www.pwc.de/ctc

Die Steuerfunktion der Zukunft

Von der Tax Compliance zum strategischen Erfolgsfaktor



pwc

Vorwort

Liebe Leser:innen,

wer beruflich mit Steuern zu tun hat, erlebt es jeden Tag: Die steuerliche Landschaft ändert sich derzeit in einem noch nie gesehenen Ausmaß. Die Umsetzung neuer regulatorischer Anforderungen wird zu einem kaum zu gewinnenden Wettlauf. Bestehende und kommende Compliance-Vorschriften erfordern neue Wege und Lösungen – und das bei oft niedrigen Budgets und generell hoher Arbeitsbelastung. Aus unserer Zusammenarbeit mit unseren Kunden wissen wir aber: Diese Herausforderungen sind lösbar.

Daher haben wir zusammen mit zahlreichen Steuerexpert:innen aus Unternehmen genauer betrachtet, welche Vorstellung sie von der Steuerfunktion der Zukunft haben. Sie haben uns in unserer aktuellen PwC-Umfrage Einblicke in Herausforderungen und Chancen ihrer Arbeit gegeben. Nichts wurde dabei von den Praxisexpert:innen in den Unternehmen so oft betont wie die Notwendigkeit verlässlicher und stets aktueller Daten. Nur damit kann die Steuerfunktion einen proaktiven und relevanten Beitrag zur Wertschöpfung leisten.

Im Folgenden möchten wir Ihnen sechs Impulse dazu geben, was es konkret heißt, eine Steuerfunktion für die Zukunft zu wappnen: Welche Herausforderungen erleben andere Unternehmen? Wie begegnen sie ihnen? Und welche allgemeinen Ansätze lassen sich aus diesen Einzelbetrachtungen ableiten?

Wir hoffen, Sie können aus der Lektüre einige Anregungen für Ihre Arbeit ziehen. Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen.

Ihr



Dr. Frank Schmidt

Markets Leader Tax & Legal
bei PwC Deutschland

Inhaltsverzeichnis

Management Summary 4

Impuls 1: Welche Aufgaben die Steuerfunktion heute und in Zukunft erfüllen kann 6

Impuls 2: Wie Outsourcing helfen kann, die wachsende Komplexität von Compliance und Reporting zu bewältigen 8

Impuls 3: Wie die Steuerfunktion Wertschöpfungspotenziale im Unternehmen hebt 10

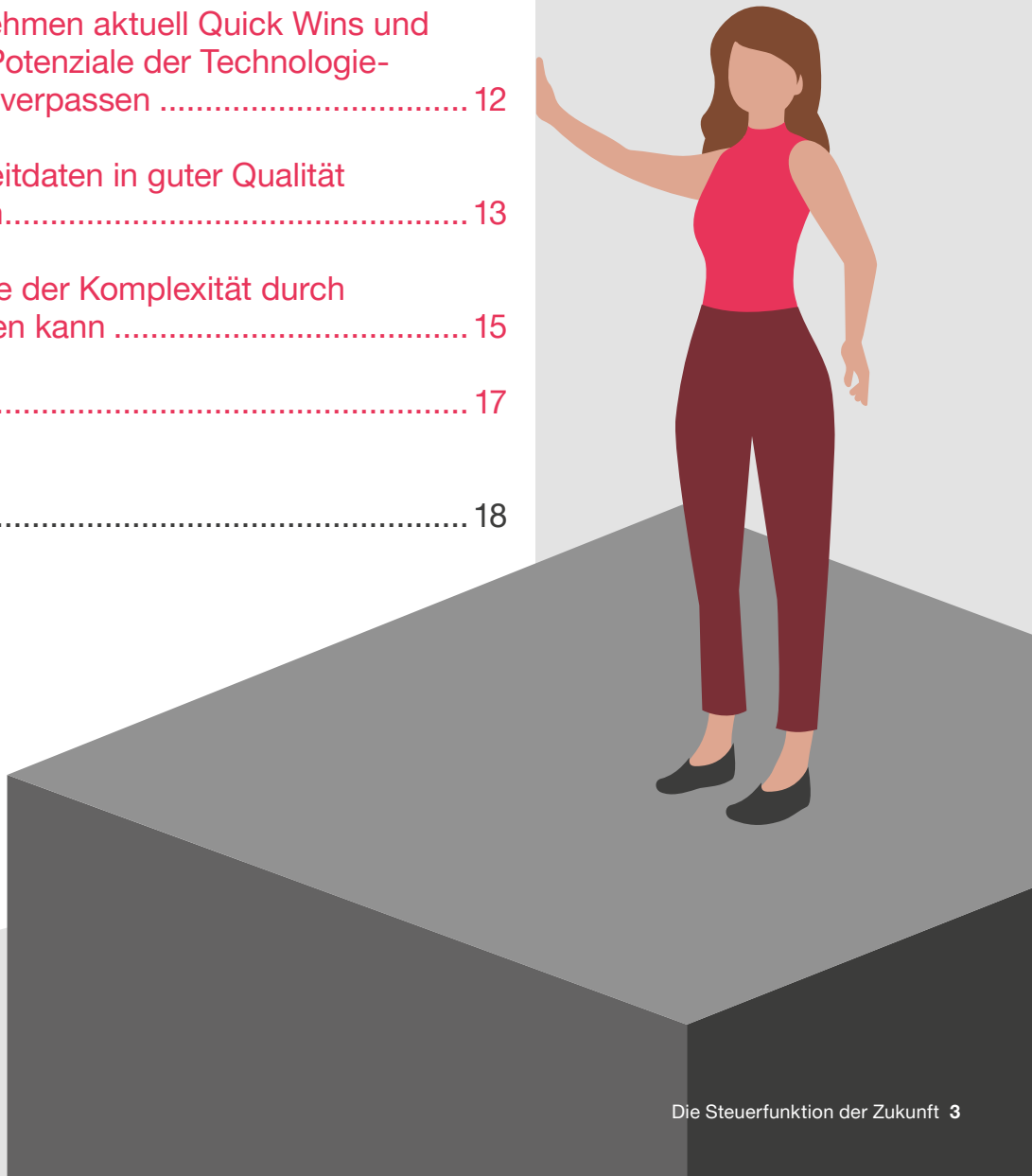
Impuls 4: Warum Unternehmen aktuell Quick Wins und grundlegende Potenziale der Technologie-Transformation verpassen 12

Impuls 5: Wie sich Echtzeitdaten in guter Qualität ermitteln lassen 13

Impuls 6: Wie Compliance der Komplexität durch Pillar II begegnen kann 15

Fazit 17

Ihre Ansprechpersonen 18



Management Summary

Chancen und Herausforderungen für die Steuerfunktion der Zukunft

Mehr als 270 Unternehmen haben an der PwC-Umfrage zur Steuerfunktion der Zukunft teilgenommen. Ihre Antworten beschreiben einen Unternehmensbereich im elementaren Wandel: Die Arbeitsbelastung ist hoch, die Budgets sind oft niedrig und der Veränderungsdruck ist immens. Potenziale zur Vernetzung und Konsolidierung von Daten werden erkannt und durch neue Regularien auch oft gefordert, aber der Weg hin zum verlässlichen Einsatz entsprechender Technologien ist oft noch weit. Das zeigen einige Schlaglichter der Ergebnisse.

Zum Status quo der Steuerfunktion in der Unternehmenspraxis

- Rund ein Drittel der befragten Unternehmen haben vier oder weniger Vollzeitangestellte in der Steuerfunktion, ein Viertel haben 20 oder mehr.
- Ein Viertel der Befragten sieht einen Ausbau dieser Belegschaft in den nächsten drei Jahren voraus. Besonders wichtig empfinden die Unternehmen die Suche nach Tech-Expert:innen und die Weiterbildung der aktuellen Belegschaft.
- In rund einem Drittel der Unternehmen, die in mehreren Ländern operieren, ist die Steuerfunktion zentral organisiert. Ein weiteres Drittel verfolgt einen Ansatz, der eine zentrale, regionale und lokale Umsetzung kombiniert. Der Rest hat die Funktion rein an einem Standort regional oder lokal angesiedelt.
- Die drei wichtigsten Verantwortungsbereiche sind unternehmensweite Einkommenssteuern, Verrechnungspreise, Tax Accounting und Reporting.
- 57 % der Befragten erwarten einen Ausbau ihrer Verantwortlichkeiten für Tax Reporting und Compliance – gleichzeitig glauben jedoch 59 %, dass die Budgets für interne Tax Services stagnieren oder sogar sinken.
- Acht von zehn Befragten empfinden die Zusammenarbeit zwischen Steuer- und Accounting-Funktion im Unternehmen als gut oder sehr gut.

