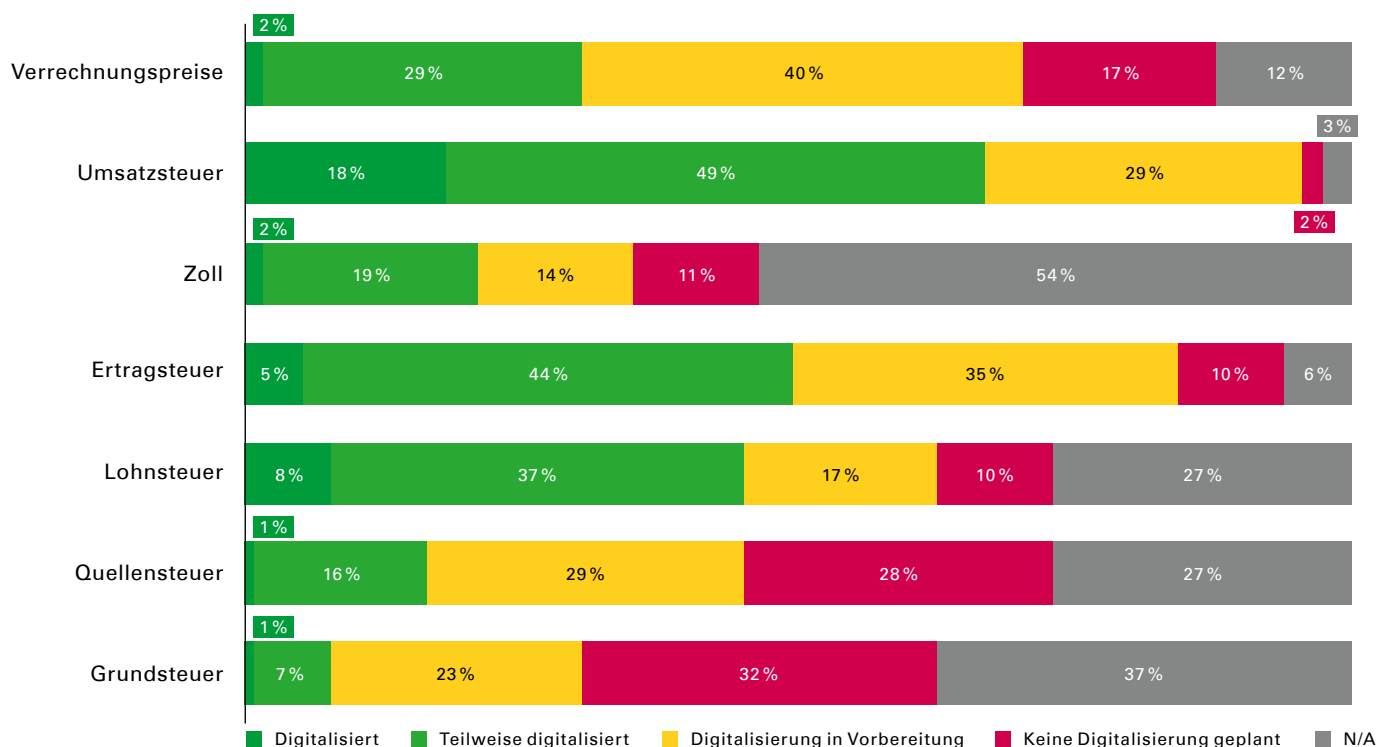
Die größte Diskrepanz zwischen vermutetem und realisiertem Potenzial sehen die Teilnehmenden bei den

Abbildung 7: Durch Digitalisierungsmaßnahmen lassen sich Vorteile in unterschiedlichen Steuerarten erzielen
In welchen Steuerarten erwarten Sie den größten Vorteil durch Digitalisierungsmaßnahmen?



(Ranking mit Punktesystem)
Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Abbildung 8: Höchster Digitalisierungsgrad bei den Umsatzsteuerprozessen*
Aktueller Grad der Digitalisierung



* Abweichung von 100 % ergeben sich aufgrund von Rundungsdifferenzen
Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Ein Beispiel aus dem Operational Transfer Pricing zeigt mögliche Gründe für die Diskrepanz zwischen dem vermuteten und dem bereits realisierten Potenzial der Automatisierung: In den Gesellschaften eines Konzerns sind unterschiedliche Systeme für Kosten- und Profitabilitäts-

rechnung im Einsatz. Die Granularität der enthaltenen Informationen (vor allem in der Kostenrechnung) ist heterogen. Hinzu kommt, dass häufig die passenden Instrumente (automatisierte Reports, Datengranularität) fehlen, um unterjährig Fehlentwicklungen erkennen und

gegensteuern zu können. Genau hier liegt der Vorteil der Digitalisierung: Durch die so geschaffene Harmonisierung von Datenanforderungen und Datenfluss entsteht die notwendige Transparenz, zum Beispiel für eine zielorientierte Steuerung oder die Anforderungen des Verrechnungspreissegments.

Shared Service und Outsourcing: Status quo

Im Rahmen der Optimierung von Prozessen und insgesamt der Veränderungen in den Arbeitsabläufen der Steuerabteilungen stellt sich für viele Unternehmen im Hinblick auf eine Reihe von Aufgaben auch die Frage: selbst machen oder auslagern? Unter der Überschrift „Managed Services“ gibt es dafür zunehmend Angebote, sowohl über Shared Service Center (SSC) als auch durch externe Berater. Grundsätzlich gilt: Je standardisierter eine Tätigkeit ist, desto einfacher gelingt die Auslagerung. Und die Auslagerung erfolgt häufiger in Unternehmen mit vielen Mitarbeitenden, kleinere Unternehmen erledigen anfallende Tätigkeiten eher selbst.

Aktuell werden häufiger standardisierte Unterstützungsleistungen an ein SSC ausgelagert. Laut Angaben unserer Befragten zählen dazu Rechnungseingang (42 %), Buchführung (41 %) und Reisekostenabrechnungen (32 %).

An externe Berater gehen vor allem Steuererklärungen (42 %), gefolgt von Lohnabrechnungen (20 % – darunter viele Start-ups) und der Begleitung in Betriebsprüfungen

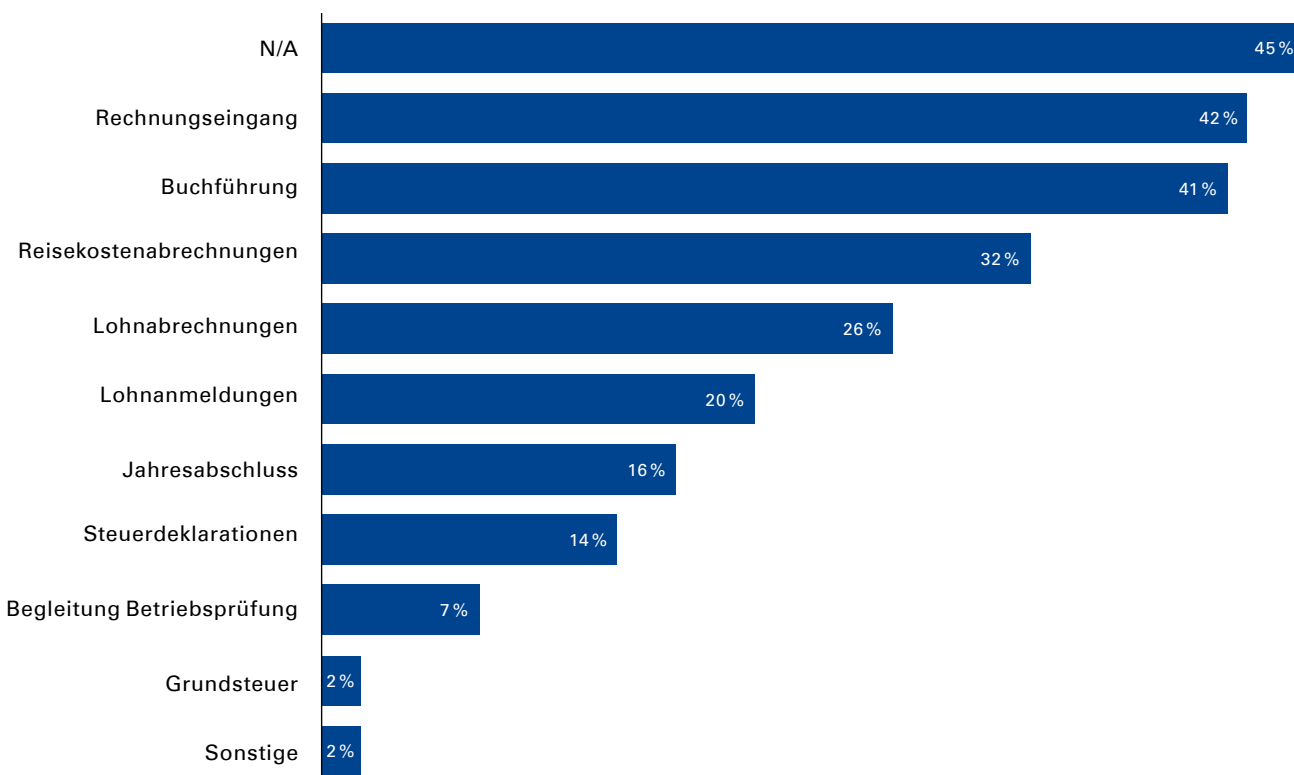
(17 %). Tendenziell – und das ist wenig überraschend – gehen anspruchsvollere Tätigkeiten, die eine höhere fachliche Qualifikation erfordern, eher an den externen Berater, während einfacher zu standardisierendes, repetitives Geschäft an ein SSC ausgelagert wird.

Ressourcen werden voraussichtlich auch in Zukunft knapp bleiben. Damit steigt der Druck weiter, aktuelle Tätigkeiten zunehmend zu automatisieren bzw. auszulagern, insbesondere auch vor dem Hintergrund der beschriebenen angestrebten Veränderung in der Ausrichtung der Steuerabteilung. Bereits heute zeigt sich am Markt eine deutlich gestiegene Nachfrage nach Managed Services. Aktuell sehen wir vor allem ein Interesse an dem globalen Outsourcing einzelner Leistungen an eine Professional Service Firm.

