

### Die Steuerfunktion im Wandel

## Digitalisierung der Steuerfunktion

### Künftige Herausforderungen und Aufgaben

STEFAN WALLNER\*)



Die Steuerfunktion<sup>1)</sup> in Unternehmen steht vor massiven strategischen und operativen Veränderungen, die im Wesentlichen durch drei große Trends ausgelöst werden: Digitalisierung, Komplexität und Unsicherheit. Der Wandel wurde bereits eingeleitet. Digitalisierungsstrategien in Steuerabteilungen und auch in der Steuerberatung stehen auf der Tagesordnung. Der Weg hin zu einer digitalen Steuerfunktion führt zu einem veränderten *Operating Model* und einer Anpassung der Rollen und Skill-Profile. Die Herausforderung lautet: praxisorientierte und innovative Lösungen für zukunftsorientierte und moderne Steuerprozesse mittels Digitalisierung zu schaffen.

#### 1. Trends der Zukunft

Die Steuerfunktion der Zukunft wird durch drei maßgebliche Trends bestimmt:

1. fortschreitende Digitalisierung,
2. kontinuierlich wachsende Komplexität und
3. zunehmende steuerliche Unsicherheiten.<sup>2)</sup>

#### 1.1. Digitalisierung

Für den Begriff der Digitalisierung existiert keine eindeutige Definition; abhängig vom jeweiligen Kontext kann der Begriff mehrere Bedeutungen haben. Im ursprünglichen Sinn bedeutet Digitalisierung das Umwandeln von analogen Informationen in digitale Formate. Eine andere Bedeutung von Digitalisierung ist die digitale Revolution, die der Mechanisierung, Elektrifizierung und Automatisierung als „vierte industrielle Revolution“ folgt (Begriff „Industrie 4.0“). Es findet dabei ein Wandel auf allen Stufen der Wertschöpfungskette statt und betrifft sowohl vor- als auch nachgelagerte Akteure.<sup>3)</sup>

In Zusammenhang mit der Digitalisierung der Steuerfunktion bedeutet Digitalisierung die Transformation von analogen hin zu digitalen Prozessen und Strukturen.<sup>4)</sup> Die digitale Transformation der Steuerfunktion meint die Ausrichtung auf die geschäftsorientierte Nutzung und Generierung von Daten. Eine entscheidende Rolle spielen hierbei die neuesten Technologien der Informationstechnik. Dadurch soll es zunehmend möglich werden, sogenannte unstrukturierte Daten in großen Mengen zu verarbeiten und auszuwerten.<sup>5)</sup>

Bisher führte die Digitalisierung zumeist eher bei IT-begeisterten Steuerverantwortlichen zu Veränderungen. Langfristig wird es jedoch zu einer Anpassung und Veränderung einer jeden unternehmensinternen Steuerabteilung und eines jeden externen

---

\*) Mag. Stefan Wallner ist Steuerberater und Manger der ICON Wirtschaftstreuhand GmbH in Linz.

<sup>1)</sup> Die Steuerfunktion umfasst alle Stellen innerhalb und außerhalb des Unternehmens, die zur Erfüllung steuerlicher Pflichten einbezogen sind und/oder Teil der steuerrelevanten Informationskette sind. Vgl. IDW PS 980, Tz 11.

<sup>2)</sup> KPMG, Die Steuerfunktion im Wandel: von der Stabsabteilung zur Governance-Funktion (2015) 9; Schanz/Sixt, Die Steuerfunktion 4.0, DB 2018, 1097 (1097 ff).

<sup>3)</sup> Industrie 4.0 Österreich, <https://plattformindustrie40.at> (Zugriff am 22. 3. 2019).

<sup>4)</sup> Henseler, Herausforderung: Digitalisierung der Steuerfunktion, Infoline Sonderdruck 1/2018.

<sup>5)</sup> Kaeser/Tobai, IT-Tax-Revolution – Datenmanagement, Prozessoptimierung und Künstliche Intelligenz, DB 2018, 1 (1).