Welche Aufgaben heute und künftig ausgelagert werden

- Tax Accounting und Buchhaltung werden meist intern abgewickelt, während viele der befragten Unternehmen für Verrechnungspreise und unternehmensweite Einkommenssteuern oft auf eine Kombination aus internen Kräften und externen Partnern zurückgreifen.
- Ein Sechstel aller Befragten arbeitet mit sechs oder mehr externen Partnern zusammen, ein Drittel mit zwei oder weniger.

Über die wachsende Bedeutung von Daten in der Steuerfunktion

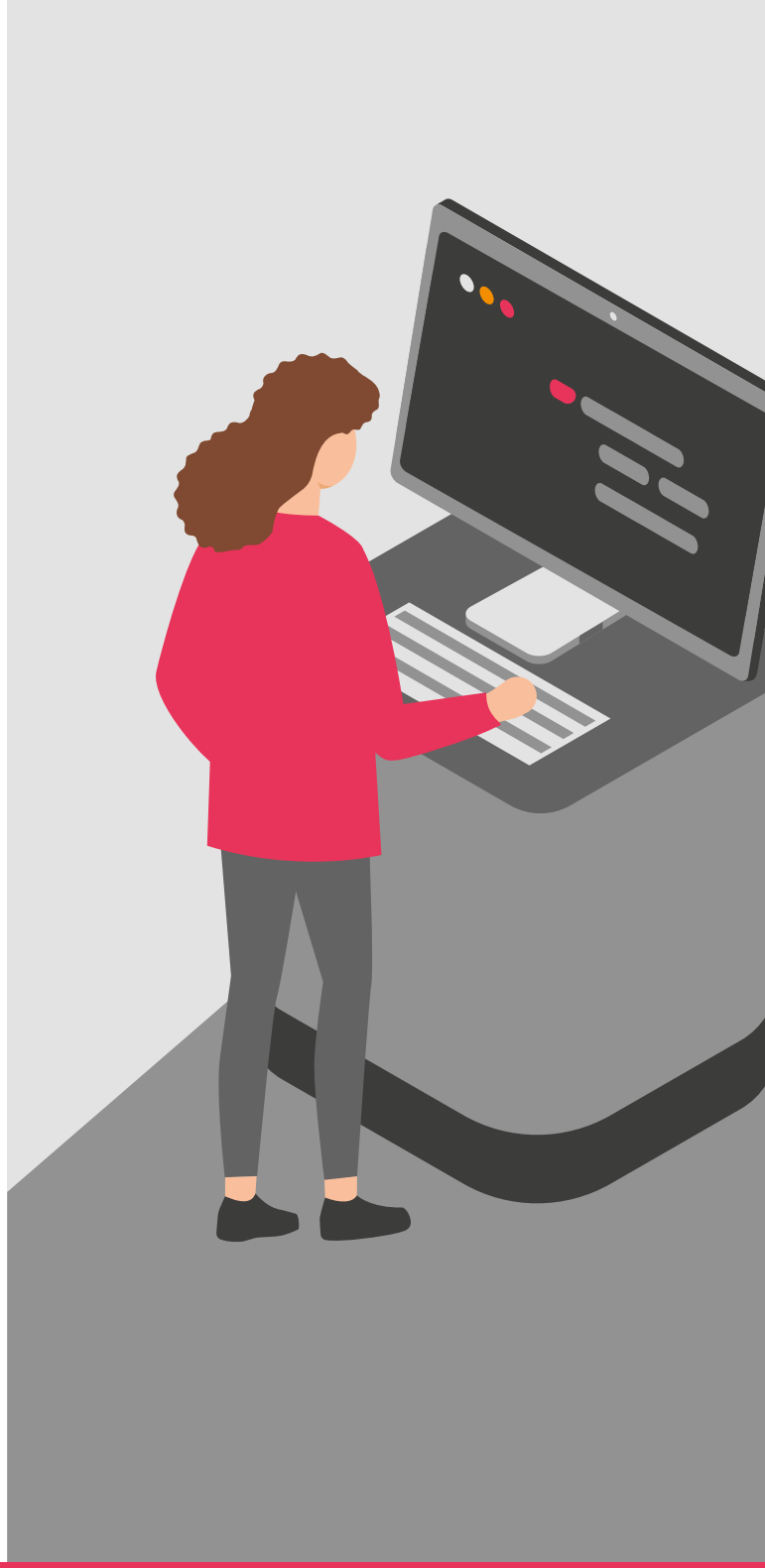
- Gut vier von zehn Befragten räumen ein, dass sie nicht zeitnah auf hochwertige Vergangenheitsdaten oder Echtzeitwerte zurückgreifen können, um unternehmerische Entscheidungen zu unterstützen. Nur 30 % der Antwortgeber:innen können für Vorhersagemodelle zügig Daten miteinbeziehen.
- Rund ein Viertel der Befragten sagt, dass ihre Compliance-Systeme keinen Digital Audit Trail ermöglichen.
- Nahezu sieben von zehn Unternehmen erklärten, dass Finanz- und Steuerdaten entweder teilweise oder vollständig separat gesteuert werden.

Wie Technologie neue Potenziale eröffnet

- Spezifische Punktlösungen und Steuermodule im Enterprise Ressource Planning sind die beiden wichtigsten Technologien zur Unterstützung von Tax Compliance, aber nur knapp die Hälfte der Befragten nutzen sie.
- Nur 14 % setzen automatische Kontrollinstanzen ein, um Compliance sicherzustellen.
- Die Befragten wünschen sich grundsätzlich besser integrierte Softwarelösungen für Steuertechnologie, um Einzellösungen mit individuellen Interfaces abschaffen zu können.
- Die Befragten wollen mehrheitlich künftig den Grad ihrer Automatisierung erhöhen, um Ressourcen für Analyse, Steuerstrategie und Risikominimierung freizusetzen.

Chancen und Herausforderungen

- Drei Aspekte werden besonders häufig genannt, wenn es darum geht, wie die Steuerfunktion zur Wertsteigerung beitragen kann: eine gute Steueroptimierungsstrategie, das proaktive Management von Steuerrisiken und die Umsetzung der (digitalen) Transformation in den Bereichen Steuern und Finance.
- Die beiden größten Herausforderungen sind aus Sicht der Antwortenden regulatorische Änderungen und Compliance-Auflagen.
- Etwa acht von zehn Befragten halten ihre Steuerfunktion für effektiv, wenn es um das Erfüllen von regulatorischen Auflagen, Stakeholder-Erwartungen und die Bereitstellung korrekter Daten geht.
- Nur jede:r fünfte Befragte hält das eigene Unternehmen für gut vorbereitet, wenn es um Pillar II geht.



Zur Methode der Befragung

Zwischen 9. März und 16. Mai 2023 haben Steuerverantwortliche aus 273 Unternehmen die Umfrage vollständig beantwortet. Befragt wurden sie zu Strukturen und Prozessen im aktuellen Umgang mit Unternehmenssteuern und zu erwarteten Veränderungen in der Zukunft. Teilgenommen haben Unternehmen und Konzerne aus drei Gruppen: 84 Direktnominierte von Mitarbeitenden an PwC-Standorten, 69 Selbstregistrierte auf einer in sozialen Netzwerken verbreiteten Seite sowie 120 Panel-Unternehmen in Australien, Kanada, Deutschland, den Niederlanden und Großbritannien. Die Unternehmen stammten sowohl aus dem Industrie- als auch aus dem Dienstleistungsbereich und repräsentieren Firmen aller Größenordnungen, darunter jeweils circa ein Sechstel mit einem Umsatz von mehr als 5 Milliarden Dollar und zwischen 1 und 5 Milliarden Dollar sowie ein Viertel mit einem Umsatz geringer als 100 Millionen US-Dollar.