Es bleibt auch spannend, die weiteren Entwicklungen im Bereich Co-Sourcing zu verfolgen. Die zunehmende Digitalisierung ermöglicht die „ticketbasierte“ Auslagerung einzelner Aufgaben an externe Dienstleister. Technologisch entspricht das einer Mischung aus Self-Service-Technologie kombiniert mit einem Managed Service.

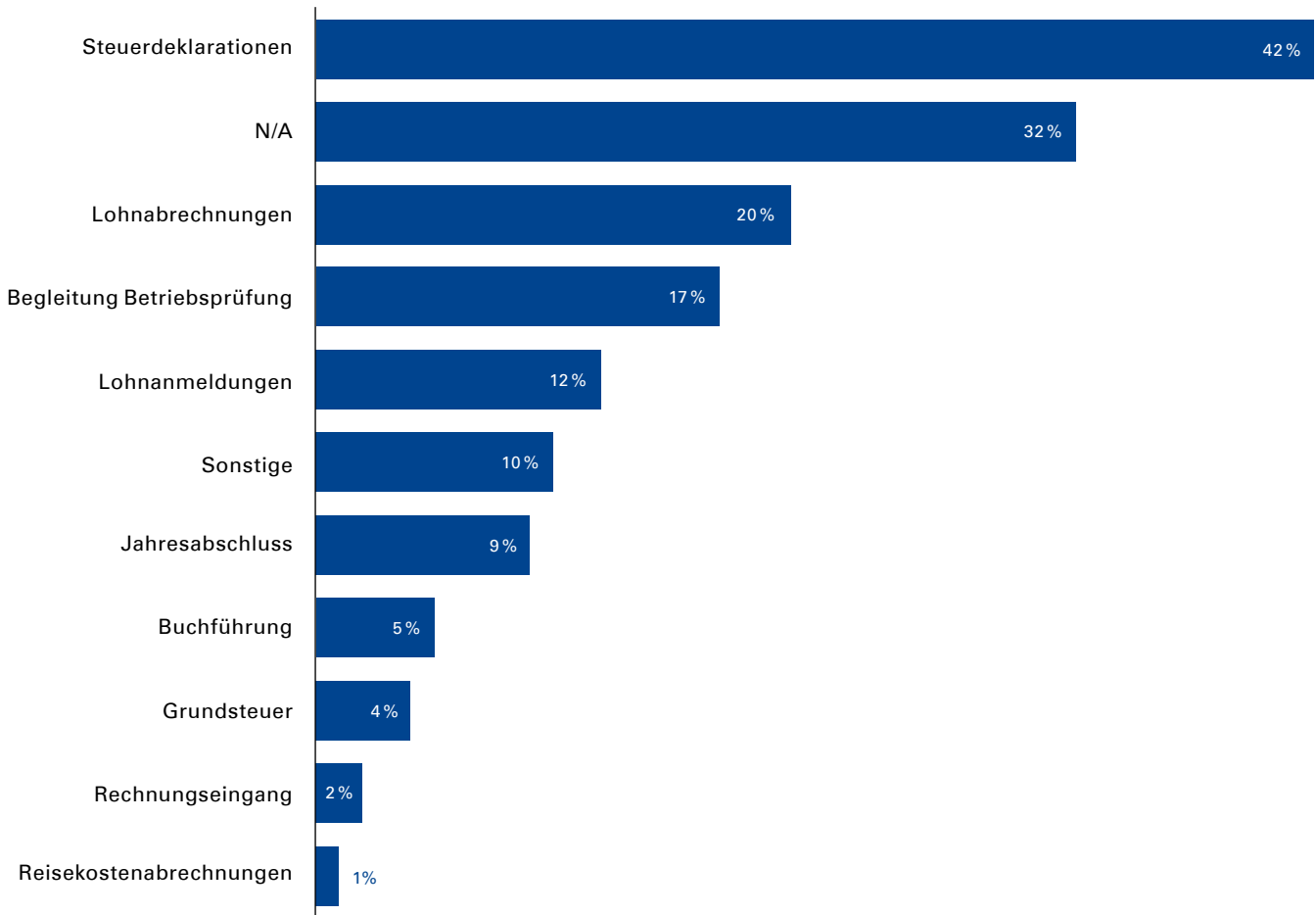
Noch macht ein Großteil unserer Teilnehmenden keine Angaben zur Auslagerung, aber wir erwarten, dass sich durch den zunehmenden Einsatz selbstlernender Algorithmen und intelligenter ERP-Systeme der Trend zur Verlagerung von Aufgaben weiter fortsetzt.

Abbildung 9: Vor allem Konzerne und Familienunternehmen lagern steuerrelevante Tätigkeiten an ein SSC aus
Welche steuerrelevanten Tätigkeiten lagern Sie an ein Shared Service Center aus?

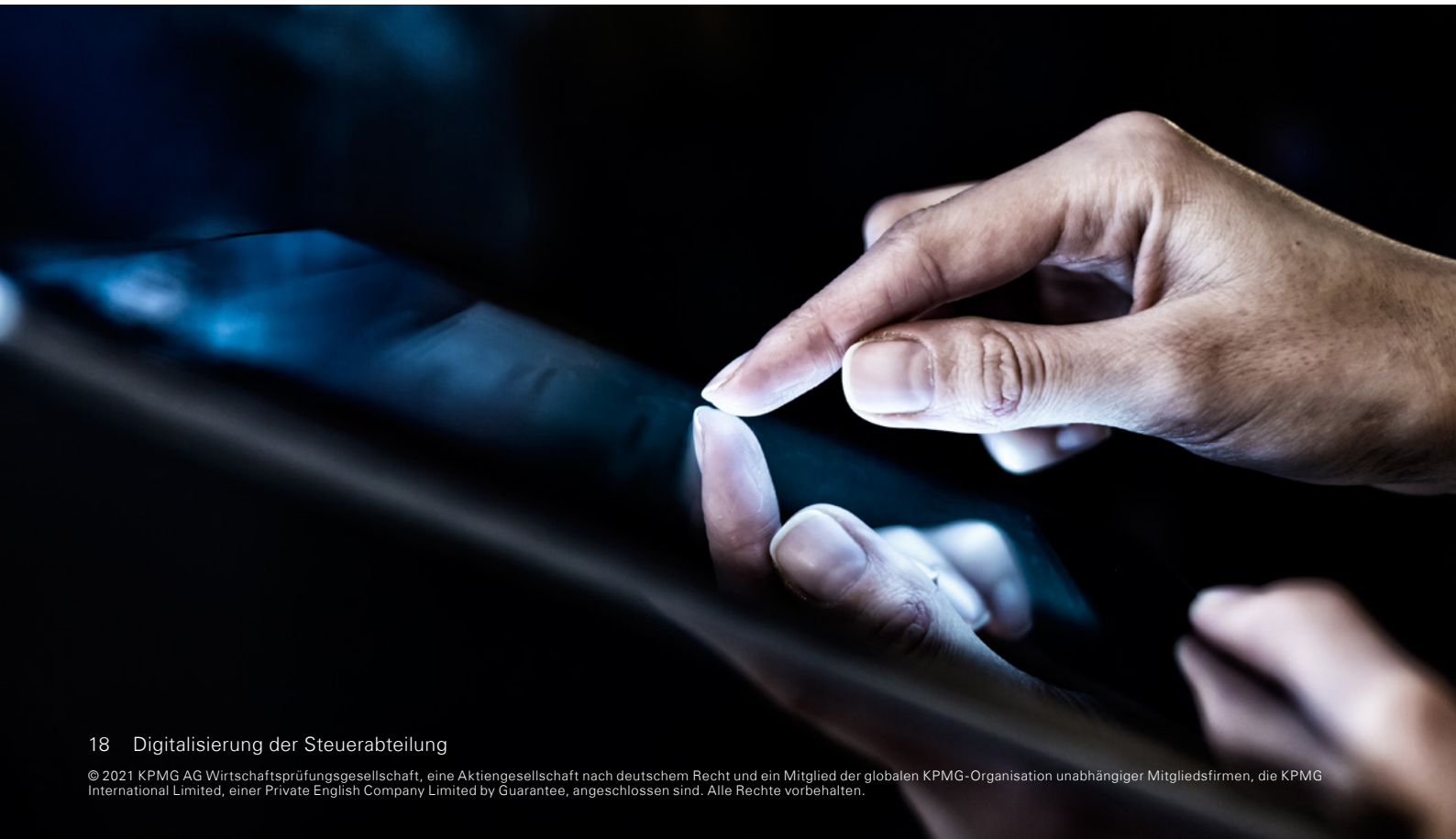


(Mehrfachauswahl)
 Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Abbildung 10: Auslagerung steuerrelevanter Tätigkeiten an externe Berater spielt in vielen Bereichen eine Rolle
 Welche steuerrelevanten Tätigkeiten lagern Sie an externe Berater aus?



(Mehrfachauswahl)
 Quelle: KPMG in Deutschland, 2021



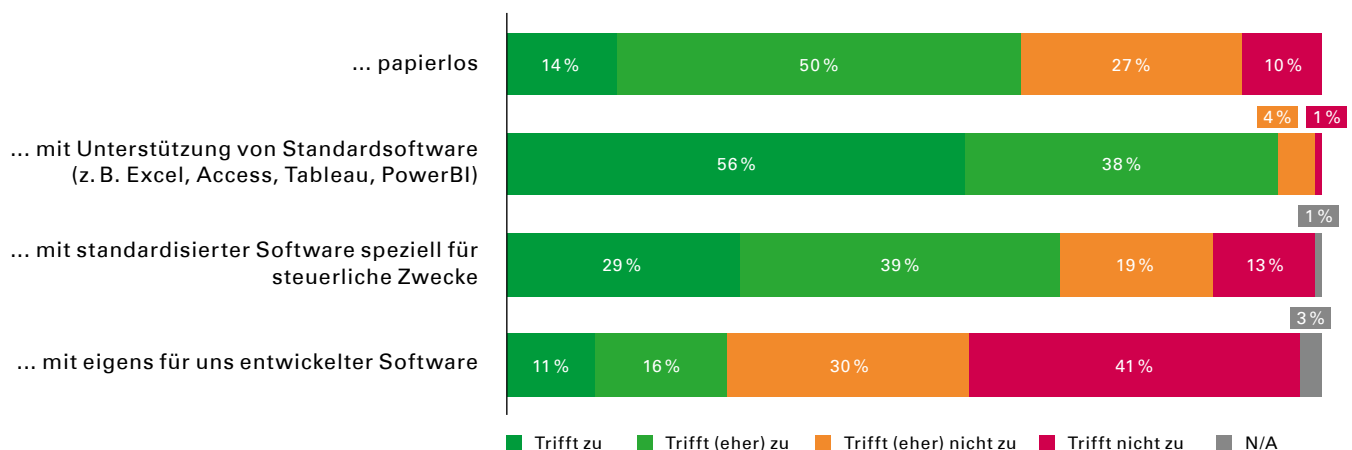
06 | Einsatz von Technologie

Der Digitalisierungsgrad in den Steuerabteilungen wächst zwar flächendeckend, ist aber, wie die Studie bis hierher gezeigt hat, unterschiedlich ausgeprägt. In diesem Kapitel beschäftigen wir uns konkret mit der

Technologi Landschaft: Welche Technologien haben Potenzial, welche sind bereits im Einsatz, was ist in Vorbereitung?

