

Die Zukunft der Steuerfunktion ist datenzentriert

Von Ralph Doll, Stephanie Henseler und Andreas Homrighausen

Wie die Digitalisierung die Steuerfunktion zum strategischen Partner des Managements macht

Die Steuerfunktion steht vor einem tiefgreifenden Wandel. Der internationale Steuerwettbewerb verschärft sich, Compliance-Anforderungen steigen stetig und die KI-Revolution verändert Geschäftsmodelle sowie das Verhalten von Wirtschaftsteilnehmern fundamental. Gleichzeitig versprechen neue Technologien Effizienzgewinne in bislang nicht gekanntem Ausmaß. All das macht eine strategische Neuausrichtung der Steuerfunktion zwingend notwendig. Dieser Beitrag plädiert dafür, die digitale Transformation aktiv zu gestalten – und zeigt auf, wie die Steuerfunktion ihren Wertbeitrag künftig deutlicher entfalten kann.

Die Steuerfunktion – vom Kostenfaktor zum Business Partner

Lange galt die Steuerfunktion als reine Kostenstelle und klassische Stabsstelle: zuständig für Berichtswesen, Steuerdeklarationen und das Management steuerlicher Risiken. Doch bei stagnierenden Budgets und wachsender Aufgabenlast erwartet das Management heute Effizienzsteigerungen mit weniger Personal und gleichzeitig die Vermeidung von Überraschungen wie Steuer(nach)zahlungen oder Reputationsschäden.

Die Chance zur Neuausrichtung liegt in der tiefen Integration der Steuerfunktion in die Unternehmensprozesse. Digitalisierung, Automatisierung und die Transformation von ERP-Systemen verändern die Anforderungen grundlegend: Entscheidend sind nicht mehr allein Deklaration und Compliance, sondern Datenverfügbarkeit und Datenqualität als Erfolgsfaktoren.

Nur wenn steuerliche Anforderungen direkt in die operativen Abläufe eingebettet sind, kann die Steuerfunktion ihre Rolle neu definieren – und vom reinen Kostenfaktor zum strategischen Business Partner des Unternehmens werden.

Data Driven Tax Function – datenzentrierte Steuerfunktion

In einer datengetriebenen Wirtschaft ist der Umgang mit steuerrelevanten Informationen entscheidend für eine zukunftsfähige Steuerfunktion. Zentral verfügbare und qualitativ hochwertige Daten bilden die Grundlage für alle Aufgaben – von Steuerberechnungen über

monatliche und jährliche Erklärungen bis hin zu Anpassungen nach Betriebsprüfungen. In der Praxis liegen diese Daten oft fragmentiert in verschiedenen ERP- und Nebensystemen oder in manuellen Excel-Sheets. Insbesondere in Konzernstrukturen fehlt häufig eine Harmonisierung der Daten, selbst bei laufenden SAP S/4HANA-Transformationsprojekten.

Nur harmonisierte Finanz- und Steuerdaten ermöglichen Echtzeitsteuerung und frühzeitige Risikoerkennung. Ein operatives Tax Compliance Management System (Tax CMS) macht dies möglich: Es sichert Datenqualität, erlaubt Echtzeitvalidierungen, kontrolliert nachgelagerte Prozesse und nutzt moderne Analyse-Technologien, um Abweichungen zu erkennen, Datenflüsse zu überwachen und Prognosen zu erstellen.

Eine verlässliche, granulare Datenquelle ist entscheidend, damit Steuern proaktiv gesteuert und nicht nur reaktiv verwaltet werden. Unternehmen, die in hochwertige Steuerdaten investieren, schaffen gleichzeitig Transparenz, Vertrauen und Effizienz – drei zentrale Erfolgsfaktoren in Zeiten zunehmender regulatorischer Anforderungen.

Governance by Design – Regulatorik als Treiber von Transparenz

Finanzbehörden haben den Wert von Daten erkannt: Sie verlangen immer mehr Informationen und das zunehmend in Echtzeit. Während Brasilien lange als Vorreiter der digitalen Rechnungsprüfung galt, holt nun auch Europa auf. Mit „VAT in the Digital Age“ startet die EU in eine neue Ära der digitalen Umsatzsteuer.

Steuerfunktion im Wandel – Key Takeaways

Warum handeln?

- Steuerfunktionen stehen unter massivem Transformationsdruck: steigende Komplexität trifft auf begrenzte Budgets und Fachkräftemangel.
- Internationaler Steuerwettbewerb, regulatorische Anforderungen und Digitalisierung erhöhen den Handlungsdruck.

Was zählt?

- **Daten als strategischer Hebel:** Qualitätsgesicherte, zentral verfügbare Steuer- und Finanzdaten sind die notwendige Basis für proaktives Steuermanagement.
- **Steuerfunktion als Business Partner:** Qualifizierte Daten werden zu Frühwarnsystemen und Entscheidungsunterstützung für das gesamte Unternehmen.
- **Integration in Geschäftsprozesse und ERP-Systeme (z.B. SAP S/4HANA):** Die Einbindung verbunden mit einem modernen Tax CMS steigern Effizienz und reduzieren Risiken.
- **Technologieeinsatz:** KI-gestützte Analysewerkzeuge und Assistenzsysteme optimieren Datenverarbeitung und Reporting.
- **Leadership & Kultur:** Transformation gelingt nur mit Akzeptanz, klarer Kommunikation, interdisziplinären Teams und psychologischer Sicherheit.

Ihr Nutzen:

- Effizientere Steuerprozesse, weniger Risiken, bessere Entscheidungsgrundlagen.
- Strategische Steuerung von Investitionen, Cashflow und operativen Kennzahlen.
- Stärkung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber durch moderne, zukunftsfähige Steuerfunktion.

Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Alfred-Jost-Straße 11 · 69124 Heidelberg
Peter Reif · peter.reif@reifverlag.de · www.manager-wissen.com

Redaktion: Christian Deutsch · info@deutsch-werkstatt.de
Regina Gödde, E-Mail: regina.goedde@reifverlag.de
Layout: metropolmedia · 69245 Bammental
Druck: ColorDruck Solutions · 69181 Leimen



In Deutschland markiert die Pflicht zum Empfang elektronischer B2B-Rechnungen seit dem 1. Januar 2025 den Beginn. Für die Ausstellung gelten gestaffelte Übergangsfristen bis 2028 – parallel zur Einführung des EU-weiten Meldesystems für Umsatzsteuerdaten. Zudem plant der Gesetzgeber bis 2027 eine digitale Schnittstelle, über die Unternehmen Buchführungsdaten standardisiert an die Finanzverwaltung übermitteln müssen. Andere Länder wie Frankreich, Rumänien oder Polen setzen solche Vorgaben bereits um.

Diese Entwicklungen zwingen Unternehmen, steuerliche Anforderungen konsequent in ihre IT-Architektur und Geschäftsprozesse zu integrieren. Steuerglobalisierung ist kein isoliertes Projekt der Steuerabteilung mehr. Es braucht ein „Governance by Design“-Prinzip, bei dem steuerliche Datenflüsse, Kontrollen und Meldepflichten direkt im ERP-System verankert sind – ohne manuelle Medienbrüche und mit maximaler Datenqualität.

Ein modernes Tax Compliance Management System (Tax CMS) basiert auf datengetriebenen Kontrollen. Es ist kein bürokratisches Anhängsel, sondern ein wesentlicher Bestandteil des Enterprise Risk Managements: Es dokumentiert steuerliche Entscheidungen, schafft Transparenz und stärkt das Vertrauen von Investoren, Prüfern und Finanzbehörden.