Impuls 1:

Welche Aufgaben die Steuerfunktion heute und in Zukunft erfüllen kann

Der Funktionsbereich Steuern erlebt in vielen Unternehmen einen Wandel: weg von jährlichen Compliance-Zyklen, hin zur Echtzeitberichterstattung. Eine moderne Ausrichtung des Bereichs berücksichtigt den technologischen Fortschritt und größere gesellschaftliche Erwartungen an die Offenlegung unternehmerischen Handelns – und benötigt dafür vernetzte Daten.

Unterschiedliche Größen, verschiedene Branchen: Ein Eindruck zieht sich wie ein roter Faden durch viele Antworten der gut 270 teilnehmenden Unternehmen: Die Belastung und die Komplexität, die die Firmen in Fragen der Steuerberichterstattung spüren, steigt. In den nächsten zwei bis drei Jahren erwarten die meisten Steuerleiter:innen eine deutliche Zunahme der Berichtsanforderungen. Selbst in großen Unternehmen geht aber rund die Hälfte der Befragten davon aus, dass die Zahl der internen Fachleute gleich hoch bleiben wird – und nur 48 % der Befragten glauben, dass ihr Unternehmen mit regulatorischen Anforderungen effektiv umgeht.

Unternehmen müssen ihren Umgang mit Steuern ändern, um erhöhte Belastungen zu bewältigen

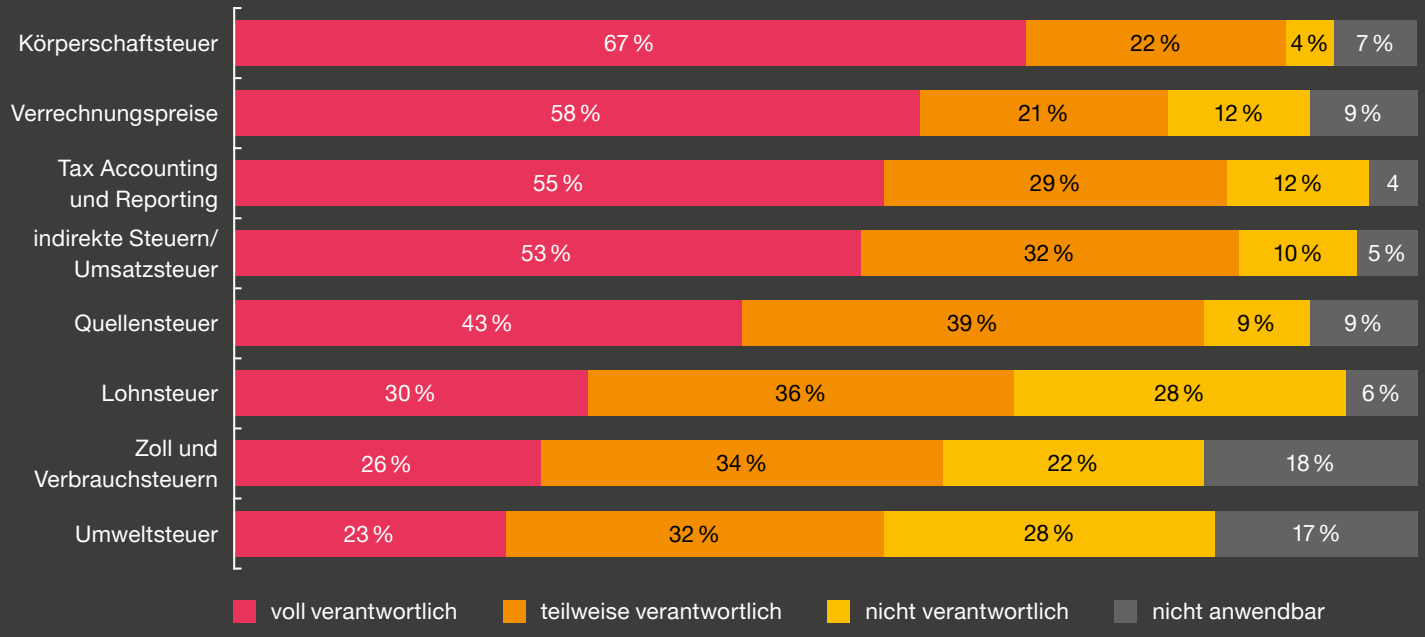
Wenn der Umfang und die Komplexität der Compliance zunimmt, müssen Unternehmen ihre Mitarbeiter:innen, Technologien und Prozesse auf neue Art und Weise organisieren, damit sie Veränderungen antizipieren, schneller handeln und die entsprechende Qualität liefern können.

Gleichzeitig ist klar, dass es kein erfolgreiches Einheitsmodell für alle Unternehmen zur Einhaltung der steuerlichen Vorschriften geben wird. Stattdessen muss jede Steuerabteilung mit einem hohen Maß an Agilität vernetzt und flexibel sein, um die ständigen regulatorischen Veränderungen handhaben und bewältigen zu können.

Die Verknüpfung von Menschen und Daten bei gleichzeitiger technischer Unterstützung der verschiedenen Compliance-Prozesse über Steuerarten und Länder hinweg kann Kosten senken und Teams entlasten. Gleichzeitig verbessern sich Geschwindigkeit, Flexibilität und effektive Verwaltung der regulatorischen Anforderungen.

Abb. 1 Schon jetzt erfüllen die Steuerbereiche viele Aufgaben von hoher Komplexität

Für welche Steuerarten sind Sie bzw. Ihre Steuerabteilung verantwortlich?
(Basis: 273)





Vier Trends zeigen den Wandel der Steuerfunktion

Vier häufige Antworten in der umfangreichen PwC-Umfrage zeigen wichtige Trends im Steuerbereich:

- Die Bedeutung von Echtzeit-Reporting steigt, die von jährlichen Compliance-Zyklen sinkt.
  Gleichzeitig geben 48 % der Befragten an, keinen schnellen Zugang zu historischen Daten von hoher Qualität zu haben – eine Aufgabe, die viele Unternehmen noch angehen müssen.
- Technologie unterstützt zukunftsfähige Steuerfunktionen.
  Es gibt eine deutlich größere Nachfrage nach neuen und anderen Technologien: 69 % der Befragten wollen den Einsatz von Technik ausbauen, um auf die steigenden Anforderungen in Compliance und Regulatorik zu reagieren. Dafür sorgen unter anderem die digitale Transformation und Automatisierung, um komplexe Datenanalysen bewältigen zu können, den Compliance-Prozess zu vereinheitlichen und Fehlerrisiken zu reduzieren.
- Steuerfunktionen werden datenzentrierter.
  Steuerbehörden setzen immer mehr künstliche Intelligenz (KI) und Machine Learning ein, um Ungewöhnliches und Widersprüche in Steuererklärungen zu finden. Damit steigt auch die Bedeutung von digitalen Audits, Datenqualität und Kontrollen. Der sichere und effiziente Einsatz von KI wird immer wichtiger werden.
- Das Berufsbild von Steuerexpert:innen in Unternehmen verändert sich.
  Neue Fähigkeiten im Accounting, dem Reporting von Data Analytics und darüber hinausgehende Technologiekenntnisse werden künftig für Steuerexpert:innen im Unternehmen immer wichtiger. Die Umfrage hat gezeigt, dass 59 % der befragten Unternehmen ihrer Belegschaft mehr Tech-Kenntnisse vermitteln wollen. Diese Fachleute sind selten, was wiederum Auswirkungen auf ausgelagerte Aufgaben haben wird. Schwerpunkt im Outsourcing waren früher Steuerspezialist:innen, künftig werden es vermehrt Tech-Spezialist:innen sein.

Viele interne Finanz- und Steuerteams verfügen kaum über diese nötigen Kapazitäten und Kompetenzen – aber die strategische Neudefinition der Rolle der Steuerabteilung in Unternehmen, unterstützt durch externe Hilfe, erlaubt es, den Wandel zu bewältigen und Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen.

Impuls 2:

Wie Outsourcing helfen kann, die wachsende Komplexität von Compliance und Reporting zu bewältigen

Angesichts wachsender und komplexerer externer Anforderungen erkennen Unternehmen den Bedarf, Compliance und Reporting flexibler zu gestalten. Externe Dienstleister können agile Lösungen bereitstellen, müssen aber wichtige Anforderungen erfüllen.

