



FAKT ODER FIKTION?

# Agilität im indirekten Steuermanagement ist das neue Normal

# Zusammenfassung

## ➔



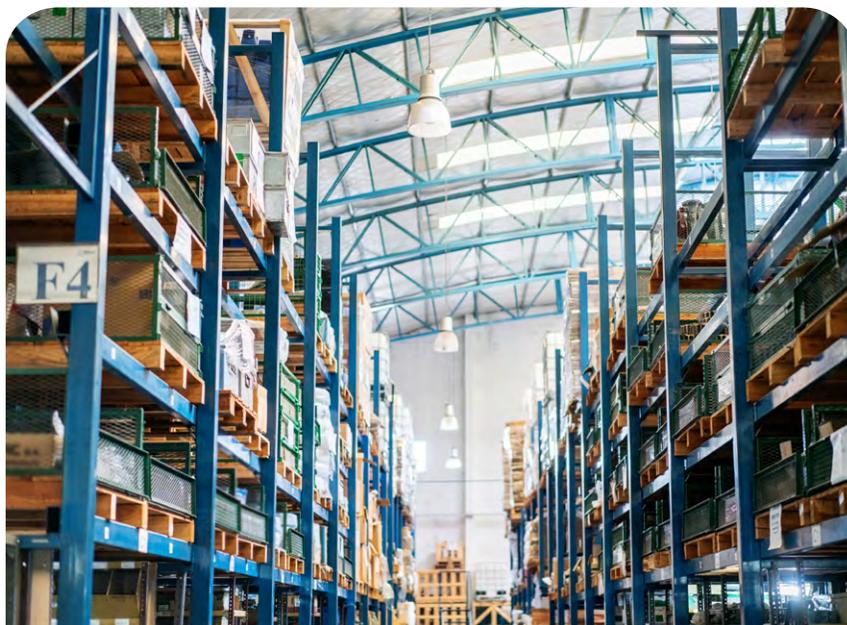
Indirekte Steuerabteilungen können einen bisher unterschätzten und viel zu wenig genutzten Einfluss auf die Geschwindigkeit und Effektivität der strategischen Antwort eines Unternehmens auf Handelskriege, militärische Auseinandersetzungen, Logistikprobleme, Preissteigerungen bei Energie und Rohstoffen, langfristigen Fachkräftemangel und andere Störungen ausüben.

Durch besseres Verständnis des Nutzens/Mehrwertes, den die Agilität indirekter Steuern bei strategischen Aktivitäten liefert, können Geschäftsleitung und Vorstand die Arbeit der Steuer-Verantwortlichen besser unterstützen. Damit kann die steuerliche Transformation angeschoben werden, um die individuellen Werte des Unternehmens widerzuspiegeln und mit der Geschäftsstrategie in Einklang stehen.

## EINLEITUNG

# Der strategische Nutzen einer neu durchdachten Steuertransformation

Wir leben in einer Zeit des Wandels. Große Umbrüche betreffen nahezu alle Bereiche des Lebens wie der Geschäftsaspekte, sowie nahezu jeden Bereich des Unternehmens, einschließlich der Steuerfunktionen. Preisschwankungen bei Energie und Rohstoffen, Schwierigkeiten in der Lieferkette, globale Handelskonflikte, steigende Zinssätze, sich schnell ändernde regulatorische Anforderungen, zunehmende globale Steuertransparenz und andere externe Störungen erfordern von Führungskräften und Unternehmensleitern den Einsatz aller Mittel ihrer strategischen Instrumentarien.



Ein besonders wertvoller strategischer Mechanismus, nämlich die Flexibilität bei indirekten Steuern, wird von vielen Führungsteams bisher unterschätzt und in vielen Unternehmen noch unzureichend berücksichtigt. Eine möglichst genaue, automatisierte und reibungslose Einhaltung der Umsatzsteuer-Vorschriften ermöglicht es Steuerverantwortlichen, mehr Zeit, Ressourcen und datengestützte Analysen zur Verfügung zu stellen, um die strategischen Maßnahmen zu unterstützen, die als Reaktion auf die externen Turbulenzen unternommen werden. Wenn die Einhaltung der Vorschriften nicht gewährleistet ist, kann dies eine wertvolle Fusion verzögern, eine Umstellung auf einen neuen Lieferanten in einem neuen Land verlangsamen, das Omnichannel-Kundenerlebnis beeinträchtigen, gegen Echtzeit-Steuer-Vorschriften verstoßen und/oder den Fortschritt der Organisation bei der digitalen Transformation behindern.