Eine erfolgreiche Tax Transformation erfordert die Verzahnung von Prozessen, Daten und Technologie mit der Unternehmensstrategie. Nur so kann die Steuerfunktion ihre Rolle vom Kostenfaktor zum strategischen Business Partner entwickeln.

Die Steuerfunktion als Teil der Unternehmensstrategie

Die Steuerfunktion darf nicht isoliert agieren, sondern muss integraler Bestandteil der Unternehmens- und IT-Strategie sein. Steuerabteilungen sollten frühzeitig in Transformationsprojekte eingebunden werden – etwa bei SAP S/4HANA, Steuerungs- oder Reporting-Initiativen. Steuerliche Anforderungen betreffen nahezu alle Geschäfts- und Supportprozesse und gehören deshalb fest in den Data-Governance-Plan eines jeden Unternehmens. Qualitätsgesicherte Steuerdaten schaffen dabei nicht nur für die Finanzbehörden Mehrwert, sondern für das gesamte Unternehmen.

Strategisch gedacht wird die Steuerfunktion zum Frühwarnsystem: Steuerliche Kennzahlen dienen als wichtige Steuerungsgrößen, da Rechtsänderungen regelmäßig Auswirkungen auf betriebswirtschaftliche Parameter wie Cashflow oder Earnings per Share haben. Auch wenn Investitionsentscheidungen primär unter betriebs- und finanzwirtschaftlichen Gesichtspunkten getroffen werden, spielen steuerliche

Optimierungen eine zentrale Rolle. Gerade in Zeiten geopolitischer Veränderungen und der Reorganisation internationaler Wertschöpfungsketten ist aktives Steuermanagement entscheidend, um Risiken zu minimieren.

All dies setzt voraus, dass die Steuerfunktion Zugang zu Daten in der erforderlichen Qualität und Granularität besitzt – etwa für Simulationsrechnungen und „Was-wäre-wenn“-Szenarien. Nur so kann das Management fundierte, belastbare Entscheidungen treffen.

SAP-Systeme und Prozessintegration der Steuerfunktion

SAP ist für viele Unternehmen das zentrale Nervensystem ihrer Geschäfts- und Finanzdaten – und damit die Basis jeder digitalen Steuerstrategie. Eine laufende Transformation auf SAP S/4HANA bietet eine historische Chance: Unternehmen können jetzt steuerliche Anforderungen direkt in ihre Datenstrukturen, Prozesse, Workflows und Reporting-Logiken integrieren. Dadurch lassen sich steuerliche Kernaufgaben deutlich stärker standardisieren und automatisieren. Reportingpflichten werden nicht länger in nachgelagerten, oft manuellen Prozessen erfüllt, sondern sind von Beginn an systemseitig abbildbar.

Gelingt diese durchgängige Prozessintegration, kann die Steuerfunktion ihre Rolle als Business Partner voll ausfüllen. Moderne Technologien – insbesondere KI-gestützte Analyserwerkzeuge für Massendaten – unterstützen dabei, steuerrelevante Informationen automatisch zu erkennen, zu strukturieren und steuerspezifisch zu verarbeiten. Ergänzend bieten Chatbots auf Basis großer Sprachmodelle intelligente Assistenzfunktionen für die tägliche Steuerarbeit.

Leadership im Wandel – Transformation geht nur mit Akzeptanz

Die größte Herausforderung der digitalen Transformation liegt nicht in der Technologie, sondern im Menschen. Digitalisierung verändert Rollenbilder, Verantwortlichkeiten und Arbeitsweisen – auch in der Steuerfunktion. Steuerexperten werden zunehmend zu Prozessdesignern und Datenanalysten, ohne ihre fachliche Expertise zu verlieren. Künftig wird es unterschiedliche Rollenprofile geben, die Fachwissen, Prozessverständnis und Datenkompetenz in einem ausgewogenen Mix verbinden. Ebenso wichtig ist die Fähigkeit, steuerliche Anforderungen so zu formulieren, dass sie technisch sauber umgesetzt werden können.

Führungskräfte müssen ihre Teams aktiv durch diesen Wandel begleiten. Dazu gehören ein klares Zielbild, transparente Kommunikation und die Stärkung von Vertrauen. Moderne Leadership-Kultur bedeutet, Eigenverantwortung und psychologische Sicherheit zu fördern. Innovation entsteht dort, wo Fehler als Lernchance gelten und interdisziplinäre Zusammenarbeit selbstverständlich ist.

Digitale Transformation ist immer auch kulturelle Transformation. Finanz-, Controlling-, Steuer-, Organisations- und IT-Teams müssen als Einheit agieren. Scheitern Projekte, liegt es selten an der Technologie – sondern fast immer an fehlender Akzeptanz in der Organisation. Nur wenn Führungskräfte Veränderungsbereitschaft verankern und Relevanz vermitteln, kann die Digitalisierung nachhaltig erfolgreich sein.

Fazit: Transformation der Steuerfunktion als strategischer Hebel

Die Digitalisierung macht die Steuerfunktion zum zentralen Gradmesser für die strategische Reife eines Unternehmens. Sie entscheidet, wie zuverlässig Daten genutzt, Risiken gesteuert und Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden. Eine moderne Steuerfunktion verbindet Datenqualität, Governance, Technologie und Leadership und liefert damit echten Mehrwert für das gesamte Unternehmen – nicht nur für die Erfüllung der Deklarationspflichten in Richtung Finanzbehörden.

Für das Management bedeutet das: Die Transformation der Steuerfunktion erfordert ein klares Bekenntnis des Topmanagements. Nur mit klarer Unterstützung, strategischer Einbindung und interdisziplinärer Zusammenarbeit kann die Steuerfunktion ihre Rolle als Business Partner voll entfalten. Gleichzeitig steigert eine digitalisierte Steuerfunktion die Attraktivität des Unternehmens für Talente und verschafft so einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil im Fachkräftemarkt.

Die Autoren sind Managing Partner innerhalb der greenfield group. greenfield hat ihren Fokus in der strategischen und operativen Beratung von Konzernsteuerabteilungen bei der Umsetzung rechtlicher Anforderungen in die betriebliche Praxis.



Ralph Doll (Dipl.-Kfm., StB) ist spezialisiert auf Prozess- und Systemberatung im Bereich der Unternehmenssteuern. Zuletzt war er Leiter Tax Transformation in der Region EMEA einer Big4 Gesellschaft.



Stephanie Henseler (Master of Arts, StB) fokussiert sich auf die Operationalisierung der Umsatzsteuer. Vor der Gründung von greenfield war sie Partnerin einer Big4 Gesellschaft im Bereich Tax Technology.



Andreas Homringhausen (Dipl.-Finanzwirt, StB) berät Konzernsteuerabteilungen in SAP S/4HANA- und Tax CMS Projekten. Zuvor war er Leiter der SAP Tax Praxis einer Big4 Gesellschaft in der DACH-Region.

Von Compliance zu Value – Wie die Steuerabteilung die SAP S/4 HANA-Transformation für sich nutzen kann

Von Henning Meyer

Eine Steuerfunktion wird dann zum echten Werttreiber, wenn sie frühzeitig in Transformationsprojekte eingebunden wird. Bei der CEWE Group war die Abteilung von Beginn an Teil der SAP S/4HANA-Transformation. Das Ergebnis: höhere Datenqualität, einheitliche Standards und ein spürbarer Beitrag zur Unternehmenssteuerung.

Die Digitalisierung des Finanzbereichs und die Migration auf SAP S/4HANA eröffnen der Steuerabteilung echte Gestaltungsspielräume. Prozesse und Datenstrategien lassen sich neu denken, Compliance wird dadurch spürbar gestärkt. Verbesserte Datenqualität, transparente Abläufe und moderne Technologien verändern die Rollen und Fähigkeiten der Teams – ohne das klassische steuerliche Know-how zu ersetzen. Entscheidend ist die Kombination aus Fachkompetenz und technologischer Exzellenz: Sie macht die Steuerfunktion zum aktiven Partner der Unternehmenssteuerung.