Die Ergebnisse der PwC-Umfrage zeigen deutlich, dass die Steuerfunktion der Zukunft anders aussehen wird als heute. Sie muss sich anpassen an Trends wie den stetigen technologischen Fortschritt, zusätzliche Datenanforderungen, Veränderungen in der globalen Steuerlandschaft wie Pillar II und neue Bereiche der Nachhaltigkeitsberichterstattung. 57 % der Befragten erwarten, dass in den kommenden zwei bis drei Jahren höhere Aufwände für Compliance und Regulatory Reporting entstehen. Gleichzeitig glauben rund 50 % der befragten Steuerführungskräfte, dass sich die Zahl ihrer Mitarbeiter:innen für diese Aufgaben nicht verändern wird.

Zu den größten Herausforderungen zählen deshalb:
- der stärkere Fokus auf Echtzeitberichterstattung
- der vermehrte Einsatz von Technologie
- wachsende Datenzentrierung
- vorausschauendes und datengetriebenes Arbeiten
- neue Outsourcing-Ansätze
- wechselnde Anforderungen an die Qualifikationen von Steuerberater:innen

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, transformieren Unternehmen ihre Steuerfunktionen und rücken Daten und Technologie in das Zentrum der Entwicklung. Beispielsweise erklärten 79 % der befragten Großunternehmen, verstärkt Technologien einzusetzen, um auf die wachsende Komplexität der Compliance zu reagieren. Sie prüfen außerdem ihr Sourcing-Modell und stellen auf den Prüfstand, was sie intern erledigen und welche Aufgaben sie auslagern, um ihre verfügbaren Ressourcen bestmöglich zu nutzen und die Technologiepotenziale einsetzen zu können, die sie haben. 41 % der Teilnehmer:innen der Umfrage sagten, sie werden mit verändertem Outsourcing auf die genannten Herausforderungen reagieren.

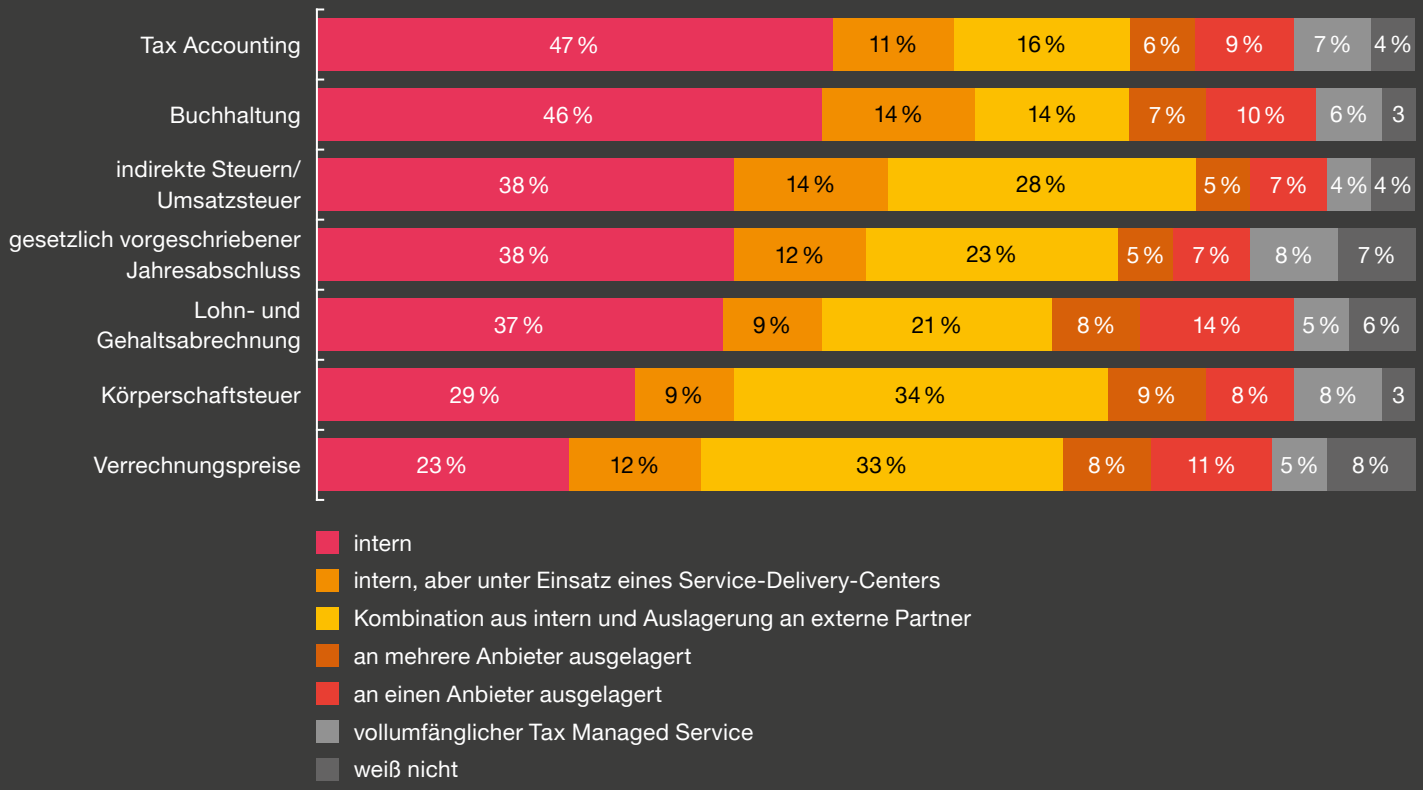
Vier Kernkompetenzen zeichnen gute Outsourcing-Anbieter aus:
- Fachliche Exzellenz
  Haben die Anbieter umfassende Kenntnisse von regulatorischen Änderungen, ihren Anforderungen und Auswirkungen?
- Ressourcen
  Verfügt der Anbieter über ein Netzwerk von Expert:innen, das die Bedürfnisse der Kunden in allen Phasen des Compliance-Zyklus erfüllen kann? Sind diese Ressourcen skalierbar, wenn Unternehmen mehr oder weniger Ressourcen benötigen?
- Vernetzung
  Ist der Anbieter in der Lage, seine Ressourcen so mit Daten und Technologie zu verknüpfen, dass über alle Länder hinweg die Einhaltung steuerlicher Vorschriften effektiv sichergestellt und der Aufwand zu bewältigen ist?
- Technologie
  Nutzt der Anbieter führende Technologie, um seinen Kunden schnell und kosteneffizient zu einem höheren Automatisierungsgrad zu verhelfen?