Proaktive Teams für indirekte Steuern, die mit der neuesten Technologie zur Steuerautomatisierung ausgestattet sind, erleichtern strategische Entscheidungen und Maßnahmen, indem sie steuerbezogene Bedrohungen und Chancen in Verbindung mit verschiedenen Szenarien und strategischen Entscheidungen schnell erkennen. Durch den Einsatz der richtigen Technologie können Steuerabteilungen Compliance-Risiken reduzieren und präzise Analysen erstellen. Diese liefern die wichtige strategische Erkenntnisse, die Beschaffungsteams, Versorgungsteams, Vertriebsteams und anderen Teilen der Organisation zugutekommen.

**Als zum Beispiel die Inflationsraten in mehreren aufeinanderfolgenden Monaten Rekordhöhen erreichten, handelten strategisch denkende indirekte Steuerteams sofort.** Sie schlugen Sofort-Maßnahmen vor, um steigenden Preisen entgegenzuwirken, wie z.B. Änderungen im globalen Beschaffungsmix, um Zölle und globale Unternehmenssteuern zu senken, während sie mit ihren Kollegen aus den Bereichen Lieferkette, Preisgestaltung und der Finanzabteilung zusammenarbeiteten, um die steuerlichen Auswirkungen anderer Anpassungen zu evaluieren.

## EINLEITUNG

# Der strategische Nutzen einer neu durchdachten Steuertransformation

Der Weg zu einem erfolgreichen Management der indirekten Steuern beginnt damit, sicherzustellen, dass Führungsmanagement und Vorstand die zentrale Rolle erkennen, die das indirekte Steuermanagement bei der Unterstützung strategischer Prioritäten spielen kann. Dieses Verständnis hilft den Steuerfunktionen und dem Unternehmen bei der Entwicklung einer neuen Generation des indirekten Steuermanagements, unterstützt durch die richtigen Prozesse, Fähigkeiten und Technologien. **Fortgeschrittene Steuerautomatisierung dient oft als der Hauptmotor der Flexibilität bei indirekten Steuern.** Agile Steuerabteilungen achten darauf, diese Lösungen – die oft mit ERP-Systemen und anderen Anwendungen (Beschaffung, A/P usw.) im ERP-„Ökosystem“ integriert sind – im Dienste der Steuer-Einhaltung und Analysefunktionen einzusetzen, die die Geschäftsstrategie direkt unterstützen. Agile Führungskräfte im Steuerwesen vermeiden es, „Technologie um der Technologie willen“ zu implementieren. Stattdessen wählen sie externe Technologie- und Dienstleistungspartner aus, die ihre Sichtweise teilen – und arbeiten mit diesen zusammen.

Dies erfordert, jede Optimierungsmaßnahme zunächst mit der Geschäftsstrategie abzugleichen und anschließend auszuwählen, welche Talente, Technologien und Hebel der Prozessverbesserung zum Erreichen der strategischen Ziele eingesetzt werden sollen.

Agile Steuerführungskräfte behalten auch im Hinterkopf, dass:

- Jedes Unternehmen und jede Steuerfunktion unterschiedlich ist und es daher unerlässlich ist, zu definieren, was Steuertransformation für ihre Organisation bedeutet.
- Agilität im Bereich der indirekten Steuern Risikominderung und Wertschöpfung ermöglicht; und
- Agile Steuerteam sind einzigartig sind, aber einige gemeinsame Eigenschaften haben, die sie auszeichnen.

Bevor sie die Voraussetzungen für mehr Agilität im Bereich der indirekten Steuern beurteilen, sollten die verantwortlichen Geschäftsführer prüfen, inwieweit steuerbezogene Risiken und Chancen in den Hauptrisiken Ihres Unternehmens gehören und wie die Organisation auf diese Bedrohungen und Chancen reagiert.



# Risiken, Maßnahmen und Steuern

Führungskräfte der obersten Führungsebene besitzen ein tiefgreifendes und nuanciertes Verständnis für Störfaktoren, die die Leistung des Unternehmens beeinträchtigen. Dennoch sind viele Führungskräfte in Unternehmen weniger damit vertraut, wie sich diese Probleme auf die Compliance-Risiken indirekter Steuern auswirken. Sie wissen auch nicht in vollem Umfang, wie datengestützte Steuerplanung und -analyse, wenn sie in die strategische Entscheidungsfindung integriert werden, die negativen Auswirkungen der externen Störfaktoren abmildern und gleichzeitig den Unternehmen helfen können, auf diese Triebkräfte des Wandels zu reagieren.