Wie lässt sich die Rolle der Steuerfunktion strategisch weiterentwickeln?

CEWE zeigt es: Die Steuerfunktion war von Beginn an wesentlicher Bestandteil des SAP S/4HANA-Projekts. In interdisziplinären Teams wurden Datenmodelle, Prozesse und Reportinganforderungen neu definiert. Das Resultat: deutlich höhere Datenqualität, einheitliche Standards und eine Steuerfunktion, die wesentlich stärker zur Unternehmenssteuerung beiträgt.

Datenqualität und Standardisierung als Ziel

Die Integration der Steuerabteilung in das SAP S/4HANA-Projekt schafft die Grundlage für eine moderne Neuausrichtung der Steuerfunktion. Eine vereinheitlichte Datenbasis, verbesserte Datenqualität sowie integrierte Reporting- und Analysemöglichkeiten ermöglichen es, steuerliche Kernaufgaben effizienter und qualitativ hochwertiger zu erfüllen. Standardisierte Prozesse unterstützen die konsistente Überwachung globaler Steuerpositionen, erleichtern die frühzeitige Risikoerkennung und liefern Entscheidungsgrundlagen in neuer Qualität.

Damit diese Vorteile realisiert werden können, ist die frühzeitige Einbindung der Steuerabteilung entscheidend. Nur so lässt sich sicherstellen, dass steuerlich relevante Informationen bereits bei der Entstehung von Prozessen, Buchungslogiken und Datenflüssen strukturiert und vollständig verfügbar sind. Eine späte Beteiligung würde hingegen zu nachgelagerten Korrekturen und ineffizienten

Workarounds führen und den Digitalisierungsgrad der Steuerfunktion deutlich einschränken.

Im SAP S/4HANA-Projekt der CEWE Group ist die Steuerabteilung daher direkt in den Fachmodulen eingebunden. Dort entwickeln Mitarbeitende aus Finance und Tax gemeinsam mit den IT-Kolleginnen und Kollegen ganzheitliche Lösungen, die auch den spezifischen Reportinganforderungen der Steuerfunktion gerecht werden.

Daten als strategischer Vermögenswert der Steuerabteilung

Die steuerliche Datenstrategie verbindet Technologie mit Steuerexpertise. Sie bildet das Fundament für eine Steuerfunktion, die nicht nur effizient arbeitet, sondern auch als aktiver Werttreiber im Unternehmen wahrgenommen wird.

Zentral definierte Datenmodelle und harmonisierte Prozesse über alle Steuerarten hinweg stellen sicher, dass systemgestützte steuerliche Analysen und automatisierte Prüfungen ihre volle Wirkung entfalten können. Ebenso bilden sie die Grundlage für einen gegebenenfalls weitergehenden Einsatz von Künstlicher Intelligenz.

Aufstellung einer zukunftsorientierten Steuerfunktion

Die Steuerfunktion entwickelt sich hin zu einer datengestützten, technologieaffinen Organisation. Neben klassischem steuerlichem Know-how gewinnen Rollen wie Data Scientist, Tax Technology Experts und Process Owner an Bedeutung. Sie schaffen die Grundlage für automatisierte Prozesse, ein professionelles Datenmanagement sowie den Einsatz von Analytics und KI.

Gleichzeitig bleibt steuerfachliche Exzellenz unverzichtbar. Erst die Verbindung aus Steuerrecht, operativer Erfahrung und technologischen Kompetenzen ermöglicht fundierte Entscheidungen und eine performante Steuerfunktion.

Parallel steigt der strategische Anspruch: Die Steuerabteilung muss zunehmend granularere und schnellere Reportinganforderungen erfüllen und ist in Projekten zu Geschäftsmodellen, Supply-Chain-Strukturen und Investitionen als globaler Berater des Top-Managements gefragt.

Strategischer Mehrwert für die Steuerfunktion

Wesentliche Nutzenbeiträge

- **Operative Exzellenz:** Automatisierte End-to-End-Prozesse erhöhen Produktivität und Skalierbarkeit.
- **Fundierte Entscheidungen:** Durchgängige, integrierte Daten schaffen eine belastbare Grundlage für Steuer-, Investitions- und Risikosteuerung.
- **Sichere Compliance:** Transparente Datenflüsse und systemgestützte Prüfmechanismen reduzieren steuerliche Risiken deutlich.
- **Neue Rollenprofile:** Kompetenzen in Datenmanagement, Automatisierung und Analytics stärken die Zukunftsfähigkeit der Steuerorganisation.

Erfolgsfaktoren für eine gelungene S/4HANA-Transformation

- **Frühzeitige Steuerintegration:** Steueranforderungen müssen bereits bei der Prozess- und Datenmodellierung berücksichtigt werden.
- **Gezielter Kompetenzaufbau:** Data Literacy, Automatisierung und Change-Management sind zentrale Hebel für die nachhaltige Nutzung.
- **Starke Governance:** Interdisziplinäre Zusammenarbeit von Finance, Tax und IT verhindert spätere Umwege und Workarounds.

Fazit

Die SAP S/4HANA-Transformation dient der Steuerabteilung als strategischer Impulsgeber. Sie schafft die Grundlage für ein modernes Tax Operating Model, das Effizienz, Transparenz und Wertbeitrag vereint. Wer diese Chancen nutzt, positioniert die Steuerfunktion nicht nur als Compliance-Instanz, sondern als aktiven Partner der Unternehmenssteuerung – global handlungsfähig, datengetrieben und zukunfts-fähig.

Mit Blick auf die kommenden Jahre werden KI-Modelle wie auch KI-Systeme (Agentic AI) die Steuerfunktion fundamental verändern. Ziel muss dabei sein, die Steuerfunktion als strategischen Berater für Managemententscheidungen noch stärker auszubauen.

Der Autor



Henning Meyer ist Steuerberater und leitet die Group Tax bei CEWE. Er hat die Steuerabteilung der CEWE Group aufgebaut. Zuvor war er im Corporate Tax bei KPMG tätig. Schwerpunkte: Transfer Pricing, International Tax und Tax Technology.

SAP-integriertes Tax CMS als Hebel zur Digitalisierung

Von Alain-Brieuc Gall

Die fortschreitende Digitalisierung zwingt Unternehmen, ihr Tax Compliance Management grundlegend neu zu gestalten. Wo früher Excel-basierte Lösungen und manuelle Prüfprozesse dominierten, treten heute digitalisierte, integrierte und technologisch ausgereifte Systeme in den Vordergrund. Moderne Tax Compliance Management Systeme (CMS) werden damit zum zentralen Baustein der digitalen Steuerstrategie.

Digitalisierung & Compliance als Erfolgsfaktoren

Die Leistungsfähigkeit eines Tax CMS hängt nicht nur von moderner Technologie ab, sondern auch von einer gelebten Compliance-Kultur. Erst das Zusammenspiel beider Faktoren macht steuerliche Prozesse effizient, belastbar und zukunftsfähig.

1. Digitalisierung

Je höher der Digitalisierungsgrad, desto effizienter und belastbarer ist das Tax CMS. Eine standardisierte und integrierte Prozess- und Systemlandschaft erhöht die Transparenz und Qualität der steuerlichen Daten erheblich. Auf dieser Basis lassen sich datengetriebene Kontrollen gezielt etablieren – dies schafft belastbare Kontrollen auf Transaktionsebene. Das System wird dadurch nicht nur sicherer, sondern auch reaktionsfähiger gegenüber regulatorischen Änderungen.