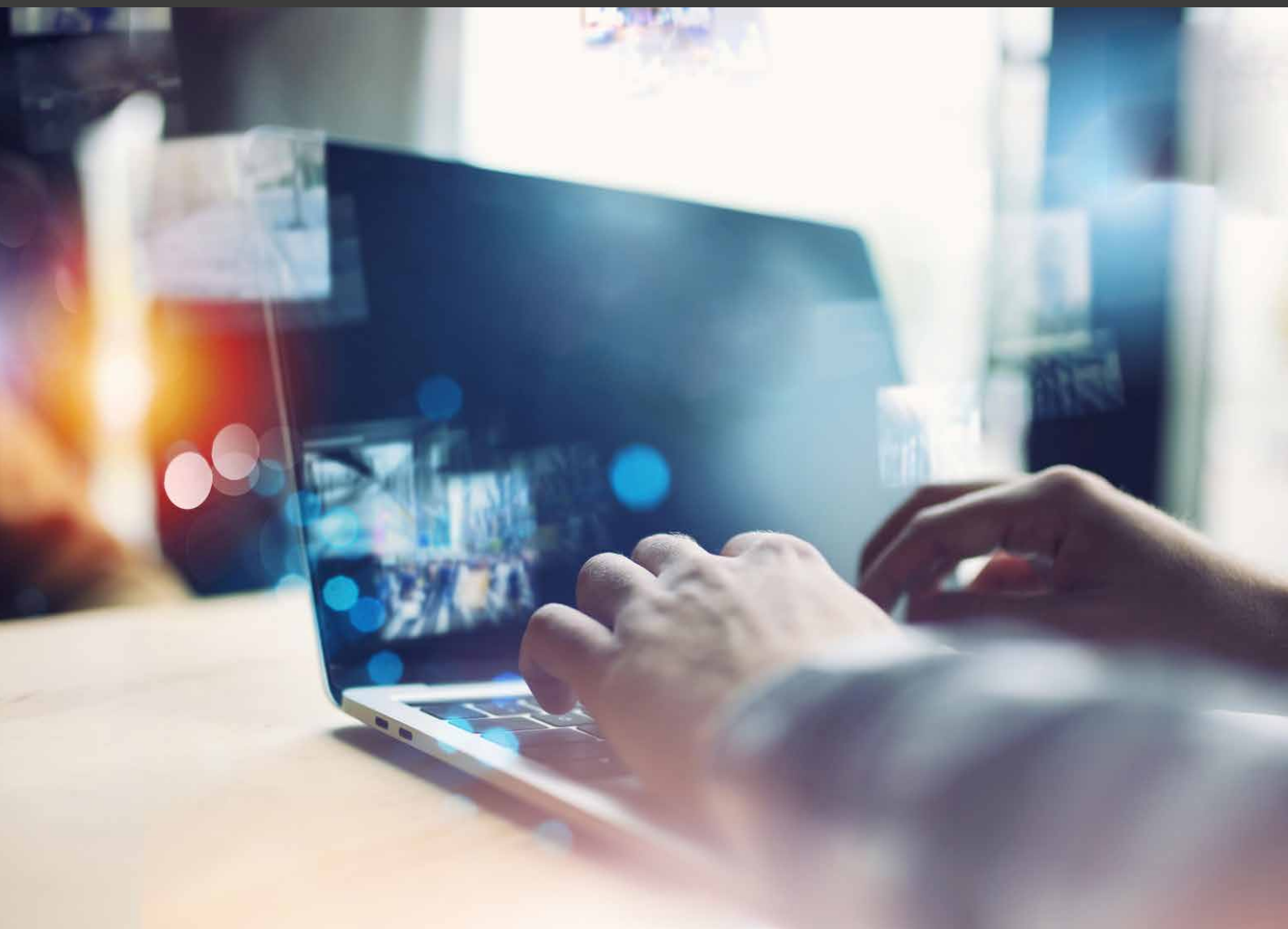
Technologie und Daten bestimmen die Weiterentwicklung einer Steuerfunktion, was Steuerexpert:innen neue Fähigkeiten abverlangt. Von den größten befragten Unternehmen gaben 85 % an, dass sie Mitarbeiter:innen mit mehr technologischen Kenntnissen benötigen. Zudem sagten 80 %, dass sie ihre Mitarbeiter:innen in neuen Bereichen wie der Datenanalyse und der Ableitung von Geschäftserkenntnissen aus Steuerdaten weiterbilden müssen.

Outsourcing-Anbieter helfen dabei, sofortigen Zugang zu Technologie- und Datenspezialistenteams zu bekommen, die mit Compliance-Spezialist:innen zusammenarbeiten. So wird diese Wissenslücke geschlossen und es werden alle relevanten Fähigkeiten vereint, die für eine effektive Steuerfunktion erforderlich sind.

Abb. 2 Aufgaben der Steuerfunktion und ihre Verankerung intern oder ausgelagert an externe Partner

Welche der folgenden Tax-Compliance-Felder erledigen Sie bzw. Ihre Steuerabteilung intern oder ausgelagert an externe Partner?
(273)





Impuls 3:

Wie die Steuerfunktion Wertschöpfungspotenziale im Unternehmen hebt

Gesteigerte Transparenz und detaillierte Datenanalysen können über die vorgeschriebenen jährlichen Erklärungen hinaus auch unterjährig wichtige Impulse für die Unternehmensführung liefern und so zur Steigerung der Wertschöpfung beitragen. Fünf Kernaspekte helfen, den Blick in die Zukunft zu richten.

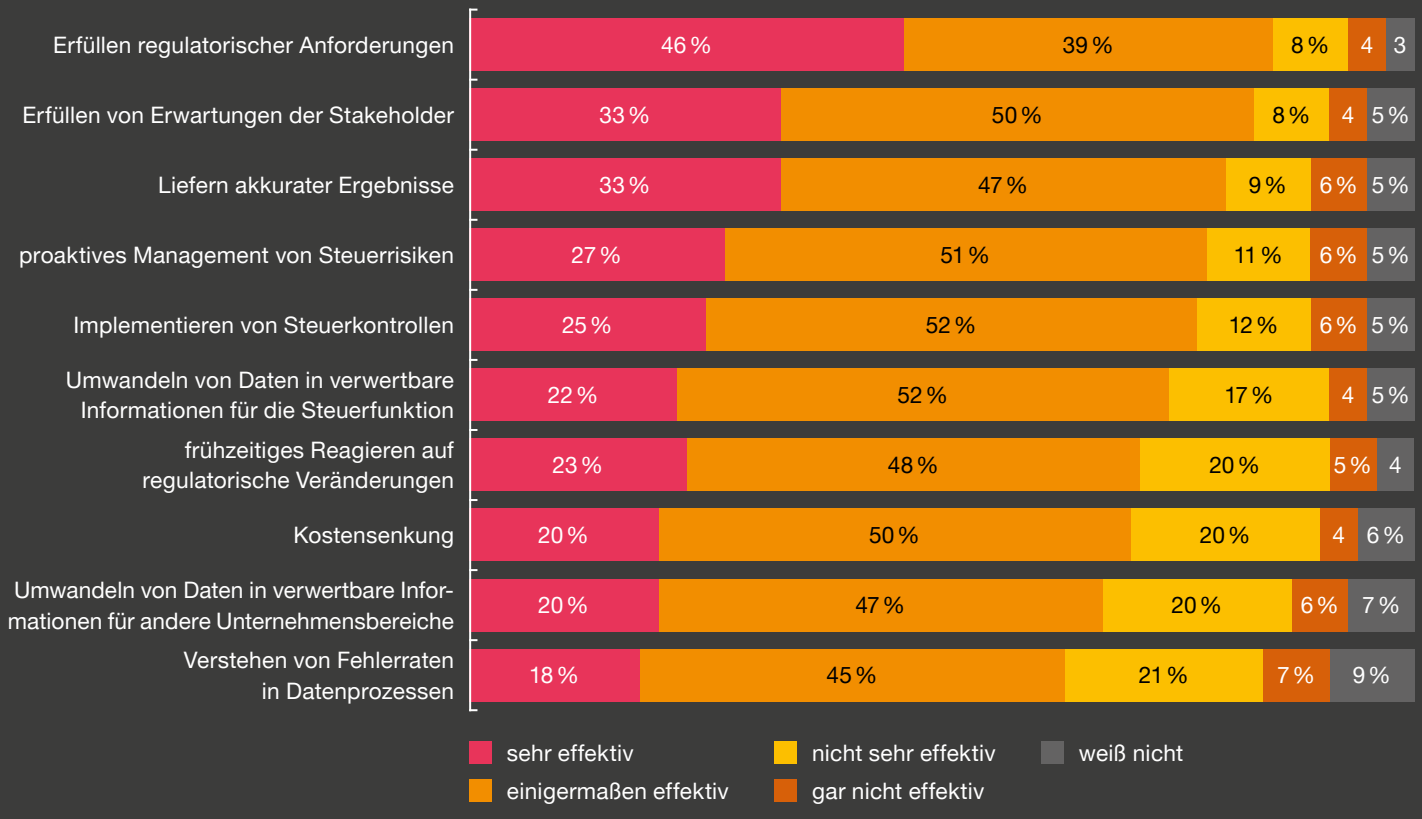
Die Steuerfunktion kann längst über die reine Erstellung der Steuererklärung hinaus messbaren Mehrwert für das Unternehmen generieren und so die Relevanz der Steuerfunktion in Zukunft vergrößern. Die PwC-Umfrage zeigt, dass Unternehmen auf eine weiterentwickelte Rolle der Steuerabteilung hinarbeiten. Anstatt sich darauf zu konzentrieren, die Vergangenheit korrekt in Steuererklärungen abzubilden und entstandene Probleme zu lösen, besteht ein starker Wunsch, die Steuerabteilungen zu einem vorausschauenden Werttreiber im Unternehmen zu entwickeln.

