

Digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion

Konzeption, Entwicklung und Evaluation eines Reifegradmodells

*Dissertation zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft
(doctoris rerum oeconomicarum) der Fakultät für Empirische Humanwissen-
schaften und Wirtschaftswissenschaft der Universität des Saarlandes*

vorgelegt von

Tim Niesen, M.Sc.

Mathildenstraße 4

66119 Saarbrücken

Saarbrücken, im Februar 2024



UNIVERSITÄT
DES
SAARLANDES

Tag der Disputation: 10.10.2024

Dekan: Univ.-Prof. Dr. Peter Loos

Vorsitzender des Disputationsausschusses: Univ.-Prof. Dr. Bastian Popp

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Peter Loos

Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. Alois Paul Knobloch

Beisitzer: Dr. Constantin Houy

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	X
Tabellenverzeichnis	XI
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation, Motivation und Relevanz	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen	4
1.3 Forschungstheoretische Positionierung und Methodik.....	6
1.4 Aufbau der Arbeit	9
2 Begriffliche Grundlagen	12
2.1 Vorbemerkung	12
2.2 Modellierung betrieblicher Informationssysteme.....	12
2.3 Reife- und Reifegradmodellbegriff.....	16
2.4 Steuerbegriff, betriebliche Steuerfunktionen und Steuerberatung.....	23
2.5 Tax Compliance Management.....	34
3 Zum Stand der digitalen Transformation im Steuerbereich	50
3.1 Vorbemerkung	50
3.2 Digitalisierung und Digitale Transformation.....	50
3.3 Überblick über aktuelle Entwicklungen	53
3.4 Bezugsrahmen für die digitale Transformation der Steuerfunktion	64
3.5 Zwischenfazit.....	68
4 Anforderungsanalyse zur Gestaltung steuerlicher Informationssysteme.....	70
4.1 Vormerkung	70
4.2 Ziel und Umfang der Anforderungsanalyse.....	70
4.3 Gestaltungsfelder zur Strukturierung der Untersuchung	71
4.4 Methodik der Anforderungsanalyse.....	82
4.5 Anforderungen aus gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben	86
4.6 Anforderungen aus Sicht der Wissenschaft und Steuerpraxis	94
4.7 Anforderungen aus Sicht der steuerberatenden Praxis	101
4.8 Anforderungen an den Betrieb einer Steuer-IT-Plattform.....	110
4.9 Synthese der Anforderungen	115
4.10 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	123
5 Gestaltung des Reifegradmodells.....	124
5.1 Vorbemerkung	124
5.2 Methodisches Vorgehen zur Reifegradmodellentwicklung.....	124
5.3 Problem- und Zieldefinition.....	131
5.4 Vergleich bestehender Reifegradmodelle.....	132
5.5 Festlegung der Entwicklungsstrategie	140
5.6 Entwicklung der Modellstruktur und -inhalte.....	141

5.7	Praktische Umsetzung des Reifegradmodells.....	207
5.8	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	211
6	Evaluation	213
6.1	Vorbemerkung	213
6.2	Methodische Einordnung.....	213
6.3	Ausgestaltung der Evaluation	216
6.4	Durchführung der Evaluation	218
6.5	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	223
7	Fazit.....	224
7.1	Überblick	224
7.2	Resümee der Arbeit	224
7.3	Zukünftiger Forschungsbedarf.....	227
Anhang.....		229
A.	Anforderungen aus gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben	229
B.	Anforderungen aus Sicht der Wissenschaft und Steuerpraxis	249
C.	Anforderungen aus Sicht der steuerberatenden Praxis	269
D.	Anforderungen an den Betrieb einer Steuer-IT-Plattform.....	279
E.	Checklisten zur Durchführung der Bewertung gemäß DiTaMM.....	285
E.1	Tax-Compliance-Sicherung	285
E.2	Fähigkeitsbereich Steuerliches Dienstleistungsmanagement	293
E.3	Fähigkeitsbereich Projektplanung und -steuerung.....	297
E.4	Fähigkeitsbereich Prozessmanagement	304
E.5	Fähigkeitsbereich Datenbasierte Leistungsmessung	310
E.6	Fähigkeitsbereich Gestaltung steuerlicher Informationssysteme	315
E.7	Fähigkeitsbereich Qualifikation und Befähigung.....	321
Literaturverzeichnis		XIII

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	X
Tabellenverzeichnis	XI
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation, Motivation und Relevanz	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen	4
1.3 Forschungstheoretische Positionierung und Methodik.....	6
1.4 Aufbau der Arbeit	9
2 Begriffliche Grundlagen	12
2.1 Vorbemerkung	12
2.2 Modellierung betrieblicher Informationssysteme.....	12
2.2.1 Wirtschaftsinformatik und Information-Systems-Forschung.....	12
2.2.2 Modellbegriff und Informationsmodellierung.....	13
2.2.3 Referenzmodellierung	15
2.3 Reife- und Reifegradmodellbegriff.....	16
2.3.1 Reife- und Reifegradmodellbegriff	16
2.3.2 Aufbau und Komponenten von Reifegradmodellen.....	18
2.3.3 Entwicklung von Reifegradmodellen	21
2.3.4 Vorstellung ausgewählter Reifegradmodelle	22
2.4 Steuerbegriff, betriebliche Steuerfunktionen und Steuerberatung.....	23
2.4.1 Definition und Systematisierung des Steuerbegriffs	23
2.4.2 Steuern im Unternehmenskontext	25
2.4.2.1 Betriebswirtschaftliche Bedeutung von Steuern	25
2.4.2.2 Organisation und Aufgaben der Steuerfunktion.....	27
2.4.2.3 Überblick ausgewählter Steuerarten.....	29
2.4.3 Steuerberatung.....	32
2.4.3.1 Überblick und Tätigkeitsfelder.....	32
2.4.3.2 Aufgaben der Steuerberatung.....	33
2.5 Tax Compliance Management.....	34
2.5.1 Begriffliche Einordnung und rechtliche Grundlagen	34
2.5.2 Tax Compliance Management aus Unternehmensperspektive.....	35
2.5.3 Organisation und Umfang von Tax Compliance Management.....	40
2.5.4 Umsetzung von Tax Compliance Management	41
2.5.4.1 Vorgehensmodell zur Umsetzung	41
2.5.4.2 Bestandteile eines CMS nach ISO 37301:2021	42
2.5.4.3 Bestandteile eines CMS nach IDW PS 980.....	44
2.5.4.4 Bestandteile eines TCMS auf Basis des IDW PS 980.....	46
2.5.4.5 Bestandteile eines TCMS nach OECD-Rahmenwerk	48