2. Compliance

Neben technologischem Fortschritt ist die gelebte Compliance-Kultur entscheidend. Hohe Mitwirkungsbereitschaft, offene Fehlerkultur und ausgeprägtes Kontrollbewusstsein sichern die Nachhaltigkeit des Tax CMS. Ziel ist nicht allein die Automatisierung von Prüfprozessen, sondern die Schaffung eines integrierten Systems, das in die Geschäftsprozesse eingebettet ist.

Tax CMS als Quality Gate für steuerliche Daten

Regulatorische Dynamik, große Datenvolumen und technologische Komplexität treffen im Steuerbereich besonders deutlich aufeinander. Themen wie E-Invoicing oder VAT in the Digital Age (ViDA) zwingen Unternehmen, ihre Prozesse neu zu denken. Viele Organisationen nutzen die SAP S/4HANA-Transformation, um steuerliche Anforderungen direkt in die digitalen Kernprozesse zu integrieren.

Die Sicherstellung qualitätsgesicherter steuerlicher Daten erfolgt entlang des End-to-End-Prozesses in vier Phasen:

1. Sicherstellung der steuerlichen Einstellungen im SAP-Core (Customizing)
2. Validierung der Daten vor Verbuchung – idealerweise unterstützt durch KI
3. Validierung nach Verbuchung – mithilfe steuerspezifischen Business Content
4. Standardisiertes und automatisiertes Reporting

Warum ein digitales Tax CMS entscheidend ist:

- **Effizienzsteigerung:** Automatisierte Prüfprozesse reduzieren Aufwand und Fehler.
- **Datenqualität & Transparenz:** einheitliche, standardisierte Prozesse erhöhen die Verlässlichkeit steuerlicher Daten.
- **Reaktionsfähigkeit:** schnelle Anpassung an regulatorische Änderungen, z. B. ViDA oder E-Invoicing.
- **Strategischer Wert:** vom Kontrollinstrument zum Enabler für Unternehmenssteuerung und Finanzverwaltung.

Die Kontrollen sollten möglichst nah an der Datenquelle erfolgen – zentral, ohne redundante Datenhaltung und mit nachvollziehbarer Dokumentation direkt am Beleg.

One-ERP oder heterogene Landschaft: Wege zur Datenharmonisierung

Unternehmen setzen auf zwei grundlegende Szenarien:

1. **One ERP Strategie:** alle steuerrelevanten Prozesse laufen in einem zentralen SAP S/4HANA-System.
2. **Heterogene Systemlandschaft (SAP und Non-SAP):** verschiedene Systeme sind im Einsatz. In diesem Fall ist eine Datenharmonisierung zwingend erforderlich. Ein zentrales Datenmanagement sollte dem Reporting vgeschaltet sein, z. B. durch SAP Central Finance, um konsistente, belastbare Daten zu gewährleisten.

End-to-End-Compliance mit SAP RAM und SAP DRC

SAP RAM – internes Kontrollsystem

Mit SAP Risk and Assurance Management (SAP RAM) steht eine cloudfähige GRC-Lösung zur Verfügung, die steuerliche Kontrollen direkt ins SAP Core System bringt. Workflows dokumentieren nachgelagerte Kontrollaktivitäten sowie potenzielle Abweichungen transparent. Machine-Learning-Komponenten unterstützen das Issue-Handling durch intelligente Entscheidungsvorschläge. SAP RAM übernimmt damit die Rolle des internen Kontrollsystems im Tax CMS.

SAP DRC – automatisiertes Reporting

Die globale Reportingplattform ist Bestandteil von SAP Document and Reporting Compliance

Vorteile einer One-ERP-Strategie

- **One-ERP-Ansatz:** Alle steuerrelevanten Prozesse in einem SAP S/4HANA-System.
- **Datenharmonisierung:** Einheitliche, qualitätsgesicherte Datenbasis.
- **Automatisierung & Standardisierung:** Reduziert manuelle Prozesse, erhöht Effizienz und Transparenz.
- **Business Case:** Ermöglicht Insourcing von Reportingaktivitäten, stärkt interne Steuerkompetenz und reduziert Abhängigkeit von Dienstleistern.

Ein in SAP S/4HANA integriertes Tax CMS schafft Effizienz, Transparenz und Revisions-sicherheit – und macht Steuerprozesse zum strategischen Enabler.

(SAP DRC). Sie verbindet VAT-Reporting und E-Invoicing auf einer zentralen, integrierten Plattform. Vorteile:

- Einheitliche Datenbasis und konsistente Prozesse
 - Höchste Effizienz durch Automatisierung
 - Echtzeit-Compliance und Transparenz
 - Integration datengetriebener Kontrollen und des Tax CMS in den Reportingprozess
- SAP DRC automatisiert die Erstellung, Übermittlung und Verwaltung steuerrelevanter Meldungen (z. B. Umsatzsteuer, SAF-T, E-Invoicing). Die Lösung ermöglicht Echtzeit-Kommunikation mit den Steuerbehörden und bietet zentrale Dashboards zur Überwachung, Korrektur und Fristenkontrolle.

SAP RAM und SAP DRC sind eng verzahnt: Ergebnisse und offene Issues aus SAP RAM fließen direkt in den Reportingprozess von SAP DRC ein. So entsteht ein revisionssicherer End-to-End-Kreislauf – von der Datenprüfung bis zur Meldung an die Finanzbehörden.

Fazit – Business Case und Paradigmenwechsel

Ein wesentlicher Vorteil liegt im Insourcing von Reportingaktivitäten. Viele Unternehmen nutzen die regulatorischen Vorgaben von ViDA, um ausgelagerte Umsatzsteuerprozesse zu zentralisieren und intern abzubilden. Globale, automatisierte Reportinglösungen unterstützen diesen Wandel, fördern Standardisierung und schaffen durch Digitalisierung einen belastbaren Business Case.

So wird das Tax CMS vom reinen Kontrollinstrument zu einem strategischen Enabler, der Transparenz, Effizienz und Vertrauen – auch gegenüber der Finanzverwaltung – nachhaltig stärkt.

Der Autor



Alain-Brieuc Gall, Strategic Product Manager Enterprise Risk & Compliance, SAP Risk and Assurance Management, SAP SE.

taxAI – datengetriebene KI als elementarer Bestandteil des steuerlichen Risikomanagements

Von *Stephanie Henseler und Ralph Schmieder*

Die Steuerfunktion steht hinsichtlich der Implementierung von operativen Tax Compliance Management Systemen (Tax CMS) an einem Wendepunkt. Wer Steuerdaten erst nach Entstehung prüft, handelt zu spät. Die Zukunft heißt Real-Time-Compliance und sie verändert das Selbstverständnis im Umgang mit steuerlichen Daten grundlegend.

Der Sprung von nachgelagerter Validierung zur Echtzeit-Steuerung

Die Einhaltung steuerlicher Vorschriften zählt zu den zentralen Pflichten eines jeden Unternehmens. Tax Compliance bezeichnet die konsequente Beachtung steuerlicher Gesetze, Verordnungen und Rechtsprechung. Fehler in steuerlichen Prozessen können nicht nur finanzielle und reputative Schäden verursachen, sondern auch haftungsrechtliche Folgen haben.

Moderne Tax Compliance Management-Systeme profitieren von der zunehmenden Verfügbarkeit von Daten in ERP-Systemen sowie von technologischen Fortschritten. Ein wirksames Tax CMS geht dabei jedoch weit über klassische Risiko-Kontroll-Matrizen, manuelle Prüfungen und nachgelagerte Validierungen hinaus. Es entfaltet seine volle Wirkung nur, wenn es nahtlos in die Unternehmensprozesse integriert ist und dafür sorgt, dass fehlerhafte steuerliche Daten gar nicht erst verarbeitet werden.