Steuerberaters kommen. Vor allem die Digitalisierung und Vernetzung entlang der Wertschöpfungskette bietet Unternehmen die Möglichkeit, eine einheitliche Datenbasis für sämtliche Funktionen des Unternehmens zu erwirken. Beginnend beim Einkauf, über die Produktion und den Vertrieb bis hin zum Rechnungswesen und der internen Steuerabteilung kann dieselbe Datenbasis verwendet werden. Routinetätigkeiten im Rechnungswesen und der Steuerfunktion lassen sich somit automatisieren. Weiters werden Big-Data-Analysen und künstliche Intelligenz (KI) auch in der Steuerberatung künftig eine wichtige Rolle spielen.<sup>6)</sup>

### 1.2. Komplexität

Unter steuerlicher Komplexität wird eine Eigenschaft des Steuersystems verstanden, die sich aufgrund der Schwierigkeit bei der Auslegung und beim Verständnis von Steuergesetzen und bei der Erfüllung steuerlicher Pflichten ergibt. Ursachen steuerlicher Komplexität sind sowohl geltende Steuergesetze als auch steuerliche Rahmenbedingungen.<sup>7)</sup>

Einer der Haupttreiber für Komplexität im Steuerrecht ist zweifellos auch die Globalisierung. Die weltweite Verflechtung in allen Bereichen – von der Wirtschaft, über Politik, Umwelt, Kultur bis hin zur medialen Berichterstattung und Kommunikation – trägt dazu bei.<sup>8)</sup> Die Komplexität der Wirtschaft wird auch weiter angetrieben durch die Dynamik technologischer Entwicklungen wie insbesondere der fortschreitenden Digitalisierung, womit sich in der Folge eine Wechselwirkung von Digitalisierung und der Komplexität des Steuerrechts ergibt. Das Tempo der Veränderungen kommt noch erschwerend hinzu.<sup>9)</sup> Die erhöhte Komplexität hat aus Unternehmenssicht hohe steuerliche Bürokratiekosten zur Folge.<sup>10)</sup>

### 1.3. Unsicherheit

Steuerliche Unsicherheit entsteht durch Unsicherheit in der Auslegung und Anwendung von Gesetzen sowie in der unterschiedlichen Interpretation von Sachverhalten. Diese Unsicherheiten führen zu einem Steuerrisiko.<sup>11)</sup> Durch Verschärfung der Steuergesetze bzw. restriktive Auslegung bestehender Gesetze wird die Unsicherheit weiter gesteigert.

Daneben besteht oftmals auch Unsicherheit darüber, ob das Steuerrecht oder eine schärfere Steuermoral die Leitlinie für Steuerplanung und die Ausübung von steuerlichen Wahlrechten und Begünstigungen sein soll. In den vergangenen Jahren wurden Unternehmen medial an den Pranger gestellt, wenn die steuerliche Vorgangsweise zwar legal, aber die Steuerzahlung in der öffentlichen Meinung unmoralisch niedrig war. Prominente Beispiele dafür sind *Amazon*, *Apple*, *Google* oder *Starbucks*.<sup>12)</sup> Auch wird häufig die Nutzung steuerlicher Anreize, wie die Verwertung von Verlusten oder die Gruppenbesteuerung, die politisch gewollt sind, als unmoralisch angesehen. Unternehmen müssen sich somit innerhalb eines großen Spannungsfeldes von moralisch

<sup>6)</sup> *Schanz/Sixt*, DB 2018, 1097 (1097 ff); *Hinerasky/Kurschildgen*, Künstliche Intelligenz und Blockchain – neue Technologien in der Besteuerungspraxis, DB 2016, 35 (35 ff).

<sup>7)</sup> *Hoppe/Schanz/Sturm/Sureth-Sloane*, 2016 Global MNC Tax Complexity Survey, Executive Summary (2017) 22; *Schanz/Sixt*, DB 2018, 1097 (1098).