3	Zum Stand der digitalen Transformation im Steuerbereich	50
3.1	Vorbemerkung	50
3.2	Digitalisierung und Digitale Transformation.....	50
3.2.1	Begriffsverständnis und -abgrenzung.....	50
3.2.2	Digitale Transformation der Steuerfunktion	52
3.3	Überblick über aktuelle Entwicklungen	53
3.3.1	Steigende Compliance-Anforderungen und Berichtspflichten.....	53
3.3.2	Neue Deklarationsanforderungen und Steuerarten.....	56
3.3.3	Beschaffung und Verwaltung steuerrelevanter Daten	57
3.3.4	Zunehmende Prozessfokussierung und Automatisierung	59
3.3.5	Veränderte Rolle der Steuerfunktion.....	60
3.3.6	Einsatz von Methoden der Künstlichen Intelligenz.....	62
3.4	Bezugsrahmen für die digitale Transformation der Steuerfunktion	64
3.5	Zwischenfazit.....	68
4	Anforderungsanalyse zur Gestaltung steuerlicher Informationssysteme.....	70
4.1	Vormerkung	70
4.2	Ziel und Umfang der Anforderungsanalyse.....	70
4.3	Gestaltungsfelder zur Strukturierung der Untersuchung	71
4.3.1	Überblick und Untersuchungsgegenstand	71
4.3.2	Betrachtung ausgewählter Ansätze.....	74
4.3.2.1	Information Technology Interaction Model	74
4.3.2.2	Architektur integrierter Informationssysteme	75
4.3.2.3	Information Systems Research Framework.....	76
4.3.2.4	St. Galler Ansatz des Business Engineering.....	77
4.3.2.5	Kernartefakte von Enterprise Architectures	78
4.3.3	Ableitung der Gestaltungsfelder.....	79
4.4	Methodik der Anforderungsanalyse.....	82
4.4.1	Prozess der Anforderungsanalyse.....	82
4.4.2	Typen und Qualitätskriterien von Anforderungen	83
4.4.3	Methoden zur Anforderungsdokumentation.....	84
4.4.4	Umsetzung der Methodik	85
4.5	Anforderungen aus gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben	86
4.5.1	Zielsetzung	86
4.5.2	Methodik und Vorgehen.....	87
4.5.2.1	Forschungsmethodik und Vorgehensmodell	87
4.5.2.2	Meta-Charakteristik und Endbedingungen.....	89
4.5.2.3	Extraktion spezifischer Einzelanforderungen.....	90
4.5.2.4	Verdichtung der Einzelanforderungen	91
4.5.3	Ergebnisse und Zusammenfassung.....	92
4.6	Anforderungen aus Sicht der Wissenschaft und Steuerpraxis	94
4.6.1	Zielsetzung	94
4.6.2	Methodik und Vorgehen.....	95
4.6.2.1	Forschungsmethodik und Vorgehensmodell	95
4.6.2.2	Meta-Charakteristik und Endbedingungen.....	97

4.6.2.3	Extraktion spezifischer Einzelanforderungen.....	97
4.6.2.4	Verdichtung der Einzelanforderungen	98
4.6.3	Ergebnisse und Zusammenfassung.....	98
4.7	Anforderungen aus Sicht der steuerberatenden Praxis	101
4.7.1	Zielsetzung	101
4.7.2	Methodik und Vorgehen.....	102
4.7.2.1	Forschungsmethodik und Vorgehensmodell	102
4.7.2.2	Definition und Auswahl der Experten.....	103
4.7.2.3	Erarbeitung eines Interviewleitfadens	105
4.7.2.4	Durchführung der Experteninterviews	107
4.7.2.5	Auswertung der Experteninterviews	107
4.7.3	Ergebnisse und Zusammenfassung.....	108
4.8	Anforderungen an den Betrieb einer Steuer-IT-Plattform.....	110
4.8.1	Zielsetzung	110
4.8.2	Methodik und Vorgehen.....	111
4.8.2.1	Forschungsmethodik und Vorgehensmodell	111
4.8.2.2	Begleitung der Erstellung des Lastenhefts	112
4.8.2.3	Bewertung der Einzelanforderungen.....	113
4.8.2.4	Verdichtung der Einzelanforderungen	113
4.8.3	Ergebnisse und Zusammenfassung.....	113
4.9	Synthese der Anforderungen	115
4.9.1	Vorgehensmethodik.....	115
4.9.2	Anforderungen im Gestaltungsfeld Strategie	115
4.9.3	Anforderungen im Gestaltungsfeld Prozesse	117
4.9.4	Anforderungen im Gestaltungsfeld Daten.....	119
4.9.5	Anforderungen im Gestaltungsfeld Technologie	121
4.10	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	123
5	Gestaltung des Reifegradmodells.....	124
5.1	Vorbemerkung	124
5.2	Methodisches Vorgehen zur Reifegradmodellentwicklung.....	124
5.2.1	Überblick	124
5.2.2	Vorgehensmodelle zur Reifegradmodellentwicklung	126
5.2.2.1	Vorgehensmodell nach DE BRUIN ET AL.	126
5.2.2.2	Vorgehensmodell nach BECKER ET AL.	126
5.2.2.3	Vorgehensmodell nach SOLLI-SÆTHER & GOTTSCHALK.....	127
5.2.2.4	Weitere Vorgehensmodelle	128
5.2.3	Festlegung des methodischen Vorgehens der Arbeit	129
5.3	Problem- und Zieldefinition.....	131
5.4	Vergleich bestehender Reifegradmodelle	132
5.4.1	Identifikation relevanter Modelle.....	132
5.4.2	Analyse ausgewählter Modelle.....	134
5.4.2.1	Überblick	134
5.4.2.2	Digital Maturity Model	135
5.4.2.3	Digital Transf. Capability Maturity Model Framework	135