Die deutsche Finanzverwaltung erprobt von 2023 bis 2027 einen neuen Prüfungsansatz: Wird im Rahmen einer laufenden Betriebsprüfung die Wirksamkeit eines Tax CMS bestätigt, können für nachfolgende Prüfungen Erleichterungen hinsichtlich Art und Umfang verbindlich zugesagt werden, sofern kein oder nur ein unerhebliches steuerliches Risiko vorliegt.

Unabhängig von der Erprobungsphase gilt: Ein funktionierendes Tax CMS stärkt die internen Prozesse, entlastet die Steuerabteilung und die Businesspartner und steigert die Effizienz der Abläufe.

Der Einfluss der Digitalisierung auf das Risikomanagement

Die Digitalisierung bringt einen grundlegenden Wandel für Tax CMS mit sich: Anstelle nachträglicher Datenprüfungen ermöglicht die Nutzung von Künstlicher Intelligenz (KI) in ERP-Systemen heute die Sicherstellung der Datenqualität bereits bei der Erfassung. Auf Basis unserer Erfahrung mit SAP S/4HANA-Transformationen im Steuerbereich haben wir taxAI entwickelt – eine Plattform für Tax Compliance in Echtzeit.

Da steuerlich relevante Daten überwiegend außerhalb der Steuerfunktion entstehen, sind Fehlerquellen wie unvollständige Stammdaten, manuelle Eingriffe oder fehlerhaftes Custo-

mizing weit verbreitet. taxAI greift direkt in die Geschäftsprozesse ein, unterstützt die Anwender und validiert Eingaben sowie steuerliche Ermittlungen unmittelbar. Diesen Ansatz nennen wir „Guided Processes“.

Warum ist taxAI in diesem Zusammenhang ein Game Changer für das Risiko-Management?

Machine-Learning-Modelle erkennen Muster, Abweichungen und Zusammenhänge, die bei einer Vielzahl von Transaktionen dem Menschen verborgen bleiben. Während z. B. die steuerliche Beurteilung eines Sachverhaltes systemisch oft von weniger als zehn steuerlich relevanten Datenparametern abhängt, können durch den Einsatz von taxAI und das Anlernen steuerlicher Daten eine Vielzahl weiterer Datenpunkte berücksichtigt werden, die Aufschluss über den Sachverhalt geben. Das ist auch der entscheidende Vorteil gegenüber klassischen Entscheidungsbäumen: Hierfür müsste der Mensch alle komplexen Datenstrukturen kennen, verstehen und vollständig abbilden sowie stetig erweitern. Wenn wir taxAI an den entsprechenden Stellen im ERP-System einsetzen, analysiert es in Sekundenbruchteilen, ob ein Geschäftsvorfall steuerlich korrekt behandelt wurde, und gibt unmittelbar Feedback – direkt im ERP-System, z.B. im Kundenauftrag, in der Faktura oder im Buchungsbeleg etc..

Das Prinzip der **Echtzeit-Validierung** bedeutet: Die Steuerfunktion verlässt ihren reaktiven Modus und steuert aktiv die Datenqualität. Im Idealfall werden Fehler gar nicht erst gebucht. Das entlastet Mitarbeitende, reduziert Risiken und stärkt die Rolle der Steuerfunktion als aktiver Partner des operativen Geschäfts.

Die taxAI Plattform kann darüber hinaus auch zur automatisierten Identifizierung („Taggen“) steuerlicher Sachverhalte genutzt werden. Aktuell setzen Unternehmen taxAI für konkrete Anwendungsfälle ein, beispielsweise im Bereich der Verrechnungspreise sowie bei direkten Steuern, zum Beispiel zur Einstufung gewerbesteuerlicher Hinzurechnungen und Kürzungen.

Sicherstellung der SAP-Integration

Echtzeit-Compliance funktioniert nur dort, wo die Daten entstehen, nämlich im ERP-System. taxAI ist nahtlos in die Business Prozesse im

taxAI auf einen Blick

taxAI ist eine KI-basierte Plattform zur Echtzeit-Validierung steuerlicher Daten direkt im ERP-System.

Was macht taxAI besonders?

- Echtzeit-Feedback direkt im Geschäftsvorfall
- Machine Learning erkennt Muster und Abweichungen
- Nahtlose SAP-Integration nach dem Prinzip „Keep the Core Clean“
- Entlastung der Steuerabteilung und Businesspartner

taxAI macht Tax-Kontrolle proaktiv, automatisiert und skalierbar. Tax CMS stellt sicher, dass diese Automatisierung in ein geprüftes, dokumentiertes Governance-Framework eingebettet ist und das ERP-System ist die Quelle sowie Ausführungsplattform der Steuerlogik.

SAP-System integriert. Der Workflow der Nutzerinnen und Nutzer bleibt hiervon unverändert, während im Hintergrund eine neue Qualitätsebene der Datensicherheit entsteht.

Gerade in der SAP-Welt spielt das Prinzip „Keep the Core Clean“ eine zentrale Rolle, denn Innovation darf die Stabilität nicht gefährden. KI-basierte Lösungen, die auf bestehenden SAP-Komponenten aufsetzen, garantieren diese Stabilität. Zudem integriert sich taxAI als Solution in die weiterverarbeitenden steuerlichen Module von SAP – zum Beispiel innerhalb von SAP Risk and Assurance Management (SAP RAM) und SAP Document and Reporting Compliance (SAP DRC).

Von der Compliance-Pflicht zum Werttreiber

Was zunächst wie eine technologische Antwort auf regulatorische Anforderungen erscheint, ist im Kern ein strategisches Instrument. Wer steuerliche Daten in Echtzeit validiert oder identifiziert („taggt“), verfügt über eine qualitativ hochwertige Datenbasis und somit über ein fundiertes steuerliches Datenmanagement. Echtzeit-Compliance ist nicht nur ein Effizienzthema, sondern sie verändert die Rolle der Steuerfunktion im Unternehmen: von der reinen Erfüllung regulatorischer Anforderungen zum echten Werttreiber innerhalb der Organisation.

Die Autoren



Ralph Schmieder,
Partner bei taxAI, ist zentraler Ansprechpartner der DCCS für taxAI- und TaxTech-Lösungen. Im Joint Venture taxAI bündeln DCCS und greenfield ihre Expertise.

Stephanie Henseler, Partner bei taxAI.

Regulatorik als Treiber der digitalen Steuerfunktion

Von Stefanie Nattkämper-Scholz, Christoph Beutler und Jewgenij Tarschis

Regulatorik ist längst mehr als ein Pflichtprogramm für die Steuerfunktion. Sie ist der entscheidende Impulsgeber für die digitale Transformation – und damit für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Wer regulatorische Anforderungen strategisch nutzt und Prozesse konsequent digitalisiert, macht aus der Steuerfunktion einen Werttreiber, der noch mehr Geschwindigkeit, Sicherheit und Transparenz ins Unternehmen bringt.

Die neue Rolle der Steuerfunktion: Von der Pflicht zur Kür

Die Steuerfunktion befindet sich im Zentrum eines tiefgreifenden Wandels. Während sie früher vor allem als Kostenstelle und interner Dienstleister galt, stehen heute strategische Aufgaben, Wertschöpfung und Business-Partnerschaft im Fokus. Regulatorische Anforderungen – national wie international – sind dabei der entscheidende Motor für diese Entwicklung. Sie motivieren Unternehmen dazu, ihre Steuerabteilungen neu zu denken und digital aufzustellen.