Abbildung 11: So arbeiten die Steuerabteilungen heute*

Wie beurteilen Sie die folgenden Aussagen bzgl. Ihrer Steuerabteilung? „Wir arbeiten ...“



* Abweichung von 100 % ergeben sich aufgrund von Rundungsdifferenzen
Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

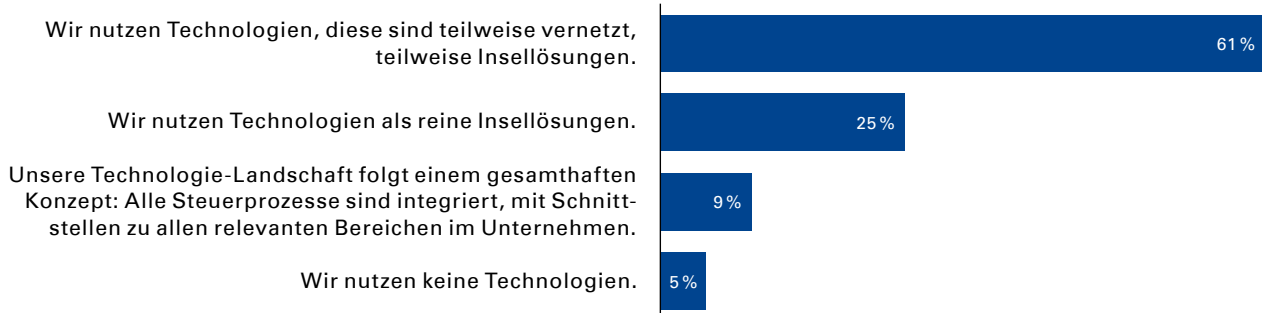
Technologi Landschaft

Die Frage nach der optimalen Technologi Landschaft – oder Softwarearchitektur – wird in vielen Unternehmen seit langem diskutiert. Monolithische Architekturen, bei denen alle Komponenten miteinander verbunden sind, haben Vorteile, sind aber auch unflexibel. Das kann vor allem in einem zunehmend dynamischen Umfeld Nachteile haben. Wird andererseits nur mit eigenständigen Lösungen gearbeitet, führen zu viele Systemschnittstellen zu Ineffizienzen und Fehlern. Diese sogenannten Insellösungen, in der Regel Programme und Tools zur Bearbeitung spezifischer Steuerthemen, gehen zwar fachlich häufig in die Tiefe, können aber meist nur für ihren eigentlichen Einsatzzweck

genutzt werden. Verschiedene Anwendungen können nicht miteinander kommunizieren, es entstehen unterschiedliche steuerrelevante Datentöpfe, die nur schwer sinnvoll und übergreifend genutzt werden können.

Aktuell arbeitet nach Auskunft unserer Teilnehmenden die überwiegende Mehrheit mit einem Mix aus teils vernetzten Tools und Insellösungen (61 %). Ein Viertel nutzt ausschließlich Insellösungen. Insgesamt verfügen nur 9 % über ein integriertes Technologi Konzept mit Schnittstellen zu allen relevanten Bereichen im Unternehmen.

Abbildung 12: Technologielösungen sind nur teilweise vernetzt
Wie würden Sie Ihre Technologie-Landschaft charakterisieren?



Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Wir wollten auch wissen, welche Technologien heute in den Steuerabteilungen bereits zur Anwendung kommen: Wie steht es um die Nutzung von Chatbot, Blockchain und Co.? Das Bild ist deutlich: Bei den aktuell verwendeten Technologien gibt es eine klare Nummer eins: Excel. Vor allem in Unternehmen mit höherer Mitarbeitendenzahl

werden auch moderne Tools zur Datenanalyse und Visualisierung sowie Workflowtools vermehrt eingesetzt. Künstliche Intelligenz wird heute laut den Aussagen unserer Teilnehmenden vor allem in den Bereichen Umsatzsteuer und Verrechnungspreise eingesetzt, unter anderem zum Auslesen von Bescheiden.

Praxisbeispiel

Chancen künstlicher Intelligenz nutzen

(Georg Knöpfle, Partner, Consulting; Slava Satanovsky, Managerin, Consulting)

Mit dem Anstieg der Anforderungen an Technologien und Systeme steigt die Bedeutung der künstlichen Intelligenz (KI). Das erschließt sich unter anderem vor dem Hintergrund steigenden Kostendrucks und der damit häufig verbundenen Auslagerung von Tätigkeiten an Shared Service Center an Niedriglohn-Standorten. KI-Technologien ermöglichen sowohl sinkende Kosten durch Automatisierung als auch eine Steigerung der Qualität im Steuer- und Accounting-Umfeld. Die Verbesserung der Qualität verringert frühe Fehler im Gesamtprozess und damit den Aufwand für Prozessbeteiligte in späteren Prozessabschnitten, zu denen in der Regel auch die Steuerabteilung gehört.

Systeme, die mit künstlicher Intelligenz arbeiten, können zum Beispiel auf Basis vorhandener Buchhaltungsinformationen konsistente Vorhersagen für neue Geschäftsvorfälle treffen. Gleichzeitig ermöglichen sie die Vorverlagerung und Automatisierung eines eigentlich nachgelagerten, manuellen internen Kontrollsystems. Dies erweitert das Spektrum der steuerlichen Qualitätssicherungsmaßnahmen und Möglichkeiten erheblich. So wird ein System zukünftig nicht nur Angaben zur Kontierung frühzeitig ermitteln, sondern parallel Fragestellungen zum Beispiel der Gewerbesteuer oder Quellenbesteuerung abdecken.

Das führt zu einer integrierten Bearbeitung durch das Rechnungswesen und die Steuerabteilung. Gleichzeitig wird aus dem „Arbeiten im Prozess“ ein „Arbeiten am Prozess“. Kein Mitarbeitender des Rechnungswesens oder der Steuerabteilung wird mit diesen Technologien noch im Schwerpunkt Einzelbelege bearbeiten, sondern eher Prozessdesign und Betrieb steuern.

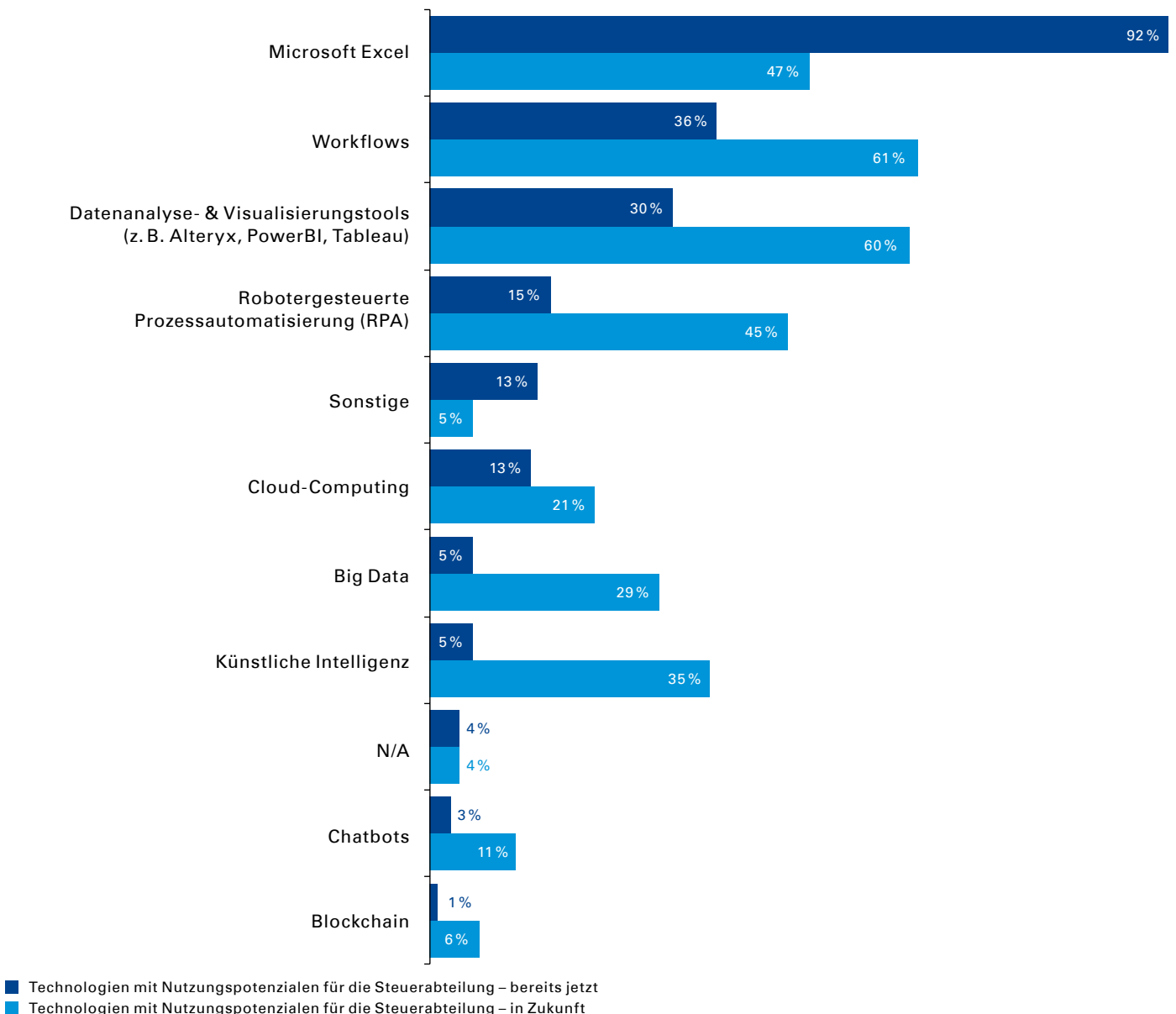
Unternehmen wie Uniper haben bereits in der Rechnungseingangsverarbeitung auf eine KI-Lösung umgestellt und dadurch die Automatisierungsquote sowie die Automatisierung von Kontrollen erheblich steigern können. Durch die KI werden sämtliche relevante Kontierungsmerkmale wie Hauptbuchkonto, Steuerschlüssel, Kostenstelle, Projekt usw. identifiziert. Kontrollen hinsichtlich der steuerlichen Compliance (z. B. § 14 IV UstG), Stammdatenintegrität oder numerischen Richtigkeit werden automatisch bei Rechnungseingang durchgeführt.