	5.4.2.4 Digital Transformation Maturity Model.....	136
	5.4.2.5 Bitkom Reifegradmodell Digitale Prozesse 2.0	136
	5.4.2.6 OECD FTA Digital Transformation Maturity Model ...	137
	5.4.2.7 Bewertung gemäß Anforderungskatalog.....	138
5.5	Festlegung der Entwicklungsstrategie	140
5.6	Entwicklung der Modellstruktur und -inhalte.....	141
	5.6.1 Charakterisierung des Modells	141
	5.6.2 Metamodell der Modellstruktur.....	141
	5.6.3 Definition der Reifegradstufen	144
	5.6.4 Überblick der Modellinhalte.....	146
	5.6.5 Fähigkeitsbereich Tax-Compliance-Sicherung	149
	5.6.5.1 Compliance-Organisation.....	149
	5.6.5.2 Risiko- und Compliance Management	151
	5.6.5.3 TCMS-Konzeption	154
	5.6.5.4 TCMS-Prüfung.....	156
	5.6.5.5 TCMS-Auditierung	158
	5.6.6 Fähigkeitsbereich Steuerliches Dienstleistungsmanagement.....	161
	5.6.6.1 Erfüllung externer Informationsbedarfe	161
	5.6.6.2 Strategische Ausrichtung steuerl. Dienstleistungen	163
	5.6.7 Fähigkeitsbereich Projektplanung und -steuerung	166
	5.6.7.1 Aufwands- und Ressourcenschätzung.....	166
	5.6.7.2 Anforderungsentwicklung und -management	169
	5.6.7.3 Projektüberwachung und -kontrolle	172
	5.6.8 Fähigkeitsbereich Prozessmanagement	175
	5.6.8.1 Steuerliches Prozessmanagement.....	175
	5.6.8.2 Workflow-basierte Prozesssteuerung	180
	5.6.8.3 Prozessverhaltensanalyse	182
	5.6.9 Fähigkeitsbereich Datenbasierte Leistungsverbesserung.....	186
	5.6.9.1 Datenmanagement und -analyse.....	186
	5.6.9.2 Datenbasierte Entscheidungsfindung	190
	5.6.10 Fähigkeitsbereich Gestaltung steuerl. Informationssysteme	193
	5.6.10.1 Systemkonzeption und -entwicklung	193
	5.6.10.2 Systemintegration.....	196
	5.6.10.3 Systembetrieb und -verwaltung.....	199
	5.6.11 Fähigkeitsbereich Qualifikation und Befähigung.....	201
	5.6.11.1 Aufbau und Erhalt digitaler Kompetenzen.....	201
	5.6.11.2 Technologische Befähigung der Steuerfunktion	204
5.7	Praktische Umsetzung des Reifegradmodells.....	207
	5.7.1 Checklisten zur Reifegradbewertung	207
	5.7.2 Software-basierte Datenerfassung	208
	5.7.3 Datenvisualisierung	209
5.8	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	211

6	Evaluation	213
6.1	Vorbemerkung	213
6.2	Methodische Einordnung	213
6.2.1	Evaluationsbegriff und Ziele der Evaluation.....	213
6.2.2	Evaluationsmethoden	215
6.3	Ausgestaltung der Evaluation	216
6.4	Durchführung der Evaluation	218
6.4.1	Überblick	218
6.4.2	Analytische Evaluation.....	218
6.4.3	Expertenevaluation	220
6.4.3.1	Zielsetzung	220
6.4.3.2	Methodik	220
6.4.3.3	Ergebnisse	221
6.5	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	223
7	Fazit.....	224
7.1	Überblick	224
7.2	Resümee der Arbeit	224
7.3	Zukünftiger Forschungsbedarf.....	227
	Anhang.....	229
A.	Anforderungen aus gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben	229
B.	Anforderungen aus Sicht der Wissenschaft und Steuerpraxis	249
C.	Anforderungen aus Sicht der steuerberatenden Praxis	269
D.	Anforderungen an den Betrieb einer Steuer-IT-Plattform.....	279
E.	Checklisten zur Durchführung der Bewertung gemäß DiTaMM	285
E.1	Tax-Compliance-Sicherung	285
E.2	Fähigkeitsbereich Steuerliches Dienstleistungsmanagement	293
E.3	Fähigkeitsbereich Projektplanung und -steuerung.....	297
E.4	Fähigkeitsbereich Prozessmanagement	304
E.5	Fähigkeitsbereich Datenbasierte Leistungsmessung	310
E.6	Fähigkeitsbereich Gestaltung steuerlicher Informationssysteme	315
E.7	Fähigkeitsbereich Qualifikation und Befähigung	321
	Literaturverzeichnis	XIII

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AO	Abgabenordnung
ARIS	Architektur integrierter Informationssysteme
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BEPS	Base Erosion and Profit Shifting
BOSStB	Berufsordnung der Bundessteuerberaterkammer
CbCR	Country-by-Country Reporting
CDO	Chief Digital Officer
CFO	Chief Financial Officer
CIO	Chief Information Officer
CMM	Capability Maturity Model
CMMI	Capability Maturity Model Integration
CMS	Compliance-Managementsystem
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DAC(6/7)	Directive on Administrative Co-operation
DMN	Decision Model and Notation
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
EPK	Ereignisgesteuerte Prozesskette
ERM	Entity-Relationship-Modell
Est	Einkommensteuer
EstG	Einkommensteuergesetz
ETL	Extract, Transform, Load
FEAF	US Federal Enterprise Architecture Framework
FTA	Forum on Tax Administration
FTA LBP	Forum on Tax Administration's Large Business Programme
GewSt	Gewerbsteuer
GewStG	Gewerbsteuergesetz
GG	Grundgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung

GoBD	Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KPI	Key Performance Indicator
KSt	Körperschaftsteuer
KStG	Körperschaftsteuergesetz
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.
IKS	Internes Kontrollsystem
IS	Information Systems
ISO	Internationale Organisation für Normung
IT	Informationstechnologie
LSt	Lohnsteuer
NLP	Natural Language Processing
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (dt. Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
PS	Prüfungsstandard
RPA	Robotic Process Automation
SAF-T	Standard Audit File Tax
SEI	Software Engineering Institute der Carnegie Mellon University
StBerG	Steuerberatungsgesetzes
TCF	Tax Control Framework
TCMS	Tax-Compliance-Managementsystem
TOGAF	The Open Group Architecture Framework
TOM	Target Operating Mode
USDP	Unified Software Development Process
UML	Unified Modeling Language
USt	Umsatzsteuer
UStG	Umsatzsteuergesetz
XML	eXtensible Markup Language

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Überblick über den Aufbau der Arbeit.....	11
Abbildung 2. Anwendungsbereiche und Zwecke der Informationsmodellierung.....	14
Abbildung 3. Kategorien zur Charakterisierung von Reifegradmodellen.....	20
Abbildung 4. Systematisierungskriterien des Steuerbegriffs	25
Abbildung 5. Einordnung steuerlicher Tätigkeiten in steuerliche Kernprozesse	28
Abbildung 6. Darstellung der ergiebigsten Steuern im Jahr 2021.....	29
Abbildung 7. Übersicht über steuerberatende Tätigkeiten	33
Abbildung 8. Abgrenzung von (Tax-)Compliance-Managementsystemen.....	39
Abbildung 9. Vorgehen zur Umsetzung eines Tax Compliance Managements.....	42
Abbildung 10. Steuerliche Tätigkeitsbereiche aus Prozess-, Daten und Systemsicht...	65
Abbildung 11. Übersicht der Anforderungsdimensionen und -quellen.....	71
Abbildung 12. Ableitung von Anforderungen aus Rahmenwerken	87
Abbildung 13. Ableitung von Anforderungen aus untersuchten Literaturbeiträgen	95
Abbildung 14. Durchführung der Experteninterviews	103
Abbildung 15. Ableitung von Anforderungen an eine Steuer-IT-Plattform	112
Abbildung 16. Methodisches Vorgehen der Arbeit zur Reifegradmodellentwicklung	130
Abbildung 17. Metamodell der Struktur des DiTaMM.....	142
Abbildung 18. Reifegradstufen des DiTaMM.....	144
Abbildung 19. Umsetzung der Software-basierten Datenerfassung.....	208
Abbildung 20. DiTaMM Dashboard im Überblick	209
Abbildung 21. DiTaMM Dashboard in der Detaildarstellung eines Arbeitsgebiets ...	210
Abbildung 22. Durchführung der Evaluation.....	218