<sup>8)</sup> *UNCTAD*, World Investment Report 2012 (2012) 2 ff; *Müller*, (Mega-?)Trends der Steuerwelt, SWK 28/2013, 1217 (1218).

<sup>9)</sup> *Müller*, SWK 28/2013, 1217 (1218 f).

<sup>10)</sup> *Schanz/Sixt*, DB 2018, 1097 (1098).

<sup>11)</sup> *PWC*, Tax Risk Management (2004) 3.

<sup>12)</sup> *Piltz*, Base Erosion and Profit Shifting (BEPS): Die ganze Wahrheit? IStR 2013, 681 (681 f); *Schanz/Sixt*, DB 2018, 1097 (1098).

geleiteter Steuerplanung bis hin zu aggressiver Steuerplanung im legalen Sinne bewegen.<sup>13)</sup>

### 2. Künftige Herausforderungen der Steuerfunktion

Das immer komplexer werdende Steuerrecht, die Internationalisierung der Wirtschaft, umfangreiche Organisationsstrukturen und teilweise auch aggressive Steuerplanungsmodelle erfordern mitunter zeitintensive Betriebsprüfungen und Prüfungshandlungen, die für alle Beteiligten einen massiven Zeit- und Ressourceneinsatz bedeuten und die Grenzen der Vollziehung aufzeigen. Mit dem Jahressteuergesetz 2018 hat der österreichische Gesetzgeber einen Paradigmenwechsel von der Ex-post-Prüfung (vergangenheitsbezogene Außenprüfung) zur Möglichkeit einer gegenwartsbezogenen Begleitung der Unternehmen in Form der begleitenden Kontrolle eingeführt.<sup>14)</sup> Voraussetzung für die begleitende Kontrolle ist eine zertifizierte Selbstkontrolle in Form eines Steuerkontrollsystems (SKS) gemäß § 153b Abs 6 BAO. Dabei entspricht das Konzept des SKS dem eines allgemeinen betriebswirtschaftlichen internen Kontrollsystems (CMS, Compliance-Management-System<sup>15)</sup>), zugeschnitten auf steuerliche Aspekte.<sup>16)</sup>

Die Implementierung eines SKS soll dafür Sorge tragen, dass Steuerrisiken in Routinefällen unternehmensintern aufgedeckt und vermieden werden. Gleichzeitig soll sichergestellt werden, dass außergewöhnliche Sachverhalte und Fälle mit hohem Steuerisiko erkannt werden.<sup>17)</sup>

Die Einrichtung eines SKS basiert auf einer umfangreichen verbalen Beschreibung des Kontrollumfelds, der Ziele, der steuerlichen Risiken sowie der Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen. Klassischerweise erfolgt dies unter anderem in Form einer (Konzern-)Steuerrichtlinie sowie einer Risiko-Kontroll-Matrix. Die Ausgestaltung in Form einer Risiko-Kontroll-Matrix ist dabei das Ergebnis der Beurteilung der steuerlichen Risiken, dient der Übersicht für die Analyse und Beurteilung der prozessorientierten Kontrollmaßnahmen und ist eines der zentralen Dokumente eines SKS.<sup>18)</sup>

Ausgehend von der SKS-Richtlinie sind auf Basis der Risiko-Kontroll-Matrix die einzelnen Prozessabläufe und Vorgehensweisen festzulegen, um sicherzustellen, dass Regelverstöße erkannt bzw. vermieden werden. Dabei sind die jeweiligen Prozesse mit Richtlinien und Organisationsanweisungen zu versehen und abzusichern.<sup>19)</sup> In welcher Weise ein solches System ausgestaltet sein soll, bleibt zunächst offen. Unternehmen können frei entscheiden, ob auch digitale Prozessprüfungen genutzt werden sollen, um ein wirksames SKS herzustellen. Um ein der SKS-PV entsprechendes System langfristig erfolgreich auszugestalten, ist es mE unerlässlich, moderne Technologien und Softwaresysteme miteinzubeziehen. Ein Ansatz könnte sein, interne Prozesse abstrakt zu modellieren, zB durch Nutzung der „*Business Process Model and Notation*“ (BPMN, Geschäftsprozessmodell und -notation). Hierbei handelt es sich um eine grafische Spezifikationsprache zur Abbildung von Geschäftsprozessen. Während die Prozesse in erster Linie für die Steuerfunktion selbst in einer übersichtlichen und lesbaren

<sup>13)</sup> Schanz/Sixt, DB 2018, 1097 (1098).