Untersuchungen des Conference Board zeigen, dass die Führungskräfte in der EU in diesem Jahr die größten Herausforderungen für ihre Unternehmen in den folgenden Bereichen erwarten:

1. Steigende Inflation
2. Rezessionsrisiko
3. Störungen in der Lieferkette
4. Arbeitskräftemangel
5. Globale politische Instabilität
6. Volatilität der Rohstoffpreise
7. Volatilität der Energiepreise
8. Cybersicherheit
9. Regulierung
10. Störungen durch COVID-19

Die meisten dieser Risiken haben auch einen Bezug zu indirekten Steuern. **Die von Unternehmen durchgeführten Preisanpassungen, Kapitalumstrukturierungen und Kostensenkungsmaßnahmen als Reaktion auf Inflation und eine steigende Zinsumgebung können erhebliche Auswirkungen auf die indirekten Steuerpflichten, -risiken und -chancen haben.** Insolvenzen, Zahlungsverzögerungen und Handelskriege haben ebenfalls steuerliche Auswirkungen auf Unternehmen. **Bei Störungen in der Lieferkette reagieren Organisationen zunehmend dahingehend, indem sie Beziehungen zu neuen Lieferanten in anderen Ländern und Regionen aufbauen. Dies bringt ebenfalls neue Herausforderungen bei den indirekten Steuern mit sich, die sofort und akkurat erfüllt werden müssen.**

Weitere Untersuchungen darüber, wie in der EU ansässige Unternehmen auf diese Herausforderungen reagieren, legen nahe, dass Führungsteams die Automatisierung und die daraus resultierende Datenanalyse als grundlegende Voraussetzungen für eine effektive Reaktionen auf diese Probleme betrachten.

Die aktuelle Umfrage von Protiviti zu den wichtigsten globalen Risiken zeigt, dass die Führungskräfte europäischer Unternehmen in den nächsten 10 Jahren folgende Probleme angehen müssen, wenn sie wirksame Antworten auf externe Risiken finden wollen:

- Veralterte IT-Infrastruktur
- Die Notwendigkeit, fortschrittliche digitale Technologien einzuführen
- Nutzung von Big Data für Marktbeobachtung, und:
- Regulatorische Veränderungen und Kontrollen

# Risiken, Maßnahmen und Steuern



Führungskräfte und Unternehmensvorstände sollten erkennen, dass die regulatorischen Änderungen, mit denen Steuerabteilungen konfrontiert werden, von umfangreich bis außergewöhnlich reichen werden. Die weitreichenden Bemühungen der EU-Kommission zur Umsatzsteuer im digitalen Zeitalter (ViDA) werden mit Sicherheit zu erheblichen Veränderungen des Umsatzsteuersystems führen. Eine Reihe neuer Steuervorschriften im Zusammenhang mit dem 2021 vereinbarten Digitalsteuerprojekt der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) sollen ab dem nächsten Jahr umgesetzt werden.

Die Fähigkeit der Steuerabteilung, zu den strategischen Antworten des Unternehmens auf Risiken und Störungen beizutragen, hängt von denselben Faktoren ab, mit denen auch andere Verantwortliche und Betriebsleiter kämpfen: Geschwindigkeit, Daten und Compliance: “Die Fähigkeit einer Steuerabteilung, Mehrwert zu schaffen, hängt davon ab, wie gut sie sich an die heutigen ständig verändernden regulatorischen Änderungen anpassen kann, während sie gleichzeitig die Geschäftsstrategie des Unternehmens unterstützt”, so eine PwC-Bewertung zur steuerlichen Transformation. “Zu viele

Steuerabteilungen kämpfen mit betrieblicher Ineffizienz. Wachsende regulatorische Anforderungen und begrenzte Ressourcen bedeuten, dass die meisten Steuerabteilungen versuchen, mit weniger mehr zu erreichen, und die Führungskräfte beobachten dies aufmerksam.”