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Umsetzung von Richtlinien zur gestaltungsorientierten Forschung	9
Tabelle 2. Merkmale von Steuern	24
Tabelle 3. Steuerwirkungen in unternehmerischen Teilfunktionen	26
Tabelle 4. Übersicht zu Folgen mangelnder Tax Compliance.....	37
Tabelle 5. Übersicht zu Rahmenwerken für die Gestaltung von CMS.....	41
Tabelle 6. Grundelemente eines CMS gemäß ISO 37301	44
Tabelle 7. Grundelemente eines CMS gemäß IDW PS 980	46
Tabelle 8. Grundelemente eines TCMS gemäß Praxishinweis zum IDW PS 980	48
Tabelle 9. Grundelemente eines TCF gemäß OECD-Rahmenwerk	49
Tabelle 10. Zielsetzungen der digitalen Transformation der Steuerfunktion	69
Tabelle 11. Ansätze zu Gestaltungsfeldern für Informationssysteme	73
Tabelle 12. Ableitung der Gestaltungsfelder anhand identifizierter Ansätze	80
Tabelle 13. Vor- und Nachteile zu Arten der Anforderungsdokumentation	84
Tabelle 14. Ausgestaltung methodischer Aspekte der Anforderungsanalyse.....	85
Tabelle 15. Zielsetzung und Ergebnis zu Anforderungskatalog (1)	86
Tabelle 16. TCMS-Rahmenwerke zur Ableitung von Anforderungen.....	89
Tabelle 17. Endbedingungen zur Klassifikation von Einzelanforderungen	90
Tabelle 18. Erfassung von Einzelanforderungen aus (T)CMS-Rahmenwerken.....	91
Tabelle 19. Übersicht zu Anforderungskatalog (1): Rahmenwerke	93
Tabelle 20. Zielsetzung und Ergebnis zu Anforderungskatalog (2)	95
Tabelle 21. Untersuchte Literaturbeiträge zur Ableitung von Anforderungen.....	96
Tabelle 22. Endbedingungen zur Klassifikation von Einzelanforderungen	97
Tabelle 23. Erfassung von Einzelanforderungen aus untersuchten Literaturbeiträgen .	98
Tabelle 24. Übersicht zu Anforderungskatalog (2): Wissenschaft und Steuerpraxis..	100
Tabelle 25. Zielsetzung und Ergebnis zu Anforderungskatalog (3)	102
Tabelle 26. Übersicht zu Teilnehmern im Rahmen der Expertenbefragung	104
Tabelle 27. Übersicht zu Anforderungskatalog (3): Steuerberatende Praxis.....	109
Tabelle 28. Zielsetzung und Ergebnis zu Anforderungskatalog (4)	111
Tabelle 29. Übersicht zu Anforderungskatalog (4): Steuer-IT-Plattform.....	114
Tabelle 30. Anforderungen im Gestaltungsfeld Strategie.....	117
Tabelle 31. Anforderungen im Gestaltungsfeld Prozesse.....	119

Tabelle 32. Anforderungen im Gestaltungsfeld Daten	121
Tabelle 33. Anforderungen im Gestaltungsfeld Technologie.....	122
Tabelle 34. Entwicklungsleitende Anforderungen an das Reifegradmodell	132
Tabelle 35. Suchbegriffe zur Literaturrecherche mit Trefferanzahl	133
Tabelle 36. Bewertung relevanter Modelle anhand der definierten Anforderungen ...	138
Tabelle 37. Fähigkeits- und Arbeitsgebiete des DiTaMM.....	147
Tabelle 38. Praktiken des Arbeitsgebiets CO	150
Tabelle 39. Praktiken des Arbeitsgebiets RCM.....	152
Tabelle 40. Praktiken des Arbeitsgebiets TCK.....	155
Tabelle 41. Praktiken des Arbeitsgebiets TCP	157
Tabelle 42. Praktiken des Arbeitsgebiets TCA.....	159
Tabelle 43. Praktiken des Arbeitsgebiets EEB	162
Tabelle 44. Praktiken des Arbeitsgebiets SAD.....	165
Tabelle 45. Praktiken des Arbeitsgebiets ARS	167
Tabelle 46. Praktiken des Arbeitsgebiets AEM.....	170
Tabelle 47. Praktiken des Arbeitsgebiets PÜK.....	173
Tabelle 48. Praktiken des Arbeitsgebiets SPM.....	176
Tabelle 49. Praktiken des Arbeitsgebiets WPS.....	181
Tabelle 50. Praktiken des Arbeitsgebiets PVA.....	184
Tabelle 51. Praktiken des Arbeitsgebiets DMA	187
Tabelle 52. Praktiken des Arbeitsgebiets DEF	191
Tabelle 53. Praktiken des Arbeitsgebiets SKE	194
Tabelle 54. Praktiken des Arbeitsgebiets SI	197
Tabelle 55. Praktiken des Arbeitsgebiets SBV	199
Tabelle 56. Praktiken des Arbeitsgebiets AEK.....	202
Tabelle 57. Praktiken des Arbeitsgebiets TBS	205
Tabelle 58. Beispielhafter Aufbau der Checklisten	207
Tabelle 59. Evaluationskriterien des DiTaMM	217
Tabelle 60. Ergebnisse der analytischen Evaluation.....	220
Tabelle 61. Übersicht über Teilnehmer an der Expertenevaluation	220
Tabelle 62. Auszug aus der Bewertung des Arbeitsgebiets EEB	221
Tabelle 63. Ergebnisse der Expertenevaluation bzgl. des Gesamtmodells.....	222

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation, Motivation und Relevanz

Der Megatrend *Digitalisierung* bewirkt weitreichende und nachhaltige Veränderungen in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen.¹ Auch die Entwicklung der Informationstechnologie beschleunigt sich unter dem Einfluss dieses Megatrends und ist disruptiven Veränderungen unterworfen.² Insbesondere im betrieblichen Umfeld stehen Unternehmen verschiedenster Branchen vor großen Herausforderungen im Zuge der als *digitale Transformation* bezeichneten Entwicklung. Diese beschreibt die fortschreitende Durchdringung von Dienstleistungen, Produkten und Prozessen mit Informations- und Kommunikationstechnologie.³ Daraus ergibt sich für etablierte Unternehmen zunehmend die Anforderung, bestehende Geschäftsmodelle und Geschäftsprozesse zu transformieren, um ihre Wettbewerbsfähigkeit auch in Zukunft erhalten zu können.⁴ Getrieben werden die skizzierten Transformationsprozesse von einer Reihe gesellschaftlicher, ökologischer, technischer und wirtschaftlicher Entwicklungen. Beispielhaft zu nennen sind hierbei die folgenden Aspekte:

- Zu den *gesellschaftlichen Entwicklungen* zählen technologieinduzierte Veränderungen von Tätigkeiten und Arbeitsweisen als Folge einer zunehmenden Standardisierung und damit einhergehenden Automatisierung von Prozessen.⁵
- Ausgehend von gesellschaftlichen Veränderungen gewinnen außerdem *ökologische Entwicklungen* an Bedeutung, die sich beispielsweise in einem erhöhten Umweltbewusstsein und einer stärkeren Fokussierung auf die Schonung natürlicher Ressourcen manifestieren.⁶ Diese Veränderungen führen zu einer geänderten Konsumentennachfrage, die eng mit den technologischen Potenzialen der Digitalisierung verbunden ist.⁷

¹ Vgl. KIENINGER ET AL. (2015): *Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmenssteuerung*. S. 4.; Megatrends sind definiert durch drei Kriterien: (1) *Globalität*, d. h. sie lassen sich weltweit mit ggf. unterschiedlicher Intensität beobachten, (2) *Dauer* von mindestens einem Jahrzehnt, (3) *Ubiquität*, d. h. Auswirkungen in allen Gesellschaftsbereichen (vgl. ESPAS (2019): *Global Trends to 2030 - Challenges and Choices for Europe*. S. 8.); zum Megatrend der Digitalisierung vgl. ALTENBURG & HARAGUCHI (2022): *COVID-19 and the Megatrends Shaping the Future of Industrial Development*.

² Vgl. NIESEN (2021): *Wie digital ist die Steuerabteilung? Ein Reifegradmodell zur prozessorientierten Bewertung des Digitalisierungsstandes*. S. 281.

³ Vgl. BERGER ET AL. (2020): *Approaching Digital Transformation - Development of a Multi-dimensional Maturity Model*. S. 1.

⁴ Vgl. REIS ET AL. (2018): *Digital transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research*. S. 412.; vgl. CARCARY ET AL. (2016): *A Dynamic Capability Approach to Digital Transformation: a Focus on Key Foundational Themes*. S. 22.

⁵ Vgl. JERMAN ET AL. (2020): *Transformation towards Smart Factory System: Examining new Job Profiles and Competencies*. S. 389.; vgl. WULF ET AL. (2017): *Using a Digital Services Capability Model to Assess Readiness for the Digital Consumer*. S. 171.

⁶ Vgl. FERROZ ET AL. (2022): *Digital Transformation and Environmental Sustainability: A Review and Research Agenda*. S. 1f.

⁷ Vgl. REIS ET AL. (2018): *Digital transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research*. S. 411.

- Als zentrale *technologische Entwicklung* tragen die fortschreitende Digitalisierung von Geschäftsprozessen und die Ausstattung physischer Objekte mit Sensorik und Technologie zum Datenaustausch zu einer sprichwörtlichen Explosion verfügbarer Datenmengen bei.⁸ Diese als *Big Data* bezeichnete Entwicklung eröffnet vielfältige Potenziale für die Erfassung und transparente Nachverfolgung von Geschäftsprozessen, wodurch die Grundlage für eine systematische Auswertung und Verbesserung von betrieblichen Abläufen geschaffen wird. Zudem wird durch die Verbreitung von dynamisch skalierbarer Cloud-Infrastruktur für Unternehmen der Zugang zu Rechen- und Speicherkapazität ohne große anfängliche Investitionen in Hardware und Software möglich und durch nutzungsbasierte Abrechnungsmodelle finanziell besser kalkulierbar. Schließlich sind die zur Datenverwertung notwendigen Methoden, wie Advanced Data Analytics, maschinelle Lernverfahren, Process-Mining-Anwendungen oder Robotic Process Automation, technologisch weit ausgereift und wertschöpfend einsetzbar.⁹
- Zu den wesentlichen *wirtschaftlichen Entwicklungen*, welche die skizzierten Transformationsprozesse forcieren, zählen allgemeine Trends wie steigender Kostendruck,¹⁰ zunehmende Volatilität und Unsicherheit in vielen Marktbereichen¹¹ sowie verschärfte Strafmaße bei Compliance- und Rechtsverstößen.¹²

In der Wissenschaft und in Unternehmen setzt ein Bewusstsein über die Potenziale einer fortschreitenden Digitalisierung für die Verbesserung und Neugestaltung existierender Prozesse ein.¹³ So werden die weltweiten Ausgaben für Initiativen zur digitalen Transformation im Jahr 2026 auf 3,4 Billionen US-Dollar geschätzt.¹⁴ Umfragen aus vergangenen Jahren deuten allerdings darauf hin, dass der überwiegende Teil der investierten Summen keine positiven Erträge generiert und mehr als zwei Drittel aller Initiativen ihre Ziele nicht erreichen.¹⁵ Angesicht der genannten Entwicklungen stehen Unternehmen vor der Aufgabe, die Umsetzung ihrer eigenen digitalen Transformation effektiv und effizient

⁸ Vgl. DE CAROLIS ET AL. (2017): *Guiding Manufacturing Companies Towards Digitalization*. S. 487.; vgl. KOSTAKIS & KARGAS (2021): *Big-Data Management: A Driver for Digital Transformation?*. S. 3.

⁹ Vgl. RAIMO ET AL. (2023): *The Drivers of the Digital Transformation in the Healthcare Industry: An empirical Analysis in Italian Hospitals*. S. 2.; vgl. ORTMEIER ET AL. (2021): *Framework for the Integration of Process Mining into Life Cycle Assessment*. S. 163.; vgl. RIBEIRO ET AL. (2021): *Robotic Process Automation and Artificial Intelligence in Industry 4.0 - A Literature Review*. S. 52.

¹⁰ Vgl. REIS & MELÃO (2023): *Digital transformation: A Meta-Review and Guidelines for Future Research*. S. 1.

¹¹ Vgl. CORSO ET AL. (2017): *Conceiving and Implementing the Digital Organization*. S. 183.

¹² Vgl. VETTER (2013): *Compliance im Unternehmen*. S. 9.

¹³ Vgl. GÖKALP & MARTINEZ (2021): *Digital Transformation Capability Maturity Model enabling the Assessment of Industrial Manufacturers*. S. 1.; vgl. NIESEN (2021): *Wie digital ist die Steuerabteilung? Ein Reifegradmodell zur prozessorientierten Bewertung des Digitalisierungsstandes*. S. 283.

¹⁴ Vgl. IDC (2022): *IDC Spending Guide Sees Worldwide Digital Transformation Investments Reaching \$3.4 Trillion in 2026*.