<sup>14)</sup> Elmecker, Evaluationsbericht zum Horizontal Monitoring, SWK 1/2017, 36 (36 ff).

<sup>15)</sup> Unter einem CMS sind die auf der Grundlage der von den gesetzlichen Vertretern festgelegten Ziele eingeführten Grundsätze und Maßnahmen zu verstehen, die die Sicherstellung eines regelkonformen Verhaltens der Mitarbeiter und gesetzlichen Vertreter abzielen und damit die Einhaltung der Regeln und Verhinderung von Regelverstößen sicherstellen. Vgl IDW PS 980, Tz 6.

<sup>16)</sup> Vock, Die begleitende Kontrolle im Überblick, RdW 2018, 384 (384 ff).

<sup>17)</sup> Zöchling/Dziurdz, Das Steuerkontrollsystem als große Chance für mehr Co-operative Tax Compliance in Österreich, SWK 26/2018, 1150 (1151).

<sup>18)</sup> Zur Ausgestaltung eines SKS siehe Mitterlehner/Wallner, Verordnung über die Prüfung des Steuerkontrollsystems, SWK 9/2019, 486 (486 ff).

<sup>19)</sup> PSP München, Tax Compliance Management-Systeme in der praktischen Umsetzung<sup>1.5</sup> (2018) 18.

Art dargestellt werden, sind sie – sofern richtig notiert – auch maschinell lesbar und können in der Folge in ein Workflow- bzw Prozessmanagementsystem implementiert werden. Durch die Digitalisierung der Prozesse sorgt das SKS, neben der präventiven Funktion, für eine Effizienzsteigerung betrieblicher Abläufe und eröffnet die Chance, die Steuerabteilung stärker in den Gesamtunternehmensprozess einzubinden.

Die Steuerfunktion der Zukunft wird somit durch die fortschreitende Digitalisierung einerseits und die Einrichtung eines SKS andererseits maßgeblich beeinflusst. Ziel wird sein, der Komplexität und Unsicherheit des Steuerrechts entgegen zu wirken. In der Folge muss sich die Arbeitsweise verändern. Die Bedeutung von Tax Compliance wird steigen, Routinetätigkeiten werden automatisiert ablaufen und die Vernetzung der Steuerfunktion im Unternehmen wird sich erhöhen.<sup>20)</sup> Diese Automatisierung und Standardisierung der Prozesse führt somit zu wesentlichen Veränderungen der Arbeitsabläufe in der Steuerabteilung und Finanzverwaltung.<sup>21)</sup>

In Summe führt der Wandel hin zu einer digitalen Steuerfunktion zu einem Wandel des *Operating Model* und einer Veränderung der Rollen und Skill-Profile. Aber nicht nur im Bereich von Steuerabteilungen oder auf Seiten der Steuerberatung wird es zu einer Anpassung der täglichen Arbeit kommen, auch auf Seiten der Finanzverwaltung werden neue (digitalisierte) Formen der Prüfung und Analysen zum Einsatz kommen. Durch „*Data Analytics*“ hat nicht nur das Unternehmen selbst die Möglichkeit, große Datenmengen zu analysieren, sondern auch die Finanzverwaltung kann in Zukunft mit weniger Ressourcen Datensätze schneller und leichter prüfen. Auch mit den Themen Datenfreigabe und Echtzeitzugriffe wird man sich künftig auseinandersetzen müssen.