Unternehmens-Chefs, die den Nutzen der Agilität im Bereich der indirekten Steuern erkannt haben, gehen noch einen Schritt weiter. Eine Umfrage von EY unter 650 Führungskräften von Unternehmen, die in insgesamt über 40 globalen Steuergebieten tätig sind, zeigt, dass “95 % der Organisationen in den nächsten zwei Jahren einen Teil ihres Steuer- und Finanzbudgets von Routineaktivitäten (wie der Einhaltung von Steuervorschriften) auf strategische Aktivitäten (in Bereichen wie Steuerpolitik, Planung und Steuer-Streitfragen) umverteilen möchten.” Um dieses Ziel zu erreichen, sind Prozesse und Systeme erforderlich, die diesen Wandel erleichtern.

**Der Wert, den indirekte Steuerteams aus diesen Budgetumverteilungen ziehen, hängt von der Umsetzung ab, und die folgenden Faktoren tragen dazu bei, die Erfolgchancen zu erhöhen.**

# 5 Merkmale der Agilität bei indirekten Steuern

Führungskräfte agiler Steuerteams kalibrieren kontinuierlich die erforderlichen Fachkräfte, Prozesse und Automatisierung neu, um die Einhaltung der Vorschriften präzise und kosteneffektiv zu gewährleisten und dabei gleichzeitig die Zeit und den Aufwand ihres Teams auf strategische Planung und Analyse zu maximieren. **Agile Führungskräfte im Bereich indirekter Steuern und ihre Teams investieren aber auch in den Beziehungs-Aufbau innerhalb des Unternehmens; ihre enge Zusammenarbeit mit Kollegen in den Bereichen Kreditorenbuchhaltung, Beschaffung, Informationstechnologie, Finanzwesen und Betrieb bringt gegenseitige Vorteile. Zwar geht jede Steuerabteilung die Steuertransformation unterschiedlich an, jedoch werden in der überwiegenden Mehrheit agiler Steuerteams folgende Ansätze verfolgt:**



AGILE STEUERTEAMS...

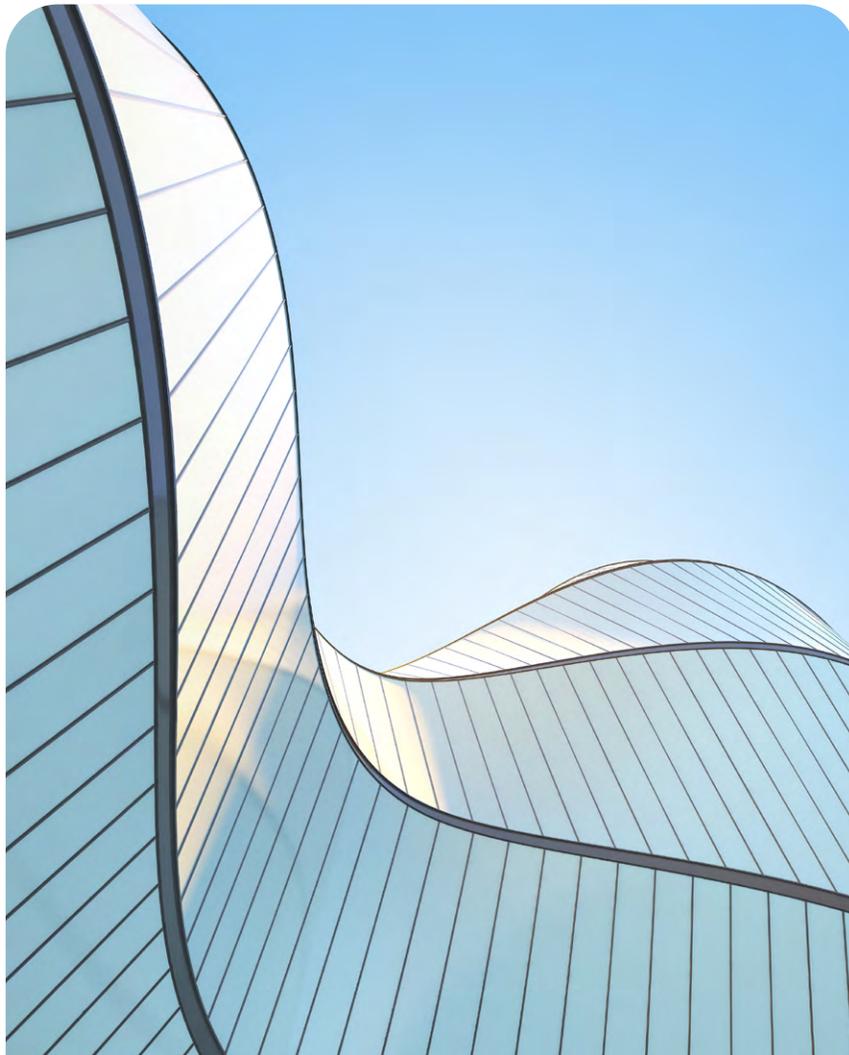
# Kennen ihr Unternehmen - und ihre Kunden