Unsere Praxiserfahrung auf den Punkt gebracht: Diese Technologien werden die Art der Arbeit im Steuerbereich erheblich verändern und eine verstärkte Zusammenarbeit der Bereiche Steuern und Rechnungswesen erfordern.

„Durch Automatisierung in Verbindung mit künstlicher Intelligenz ändert sich die Arbeitswelt unserer Mitarbeiter enorm. Dadurch waren wir in der Lage, Tätigkeiten aus dem Near- und Offshore-Umfeld wieder zurück nach Deutschland zu holen.“

Sven Wahler, Vice President Accounting Enabling Functions Uniper

Abbildung 13: Technologien mit Nutzungspotenzial – heute und in Zukunft
In welchen Technologien sehen Sie Nutzungspotenzial für die Steuerabteilung – jetzt/in Zukunft?



(Mehrfachauswahl)
Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Nutzungspotenziale

In vielen heute noch kaum genutzten Technologien steckt nach Meinung unserer Teilnehmenden viel Potenzial für die Zukunft, an der Spitze Workflowlösungen, dicht gefolgt von Datenanalyse-/Visualisierungstools wie Alteryx oder Power-BI. Excel,

heute mit weitem Abstand vorne, wird nach Meinung unserer Teilnehmenden zukünftig eine deutlich kleinere Rolle spielen. Auch interessant: Die Befragten nennen durchschnittlich 3,5 zukünftig interessante Technologien – ein hoher Wert.

„Die Diskussionen und Lösungsfindungen dürfen sich nicht um einzelne Produkte oder Technologien drehen. Sie müssen das Problem ganzheitlich betrachten. Steuerliche Prozesse sind in vielen Bereichen nicht so speziell wie häufig angenommen. So unterscheidet sich ein Frage- und Antwortprozess im Rahmen einer Betriebsprüfung eigentlich nicht von einem Ticket- oder Serviceprozess. Auch die Bearbeitungen im ertragsteuerlichen Umfeld unterscheiden sich nicht unbedingt grundsätzlich von zum Beispiel Abschlussprozessen. Deshalb besteht eine Chance für die Steuerfunktionen durch den Einsatz von Standardlösungen und die Modularisierung von Berechnungsbausteinen zum Beispiel durch Microservices. Außerdem können durch die vermehrte Nutzung von Low-Code-Opportunitäten Kosten und Komplexität gesenkt und die Effizienz und Umsetzungsgeschwindigkeit gesteigert werden. Bei Low-Code-Lösungen ist aber auf die Nachhaltigkeit und Nachvollziehbarkeit zu achten.“

Heiko Höbbel, Global Process Owner Tax Technology and Digital Transformation, Bayer AG

Praxisbeispiel

Die Demokratisierung der Technologie wird zu „Citizen Developers“ führen

(Christian Rast, Global Head of Technology & Knowledge Management; Robert Regendantz, Senior Manager, Tax Innovation & Technology)

Die Anforderungen der digitalen Transformation übersteigen häufig die zentralen IT-Ressourcen eines Unternehmens, der Mangel an professionellen Entwicklern (Developers) vergrößert sich. Abhilfe schaffen innovative, einfach bedienbare Low-Code-/No-Code-Entwicklungsplattformen. Sie ermöglichen es auch Nicht-IT-Experten aus verschiedenen Unternehmensbereichen, den sogenannten Citizen Developers, eigene Anwendungen zu erstellen, zum Beispiel zur Optimierung von Unternehmensprozessen. So kann eine tatsächliche Demokratisierung von Technologie erfolgen.

Ein Beispiel für die oben beschriebene „Demokratisierung von Technologie“ lässt sich aktuell in den Steuerfunktionen beobachten: die zunehmend intensive Nutzung von Alteryx. Alteryx ist eine Software, die es Nutzern ermöglicht, ohne Programmierkenntnisse beispielsweise Daten aus multiplen Quellsystemen zu konsolidieren, zu validieren und nach entsprechenden Auswertungslogiken zu verarbeiten.

Künftig könnte auch die Power-Automate-Plattform von Microsoft eine bedeutsame Rolle in Steuerfunktionen einnehmen. Sie erlaubt die einfache Optimierung sich wiederholender Aufgaben und digitaler Prozesse. Darüber hinaus ermöglicht die Plattform Produktivitätssteigerungen, unter anderem mittels zeitsparender Workflows und Robotic Process Automation (RPA). Ein Vorteil liegt in einer Vielzahl vorgefertigter Konnektoren. Das sind standardisierte Schnittstellen, um Anwendungen nahtlos in andere Systeme oder Datenbanken zu integrieren.

In diesen Konnektoren liegt aber auch eine Gefahr: Entwickeln Nicht-Fachleute eigenständig Lösungen, spielt das Thema Governance eine zentrale Rolle. Es reicht in der Regel nicht aus, die Mitarbeitenden zu befähigen, selbstständig Prozesse automatisieren zu können, es braucht vor Einführung dieser Technologien ein Governance-Modell, mit dem sichergestellt werden kann, dass alle Datenschutz- und IT-Sicherheitsrichtlinien beachtet werden.



07 | Mitarbeitende und Change

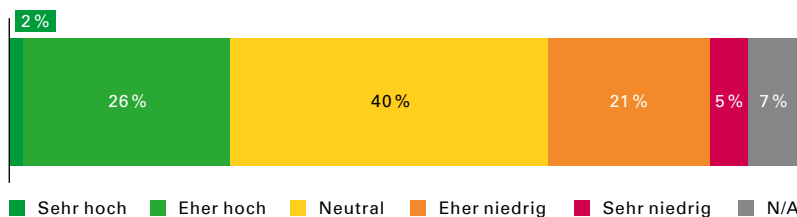
Technologieexpertise der Mitarbeitenden

Die klügste Technologie wird sinnlos, wenn Mitarbeitende nicht bereit sind, sie zu nutzen oder es an notwendiger Technologieexpertise fehlt. Bei der Frage nach der Technologieexpertise der Mitarbeitenden im Hinblick auf die weitere Digitalisierung von Prozessen

zeigt sich ein undifferenziertes Bild: 28 % der Befragten schätzen die Expertise der Mitarbeitenden als (eher) hoch ein, aber fast ebenso viele als (eher) niedrig. Mit 40 % entscheidet sich die Mehrheit für das neutrale Mittelfeld.

Abbildung 14: Technologieexpertise der Mitarbeitenden ist nicht immer vorhanden*

Wie schätzen Sie die Technologieexpertise Ihrer Mitarbeitenden im Hinblick auf die weitere Digitalisierung der Prozesse ein?



* Abweichung von 100 % ergeben sich aufgrund von Rundungsdifferenzen
Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Interessant ist, dass bei der Frage nach den drei größten Herausforderungen im Hinblick auf die weitere Digitalisierung der Steuerabteilung der Aufbau des erforderlichen Know-hows auf dem zweiten Rang landet. Insgesamt entschieden sich die Befragten für:

- Komplexität der Prozesse (43 %)
- Aufbau des erforderlichen Know-hows in der Steuerabteilung (41 %)
- Unternehmenskultur (33 %)