¹⁵ Vgl. TABRIZI ET AL. (2019): *Digital Transformation Is Not About Technology*. S. 1.

zu gestalten.¹⁶ Die Entwicklung der notwendigen Transformationsfähigkeiten ist für Unternehmen dabei mit erheblichen Unsicherheiten und Anstrengungen verbunden.¹⁷

In der unternehmerischen Praxis ist das Bewusstsein für notwendige Fähigkeiten und deren gezielte Entwicklung aktuell nur gering ausgeprägt. In der Konsequenz erfolgt keine strategische Potenzialbetrachtung und Folgenabschätzung digitaler Transformationsprozesse, sondern in vielen Fällen lediglich eine punktuelle Umsetzung einzelner Projekte, die nicht Teil einer umfassenden, abgestimmten Digitalisierungsstrategie sind.¹⁸ Dies ist aus zwei Gründen problematisch: Erstens ist es für Unternehmen nicht möglich, eine objektive Erhebung des aktuellen Ist-Zustandes in Bezug auf die Fähigkeiten zur Digitalisierung von Kernprozessen durchzuführen. Zweitens fehlen Handlungsempfehlungen für den gezielten Aufbau von Fähigkeiten, um einen geplanten Soll-Zustand zu erreichen.¹⁹

In der Wissenschaft sind Reifegradmodelle etablierte Instrumente, um die systematische Dokumentation, Beurteilung und die Steuerung von Verbesserungsinitiativen innerhalb von Teilbereichen einer Organisation zu unterstützen. Sie dienen der Erfassung und Bewertung der Ist-Situation im betrachteten Geltungsbereich und systematisieren Verbesserungsmaßnahmen entlang eines Entwicklungspfades.²⁰ Zu den am weitesten verbreiteten Reifegradmodellen gehören die Ansätze des CMMI und SPICE. Beide Modelle wurden zur Prozessverbesserung in der Softwareentwicklung entwickelt, werden mittlerweile aber in einer Vielzahl von Bereichen eingesetzt.²¹

Die vorliegende Arbeit betrachtet die beschriebenen Herausforderungen der digitalen Transformation innerhalb der Anwendungsdomäne Steuern, insbesondere aus der Perspektive der betrieblichen Steuerfunktion. Die Steuerfunktion sieht sich heute mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert, die weitreichende Auswirkungen auf die Arbeitsweise von Unternehmen haben. Beispiele hierfür sind steigende Compliance-Anforderungen bei der Abwicklung und Dokumentation steuerrelevanter Prozesse, die rechtliche Notwendigkeit der Implementierung interner Kontrollsysteme für Steuern oder neue Pflichten zur elektronischen Abgabe von Steuererklärungen, einschließlich eines umfassenden Datenzugriffs für die lokalen Steuerbehörden.²²

¹⁶ Vgl. NIESEN (2021): *Wie digital ist die Steuerabteilung? Ein Reifegradmodell zur prozessorientierten Bewertung des Digitalisierungsstandes*. S. 283.

¹⁷ Vgl. WULF ET AL. (2017): *Using a Digital Services Capability Model to Assess Readiness for the Digital Consumer*. S. 172.

¹⁸ Vgl. GÖKALP & MARTINEZ (2021): *Digital Transformation Capability Maturity Model enabling the Assessment of Industrial Manufacturers*. S. 1.

¹⁹ Vgl. AGUIAR ET AL. (2019): *Digital Transformation Capability Maturity Model Framework*. S. 51.; vgl. IFENTHALER & EGLOFFSTEIN (2020): *Development and Implementation of a Maturity Model of Digital Transformation*. S. 302f.; NIESEN (2021): *Wie digital ist die Steuerabteilung? Ein Reifegradmodell zur prozessorientierten Bewertung des Digitalisierungsstandes*. S. 284.

²⁰ Vgl. GOLLHARDT ET AL. (2020): *Development of a Digital Transformation Maturity Model for IT Companies*. S. 94.

²¹ Vgl. Abschnitt 2.3.4

²² Vgl. RAPP ET AL. (2022): *Stärkung des Tax Compliance Management-Systems (Tax CMS) durch Digitalisierungsmaßnahmen*. S. 285.; vgl. BRAUN & PETERS (2020): *Zur Fortentwicklung des Datenzugriffs gemäß § 147 Abs. 6 AO - Reaktion auf Wargowske / Werner beck.digitax 2020, 66 und 2020, 133*. S. 146.

Trotz der zunehmenden Verbreitung von Reifegradmodellen einerseits und des steigenden Interesses am Themenbereich der digitalen Transformation andererseits muss festgestellt werden, dass bislang keine wissenschaftlich fundierten Instrumente zur Reifegradbeurteilung existieren, welche spezifisch den Bereich der betrieblichen Steuerfunktion betrachten. Ein Reifegradmodell zur systematischen Bewertung und Entwicklung von Fähigkeiten für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion fehlt in der bestehenden Literatur.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Vor dem Hintergrund der zuvor dargestellten Ausgangssituation verfolgt die vorliegende Arbeit die folgende übergeordnete Zielsetzung.

Das **Ziel der Arbeit** besteht in der Entwicklung eines Reifegradmodells für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion. Das Reifegradmodell soll eine Bewertung und zielgerichtete Entwicklung von Fähigkeiten zur digitalen Transformation unter Berücksichtigung spezifischer steuerlicher Anforderung ermöglichen.

Wissenschaftlich fundierte Modelle zur Adressierung dieser Aspekte fehlen zurzeit in der Literatur. Aus dem formulierten Forschungsziel ergeben sich verschiedene Teilzielstellungen, die durch die folgenden drei Forschungsfragen konkretisiert werden.

Forschungsfrage 1: Welche Bedingungen sind maßgeblich für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion und welche Anforderungen ergeben sich daraus für die Bewertung durch ein Reifegradmodell?

Ziel: Die erste Forschungsfrage befasst sich mit der Identifikation von Anforderungen für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion. Ein Schwerpunkt liegt auf der Gestaltung von Informationssystemen zur Unterstützung Compliance-relevanter Steuerprozesse. Diese stellt einen zentralen Ansatzpunkt für die Umsetzung von Transformationsprozessen und die Implementierung digitaler Technologien dar und definiert den Kontext für die Anforderungserhebung. Der Fokus liegt hierbei auf strategischen, prozessualen, datenbezogenen und technischen Aspekten der Systemgestaltung.

Methodik: Die Erhebung der Anforderungen erfolgt unter Anwendung verschiedener Methoden. Zunächst erfolgt eine literaturbasierte Analyse von Rahmenwerken und Richtlinien für Compliance-Managementsysteme sowie vollständiger Jahrgänge zentraler Journale an der Schnittstelle zwischen Steuern und Informationstechnologie zur Erhebung des Standes der Literatur. Empirische Untersuchungen (Experteninterviews, qualitative Inhaltsanalyse) ergänzen die Anforderungen aus Sicht der steuerberatenden Praxis. Abschließend werden die Anforderungen an den Betrieb ei-

ner Steuer-IT-Plattform aus Sicht der Softwareentwicklung berücksichtigt. Die identifizierten Anforderungen werden anschließend hinsichtlich ihrer Relevanz bewertet und zu einem Anforderungskatalog verdichtet. Der Prozess zur Identifizierung und Dokumentation der Anforderungen folgt der etablierten Methodik des *Requirements Engineering* aus dem Bereich der Softwareentwicklung.