Die größten Unternehmen der PwC-Umfrage sehen ähnliche Möglichkeiten für Steuerabteilungen, um Mehrwert zu schaffen:

- 83 % im proaktiven Management von Steuerrisiken
- 63 % in der Steueroptimierung
- 48 % in Richtung Business Partnering
- 48 % als „Augen und Ohren“ vor Ort in den Ländern des Unternehmens und um Entwicklungen mit der Zentrale zu teilen

Abb. 3 Selbsteinschätzung der erfüllten Aufgaben der Steuerfunktion

Wie effektiv schätzen Sie sich bzw. Ihre Steuerfunktion in den folgenden Bereichen ein?
(273)



Der Schlüssel, um diese Ziele zu erreichen, liegt darin, aus Steuerdaten mehr Erkenntnisse zu gewinnen – zeitnah oder sogar in Echtzeit.

Meist fokussiert sich dieser Prozess auf die Steigerung der operativen Effizienz, unter anderem durch stärkere Automatisierung, um mehr Kapazität für wertschöpfende Tätigkeiten freizusetzen. Die richtige Investition in Technologie kann nicht nur den Automatisierungsgrad erhöhen, sondern auch Daten in Echtzeit liefern und zu neuen Erkenntnissen vernetzen, um geschäftliche Entscheidungen zu validieren und zu optimieren.

Durch Echtzeitdaten und -einblicke sowie effiziente Compliance-Prozesse sollten sich die Mitarbeiter:innen der Steuerabteilungen vorrangig auf die prozessuale und strategische Transformation konzentrieren können. Mehr denn je ist es ratsam, dass Unternehmen das Thema Steuern in den Mittelpunkt aller geschäftlichen und strategischen Überlegungen stellen. Egal, ob es um eine Umstrukturierung geht, um eine breitere digitale oder personelle Transformation oder um eine Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells: Jede strategische Entscheidung hat steuerliche Auswirkungen, die berücksichtigt und optimiert werden sollten.

Vier Bereiche sind dabei hervorzuheben:

- Reduktion des Zeitaufwands für die Erstellung von Steuererklärungen
  Technologie und Automatisierung lassen sich nutzen, damit Teams sich auf wertschöpfende Tätigkeiten konzentrieren können. Mit Technologien wie Alteryx, die Daten automatisch bereinigen und zuordnen können, oder mit einfacher Robotik lassen sich hier schnell Potenziale verwirklichen.
- Fokus auf die Identifikation von Technologien, die umfassendere Dateneinblicke bieten können
  Um fundiertere Entscheidungen treffen zu können, müssen in Echtzeit datengestützte Erkenntnisse für das gesamte Unternehmen bereitgestellt werden können. Dafür braucht es verbesserte und in Compliance-Prozesse eingebundene Modellierungsfähigkeiten.
- Nutzen von Tools wie Power BI (Business Intelligence), um Datenbestände auf innovative Art und Weise zu interpretieren
  Durch die Verknüpfung von Daten in Dashboards lassen sich mehrdimensionale Auswertungen ad hoc erzeugen, um Chancen, Risiken und neue Werttreiber zu identifizieren.
- Erforschen von generativer KI
  KI erleichtert das Erledigen von Standardaufgaben und kann schon heute materiell wichtige Aussagen liefern. Dafür braucht es ein grundlegendes Verständnis der Technologie und ihrer konkreten Potenziale.

Wichtig ist hierbei vor allem eine Erkenntnis: Die Einhaltung von Vorschriften, speziell von Compliance-Anforderungen, war noch nie so komplex wie heute. Unternehmen erwarten von ihren Steuerfunktionen nicht nur, dass diese mit den sich ständig ändernden Anforderungen Schritt halten, sondern auch, dass ihre Steuerexpert:innen Mehrwerte über die bloße Compliance hinaus erreichen. Diese Herausforderung ist für die Steuerfunktion zugleich eine Chance: So wächst auch ihr Einfluss als interner Business-Partner und -Enabler.



Impuls 4:

Warum Unternehmen aktuell Quick Wins und grundlegende Potenziale der Technologie-Transformation verpassen

Nur wenige Unternehmen nutzen derzeit die Möglichkeiten von Automatisierung und KI in ihrer Steuerfunktion, um Compliance-Prozesse und unternehmerisches Handeln zu verbessern. Drei grundlegende Erfolgsfaktoren können helfen.

Viele Unternehmen setzen technische Lösungen ein, um einen Wertbeitrag zu leisten. Steuerverantwortliche in Unternehmen bemerken aber häufig, dass zwischen Ressourcen und Zielen eine Lücke klafft. So geben sie an, dass Technologie für die Automatisierung ihrer Compliance-Prozesse wichtig ist, dafür aber oft zu wenig Budget bereitgestellt wird oder existierende Lösungen nicht voll ausgeschöpft werden.

Die PwC-Umfrage hat gezeigt, dass

- 40 % der Befragten ihre technischen Lösungen nur in sehr begrenztem Umfang für die Einhaltung von Steuervorschriften nutzen;
- nur 24 % automatisierte Kontrollen innerhalb ihres Steuerprozesses nutzen.
- Dennoch gaben 79 % der Befragten an, dass steigende Investitionen in Technologie ihre Antwort auf die zunehmenden Compliance- und Berichtspflichten sind.

Aber: Technologie muss auch bei der Einhaltung von Vorschriften eine größere Rolle spielen. Laut der Umfrage sind die Verantwortlichen in vielen Unternehmen schon jetzt dazu übergegangen, höhere Budgets für die Automatisierung von Compliance- und Berichtsprozessen mithilfe von Technologie bereitzustellen. Im Oktober 2022 zeigte eine PwC-Umfrage unter Steuerverantwortlichen in den USA, dass mit 71 % fast drei Viertel der Befragten digitale Investitionen tätigen, um eine Agenda zur Umgestaltung der Unternehmenstechnologie voranzutreiben.

Technologie steht damit klar im Vordergrund:

- bei der Vereinfachung der Berichterstattung
- zur Verringerung des Risikos, das mit sich wiederholenden Prozessen verbunden ist
- um hoch qualifizierten Steuerexpert:innen mehr Zeit zu verschaffen, damit diese sich auf wertschöpfende Arbeit konzentrieren können

In der Frühphase einer Transformation kann ein schneller Erfolg, der keine großen Technologieausgaben erfordert, helfen, um bei den wichtigsten Stakeholdern die Zustimmung zu einem größeren Vorhaben einzuholen. Damit gibt es mehr Möglichkeiten als je zuvor, insbesondere durch den Einsatz „kleiner“ Automatisierungstechnologien, die direkt lizenziert werden können und die sich unmittelbar auf die Transformation auswirken, beispielsweise Alteryx für die Datenbereinigung und PowerBI für analytische Auswertungen.

Da die Budgets für Technologieinvestitionen oft knapp bemessen sind, sollte die Transformation der Steuerabteilung mit einer Strategie für die Einhaltung von Steuervorschriften und Technologie beginnen. Dazu gehören die Festlegung einer Datenstrategie, die Erstellung einer Technologie-Roadmap, die organisatorische Definition der Steuerfunktion und Entscheidungen zu Outsourcing-Präferenzen.

Der Aufbau bzw. die Stärkung der internen technologischen Infrastruktur stellt sicher, dass Unternehmen über geeignete Lösungen verfügen und diese gleichzeitig skalierbar halten, um künftigen Anforderungen gerecht zu werden. Gleichzeitig lässt sich eine Verlagerung zu technologiegestützten Co-Sourcing- und Outsourcing-Optionen beobachten. Mehr Flexibilität und häufig kürzere Implementierungszeiten können durch den Einkauf einer Co-Sourcing-, Outsourcing- oder Managed-Services-Lösung erreicht werden. Die Technologie und das entsprechende Know-how sind dann bereits integriert und müssen nicht im eigenen Haus gewartet oder aufgebaut werden. Neu sind zudem integrierte Technologielösungen, die Compliance-Verpflichtungen unabhängig von der Steuerart auf einer einzigen Plattform verwalten können.