### 3. Einzug der Digitalisierung in die Steuerabteilung

Die Steuerfunktion steht vor der Herausforderung, praxisorientierte und innovative Lösungen für die Gestaltung zukunftsorientierter und moderner Steuerprozesse mittels Digitalisierung zu implementieren. Als zentrales Element einer digitalisierten Best-Practice-Steuerfunktion steht zu Beginn die Integration der Steuerfunktion in die digitale Unternehmensstrategie.

Im Steuerbereich bestehen erhebliche Potenziale zur Digitalisierung: Der Steuerbereich als Anwendungsfeld ist klar abgegrenzt, beruht oftmals auf großen Datenmengen und ist stark geprägt durch ein fachspezifisches Vokabular. Des Weiteren sind viele Aufgaben hoch repetitive Routinetätigkeiten. All das sind beste Voraussetzungen für eine Digitalisierung und Automatisierung von Aufgaben, bei denen Informationstechniken generell und Techniken der KI im Speziellen eine zentrale Rolle einnehmen werden.<sup>22)</sup>

Ob ein Tätigkeitsbereich in der Steuerabteilung oder gar ein ganzes Berufsfeld digitalisiert werden kann, hängt im Wesentlichen von drei Kriterien ab:

- die Fähigkeit, sich einer ändernden Umwelt anzupassen,
- soziale Kompetenz und
- Kreativität.<sup>23)</sup>

Insbesondere administrative Tätigkeiten können durch Digitalisierung unterstützt werden. Die Steuerfunktion lässt sich grundsätzlich in zwei Bereiche herunterbrechen:

<sup>20)</sup> Schanz/Sixt, DB 2018, 1097 (1097).

<sup>21)</sup> Zöchling/Plott/Rosar, Digitalisierung und Steuern, SWK 34/2017, 1409 (1415).

<sup>22)</sup> Deutsches Forschungsinstitut für Künstliche Intelligenz/WTS, Künstliche Intelligenz im Steuerbereich (2017); Fettke, TaxTech – Die vierte Disziplin der Steuerwissenschaften, DB 2018, 19 (19 ff).

<sup>23)</sup> Frey/Osborne, Technological Forecasting and Social Change (2017) 254 ff.

- die Steuerplanung und -gestaltung als kreative Tätigkeit und
- die Steuerdeklaration als administrative Routinetätigkeit.<sup>24)</sup>

Während sich der Bereich der Steuerplanung als kreativer Aufgabenbereich nicht leicht automatisieren lässt, ist der Bereich der Steuerdeklaration mehr durch Routinetätigkeiten geprägt. Letztere umfasst im Wesentlichen Aufgaben, die regelmäßig in ähnlicher Form auftreten, wie insbesondere das Prozedere der Steuererklärungen. Dieser Prozess beinhaltet Daten, die in der Buchhaltung erfasst werden und durch ein ERP-System digital vorliegen. Für die Steuererklärung werden diese Daten weiterverarbeitet. In der Praxis wird dieser Prozess noch durch eine große Anzahl manueller Schritte ausgeführt.<sup>25)</sup>

Durch den Wegfall repetitiver Aktivitäten sowie einer Automatisierung der Finanzbuchhaltung und der Steuerdeklaration sollen Kosteneffizienz erreicht und Fehler in der manuellen Bearbeitung vermieden werden. Ziel sollte eine einheitliche und konsistente Datenbasis sein, die von allen Unternehmensbereichen befüllt und verwendet wird, damit eine steuerliche Datenplattform für den elektronischen Austausch mit sämtlichen Stakeholdern möglich wird. Es ist zu gewährleisten, dass alle steuerlich relevanten Daten für die weitere Verarbeitung zur Verfügung stehen. Zudem sind die Konsistenz und Vollständigkeit der Datenbasis und der darauf aufbauenden Validierung sicherzustellen.