Erwartete Ergebnisse: Das Ergebnis dieser Forschungsfrage stellt einen Bezugsrahmen in Form eines Anforderungskatalogs dar, der die weiteren Untersuchungen der Arbeit leitet. Weiterhin bietet die systematisierte Übersicht der gesammelten Anforderungen die Grundlage für die Entwicklung des Reifegradmodells (vgl. Forschungsfrage 2).

Forschungsfrage 2: Wie ist ein Reifegradmodell für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion zu gestalten? Welche Modellkomponenten sind notwendig und wie sind diese zu realisieren?

Ziel: Auf Basis der im Rahmen der ersten Forschungsfrage identifizierten Anforderungen erfolgt die Gestaltung eines Reifegradmodells zur Bewertung und Verbesserung von Fähigkeiten für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion. Dabei sollen alle im Rahmen der ersten Forschungsfrage definierten Anforderungen berücksichtigt werden, um eine umfassende Abdeckung der steuerlichen Anforderungen im Rahmen der digitalen Transformation zu gewährleisten.

Methodik: Der Gestaltungsprozess umfasst verschiedene Phasen und beinhaltet die Evaluation existierender Modelle als geeignete Grundlage für eine aufbauende Entwicklung im Anwendungskontext Steuern. In Abhängigkeit der Evaluationsergebnisse erfolgt die konkrete Festlegung der Modellentwicklungsstrategie. Methodisch lehnt sich die Modellentwicklung an das Vorgehensmodell für die Entwicklung von Reifegradmodellen nach BECKER ET AL. an und umfasst literaturgestützte Analysen sowie die Konzeption und Implementierung der Modellkomponenten.²³ Das entstehende Reifegradmodell stellt als eine besondere Form des Referenzmodells ein Artefakt im Sinne einer gestaltungsorientierten Wirtschaftsinformatikforschung dar.

Erwartete Ergebnisse: Zentrales Ergebnis dieser Forschungsfrage stellt das entwickelte Reifegradmodell als Konzept und Implementierung dar. Es umfasst sowohl die Modellinhalte, die für eine Bewertung notwendig sind, als auch Empfehlungskomponenten zur zielgerichteten Weiterentwicklung von steuerlichen Informationssystemen.

²³ Vgl. BECKER ET AL. (2009): *Entwicklung von Reifegradmodellen für das IT-Management - Vorgehensmodell und praktische Anwendung.*

Forschungsfrage 3: Ist das entwickelte Reifegradmodell geeignet, die identifizierten Anforderungen zu erfüllen? Wie ist das Modell in Bezug auf den Einsatz in der Unternehmenspraxis zu bewerten?

- Ziel:* Die dritte Forschungsfrage behandelt die Evaluation und Erprobung des entwickelten Reifegradmodells in der Unternehmenspraxis. Hierbei soll insbesondere sichergestellt werden, dass das Modell die im Rahmen der ersten Forschungsfrage identifizierten Anforderungen erfüllt. Zudem soll der praktische Nutzen des Modells in der Unternehmenspraxis sowie der geschaffene Mehrwert gegenüber dem Status quo aufgezeigt werden.
- Methodik:* Im Rahmen der Evaluation kommen verschiedene Methoden zum Einsatz, um Nutzen und Limitationen des Modells für den Einsatz in der Unternehmenspraxis aufzuzeigen. Insbesondere werden Experteninterviews mit Vertretern der steuerlichen Praxis durchgeführt.
- Erwartete Ergebnisse:* Als Ergebnis dieser Forschungsfrage liegt ein evaluiertes Reifegradmodell zusammen mit einer detaillierten Dokumentation des Nutzens sowie der Limitationen aus Sicht der Unternehmenspraxis vor.

1.3 Forschungstheoretische Positionierung und Methodik

Die vorliegende Arbeit ist der Forschungsdisziplin der Wirtschaftsinformatik zuzuordnen. Ein zentraler Gegenstand der Forschung innerhalb dieser Disziplin besteht in der Entwicklung von Theorien, Methoden und Werkzeugen, welche die „Realisierung, Nutzung und Pflege betrieblicher Informationssysteme unterstützen“.²⁴ Innerhalb der Wirtschaftsinformatikforschung haben sich im Laufe der Jahre zwei grundsätzliche Forschungsparadigmen entwickelt, die als verhaltensorientierte Wissenschaft (engl. *behavioral science*) und gestaltungsorientierte Wissenschaft (engl. *design science*) bezeichnet werden. Diese Paradigmen vertreten unterschiedliche Perspektiven, welche die Generierung von Wissen einerseits und die praktische Anwendbarkeit von Erkenntnissen andererseits in den Mittelpunkt stellen.²⁵

Die *verhaltensorientierte Forschung* hat ihre Ursprünge insbesondere im US-amerikanischen Raum und wird in der dort verbreiteten Information-Systems-(IS)-Forschung angewendet. Sie entstammt den klassischen Naturwissenschaften und verfolgt das Ziel, Theorien zu entwickeln und allgemeine Gesetzmäßigkeiten aufzuzeigen, um das Verhalten von Gruppen oder Personen erklären und prognostizieren zu können.²⁶ Entsprechend ihrer naturwissenschaftlichen Abstammung stützen sich Arbeiten der verhaltensorientierten Forschung vorwiegend auf empirische Evaluationen und stark formalisierte Methoden. In Abgrenzung zur gestaltungsorientierten Wissenschaft, die primär auf die Nützlichkeit (engl. *utility*) des Forschungsergebnisses abzielt, ist für sie ein Streben nach

²⁴ Vgl. FRANK ET AL. (2014): *Das Forschungsfeld „Modellierung betrieblicher Informationssysteme“*. S. 49.

²⁵ Vgl. MARCH & SMITH (1995): *Design and Natural Science Research on Information Technology*. S. 252.

²⁶ Vgl. HEVNER ET AL. (2004): *Design science in information systems research*. S. 76.