Die Leiter agiler Steuerabteilungen handeln unternehmerisch geschickt. Sie sind mit den Machtstrukturen ihres Unternehmens vertraut. Sie wissen, wer bei Budgetentscheidungen und bei der Priorisierung von Technologieinvestitionen Autorität und Einfluss hat, und sie wissen, wie sie ihren Bedarf an zusätzlichen Ressourcen bei ihren Finanz- und IT-Partnern vertreten können. Diese Steuerleiter verstehen auch, wie sie und ihre Funktion vom Rest der Organisation wahrgenommen werden sollten, idealerweise als ein Teil des Unternehmens, der Werte schafft, und nicht als Kostenstelle. Und schließlich kennen die Führungskräfte agiler Steuerteams ihre "Kunden", eine breite Palette von Stakeholdern, zu denen der CFO, die Beschaffung, die Kreditorenbuchhaltung (A/P), die Finanzabteilung, die Kollegen aus den Bereichen Beschaffung und Lieferkette, das Senior Leadership Team, der Vorstand und die Steuerbehörden gehören. Sie verstehen, was jeder Stakeholder von der Steuerabteilung erwartet und wie sie diese Erwartungen erfüllen können. Die Kreditorenbuchhaltung und die Partner in der Beschaffungskette benötigen möglicherweise mehr Schulung und Informationen zu den Steuerrisiken, die in ihren Prozessen lauern. Eine rapide wachsende Anzahl von Steuerbehörden verlangt, dass Anforderungen an das Steuer-Reporting zunehmend in Echtzeit erfüllt werden.



# Generieren Mehrwert, der über die Risikovermeidung hinausgeht



Der herkömmliche Business Case für Investitionen in eine moderne Steuerautomatisierung konzentriert sich auf die Risikovermeidung und Kostensenkung: Wir vermeiden € X an Strafen für Nichteinhaltung von Vorschriften und senken die Kosten für die Einhaltung der Umsatzsteuer-Compliance um X %, indem wir zeitaufwändige manuelle Arbeiten automatisieren. Agile indirekte Steuerteams ergänzen ihre Geschäftsmodelle, indem sie aufzeigen, wie neue Investitionen in Technologien und Manpower zusätzlichen Mehrwert für das Unternehmen generieren können, indem sie zu Cashflow-Steigerungen, Verbesserungen des Betriebs-Kapitals, Netto-Gewinn-Steigerungen und ähnlichen Vorteilen beitragen.

AGILE STEUERTEAMS...

# Tätigen Investitionen, die auch anderen Bereichen der Organisation zugutekommen



Bei der Entwicklung von zusätzlichen Ressourcen und der Steuerung ihrer eigenen Ergebnisse erweitern agile Führungskräfte im Bereich der indirekten Steuern ihren Fokus über ihre eigenen Bereiche hinaus und überlegen, wie ihre Arbeit anderen Teilen des Unternehmens zugutekommen kann. Die Steuerautomatisierung kann den Zeit- und Arbeitsaufwand der Finanzteams für umsatzsteuer-relevante Aufgaben erheblich reduzieren; diese Investitionen können auch verhindern, dass Steuerexperten ihre Fach- und IT-Kollegen mit Anfragen zur Bereinigung von Stammdaten oder zur Unterstützung bei der Erstellung von Umsatzsteuerberichten bombardieren. Ähnliche Verbesserungen können die Häufigkeit von Fehlern bei der Rechnungsstellung reduzieren und die Effizienz der Kreditorenbuchhaltung verbessern. "Der Zugang zu aktuellen Daten und Technologien ist der Schlüssel zu mehr Transparenz in der heutigen sich schnell verändernden globalen Steuerlandschaft", so EY. "... Steuer- und Finanzfunktionen können dem gesamten Unternehmen einen Mehrwert verschaffen, wenn sie über fortschrittliche Technologie und Daten verfügen, da sie in der Lage sind, die steuerlichen Auswirkungen weitreichender unternehmerischer Entscheidungen von Akquisitionen und Unternehmensverkäufen bis hin zu den Auswirkungen von Steuerrechtsänderungen besser zu prognostizieren."