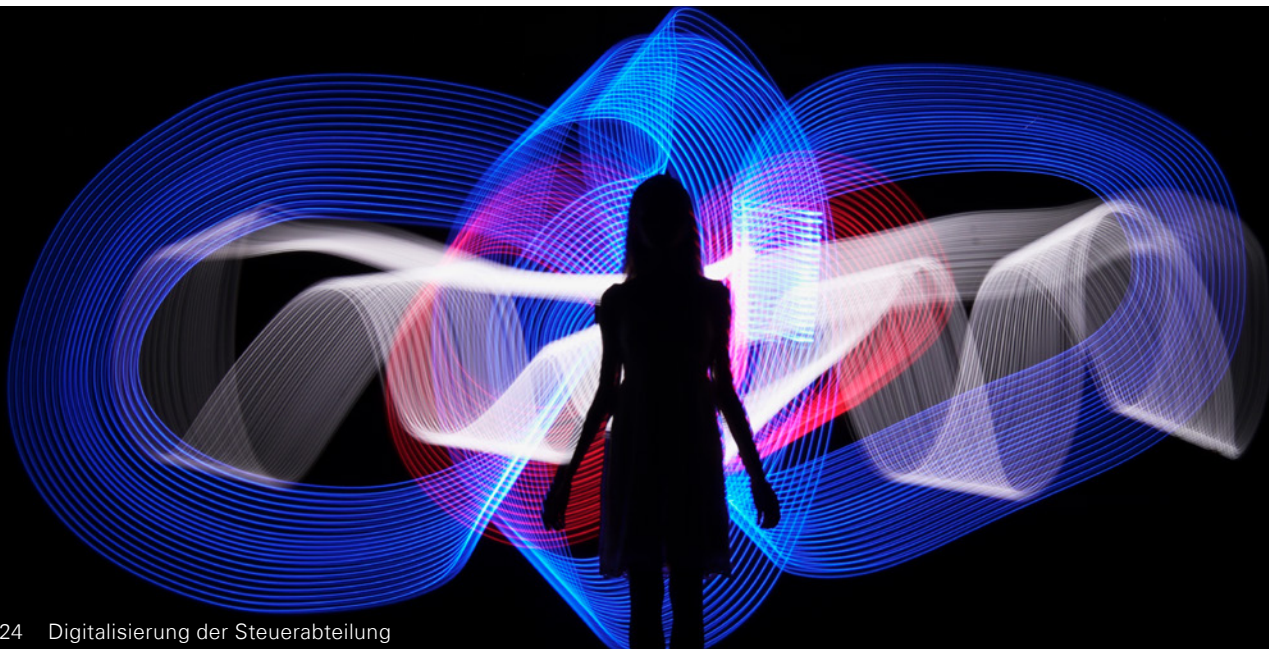
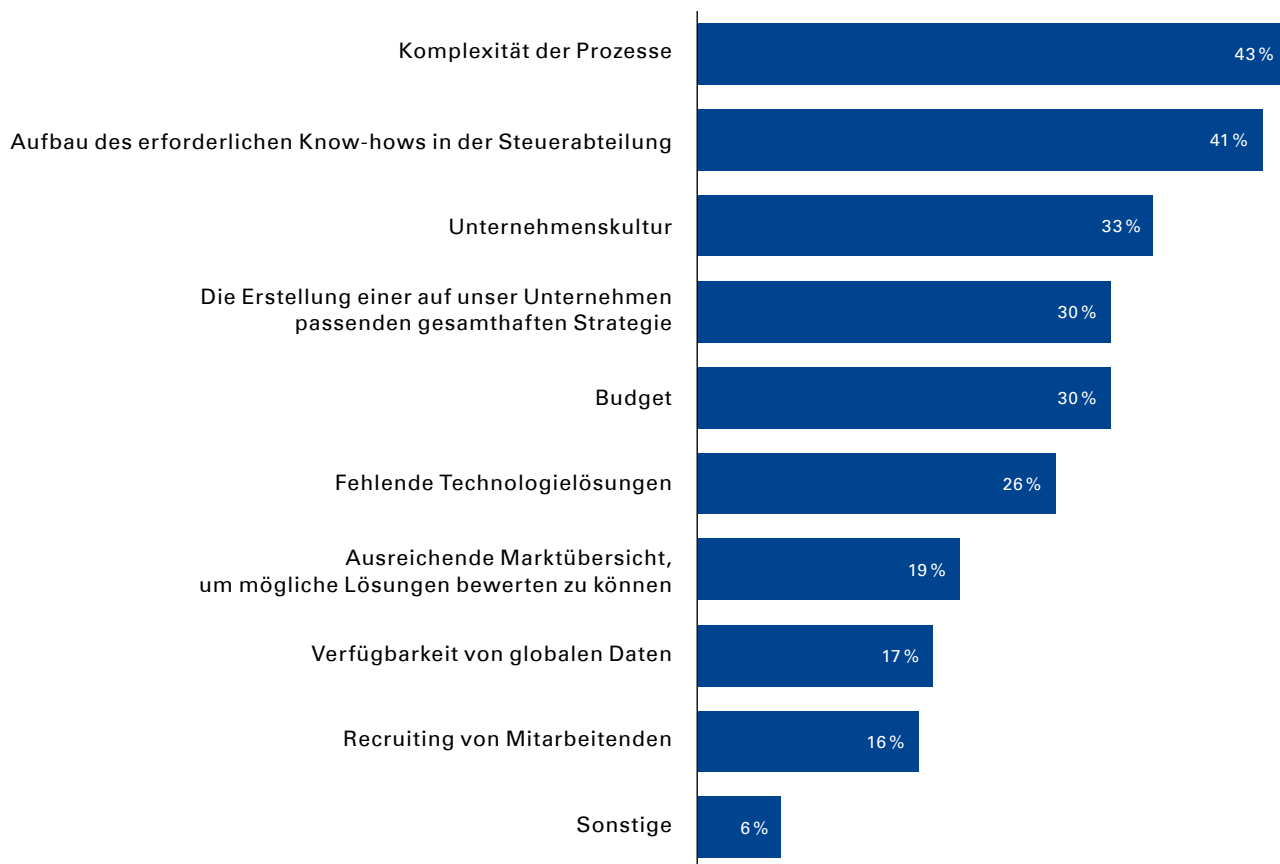


Abbildung 15: Herausforderungen im Hinblick auf die Digitalisierung der Steuerabteilung – Know-how-Aufbau rangiert weit vorne

Die drei größten Herausforderungen im Hinblick auf die weitere Digitalisierung der Steuerabteilung?



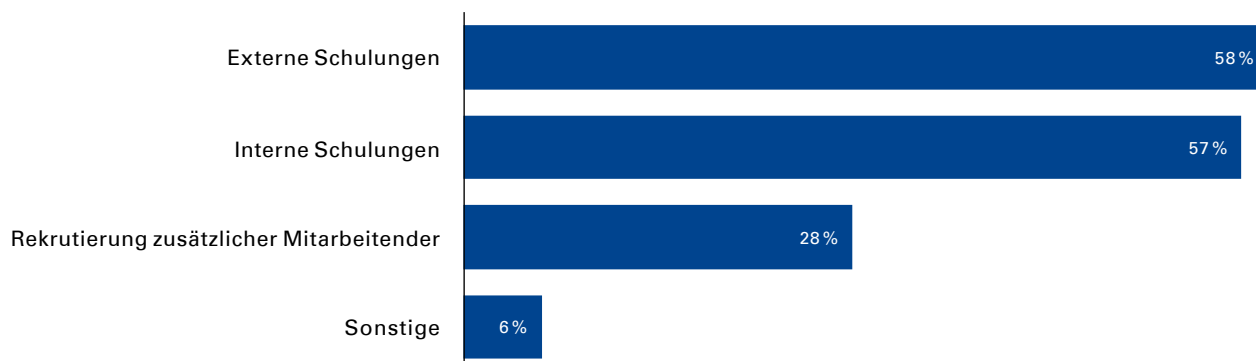
(Mehrfachauswahl)
Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Aufbau von digitalen Kompetenzen wird zum Erfolgsfaktor

Die Förderung von Technologieexpertise ist für den Erfolg einer Digitalisierungsstrategie für die Steuerabteilung unverzichtbar. Den Teilnehmenden ist bewusst, dass die Digitalisierung voranschreitet und Mitarbeitende sich weiterentwickeln müssen.

Diese Weiterentwicklung soll vor allem im Rahmen von internen und externen Schulungen erfolgen. Gut ein Viertel der Befragten setzt auch auf die Rekrutierung zusätzlicher Mitarbeitender.

Abbildung 16: Interne und externe Schulungen sind beliebte Lösungen zur Steigerung der Technologieexpertise
Wie planen Sie, die Technologieexpertise Ihrer Mitarbeitenden zu erhöhen?



(Mehrfachauswahl)
Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

„Der Mensch ist ein wichtiger und auch kostenintensiver Faktor im betrieblichen Wertschöpfungsprozess. Menschen können effiziente Prozesse ermöglichen und Innovationen auslösen. Deshalb lohnt sich die Investition in ihre Entwicklung grundsätzlich. Allerdings ist das kein kurzfristiger Prozess und bedingt Voraussetzungen, die zu schaffen sind. Dazu gehören zum Beispiel die Akzeptanz des Managements inklusive der Unterstützung der Maßnahme, ein Management, das die Lernbereitschaft vorlebt und sein eigenes Verhalten anpasst, und schließlich die Schaffung einer Umgebung, in der Veränderung und Lernen gefördert wird. Ein Mind-Change wird durch die Gesamtheit der Maßnahmen ermöglicht und kann nicht mit einer monolithischen Struktur erreicht werden. Ein ideales Umfeld umfasst das gemeinsame Sinnverständnis, die Begeisterung für das Thema und die Offenheit im Austausch. Dabei sollten grundsätzlich alle Mitarbeiter eingebunden werden, eine Konzentration auf „Digital Natives“ wäre fatal.“

Heiko Höbbel, Global Process Owner Tax Technology and Digital Transformation, Bayer AG

Digitales Mindset als digitale Kompetenz

Immer wieder wird auch in den Freitextantworten eine Veränderung der Unternehmenskultur genannt, um den technologischen Wandel bewältigen zu können. Es ist zu vermuten, dass die Teilnehmenden nicht nur die Relevanz einer Digitalisierungsstrategie sehen, sondern auch einen entsprechenden parallelen Veränderungs-

prozess für erforderlich halten. Allerdings: Die Digitalisierung der Steuerabteilung ist überwiegend noch nicht Teil der persönlichen Ziele unserer Befragten, nur 40 % beantworten diese Frage mit Ja.

Abbildung 17: Die Digitalisierung der Steuerabteilung ist teilweise in den persönlichen Zielen verankert
Ist die Digitalisierung der Steuerabteilung in Ihren persönlichen Zielen verankert?