Die Steuer- und Finanzfunktionen befinden sich derzeit in den bedeutendsten organisatorischen Umgestaltungen, die wir in den letzten zwei Jahrzehnten erlebt haben: der Umstellung auf die Cloud durch die großen ERP-Anbieter. Dies eröffnet den Finanz- und Steuerfunktionen mehr Möglichkeiten als je zuvor, die Einhaltung von Vorschriften „im System“ zu verwalten. Indem die Steuerabteilung so früh wie möglich in diese Transformationsprojekte einbezogen wird, ist es endlich möglich, ein durchgängiges Compliance-Management im System zu erreichen und gleichzeitig das Risiko für nachgelagerte Steuerprozesse zu minimieren.

Impuls 5:

Wie sich Echtzeitdaten in guter Qualität ermitteln lassen

Der Bereich Unternehmenssteuern wird nur mit einer neuen Datenbasis frische Impulse für das gesamte Management liefern können. Eine klar definierte, vernetzte Datenstrategie berücksichtigt dabei vier Kernbereiche.

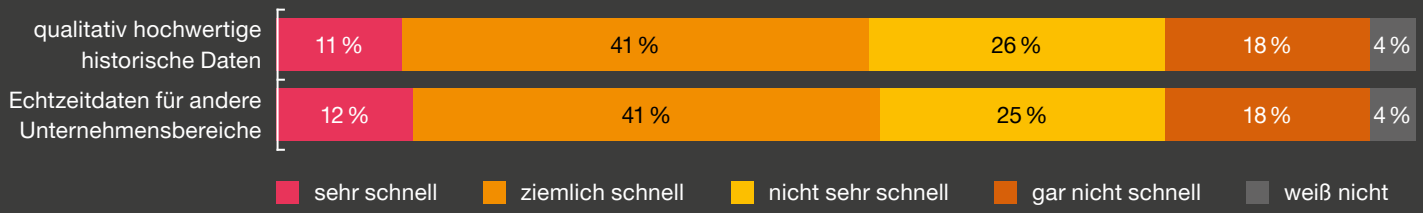
Echtzeitberichterstattung wird in immer mehr Unternehmen zum Standard und so wird auch die durchgängige Bereitstellung qualitativ hochwertiger Daten wichtiger. Viele Unternehmen erleben dabei die Herausforderung, dass ihre Finanz- und Steuertechnologie fragmentiert ist: Steuerdaten liegen virtuell wie auch analog an verschiedenen Orten oder die Erfassung gestaltet sich schwierig, weil sich die Daten über mehrere Geschäftsbereiche erstrecken. Selbst wenn Unternehmen über diese Daten verfügen, kann die Bereitstellung eines für die Echtzeitberichterstattung erforderlichen digitalen Audit Trails herausfordernd sein – und häufig mangelt es auch an der Qualität der Daten.

In der PwC-Umfrage zur Steuerfunktion der Zukunft haben nur 29 % der Unternehmen angegeben, alle Daten, die für die Einhaltung der Steuervorschriften benötigt werden, in einem zentralen Repository gespeichert zu haben. Nur 26 % verfügen über einen vollständig digitalen Audit Trail.

31 % der Befragten räumten zudem ein, dass die Qualität ihrer Daten nicht gut ist und 44 % sagten, dass sie nicht in der Lage sind, schnell auf qualitativ hochwertige Daten zuzugreifen. Ziel sollte aber nicht nur die zentrale und vernetzte Speicherung der Daten sein, sondern auch eine höhere Datenqualität. Dafür müssen Unternehmen über eine klare, datenorientierte Strategie verfügen, die in allen wichtigen Abteilungen integriert ist.

Abb. 4 Noch sehen viele Unternehmen große Lücken in der Geschwindigkeit zur Bereitstellung von Daten

Wie schnell sind Sie in der Lage, auf folgende Daten zuzugreifen?
(Basis: 273)





Vier Faktoren und Abläufe sind für Unternehmen bei der Echtzeitdatenerfassung besonders erfolgskritisch:

1. Sammeln von Daten
   Verstehen Sie Ihre Datenquellen? Kennen Sie Ihre Bedürfnisse und wissen Sie, welche Daten bereits vorliegen? Die Antworten auf diese Fragen ermöglichen einen zentralen Katalog für die Stammdaten als Grundlage dafür, Steuerdaten für alle Arbeitsabläufe und Steuererklärungen zu verwalten und zu verwenden.

2. Transformieren von Daten
   Sobald die Datenmengen definiert sind, sollte der Datenfluss durch die Systeme abgebildet werden, um gemeinsame Elemente zu finden. So lassen sich Schlüsse ziehen, wie vernetzte Datentechnologien und Automatisierung dazu beitragen können, manuelle Tätigkeiten bei der Datentransformation zu reduzieren.

3. Aktivieren von Daten
   In diesem Schritt werden Daten für Steuererklärungen, Steuermodelle und Steuerplanung klassifiziert. Teils lassen sich dank vorhandener Schnittstellen Daten direkt in Steuererklärungen und -abrechnungen übertragen.

4. Erfahrung
   Technologien wie Power BI und KI lassen sich nutzen, um Daten außerhalb von Steuererklärungen zu interpretieren, Trends hervorzuheben und Ausreißer zu erkennen.

Das Ziel: vernetzte Steuerberichterstattung durch vernetzte Daten

Diese Schritte ermöglichen eine Steuerberichterstattung auf Basis vernetzter Daten aus verschiedenen Quellen, beispielsweise verbunden über einen zentralen Tax Data Hub. So entsteht die Möglichkeit, dass verschiedene Technologiesysteme zusammenarbeiten, um Steuerdaten in einem rationalisierten und strukturierten Format zu erfassen. Ein solcher zentraler Hub ermöglicht Steueranwendungen die gemeinsame Nutzung von Arbeitspapieren, BI-Tools und Reports. Außerdem erleichtert der Hub den Datenabgleich zwischen externen, konsolidierten Finanz-, Steuer- und lokalen gesetzlichen Berichten.

Jede Steuerfunktion wird zukünftig eine klare Datenstrategie vorweisen müssen. Diese sollte sich nicht nur darauf beschränken, welche Daten wann benötigt werden, sondern vielmehr auch Antworten darauf haben, wie man diese Daten am effektivsten sammelt und miteinander verbindet und wie diese Daten genutzt werden können, um einen Mehrwert über Steuererklärungen und -anmeldungen hinaus zu schaffen. Noch sehen viele Unternehmen große Lücken in der Geschwindigkeit zur Bereitstellung von Daten.



Impuls 6:

Wie Compliance der Komplexität durch Pillar II begegnen kann

Die globale Mindestbesteuerung von Unternehmen gemäß Pillar II erfordert ein neues Zusammenspiel zwischen regionalen und internationalen Akteuren in weltweit agierenden Konzernen. Sie müssen gemeinsam lernen, grundlegende Fragen neu zu beantworten.

Pillar II wirft seine Schatten voraus: Erstmals kommt ein Weltsteuersystem, das eine globale Mindestbesteuerung von 15 % einführt. In der PwC-Umfrage zur Steuerfunktion sagen 87 % der Befragten, dass Pillar II auf ihr Unternehmen anwendbar sein wird. Das bedeutet einen starken Anstieg der Compliance und eine Belastung, auf die sich die Unternehmen einstellen müssen, weil die Bemessungsgrundlage für Pillar II ein bereinigtes Einkommen darstellt, abgeleitet aus dem GAAP-Finanzergebnis. Viele der Anpassungen zur Berechnung der Pillar-II-Steuerrate sind aus datentechnischer Sicht komplex und werden für andere Finanz- und Steuerzwecke bisher nicht benötigt, sodass die Datenerfassung eine der größten Herausforderungen darstellt.

Der Informationsbedarf ist in vielen Unternehmen noch groß: Nur 2 % der größten befragten Unternehmen fühlten sich sehr gut auf Pillar II vorbereitet. 57 % gaben in der PwC-Umfrage hingegen an, nur teilweise vorbereitet zu sein, während 13 % die Auswirkungen von Pillar II noch gar nicht abschätzen können.