Die Komplexität und Dynamik der Vorgaben nehmen stetig zu. Neue Berichtspflichten, verschärfte Transparenzanforderungen sowie die Digitalisierung der Finanzverwaltungen führen dazu, dass manuelle Prozesse zunehmend obsolet werden. Für Entscheider bedeutet das: Die Digitalisierung der Steuerfunktion ist kein Selbstzweck, sondern die Antwort auf wachsende regulatorische Komplexität und den Bedarf an belastbaren Entscheidungsgrundlagen.

Regulatorik als Innovationstreiber: Praxisbeispiele aus Umsatzsteuer, Lohnsteuer und Reporting

Umsatzsteuer: Digitalisierung im Geschäftsprozess

Ein besonders anschauliches Beispiel für die Rolle der Regulatorik als Treiber der Digitalisierung ist die Umsatzsteuer. Digitale Rechnungsformate und automatisierte Prüfungen ermöglichen es, steuerliche Vorgaben direkt im Geschäftsprozess zu erfüllen. Bei jedem Verkauf werden Umsatzsteuerdaten, zum Beispiel für innergemeinschaftliche Transaktionen, automatisch geprüft und gemeldet, sodass sie nicht mehr am Monatsende mühsam zur Erstellung von Intrastat-Deklarationen und Zusammenfassenden Meldungen zusammengesucht werden müssen. Durch die Einführung von E-Invoicing und digitalen Meldesystemen erfolgen Validierungen und Steuermeldungen „im Flow“ der Transaktion. Das Ergebnis: weniger Fehler, schnellere Prozesse und eine deutlich höhere Compliance.

Die Vorteile zeigen sich insbesondere bei Unternehmen mit hohem Transaktionsvolumen und internationaler Ausrichtung. Wo frü-

her länderspezifische Anforderungen manuell abgearbeitet werden mussten, können heute digitale Schnittstellen und automatisierte Prüfungen die Komplexität beherrschen. Die Steuerfunktion wird so zum strategischen Partner, der nicht nur Risiken minimiert, sondern auch aktiv zur Wertschöpfung beiträgt.

Lohnsteuer und Payroll: Events und Veranstaltungen als Digitalisierungsbeispiel

Auch im Bereich Lohnsteuer und Payroll zeigt sich, wie regulatorische Anforderungen die Digitalisierung vorantreiben. Ein typisches Beispiel hierfür ist die Planung und Durchführung von Events oder Veranstaltungen, die lohnsteuerlich und sozialversicherungsrechtlich korrekt behandelt werden müssen. Von der Planung bis zur Abrechnung müssen alle relevanten Daten – Teilnehmer, Leistungen, steuerliche Bewertung – erfasst und verarbeitet werden. Digitale Workflows sorgen dafür, dass diese Daten nahtlos und ohne Systembrüche von der Eventplanung bis zur Gehaltsabrechnung fließen. Das reduziert Fehler, spart Zeit und verbessert das Reporting. Auch teure manuelle Nacharbeiten gehören der Vergangenheit an.

Gerade bei komplexen Veranstaltungen, bei denen verschiedene Leistungen und Teilnehmergruppen involviert sind, ist die digitale Erfassung und Verarbeitung der Daten entscheidend. Automatisierte Prüfungen stellen sicher, dass alle lohnsteuerlichen Vorgaben eingehalten werden und die Abrechnung korrekt erfolgt. Das ist nicht nur effizient, es wirkt sich auch finanziell aus: So kann die rechtzeitige und fachgerechte steuerliche Erfassung gerade im Bereich der Sozialversicherung nachträglich zu entrichtende Beiträge in Höhe von bis zu 40 Prozent und eventuelle Säumniszuschläge vermeiden. Die Steuerfunktion kann sich so auf die strategische Beratung und die Optimierung von Prozessen konzentrieren.

Reporting: Belastbare Berichte „auf Knopfdruck“

Regulatorische Anforderungen an die Berichterstattung – etwa zu Nachhaltigkeit, ESG oder steuerlichen Kennzahlen – lassen sich mithilfe digitaler Datenmodelle und automatisierter Prozesse effizient und konsistent erfüllen. Anstelle aufwändiger manueller Abstimmungen entstehen so belastbare Reports „auf Knopfdruck“. Die Steuerfunktion wird so zum aktiven

Business Partner, der strategische Entscheidungen unterstützt und einen messbaren Wertbeitrag leistet.

Die Digitalisierung ermöglicht es, verschiedene Berichtspflichten auf Basis konsistenter Daten zu bedienen. Änderungen in den regulatorischen Anforderungen können durch Anpassungen im digitalen Regelwerk umgesetzt werden, ohne dass die Prozesse neu aufgesetzt werden müssen. Das schafft Flexibilität und Sicherheit – und macht die Steuerfunktion zum Innovationstreiber im Unternehmen.

Voraussetzungen für erfolgreiche Digitalisierung: Die „Hausaufgaben“ als Beschleuniger

Damit die Digitalisierung ihr volles Potenzial entfalten kann, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt werden – die „Hausaufgaben“ der Steuerfunktion. Diese bilden keine Hürden, sondern die Basis für Skalierbarkeit und nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Datenqualität und Stammdatenmanagement

Hohe Datenqualität und professionelles Stammdatenmanagement sind die Grundlage für automatisierte Steuerprozesse. Feldlogiken, Kontierungsregeln und eindeutige Steuerkennzeichen sorgen dafür, dass Daten konsistent und verlässlich sind. Verantwortlichkeiten, Freigaben und Änderungsdisziplin im Stammdatenmanagement schaffen Transparenz und Sicherheit.

Die Einführung eines zentralen Tax Data Hub ist dabei ein entscheidender Schritt. Es ermöglicht die konsistente Erfassung und Verarbeitung steuerlich relevanter Daten über verschiedene Systeme und Prozesse hinweg. So können regulatorische Anforderungen effizient und sicher erfüllt werden.

Schnittstellen und Zusammenarbeit

Klare Schnittstellen zwischen den Bereichen Steuer, Finance, HR und IT sind für reibungslose Abläufe essenziell. Saubere Extraktion, Transformation und Load-Prozesse für steuerliche Zwecke verhindern Schatten-IT und Systembrüche. Dabei ist die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen entscheidend – ohne die Grenzen zu anderen Themenfeldern zu überschreiten.

Die Steuerfunktion sollte als integraler Bestandteil der digitalen Unternehmensarchitektur verstanden werden. Gemeinsame Projekte mit Finance und IT, etwa zur Einführung neuer ERP-Systeme oder zur Automatisierung von Reporting-Prozessen, schaffen Synergien und beschleunigen die Umsetzung regulatorischer Anforderungen.

Technologie und Kompetenzen

Investitionen in moderne Technologien und Kompetenzen machen die Steuerfunktion skalierbar und zukunftsfähig. Maschinenlesbare Steuerroutinen, versionierte Regelwerke und Audit-Trails sorgen für Nachvollziehbarkeit und Prüfbarkeit. Die Steuerfunktion wird so zum Innovationstreiber im Unternehmen.

Die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeitenden und die gezielte Förderung digitaler Kompetenzen sind dabei ebenso wichtig wie die Auswahl der richtigen Technologien. Nur so kann die Steuerfunktion den steigenden Anforderungen gerecht werden und ihre Rolle als Business Partner ausbauen.

Nutzenbild für Entscheider: Mehr Tempo, Sicherheit und Kapazität

Die Digitalisierung der Steuerfunktion entlastet knappe Personalressourcen, schafft Freiräume für strategische Aufgaben und macht die Steuerabteilung so zum aktiven Business Partner. Routinen wandern in automatisierte Workflows; Expertenkapazität wird für Interpretation, Planung und Beratung frei. Somit wird die Steuerfunktion zum Innovationstreiber und unterstützt aktiv die Unternehmensentwicklung.