Steuerrecht und Technologie verschmelzen zunehmend. Die Gestaltung von Prozessen in der Steuerfunktion erlangen durch *Big Data-Analytics*, *Cloud-Anwendungen* oder *Blockchain* neue Möglichkeiten. Geht es um die Arbeitsweise der Zukunft, so werden gerne neue Technologien wie KI und *Robotic Process Automation* (RPA) genannt. Durch den Einsatz von KI und RPA besteht enormes Optimierungs- und Gestaltungspotenzial für Steuerabteilungen. Der Unterschied zwischen RPA und vielen anderen Technologien ist, dass RPA bereits heute effizient einsetzbar ist.<sup>26)</sup> Wenn es um die Nutzung dieser Technologien geht, sind österreichische Unternehmen derzeit noch zurückhaltend und liegen im internationalen Vergleich deutlich zurück.<sup>27)</sup>

#### 4. Künftige Aufgaben der Steuerfunktion

Die Steuerfunktion von morgen wird mit höheren Compliance-Anforderungen konfrontiert sein. Dabei spielen die Implementierung eines SKS und die Digitalisierung der Prozesse eine zunehmend wichtigere Rolle. Es entstehen folglich (kurzfristig) mehr Kosten in den Steuerabteilungen, die Budgets werden aber selten entsprechend angepasst.<sup>28)</sup>

Die Aufgaben der Steuerfunktion verschieben sich durch Einflüsse und Auswirkungen der Digitalisierung vermehrt dahin, andere nichtsteuerliche Funktionen im Unternehmen zu sensibilisieren und zu schulen sowie die Einhaltung der steuerlichen Regeln und Pflichten zu kontrollieren und sicherzustellen. Um dies zu ermöglichen, bedarf es Kompetenzen, die bisher oft eine untergeordnete Rolle gespielt haben. Die Steuerfunktion muss im Unternehmen gut vernetzt sein, mit Personen ohne steuerliches Wissen kommunizieren und als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Eine besondere Stellung erhalten somit die Schnittstellen und Vernetzungen mit anderen Unternehmensfunktionen, die auch darüber entscheiden, wie erfolgreich eine Steuerfunktion in der Zukunft ihre Aufgaben bewältigt. Um dafür Akzeptanz zu gewährleisten, muss auf Ebene des Managements die Wichtigkeit der Vernetzung der Steuerfunktion für steuer-

---

<sup>24)</sup> *Schanz/Sixt*, DB 2018, 1097 (1100).

<sup>25)</sup> *Schanz/Sixt*, DB 2018, 1097 (1100).

<sup>26)</sup> *PSP München*, 10 Thesen zur Digitalisierung der Steuerfunktion, Ubg 2018, 187 (187 ff); *Deloitte Österreich*, *Automatisierung und Digitalisierung im Rechnungswesen* (2016) 15.

<sup>27)</sup> *Deloitte Österreich*, *Automatisierung und Digitalisierung im Rechnungswesen*, 12 ff. Im Rahmen der Studie gaben 14 % der Befragten an, RPA zu nutzen, bei Cloud-Lösungen waren es 15 %. Zum Begriff der Cloud siehe Seite 13 der Studie.

<sup>28)</sup> *Fettke*, DB 2018, 19 (19).

liche Risiken verstanden werden.<sup>29)</sup> Die Einbindung der Steuerfunktion in das Unternehmensgeschehen ist von enormer Bedeutung, denn um mit steuerlichen Unsicherheiten umgehen zu können, bedarf es zunächst der Identifizierung zielrelevanter steuerlicher Risiken.<sup>30)</sup>