40%

Digitalisierung der Steuerabteilung ist ein persönliches Ziel



60%

Digitalisierung der Steuerabteilung ist kein persönliches Ziel

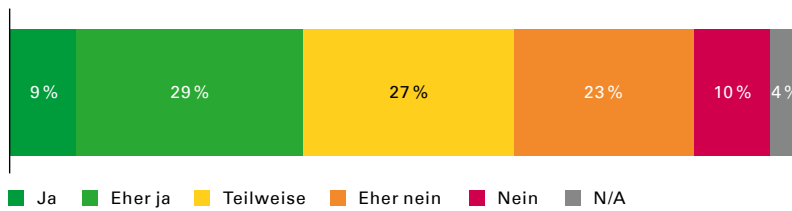
Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Digitalisierungsbudget und Ressourcen

Gut jeder Dritte gibt an, (eher) ausreichend Budget für die Umsetzung der Digitalisierungsvorhaben zur Verfügung zu haben. Auch fühlt sich ein großer Teil (50 %) im Hinblick auf die Möglichkeiten der Digitalisierung ausreichend vorbereitet, dazu gehören vor allem die Teilnehmenden aus größeren Steuerabteilungen. Die relativ gleich verteilten Antworten könnten darauf hindeuten, dass im weiteren Verlauf neben Gewinnern des

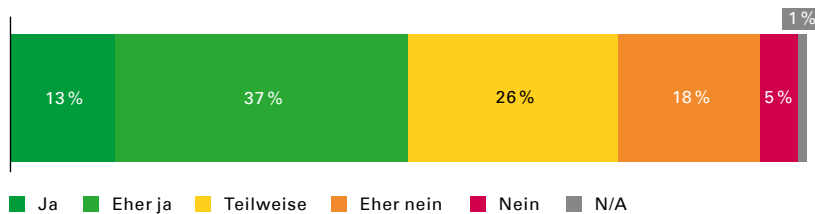
Digitalisierungsprozesses auch Unternehmen zu erwarten sind, die immer weiter zurückfallen. Bedenken äußerten einzelne Teilnehmende hinsichtlich der Verfügbarkeit von Mitarbeitenden für die Umsetzung der Digitalisierungsmaßnahmen. Es seien „mehr Umsetzungsideen als Zeit zum Abarbeiten“ vorhanden, weshalb sich manche Digitalisierungsinitiativen verzögerten.

Abbildung 18: Häufig ist kein ausreichendes Budget für Digitalisierungsvorhaben vorhanden*
Steht Ihnen für die Umsetzung ausreichend Budget zur Verfügung?



* Abweichung von 100 % ergeben sich aufgrund von Rundungsdifferenzen
 Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Abbildung 19: Viele Teilnehmende fühlen sich ausreichend auf die Möglichkeiten der Digitalisierung vorbereitet.
Fühlen Sie sich ausreichend auf die Möglichkeiten der Digitalisierung vorbereitet?



Quelle: KPMG in Deutschland, 2021



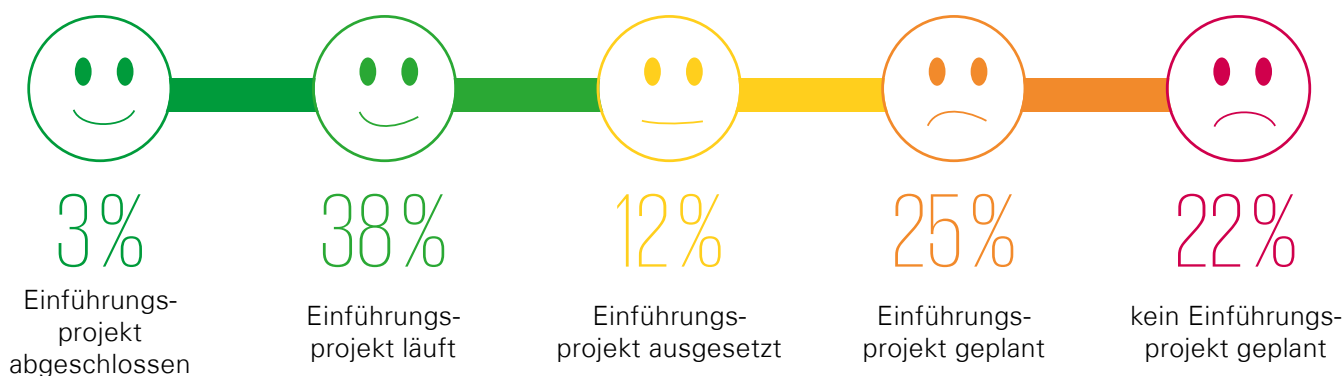
08 | SAP S/4HANA- Einführungsprojekte

SAP spielt in den meisten Steuerabteilungen eine durchaus gewichtige Rolle. Das zeigt sich auch an der wiederholten Nennung von SAP-Tools und -Reportings im Rahmen verschiedener Freitextfelder. Viele Unternehmen beschäftigen sich deshalb aktuell mehr oder weniger intensiv mit der Einführung von SAP S/4HANA. Das neue System bietet eine Reihe von Chancen im Hinblick auf die Digitalisierung, vor allem mit Blick auf effizientere Prozesse, eine verbesserte Vernetzung im Gesamtunternehmen und eine Komplexitätsreduktion bei den steuerlichen Prozessen.

SAP S/4HANA-Einführungsprojekte in Unternehmen

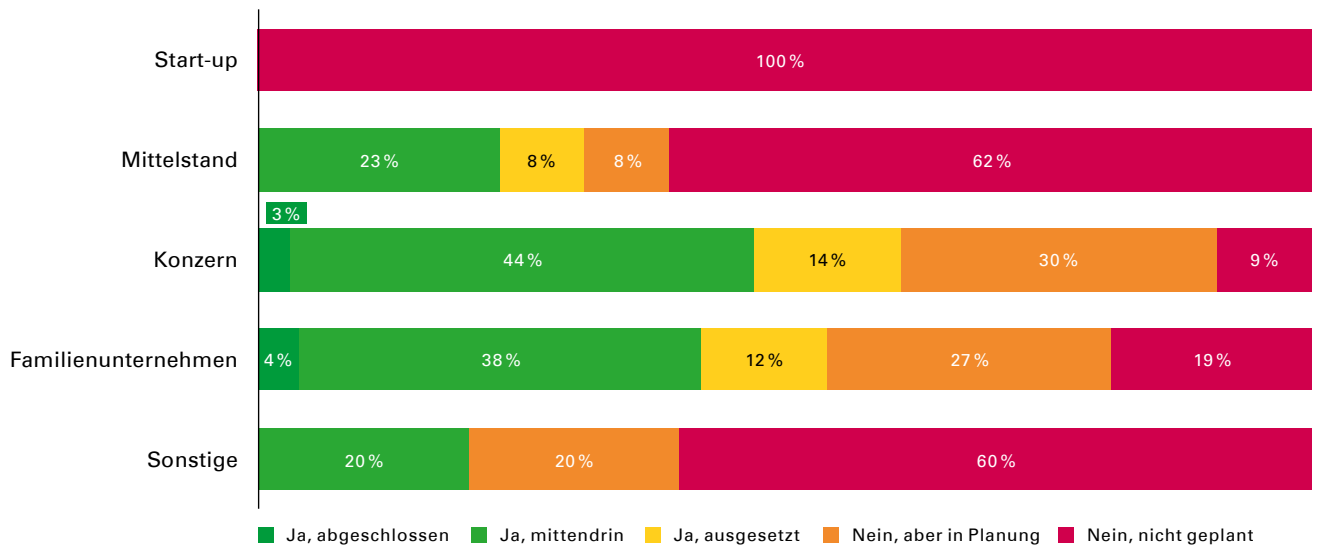
Nur wenige Unternehmen haben ihr SAP S/4HANA-Projekt bereits abgeschlossen (3%). 38% der Befragten geben an, sie seien „mittendrin“. Davon nennen als Endtermin knapp 40% die Jahre 2024/2025, 7% wollen bis 2030 fertig sein und immerhin 21% haben den Fertigstellungszeitraum noch nicht konkretisiert. 12% geben an, das Projekt derzeit ausgesetzt zu haben und 22% planen gar keine Einführung.

Abbildung 20: Gibt es in Ihrem Unternehmen ein SAP S/4HANA-Einführungsprojekt?



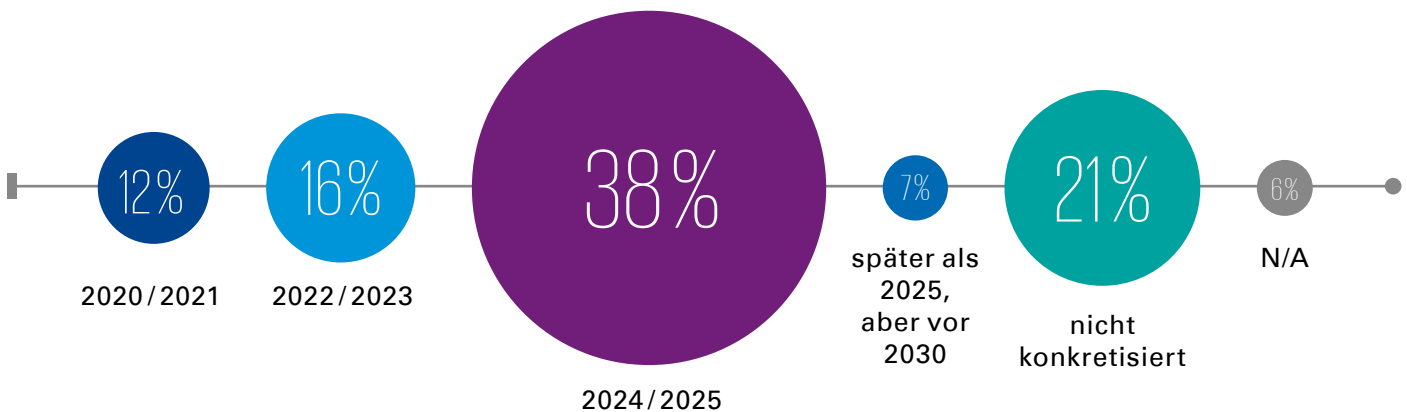
Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Abbildung 21: Konzerne und Familienunternehmen deutlich vorne bei SAP S/4HANA-Einführungsprojekten*
Gibt es in Ihrem Unternehmen ein SAP S/4HANA-Einführungsprojekt?