Tempo und Sicherheit

Digitale Prozesse verkürzen die Durchlaufzeiten von Tagen auf Stunden. Fehlerquoten sinken, Meldevolumen und Personentage werden quartalsweise sichtbar und messbar. Nachvollziehbarkeit und Auditierbarkeit ersetzen Excel-Risiko und manuelle Nacharbeiten.

Die Steuerfunktion kann so schneller auf neue regulatorische Anforderungen reagieren und die Compliance sicherstellen. Gleichzeitig steigt die Transparenz im Unternehmen, da alle relevanten Daten jederzeit verfügbar und prüfbar sind.

Kapazität und Skalierbarkeit

Neue regulatorische Vorschriften bedeuten nicht mehr neue, schwer zu akquirierende Köpfe, sondern neue Regeln im digitalen System. Die Steuerfunktion wird skalierbar und flexibel – ein echter Wettbewerbsvorteil in Zeiten knapper Ressourcen.

Handlungsempfehlungen für Entscheider: Regulatorik als Chance begreifen

Entscheider sollten Regulatorik als Chance begreifen und gezielt in Technologie, Datenmanagement und Kompetenzen investieren. Ein „Reg-to-Digital“-Backlog kann hierbei helfen. Dabei handelt es sich um eine Art Aufgabenliste, in der jede neue gesetzliche oder behördliche Anforderung als eigenes, klar abgegrenztes Digitalisierungsprojekt aufgenommen wird. Für jede dieser Aufgaben werden Verantwortliche, benötigte Informationen, Arbeitsregeln und Erfolgskriterien festgelegt. So wird sichergestellt, dass alle neuen Vorschriften systematisch und effizient mit digitalen Lösungen umgesetzt werden – und nicht im Tagesgeschäft untergehen.

Leuchtturm-Use-Case: VAT-Fast-Close

Ein besonders wirkungsvoller Ansatz ist die End-to-End Automatisierung eines Leuchtturm-Use-Cases, etwa des VAT-Fast-Close mit zeitnaher Erstellung der Umsatzsteuer-Voranmeldung. Hier werden Transaktionen, Regelprüfungen und Meldungen vollständig digitalisiert und ausgerollt. Der Wertbeitrag wird anhand von Durchlaufzeit, Fehlerquote und Personentagen messbar gemacht.

Die Einführung eines solchen Use Cases zeigt, wie regulatorische Anforderungen als Treiber für die Digitalisierung genutzt werden können. Die Erfahrungen aus dem Pilotprojekt können auf andere Bereiche übertragen und die Digitalisierung der Steuerfunktion beschleunigt werden.

Wertbeitrag sichtbar machen

Die Digitalisierung der Steuerfunktion zahlt direkt auf Profit & Loss und Cash-Sicherheit ein. Weniger Fehler, weniger Nachläufe, schnellere Klarheit – auditierbar und wiederholbar. Die Steuerfunktion wird zum Geschwindigkeitstreiber und risikofesten Werttreiber.

Die regelmäßige Messung und Kommunikation des Wertbeitrags der Steuerfunktion ist dabei entscheidend. Klare KPIs und transparente Berichte schaffen Vertrauen und zeigen den Erfolg der Digitalisierung.

Regulatorik als Treiber der digitalen Steuerfunktion

- **Regulatorik ist strategischer Motor:** Neue Vorgaben erzwingen Digitalisierung - und ermöglichen Standardisierung, Skalierbarkeit und Echtzeit-Compliance.
- **Daten sind unternehmenskritisch:** Ein verlässliches steuerliches Datenmanagement ist Grundvoraussetzung für Reporting, KI-Automatisierung und SAP-Integration.
- **Digitalisierung schafft Geschwindigkeit:** Automatisierte Validierungen und Meldungen verkürzen Durchlaufzeiten von Tagen auf Stunden.
- **Compliance kostet weniger – und zahlt auf den Wertbeitrag ein:** Fehlerquoten sinken, Risiken werden auditierbar reduziert, Ressourcen werden für wertschöpfende Beratung frei.
- **Reg-to-Digital setzt Prioritäten:** Jede regulatorische Neuerung wird systematisch in digitale Prozesse übersetzt – transparent, messbar, reproduzierbar.
- **Die Steuerfunktion wird Business Partner:** Sie liefert belastbare Entscheidungsgrundlagen, unterstützt die Transformation und schafft nachweisbaren P&L- und Cash-Wert.

Ausblick: Die Steuerfunktion als strategischer Business Partner

Die digitale Transformation der Steuerfunktion ist ein fortlaufender Prozess, der weit über die reine Erfüllung regulatorischer Anforderungen hinausgeht. Sie eröffnet neue Möglichkeiten für die strategische Steuerung des Unternehmens und die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle.

Die Steuerfunktion wird zum aktiven Gestalter der Unternehmensentwicklung. Sie bringt sich frühzeitig in strategische Projekte ein, identifiziert Chancen und Risiken und unter-

stützt die Geschäftsleitung bei der Entscheidungsfindung. So wird Regulatorik zum Innovationstreiber und Wettbewerbsvorteil.

Fazit: Regulatorik als Katalysator für die digitale Transformation

Die Steuerfunktion entwickelt sich zu einem zentralen Hebel für Unternehmenssteuerung und Wertschöpfung. Strenger werdende Regulatorik wirkt dabei nicht als Belastung, sondern als strategischer Katalysator: Sie zwingt zu Transparenz, Datenqualität und digitalen End-to-End-Prozessen – und eröffnet genau dadurch neue Spielräume für Effizienz, Geschwindigkeit und fundierte Entscheidungen. Unternehmen, die jetzt in digitale Steuertechnologien investieren, schaffen den Übergang von einer reaktiven, compliance-getriebenen Organisation hin zu einem proaktiven Business Partner. Automatisierte Prozesse, integrierte Datenflüsse und intelligente Kontrollsysteme erhöhen nicht nur die Sicherheit, sondern liefern Entscheidungsgrundlagen, die unmittelbar zur Unternehmensentwicklung beitragen.

Das Ergebnis: Aus regulatorischer Pflicht wird messbare Wertschöpfung. Wer die Digitalisierung der Steuerfunktion konsequent umsetzt, stärkt seine Wettbewerbsfähigkeit, erhöht die organisatorische Resilienz und positioniert die Steuerabteilung als aktiven Treiber der Transformation.

Die Autoren



Stefanie Nattkämper-Scholz (StB/Dipl.-Finanzw.) ist Partnerin / Head of Tax bei Grant Thornton. Sie verfügt über langjährige Erfahrung in der Beratung zu indirekten Steuern sowie bei der Implementierung und Operationalisierung von Tax Compliance Management Systemen.



Christoph Beutler (Dipl.-Kfm.) ist Partner bei Grant Thornton in der Service Line Indirect Tax und berät unter anderem zu umsatzsteuerlichen Aspekten in Digitalisierungs- und Prozessoptimierungsprojekten.



Jewgenij Tarschis (Senior Manager im Geschäftsbereich Tax bei Grant Thornton) verantwortet Digitalisierungsprojekte wie Datenanalysen, Systemintegration, Prozessautomatisierung sowie Entwicklung und Einsatz anwendungsspezifischer KI-Technologien.

People & Change: Erfolgsfaktor der Digitalisierung

Von André Reislhuber

Regulatorischer Druck steigt, Datenmengen explodieren, neue Technologien eröffnen Chancen. Viele Initiativen scheitern jedoch nicht an der Technik, sondern daran, dass Prozesse, Rollen und Menschen nicht mitgedacht werden. Nachhaltiger Erfolg entsteht nur dort, wo Leadership, Kultur und gezieltes Enablement verzahnt sind – und Mitarbeitende Technologie strategisch einsetzen können.