Die Steuerabteilung ist mit einer zunehmenden Flut an Informationen und Daten sowie mit steigender Komplexität konfrontiert, wodurch das Management solch enormer Datenmengen an Bedeutung gewinnt.<sup>31)</sup> In einer prozess- und technologiebasierten Steuerfunktion verschiebt sich der Fokus von einer manuellen Bearbeitung hin zur Definition von Regeln, Arbeitsabläufen und Kontrollen für materielle Steuerprozesse, mit dem Ziel eines automatisierten Durchlaufs von Routineaufgaben; manuelle Kontrollen sollen nur bei Ausnahmen und Regelverstößen durchgeführt werden.<sup>32)</sup> Zukünftig wird die Steuerfunktion einen größeren Bedarf an Analyse-Tätigkeiten haben, um unternehmensweite Entscheidungsprozesse besser unterstützen zu können. Verbesserte Fähigkeiten in den Bereichen Prognose, Analyse und Szenarienplanung werden notwendig sein. Herkömmliche Verfahren und Praktiken müssen mithilfe neuester Technologien unterstützt und umgestaltet werden, damit Risiken besser gesteuert werden können. Die Steuerfunktion muss in Zukunft nicht nur die korrekten Steuererklärungen abgeben, sondern auch der Finanzverwaltung und anderen Stakeholdern zusichern, dass angemessene Prozesse und Kontrollen implementiert wurden, die steuerrelevante Risiken vermeiden.<sup>33)</sup>

## 5. Neue Anforderungen an Mitarbeiter

Durch die Digitalisierung werden bestehende Berufe in der Regel nicht obsolet, allerdings kommt es zu einer Verschiebung der Arbeitsinhalte von Routine- zu Nicht-Routine-tätigkeiten.<sup>34)</sup> Zunehmend an Bedeutung gewinnen Berufsfelder, die von interaktiver und analytischer Tätigkeit geprägt sind, was wiederum höhere Ansprüche an die formale Qualifikation und Kompetenz stellt.<sup>35)</sup>

Um den künftigen Wandel in der Steuerfunktion und die damit verbundenen Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können, müssen Steuerverantwortliche neben einem breiten Steuerrechtswissen weitere Kompetenzen aufbauen. Prozessthemen wie die Implementierung eines SKS, der Aufbau eines integrierten IT-Systems, die Verwendung spezieller Tool-Lösungen und die generelle Vernetzung im Unternehmen verlangen Projekt- und Change-Management-Kompetenzen sowie eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit.<sup>36)</sup> Hinsichtlich Kommunikationskompetenz geht es um verstärkte Kommunikation mit anderen Unternehmensbereichen, insbesondere mit Accounting/IT/Controlling. Die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache sowie ein Verständnis über die eigene (steuerliche) Fachkompetenz hinaus wird künftig gefragt sein. Eine zentrale Fähigkeit wird auch sein, ein Verständnis für steuerliche Daten und IT-Systeme (Schnittstellen, Datenharmonisierung, Systemlandschaft etc) zu entwickeln. Dazu zählen auch analytische Fähigkeiten zum Aufsetzen von Validierungskonzepten, zur Überprüfung dieser steuerlichen Daten und ein Verständnis zum Aufbau steuerlicher (Ad-hoc-)Reportings.

Für Personalverantwortliche wird es in den kommenden Jahren eine Herausforderung sein, Mitarbeiter zu finden, die Kompetenz in dieser Querschnittsmaterie mitbringen.<sup>37)</sup>

<sup>29)</sup> Schanz/Sixt, DB 2018, 1097 (1100 f).

<sup>30)</sup> Feller/Huber/Schanz, Aufbau und Arbeitsweisen der Steuerabteilungen großer deutscher Kapitalgesellschaften (Teil II), DStR 2017, 1673 (1673 ff).

<sup>31)</sup> Deloitte Österreich, Automatisierung und Digitalisierung im Rechnungswesen, 18.

<sup>32)</sup> Kowalik, Zukunftstechnologien im Steuerbereich, DB 2018, 4 (5).

<sup>33)</sup> PWC, Die Neugestaltung der Steuerfunktion von morgen (2016) 11 ff.

<sup>34)</sup> Peneder/Bock-Schapelwein/Firgo/Fritz/Streicher, Österreich im Wandel der Digitalisierung (2016) 1.