* Abweichung von 100 % ergeben sich aufgrund von Rundungsdifferenzen
Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Abbildung 22: Ein großer Teil der SAP S/4HANA-Einführungen soll in den Jahren 2024 und 2025 beendet werden



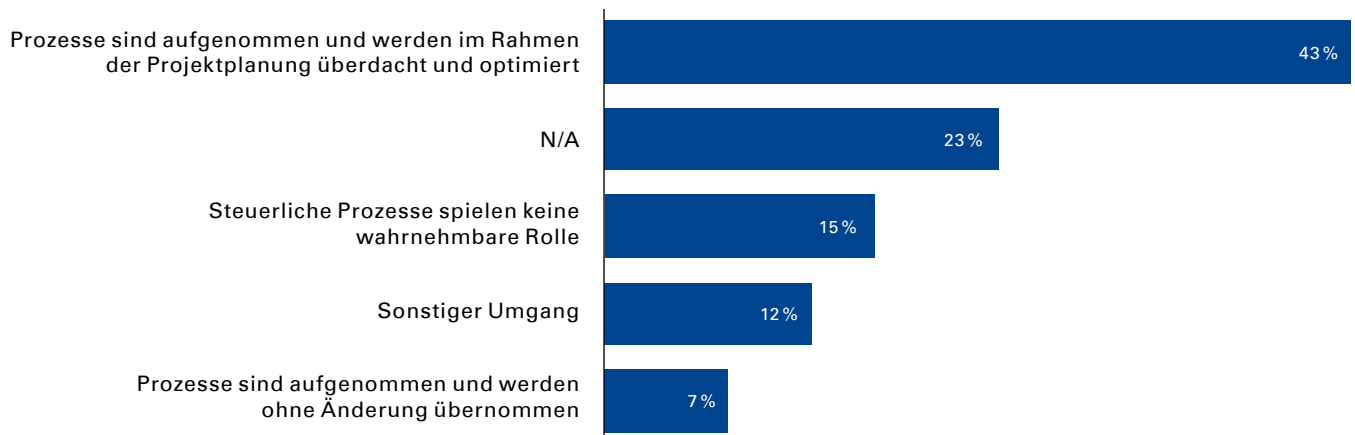
Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Einbindung der Steuerabteilung in SAP S/4HANA-Projekte

Wo SAP S/4HANA-Projekte bereits laufen, geben immerhin 75 % der Befragten an, in das Projekt eingebunden zu sein, allerdings in unterschiedlicher Form und Intensität. Da viele Einführungsprojekte noch am Anfang stehen, ist der Umgang mit den steuerlichen Prozessen häufig noch nicht eindeutig geklärt. Auch

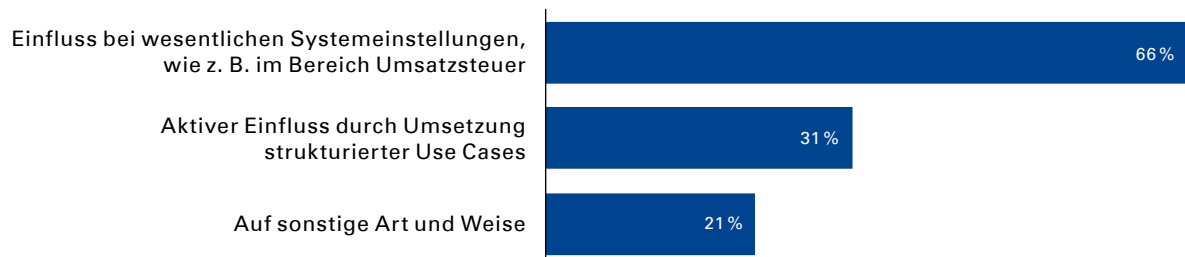
die Einbindung der Steuerabteilung findet auf unterschiedliche Weise statt, genannt werden zum Beispiel die Abfrage steuerlicher Anforderungen und Vorgaben, Prüfungsaufgaben, eine fallweise Hinzuziehung oder ein aktiver Austausch mit dem Projektteam.

Abbildung 23 und 24: Umgang mit Prozessen und Art der Einbindung der Steuerabteilung
Wie ist im Rahmen des SAP S/4HANA-Einführungsprojektes der Umgang mit Prozessen?



Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Wie ist die Steuerabteilung in die Einführung von SAP S/4HANA eingebunden?



(Mehrfachauswahl)
 Quelle: KPMG in Deutschland, 2021



Abbildung 25: Erwartete Mehrwerte durch die Einführung von SAP S/4HANA



Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Praxisbeispiel

Praktische Vorteile einer SAP S/4HANA Einführung aus steuerlicher Sicht

(Nancy Schanda, Partnerin, Indirect Tax Services; Ellen Birkemeyer, Partnerin, Tax Transformation)

Aus umsatzsteuerlicher Sicht liegen die Vorteile von SAP S/4HANA vor allem in der Datenhaltung. Diese erfolgt direkt im Arbeitsspeicher, sodass auch komplexe Direktabfragen und Analysen auf Transaktionsdaten in Echtzeit durchgeführt werden können. Hierdurch können die gestiegenen Anforderungen an die Transparenz der Datengrundlagen (SAFT, Real-Time Reporting etc.) besser erfüllt werden.

Gleiches gilt auch für die anderen Steuerarten, wie die Ertragsteuern. Aufgrund der besseren Datenverfügbarkeit können einzelne Transaktionen – zum Beispiel im Bereich der nichtabziehbaren Betriebsausgaben – sehr viel umfassender analysiert und für Deklarationszwecke auswertbar gemacht werden.

Auch aus Sicht von Tax Compliance bieten sich unter SAP S/4HANA umfassende Analysemöglichkeiten. Das neue Universal Journal als sogenannter Single Point of Truth ermöglicht umfassende Auswertungen, die als Grundlage für ein integriertes, innerbetriebliches Kontrollumfeld für Steuern dienen können.

Eine Steigerung der Prozesseffizienz und Prozessautomatisierung lässt sich bei der Umsatzsteuer insbesondere durch eine (teil-)automatisierte Steuerfindung

erreichen. Wesentliche Grundlage hierfür bilden regelmäßig die Stammdaten. Bei der Umsatzsteuer sind das insbesondere Kunden-/Lieferanten-/Material- und Produktstammdaten. Mit dem Geschäftspartnerkonzept können unter anderem weitere kundenspezifische Attribute (wie Wiederverkäuferbescheinigungen mit Gültigkeitsdaten) hinterlegt werden, um eine zutreffende Umsatzsteuerfindung zu ermöglichen. Ebenso bietet sich die Möglichkeit der zeitabhängigen Steuerkennzeichen, die in der Cloudversion bereits verfügbar und in der On-Premise-Version ab dem Release des Update OP 2109 geplant sind. Hierdurch ergeben sich zahlreiche Chancen für ein flexibles und effizientes Steuerkennzeichenkonzept.

Auch aus Sicht der anderen Steuerarten ist das Geschäftspartnerkonzept hilfreich, da es eine einfachere Auswertung der Kombination von Stamm- und Bewegungsdaten ermöglicht. So können zum Beispiel im Bereich der gewerbesteuerlichen Hinzurechnung Zahlungen innerhalb bzw. außerhalb der Organschaft getrennt voneinander ausgewertet werden und es müssen dafür keine separaten Konten vorgehalten werden.

09 | Fazit und Ausblick

Das Thema Digitalisierung mit seinen Chancen und Herausforderungen ist in den Steuerabteilungen angekommen und wird die Arbeit zunehmend verändern. Im Fokus stehen die Standardisierung und Automatisierung von Prozessen, neue Skills und Vorgehensweisen werden die bisherigen ergänzen. Technologielösungen gewinnen weiter an Bedeutung.

Neben der Technologie sind die Daten selbst von immer größerer Relevanz. Eine zentrale Haltung von steuerlichen Daten wird zum Erfolgsfaktor, auch für die Transformation der Steuerabteilung von der Stabsstelle zum Businesspartner und Value Creator. Dabei ist der Einsatz von Cloud-Technologien ideal, um auch eine globale Skalierbarkeit zu ermöglichen.

Nicht nur die Datenhaltung wird sich ändern, auch Datenanalysen können durch Harmonisierung und automatische Prüfroutinen effizienter durchgeführt werden. Die Umstellung auf SAP S/4HANA unterstützt diesen Trend. Die Daten- und prozessuale Integration der steuerlichen Bedürfnisse in einem funktionsübergreifenden System wie SAP S/4HANA wird in den meisten Fällen dafür sorgen, dass Compliance-Anforderungen schneller und leichter eingehalten werden können.

Grundsätzlich sollten Steuerverantwortliche bei der Entwicklung ihrer Digitalisierungsstrategie immer die des Gesamtunternehmens im Blick haben. Das ist unter anderem wichtig, weil für die Steuerabteilung eingesetzte Technologien auch in anderen Unternehmensbereichen verwendet werden können. Dadurch minimieren sich nicht nur Investitionskosten, die unternehmensweit genutzten Technologien führen auch zu Effizienzgewinnen und weiteren Kostenvorteilen. Das gilt auch im Fall globaler Steuerfunktionen. Beispiele für Technologien, die an Bedeutung gewinnen werden, sind Low-Code-Plattformen wie Alteryx oder Power Apps. Beide sind breit einsetzbar, einfach zu bedienen und können im Gesamtunternehmen für die Lösungsfindung genutzt werden.

Vor diesem Hintergrund ist ein Blick auf das vorhandene Governance-Modell empfehlenswert. Dieses muss genügend Flexibilität für die durch den Einsatz neuer Technologien ermöglichten schnellen Innovationen haben, trotzdem muss jederzeit die Einhaltung aller gesetzlichen und unternehmensspezifischen Compliance-Aspekte gewährleistet sein.

Eine spannende Entwicklung ist der vermehrte Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) in den Steuerabteilungen. Neben den in dieser Studie genannten Einsatzgebieten gibt es noch viel Potenzial: Eine spürbare Entlastung und ein Zuwachs an Effizienz wären zum Beispiel möglich, wenn die KI in der Lage wäre, Gesetzestexte und steuerliche Dokumente inhaltlich zu verstehen. Dann könnten interne und externe Anfragen über ein standardisiertes Ticketing-System an die Steuerfunktion gesendet werden. Eine entsprechende KI würde durch Indexierung und Matching der steuerlichen Dokumente einen Antwortvorschlag erstellen. Noch sind solche Lösungen in einem frühen Anfangsstadium, erfolgsentscheidend wird die Bereitstellung von entsprechendem Trainingsmaterial für die KI sein.

Eine erfolgreiche Transformation der Steuerabteilung wird aber nicht möglich sein ohne kulturelle Veränderungen und die Anpassung der Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Schulungskonzepte, die auf die richtigen Themen, Nachhaltigkeit und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden ausgelegt sind, werden entscheidend sein.