Technologie scheitert selten an sich selbst – sondern am Ansatz

Wie Ogden Nash¹⁾ treffend bemerkte: „Der Fortschritt mag ja gut und schön sein, aber er dauert zu lange.“

In der Praxis bestätigt sich genau das, wie eine aktuelle Studie des MIT²⁾ zeigt. Rund 95 Prozent aller KI-Pilotprojekte in Unternehmen scheitern. Ausschlaggebend ist dabei nicht die Leistungsfähigkeit der Technologie, sondern der strategische und organisatorische Ansatz. Digitale Initiativen werden häufig gestartet, ohne Prozesse, Datenbasis, Rollenmodelle und Governance ausreichend mitzudenken. Statt klar priorisierter, steuerbarer Anwendungsfälle entstehen Leuchtturmprojekte ohne nachhaltige Verankerung im operativen Geschäft. Unzureichendes Datenmanagement und mangelnde Datenqualität verschärfen diese Problematik zusätzlich. Digitalisierung wird damit als technische Lösung missverstanden – obwohl sie in Wirklichkeit ein umfassender Transformations- und Veränderungsprozess ist.

Besonderer Transformationsdruck in Steuer- und Finanzfunktionen

Steuer- und Finanzfunktionen stehen heute unter einem doppelten strategischen Druck: Einerseits steigen regulatorische, datenbasierte und zeitkritische Anforderungen der Finanz- und Aufsichtsbehörden kontinuierlich. Andererseits eröffnen Technologien wie Advanced Analytics, Künstliche Intelligenz und Agentic AI erhebliche Potenziale zur Effizienzsteigerung und qualitativen Weiterentwicklung der Funktionen.

Diese Potenziale lassen sich jedoch nur dann realisieren, wenn Prozesse klar definiert, standardisiert und transparent sind. Entscheidend ist nicht die Anzahl digitaler Initiativen, sondern die Fähigkeit, die eigenen Abläufe systematisch zu analysieren: Welche Prozessschritte sind manuell, repetitiv, komplex, zeitaufwendig oder fehleranfällig? Erst auf dieser Basis lassen sich zielgerichtete, wirtschaftlich relevante Use Cases entwickeln.

Enablement als strategischer Hebel

Die zentrale Frage lautet daher nicht mehr, ob digitale Technologien eingesetzt werden, sondern wie Mitarbeitende darauf vorbereitet werden. Data Literacy wird zur Schlüsselkompetenz: Daten müssen gefunden, verstanden, kritisch bewertet, analysiert und adressatengerecht kommuniziert werden.

Ebenso entscheidend ist das Verständnis, welche Technologie in welcher Situation den größten Mehrwert liefert – vom ERP-System über BI-Lösungen und RPA bis hin zu KI-gestützten Anwendungen. Zentrale Hebel sind strukturierte Qualifizierungsprogramme entlang konkreter Anwendungsfälle sowie verbindliche Zeitbudgets für Lernen und Transformation. Transparente Kommunikation über Ziele, Fortschritte und Grenzen sowie sichtbare Projekterfolge sind notwendig, um Akzeptanz und Glaubwürdigkeit aufzubauen. Technologiekompetenz ist längst kein Hygienefaktor mehr, sondern ein relevanter Wettbewerbsfaktor.

Digitalisierung ist immer Change

Die digitale Transformation verändert nicht nur Prozesse, sondern auch Rollen und Verantwortlichkeiten. IT-Organisationen entwickeln sich zunehmend zu Plattformanbietern und Architekten von Datenökosystemen, während Steuer- und Finanzabteilungen stärker in Entwicklung, Nutzung und Weiterentwicklung digitaler Lösungen eingebunden werden.

Erfolg hängt nicht allein von Fähigkeiten ab, sondern von einer Kultur der Technologieoffenheit, Lernbereitschaft und intrinsischen Motivation. Digitalisierung ist damit immer auch Change-Management: Die Art und Weise, wie Teams zusammenarbeiten, wie Wissen geteilt wird und wie Fehlerkultur gelebt wird, entscheidet über den nachhaltigen Erfolg.

Digitalisierung als Führungsaufgabe

Digitale Transformation entfaltet ihre Wirkung nur dann, wenn sie aktiv durch das Management getragen wird. Ohne klare Zielbilder, Priorisierung und bewusste Investitionen in People und Enablement bleiben technologische Initiativen fragmentiert und wirkungslos. Leadership bedeutet in diesem Kontext, Orientierung zu geben, Erwartungen zu klären und Lernräume zu schaffen.

Führungskräfte sind gefordert, Rahmenbedingungen zu etablieren, in denen kontinuierliche Qualifizierung, Experimentieren und Weiterentwicklung möglich sind. Dazu gehören klare Leitplanken ebenso wie eine gelebte Fehlerkultur. Innovation entsteht nicht durch Perfektion, sondern dort, wo psychologische Sicherheit gegeben ist. Digitalisierung ist damit kein Projekt, sondern ein fortlaufender Change-Prozess – und eine dauerhafte Führungsaufgabe.

Takeaways: Tax Transformation erfolgreich gestalten

- **Menschen, Prozesse, Führung zuerst:** Technologie allein reicht nicht; klare Prozesse, Datenqualität, Skills und Change-Management sind entscheidend.
- **Investitionen in People & Skills sind strategisch:** Data Literacy, Technologieverständnis und neue Rollenbilder sichern Wettbewerbsfähigkeit und Governance.
- **Leadership macht den Unterschied:** Vision, Priorisierung, Enablement und eine gelebte Lernkultur führen Teams wirksam durch den Wandel.
- **Teams & Kultur fördern:** Psychologische Sicherheit, Vertrauen, klare Strukturen und Sinnhaftigkeit treiben interdisziplinäre Teamleistung und nachhaltige Transformation.

Teamarbeit und psychologische Sicherheit als Erfolgsfaktor

Erfolgreiche Transformation ist Teamarbeit. Studien wie Googles „Projekt Aristotle“ zeigen: Nicht individuelle Exzellenz, sondern Vertrauen, Verlässlichkeit, klare Strukturen, Sinnhaftigkeit und psychologische Sicherheit bestimmen den Erfolg von Teams. Gerade in daten- und technologiegetriebenen, interdisziplinären Umfeldern ist dies entscheidend. Unternehmen, die in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Investitionen in Menschen, Digitalisierung und Innovation reduzieren, gefährden langfristig Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Zukunftsfähigkeit.

Fazit: Nachhaltige Tax Transformation beginnt mit People

Steuer- und Finanzfunktionen, die heute nicht konsequent in Fähigkeiten, Leadership und Change investieren, riskieren morgen ihre Rolle als verlässlicher Business Partner. Führung bedeutet, die richtigen Fragen zu stellen, Orientierung zu geben und strategisch in Menschen zu investieren.

„Die Rechenautomaten geben einem wohl, was man sich wünscht, doch sagen sie einem nicht, was man sich wünschen soll.“ – brachte es Norbert Wiener³⁾ auf den Punkt.

Quellenangabe:

¹⁾ Ogden Nash, US-amerikanischer Lyriker, 1902–1971

²⁾ v0.1_State_of_AI_in_Business_2025_Report.pdf

³⁾ Norbert Wiener, US-amerikanischer Mathematiker und Begründer der Kybernetik, 1894–1964



Der Autor

André Reislhuber,
Senior Vice President, Group
Corporate Governance,
Syndikusrechtsanwalt,
Steuerberater,
Vorwerk SE & Co. KG.