AGILE STEUERTEAMS...

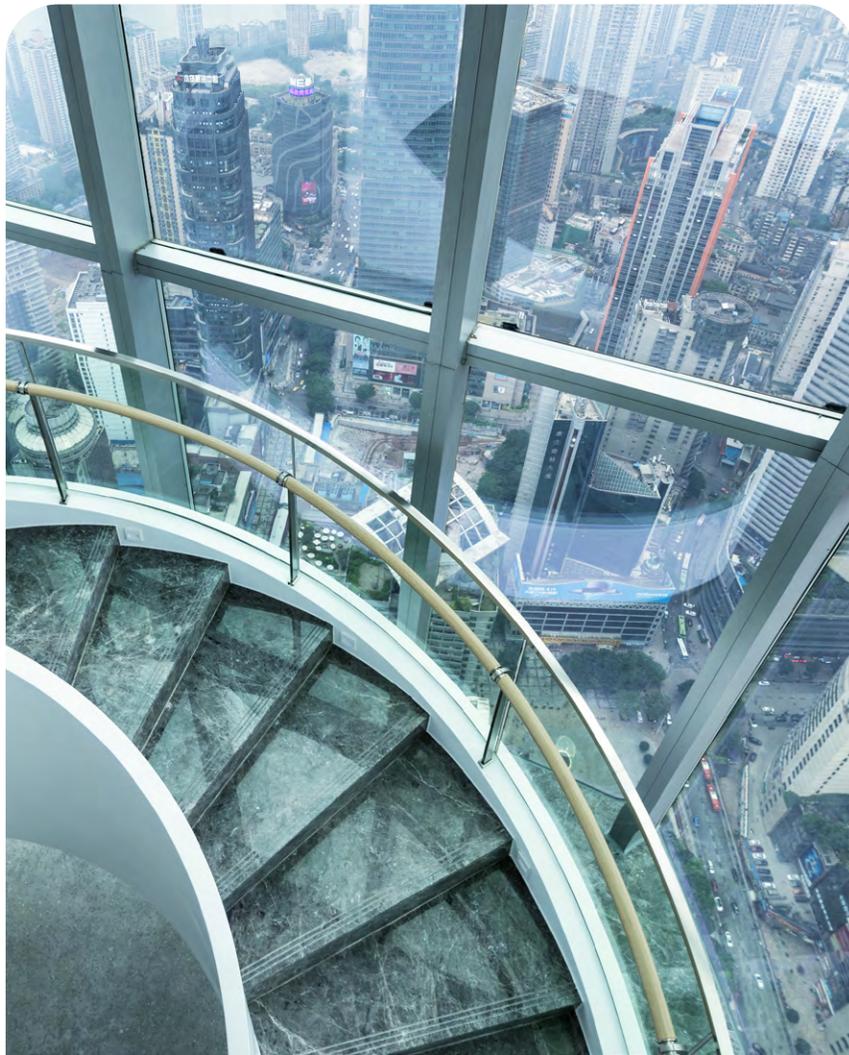
# Widmen mehr Zeit der Planung und Analyse



Indirekte Steuerteams, die Automatisierung nutzen, um ihre Effizienz bei der Compliance zu verbessern, haben mehr Zeit, sich der Planung und Analyse zu widmen, was sich positiv auf die Szenarioplanung auswirkt und zu besseren Entscheidungen bezüglich Verbesserungen der Lieferkette führen können. “Heute spielen der CFO und ihre Steuer- und Finanzteams eine zunehmend wichtige Rolle bei der Echtzeitmodellierung und Geschäftsstrukturierung”, so ein Deloitte-Bericht auf der Harvard Business Review-Website. “Diese zunehmenden Aktivitäten erfordern die Fähigkeit, Kapazitäten freizusetzen, um sowohl die Compliance-Anforderungen als auch die strategischen Anforderungen, die an die Steuerfunktion gestellt werden, zu erfüllen. Steuerführungskräfte sind zu einem unverzichtbaren strategischen Berater geworden, um Änderungen des Geschäftsmodells und Umstrukturierungen der Lieferkette vorzuschlagen und zu verteidigen sowie gewünschte Ergebnisse auf globale wirtschaftliche Erholungs-Szenarien zu modellieren.”