Es bleibt spannend – wir freuen uns, unsere Kunden mit innovativen Lösungen in die Steuerzukunft begleiten zu können.



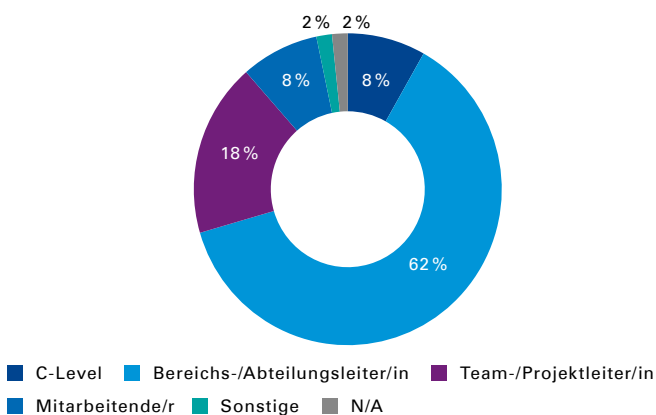
10 | Datenbasis und Teilnehmende

Der Fokus der vorliegenden Studie liegt auf in Deutschland ansässigen Steuerabteilungen

Die Studie wurde im zweiten Halbjahr 2020 vorbereitet und im November 2020 durchgeführt. Die Fragestellungen wurden zusammen mit ausgewählten Steuerexperten entwickelt und verprobt. Im Überblick umfasste der Fragebogen die folgenden Themen:

- Rolle der Steuerabteilung
- Bedeutung und Status der Digitalisierung
- Ressourcen
- Technologie

Abbildung 26: Position der Teilnehmenden



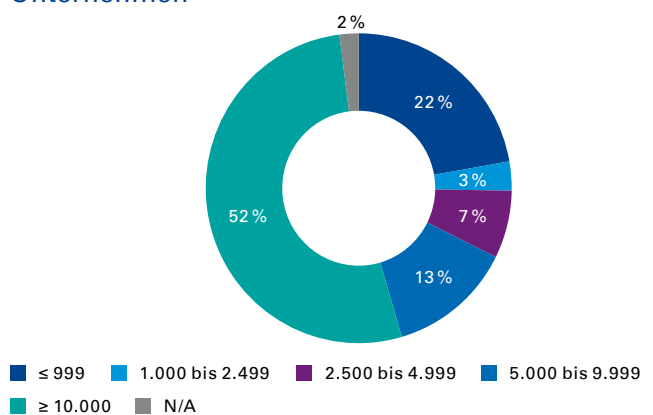
Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

122 Personen haben an der Befragung teilgenommen.

Die Teilnehmenden, hauptsächlich Abteilungsleitende und Führungskräfte (89 %), gehören überwiegend Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden an (51 %).

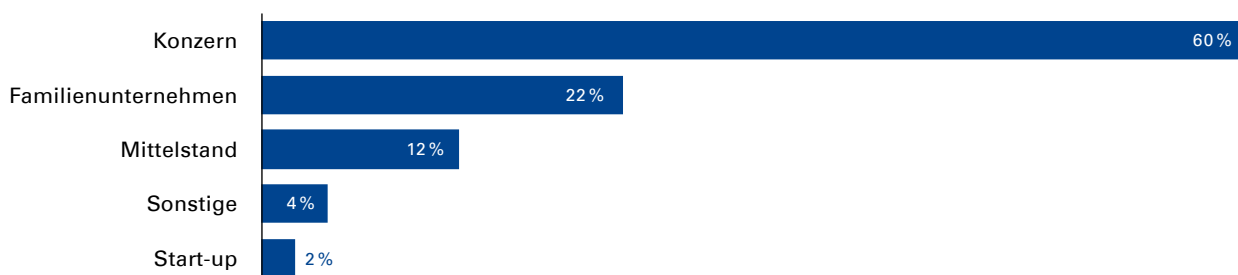
Der Begriff/Untersuchungsgegenstand „Steuerabteilung“ soll im Rahmen dieser Studie als Synonym für eine selbstständige steuerliche Organisationseinheit in einem Unternehmen verstanden werden. Die vorliegende Studie wurde mit Hilfe geschlossener und offener Fragestellungen durchgeführt.

Abbildung 27: Mitarbeitendenzahl der teilnehmenden Unternehmen*



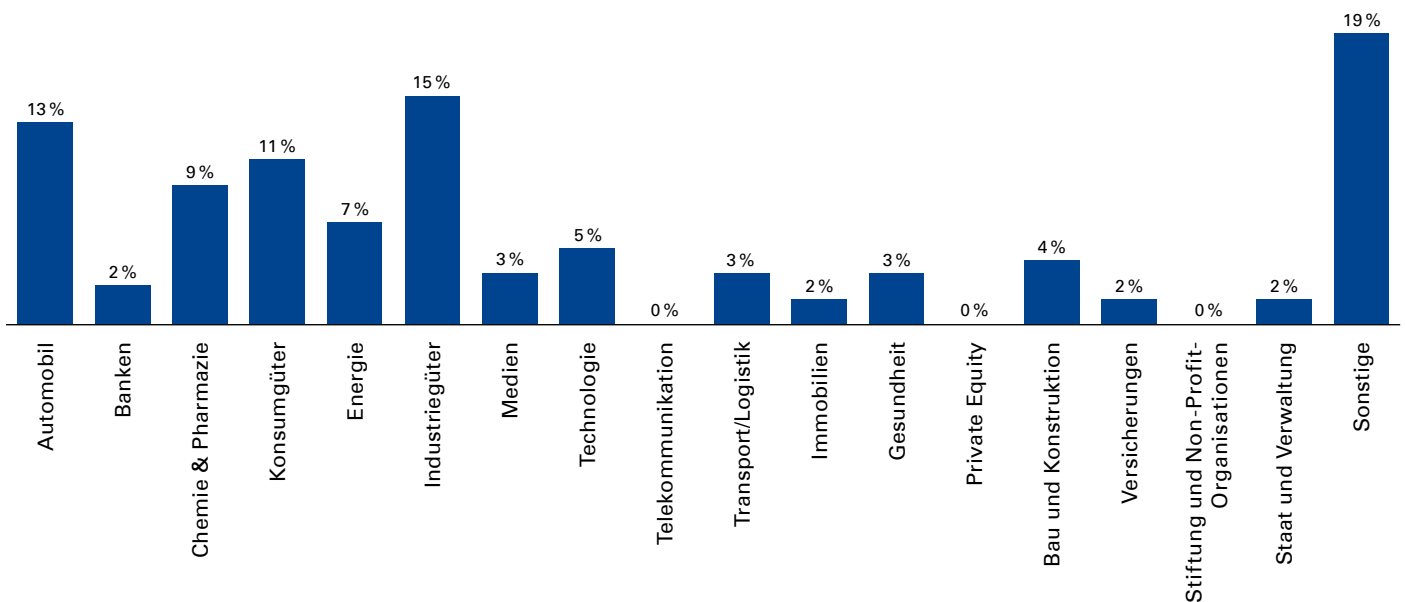
* Abweichung von 100 % ergeben sich aufgrund von Rundungsdifferenzen
Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Abbildung 28: Art der teilnehmenden Unternehmen



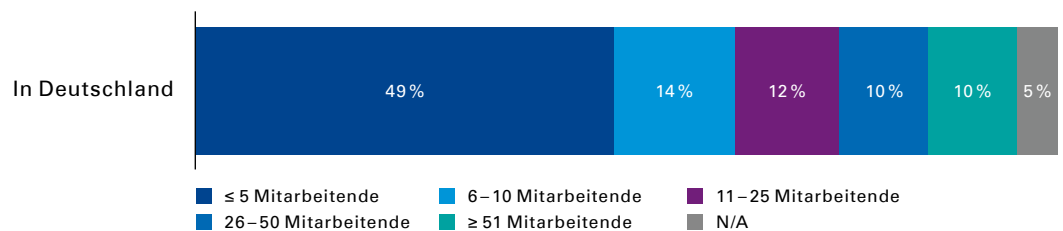
Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Abbildung 29: Branchenzugehörigkeit der Teilnehmenden*



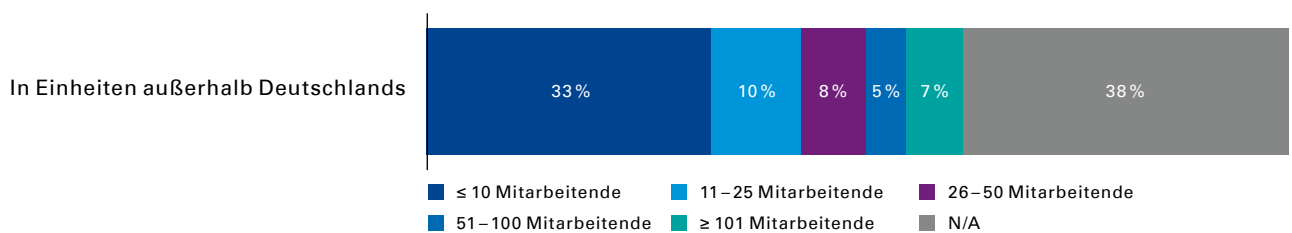
* Abweichung von 100 % ergeben sich aufgrund von Rundungsdifferenzen
Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Abbildung 30: Mitarbeitende in der Steuerabteilung der Teilnehmenden



Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Abbildung 31: Mitarbeitende in ausländischen Steuerabteilungen der Teilnehmenden*



* Abweichung von 100 % ergeben sich aufgrund von Rundungsdifferenzen
Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Einige oder alle der hier beschriebenen Leistungen sind möglicherweise für KPMG-Prüfungsmandanten und deren verbundenen Unternehmen unzulässig.

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Marko Gründig

Head of Tax
T +49 89-9282-1193
MarkoGruendig@kpmg.com

Christian Stender

Head of Tax Innovation & Technology
T +49 211-475-6158
CStender@kpmg.com

Robert Regendantz

Senior Manager Tax Innovation & Technology
T +49 211-475-7324
rregendantz@kpmg.com

www.smartdigitaltax.de

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2021 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.