<sup>35)</sup> Baumüller, Digitalisierung, SWK 27/2017, 1180 (1182).

<sup>36)</sup> PWC, Die Neugestaltung der Steuerfunktion von morgen, 21; Schanz/Sixt, DB 2018, 1097 (1101).

<sup>37)</sup> Schanz/Sixt, DB 2018, 1097 (1101).

Mitarbeiter der Steuerfunktion benötigen somit zukünftig vermehrt ein solides Technologiewissen, Prozessverständnis, analytische Fähigkeiten, Flexibilität und Problemlösungskompetenzen.<sup>38)</sup> Die Nutzung von Daten und Technologien nimmt einen höheren Stellenwert als bisher ein. Bei den Datenkompetenzen geht es weniger um die Sammlung und Verwaltung von Daten, als vielmehr um die Analyse von großen Mengen an Daten und die Auswertung eben dieser, um Entscheidungen vorbereiten und treffen zu können. Mitarbeiter der Steuerfunktion werden ihre bisherigen Tätigkeiten mithilfe neuester Technologien und Tools umgestalten müssen, um die Steuerplanung weitestgehend zu automatisieren und effizienter zu gestalten. Zukünftig werden Steuerexperten strategische Risikomanagementkompetenzen benötigen.<sup>39)</sup>

Neben neuen Aufgabenfeldern in der internen Steuerabteilung wird es auch zu einem Wandel des Berufszweigs in der Beratung kommen. Das Anforderungsprofil eines Steuerberaters wird in Richtung Schnittstelle zwischen Steuern und IT gehen – Steuerberatung und IT-Beratung aus einer Hand. Gefragt sein werden vermehrte Prozessberatung, Risikomanagement, Compliance, aber auch Tool-Entwicklungen, Projektmanagement und ERP-/BW-Beratung.



### Auf den Punkt gebracht

Drei große Zukunftstrends werden die Steuerfunktion der Zukunft weitreichend beeinflussen:

- Komplexität,
- Unsicherheit und
- insbesondere die fortschreitende Digitalisierung.

Eine weitestgehende Automatisierung von Routinetätigkeiten wird die Folge sein. Diese Automatisierung und Standardisierung der Prozesse führen folglich zu wesentlichen Veränderungen der Arbeitsabläufe und zu adaptierten Rollen und Skill-Profilen. Die Aufgabe der Steuerfunktion verschiebt sich von fachlichen Themen vermehrt dahin, nicht-steuerliche Funktionen zu sensibilisieren. Analysetätigkeiten auf Basis von Massendaten werden ins Zentrum gerückt. Eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit sowie IT-Kenntnisse und Projekt- und Change-Management-Kompetenzen werden gefragt sein. Die Compliance-Funktion wird weiter an Bedeutung gewinnen. Steuerrecht und Technologie verschmelzen immer mehr. Der Bereich der Steuerfunktion wird somit zunehmend zu einer Querschnittsmaterie zwischen IT und Steuerrecht.

---

<sup>38)</sup> Deloitte Österreich, Automatisierung und Digitalisierung im Rechnungswesen, 18; Kaeser/Tobai, DB 2018, 1 (1 ff).

<sup>39)</sup> PWC, Die Neugestaltung der Steuerfunktion von morgen, 21.

---

## Neuer Generalsekretär und Kabinettschef im BMF

MMag. *Thomas Schmid*, der bisher die Funktionen des Generalsekretärs und Kabinettschefs im BMF in Personalunion ausübte, wurde zum Vorstand der ÖBAG (Bundesbeteiligungsgesellschaft) bestellt und legte seine Funktionen im BMF zurück. Mit Wirkung zum 1. 4. 2019 wird Dr. *Dietmar Schuster*, MBA – bis dato Sektionsleiter-Stellvertreter in der BMF-Budgetsektion – Generalsekretär im BMF und Mag. *Rainer Rößlhuber* – bislang Geschäftsführer der *Bundes-Sportorganisation* – Kabinettschef des Finanzministers.