AGILE STEUERTEAMS...

# “Entwerfen” Finanztransformationen und ERP-Implementierungen



Im Zuge ihrer digitalen Transformation migrieren Finanzfunktionen zu cloudbasierten ERP-Systemen und deren wachsendes Ökosystem integrierter Anwendungen, die Finanzabteilung, Beschaffung, Debitorenbuchhaltung, Kreditorenbuchhaltung und Steuerfunktionen unterstützen. Die Migration von ERP-Ökosystemen in eine cloudbasierte Umgebung erfordert umfassende Anstrengungen, den versierte Führungskräfte im Bereich indirekter Steuern nutzen können: indem sie neue Steuerautomatisierung in den Implementierungsbemühungen der Finanzsysteme berücksichtigen. Dies erfordert eine frühzeitige Einbindung, so ein Deloitte-Bericht: “Wenn die Steuerabteilung in der ersten Planungsphase noch nicht mit am Tisch sitzt (und über eine eigene digitale Roadmap verfügt), sollte sie es schnellstmöglich tun. Andernfalls könnten dem gesamten Unternehmen Funktionen entgehen, die zu diesem Zeitpunkt noch einfach eingebettet werden könnten, um sicherzustellen, dass das Unternehmen in Zukunft globale Steuerplanung, Compliance, Prognosen und Complianceanforderungen erfüllen kann. Dies wirkt sich auch auf die Fähigkeit aus, die steuerlichen Auswirkungen strategischer Entscheidungen angesichts zukünftiger Turbulenzen flexibel zu bewerten.”

## FAZIT

# Sind Sie agil?

Transformative Zeiten erfordern transformative Maßnahmen. Bei der Planung und Umsetzung dieser Veränderungen sollten Unternehmensentscheider und Vorstandsmitglieder erkennen, dass sich die organisatorische Transformation auch auf die Steuerfunktion erstreckt. Steuerführungskräfte sollten sich auch für das Bewusstsein und die Finanzierung einsetzen, die für die Gestaltung und Umsetzung der Steuertransformation erforderlich sind. Gleichzeitig müssen sie klar darlegen, welchen Wert die Verbesserungen in der Steuerautomatisierung, bei den Fachkräften und den Prozessen für das Unternehmen bringen werden. Die folgenden Fragen können sowohl den Führungskräften als auch den Steuerverantwortlichen helfen, den aktuellen Stand der Agilität des indirekten Steuerteams zu bewerten:

- Ist die Steuerabteilung aus organisatorischer Sicht clever aufgestellt?
- Definiert die Steuerabteilung ihre Stakeholder breit genug?
- Stimmen Definition und Struktur der Steuertransformation mit der Geschäftsstrategie sowie der spezifischen Struktur der Steuerabteilung überein?
- Wird die Steuerabteilung frühzeitig in die digitalen Transformationsbemühungen der Arbeitsgruppen einbezogen, einschließlich Systemimplementierungen oder Upgrades?
- Werden in den Geschäftsszenarien für Investitionen in die Steuerautomatisierung die Wertschöpfung berücksichtigt und werden Vorteile identifiziert, die weit über die Steuerfunktion hinausgehen?

Die Antworten auf diese Fragen helfen Führungskräften im Bereich der indirekten Steuern dabei, überzeugende Argumente für ihre Verbesserungsvorhaben und die erforderlichen Investitionen für deren Erfolg zu finden.

## Über Vertex

**VertexInc.** ist ein führender globaler Anbieter von Softwarelösungen für indirekte Steuern. Das Unternehmen hat es sich zur Aufgabe gemacht, die zuverlässigste Steuertechnologie bereitzustellen, um globalen Unternehmen bei der Abwicklung und der steuerlichen Compliance zu helfen und ihnen damit erfolgreiches Wachstum zu ermöglichen. Vertex bietet Lösungen an, die auf spezifische Branchen zugeschnitten werden können und die wichtigsten Bereiche der indirekten Steuern abdecken, einschließlich Umsatzsteuer,

Weitere Informationen finden Sie unter [vertexinc.com/de](https://vertexinc.com/de).



[North America](#) | [Latin America](#) | [Europe](#) | [Asia Pacific](#)