Pillar I und Pillar II: die neuen Säulen der internationalen Unternehmensbesteuerung

Die Besteuerung von Unternehmen und Konzernen steht vor einem weltweiten Wandel. Rund 140 Nationen haben sich angesichts von Globalisierung und Digitalisierung auf neue Rahmenbedingungen geeinigt, deren beiden wichtigsten Elemente als „Pillar I“ und „Pillar II“ bezeichnet werden.

Pillar I behandelt die Ausweitung und Neuverteilung von Besteuerungsrechten zwischen den Staaten, in denen Unternehmen ansässig sind und in denen sie Geschäfte treiben. Pillar II hat eine globale Mindeststeuer für Unternehmensgruppen mit mehr als 750 Millionen Euro Umsatz zum Ziel. Für sie soll unabhängig vom Firmensitz ein Besteuerungsniveau von mindestens 15 % sichergestellt werden. So soll der internationale Steuerwettbewerb begrenzt werden.

Pillar II setzt voraus:

- lokale und globale Berechnungen
- die Erfüllung aller lokalen Anforderungen
- die Berücksichtigung von Änderungen von Vorschriften und Bestimmungen
- einen einheitlichen Datenansatz für alle Gebiete

Diese Elemente erfordern einen zentralisierten, vernetzten und kontrollierten Prozess. Pillar II verlangt, dass Unternehmen ihre Daten intelligenter nutzen, um effiziente, gesetzeskonforme Prozesse zu schaffen.

Es kann dabei sinnvoll sein, über die anfänglichen Pillar-II-Berechnungen hinaus zu überlegen, wie diese mit den umfassenderen Compliance-Prozessen einer Organisation zusammenpassen. Nötig ist ein grundlegendes Verständnis des Zusammenspiels von Daten in bestehenden Compliance- und Vorsorgeprozessen sowie den Datenanforderungen von Pillar II.

Dabei lässt sich in vier Schritten vorgehen:

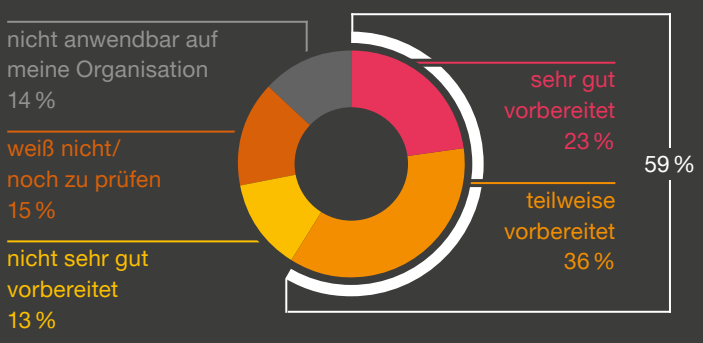
1. Bewertung bestehender Berichterstattungsprozesse und -systeme im Hinblick auf die Bereitschaft, die Datenanforderungen von Pillar II zeitnah zu erfüllen.
2. Sicherstellung, dass die zusätzlichen Steuern von Pillar II in die regelmäßige Einhaltung der Vorschriften und die Berichterstattung integriert werden, beispielsweise durch vierteljährliche und jährliche Rückstellungen. Dazu gehört auch die Erstellung der jährlichen Steuererklärungen für Pillar II neben der üblichen Körperschaftsteuererklärung.
3. Erstellung von Dokumentationen und Prüfpfaden, die den lokalen Anforderungen entsprechen und die miteinander abgeglichen werden können, sowie die Verwendung dieser Dokumente bei Pillar II und weiteren Steuererklärungen.
4. Ergründen, welche Technologien Prozesse rationalisieren, Kontrollschnittstellen einrichten und für eine strenge Kontrolle der Prozesse sorgen können, während sie mit weiteren bestehenden Compliance-Technologien verbunden sind.

Viele Unternehmen glauben, dass Pillar II in weiter Ferne liegt. Die Herausforderung ist aber beträchtlich und es ist wichtig, dass Unternehmen diese Komplexität im Vorfeld angehen. Die erste Reihe von Rückstellungen, die Pillar II berücksichtigen müssen, ist bereits in wenigen Monaten fällig.



Abb. 5 Selbsteinschätzung zum Stand der Vorbereitung auf Pillar II

Falls zutreffend: Wie gut vorbereitet fühlen Sie sich in Bezug auf die neuen Pillar-II-Rahmenbedingungen bzw. die Erfüllung ihrer Anforderungen?
(273)



Fazit

Von der Tax Compliance zum strategischen Erfolgsfaktor

Nie waren Steuern so wichtig wie jetzt: Die Compliance-Anforderungen sind anspruchsvoller als je zuvor und die Steuererklärungen so komplex wie nie. Gleichzeitig sinken Budgets und es wird immer schwieriger, geeignete Fachleute für die Steuerfunktion in Unternehmen zu gewinnen.

Es gilt, die operative Effizienz bei der Einhaltung all dieser rechtlichen Anforderungen im Unternehmensalltag so zu erhöhen, dass genug Zeit für strategische Fragen bleibt. Unsere Umfrage zur Steuerfunktion der Zukunft hat dafür einige Lösungsansätze vorgestellt. Hunderte teilnehmende Unternehmen aus verschiedenen Ländern und Branchen haben darin erklärt, welche Lücken sich zwischen Ansprüchen und Potenzialen der Steuerfunktion einerseits und der praktischen Wirklichkeit andererseits auftun.

Der Anteil der Steuerexpert:innen, die bei steuerlichen Fragen auf verlässliche Echtzeitdaten zurückgreifen können, ist zu gering – dabei böte genau das auch Chancen, um aktiv einen Wertbeitrag zum Unternehmen zu leisten.

Ein fundiertes Target Operating Model, eine klar definierte Roadmap für das Compliance-Management sowie ein Reporting über alle Steuerarten und Länder hinweg sollten auf der Agenda jeder Steuerfunktion stehen. Doch die Komplexität von Compliance wächst und Anforderungen an sie steigen. Es ist nicht möglich, einen einzelnen Ansatz zu definieren, der für alle Unternehmen stimmig ist.

Sinnvoller ist es, Teams und Daten zu vernetzen, um daraus entstehende Einblicke gemeinsam und einheitlich deuten zu können.

Vernetze Teams, vernetzte Daten, vernetzte Einblicke mit Connected Tax Compliance

Bei PwC nennen wir diesen Ansatz „Connected Tax Compliance“. Er erlaubt es, verschiedene Optionen integriert zu nutzen, um gleichzeitig heutige Anforderungen zu erfüllen und für kommende Veränderungen flexibel vernetzt zu sein. Gemeinsam mit Ihnen definieren wir den richtigen Mix aus Tools und Prozessen und führen diesen zu einem Ansatz zusammen, der die Wertschöpfung der Steuerfunktion sichtbar erhöht. Unser Ziel ist es, gemeinsam mit Ihnen einen integrierten Technologieansatz zu entwickeln und zu implementieren. Die Zusammenarbeit mit unseren Alliance-Partnern wie Microsoft und SAP ermöglicht es uns zudem, individualisierte Cloudlösungen für Sie zum Einsatz zu bringen. So machen Sie aus Ihrer Tax Compliance einen strategischen Erfolgsfaktor.

Ein Beispiel: das Verfolgen unterschiedlicher Herangehensweisen für unterschiedliche Steuern und Berichtsanforderungen stellt innerhalb dieser Regeln kein Problem mehr dar, da unser zentralisiertes Engagement-Management und die verfügbaren Technologien für Konsistenz, Governance, Transparenz und Belastbarkeit über die verschiedenen Optionen hinweg sorgt.

> Globale Transparenz und kontinuierlicher Austausch zwischen Compliance und Beratung erlauben die frühzeitige Identifikation von Trends und Risiken, die proaktiv und schnell in den laufenden Geschäftsprozessen umgesetzt werden können.
>
> Dr. Frank Schmidt,
> Markets Leader Tax & Legal bei PwC Deutschland

Ihre Ansprechpersonen



Dr. Frank Schmidt
Partner
Markets Leader Tax & Legal
PwC Deutschland
Mobiltel.: +49 173 3212837
frank.r.schmidt@pwc.com



Tina Schumann
Partnerin
PwC Deutschland
Mobiltel.: +49 1515 7354048
tina.schumann@pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 152 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland. Mehr als 13.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. Knapp 2,61 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

© Oktober 2023 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.
„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.