„Wahrheit“ (engl. *truth*) bezeichnend.²⁷ Sie verfolgt Erkenntnisziele und konzentriert sich auf das Verständnis bestehender Sachverhalte, wie betriebliche Informationssysteme, deren Anwendungen oder Methoden und Techniken der Systemgestaltung.²⁸

Demgegenüber entspricht die *gestaltungsorientierte Forschung* der europäischen Sichtweise und ist das dominierende Forschungsparadigma im deutschsprachigen Raum.²⁹ Sie entwickelte sich insbesondere aus ingenieurwissenschaftlichen Ansätzen und verfolgt eine problemorientierte Herangehensweise zur Beantwortung von Fragestellungen.³⁰ Im Mittelpunkt steht die Schaffung eines Artefakts – beispielsweise in Gestalt eines anwendbaren Modells oder einer Software – das bei der Lösung eines praktischen Problems Verwendung findet.³¹ Um der Kritik einer zu stark theoretischen Ausrichtung zu begegnen, wird in der Literatur vielfach für eine wissenschaftliche Fundierung der Gestaltungsorientierung argumentiert. FETTKE ET AL. treten dieser Kritik durch die Forderung nach der Berücksichtigung wissenschaftlicher Standards gegenüber.³² ÖSTERLE und OTTO erklären als Ziel einer gestaltungsorientierten Forschung innerhalb der Wirtschaftsinformatik, „Ergebnisse zu entwickeln, welche gleichzeitig den Anforderungen wissenschaftlicher Strenge und denen praktischer Relevanz genügen“.³³

Viele Autoren innerhalb der Wirtschaftsinformatikforschung erkennen die Independenz zwischen den dargestellten Anschauungen an und argumentieren daher für eine ganzheitliche Verknüpfung beider Ansätze. Aus dieser Interdependenz kann ein wechselseitiger Erfahrungsaustausch zwischen Wissenschaft und Praxis erwachsen, der die Nutzung von Synergieeffekten auf beiden Seiten unterstützt: Beispielsweise entstehen durch die Lösung praxisrelevanter Probleme neue Artefakte, die durch die Anwendung formaler Methoden zur Entdeckung von Gesetzmäßigkeiten führen können. Umgekehrt können neue Theorien durch Anwendung in der Praxis auf Relevanz geprüft werden.³⁴

Das primäre Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Entwicklung eines Reifegradmodells, um die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion zu unterstützen (vgl. Forschungsfrage 2). Die Konstruktion eines Artefakts in Form des Modells stellt ein Gestaltungsziel im Sinne der Wirtschaftsinformatik dar, weshalb im Rahmen der Arbeit ein gestaltungsorientiertes Forschungsdesign gewählt wird. HEVNER ET AL. definieren sieben

²⁷ Vgl. WINTER (2008): *Design Science Research in Europe*. S. 470.

²⁸ Vgl. BECKER ET AL. (2003): *Forschungsmethodische Positionierung in der Wirtschaftsinformatik: Epistemologische, ontologische und linguistische Leitfragen*. S. 11.

²⁹ Vgl. WINTER (2008): *Design Science Research in Europe*. S. 470.

³⁰ Vgl. PEFFERS ET AL. (2007): *A Design Science Research Methodology for Information Systems Research*. S. 49.

³¹ Vgl. HEVNER ET AL. (2004): *Design science in information systems research*. S. 77.

³² Vgl. FETTKE ET AL. (2010): *Zur Bedeutung von Gestaltungswissen für die Gestaltungsorientierte Wirtschaftsinformatik: Konzeptionelle Grundlagen, Anwendungsbeispiel und Implikationen*. S. 344.

³³ Vgl. ÖSTERLE & OTTO (2010): *Konsortialforschung - Eine Methode für die Zusammenarbeit von Forschung und Praxis in der gestaltungsorientierten Wirtschaftsinformatikforschung*. S. 273.

³⁴ Vgl. BENBASAT & ZMUD (1999): *Empirical Research in Information Systems: The Practice of Relevance*. S. 3ff. und HEVNER ET AL. (2004): *Design science in information systems research*. S. 80f.

Richtlinien (engl. *guidelines*), um einen gestaltungsorientierten Forschungsprozess zu leiten.³⁵ Tabelle 1 fasst die Inhalte der Richtlinien zusammen und erläutert, wie diese im Rahmen der vorliegenden Arbeit umgesetzt werden.

Richtlinie	Umsetzung der Richtlinie zur Erreichung der Forschungsziele
Guideline 1: Entwicklung eines Artefakts	Das zu entwickelnde Reifegradmodell stellt das zentrale Artefakt als Ergebnis des Gestaltungsprozesses im Rahmen der vorliegenden Arbeit dar. Allgemein kodifizieren Reifegradmodelle Wissen aus der Praxis (<i>good and bad practice</i>) ³⁶ und stellen damit eine „Klasse von Referenzmodellen dar, die sich mit der Gestaltung und dem Wandel von Organisationen und/oder Technologien auseinandersetzen“. ³⁷ Die Referenzmodellierung stellt innerhalb der Wirtschaftsinformatikforschung eine etablierte Methode dar, um Gestaltungsvorlagen aus bestehenden Erkenntnissen zu generieren und unterstützt damit den Entwicklungsanspruch einer gestaltungsorientierten Forschung. ³⁸
Guideline 2: Problemrelevanz	Die Relevanz der adressierten Forschungsfrage begründet sich aus Entwicklungen der Steuerpraxis, die sich mit der zunehmenden Notwendigkeit zur effektiven Prozessgestaltung und -kontrolle unter Zuhilfenahme von Informationssystemen und digitalen Technologien konfrontiert sieht. Diese Herausforderungen werden sowohl in praxisnahen und wissenschaftlichen Publikationen adressiert als auch im Rahmen der empirischen Anforderungsanalyse dieser Arbeit untersucht. ³⁹ Die Relevanz der erarbeiteten Inhalte wird zudem durch die Evaluation mit Vertretern der steuerlichen Praxis bestätigt.
Guideline 3: Evaluation des Artefakts	Das entwickelte Artefakt ist gemäß HEVNER ET AL. in Bezug auf Nutzen, Qualität und Wirksamkeit mittels etablierter Methoden zu evaluieren. Anforderungen, anhand derer das Artefakt bewertet wird, werden durch das betriebliche Umfeld (engl. <i>business environment</i>) bestimmt, in dem es eingesetzt werden soll. ⁴⁰ Die Evaluation des entwickelten Reifegradmodells erfolgt daher mit Experten aus der steuerberatenden Praxis, die mit der adressierten Problemstellung vertraut sind und die Effektivität und Effizienz des Artefakts qualifiziert bewerten können.
Guideline 4: Forschungsbeitrag	Den zentralen Forschungsbeitrag der Arbeit stellt das entwickelte Reifegradmodell als <i>Design Artifact</i> einer gestaltungsorientierten Forschung dar. Der Nachweis eines signifikanten Wertbeitrags durch den Forschungsbeitrag erfolgt durch die Evaluation der praktischen und wissenschaftlichen Relevanz (vgl. Guideline 3).
Guideline 5: Wissenschaftliche Stringenz	Die Konstruktion und Evaluation des Reifegradmodells als zentraler Forschungsbeitrag der Arbeit orientiert sich an etablierten Methoden der gestaltungsorientierten Forschung. Hierzu kommen verschiedene Ansätze aus

³⁵ Vgl. HEVNER ET AL. (2004): *Design science in information systems research*. S. 82ff.

³⁶ Vgl. FRASER ET AL. (2002): *The Use of Maturity Models / Grids as a Tool in Assessing Product Development Capability: A Review*. S. 244.

³⁷ Vgl. METTLER (2010): *Vorschlag zur Wiederauffindung und Wiederverwendung von Reifegradmodellen*. S. 2.

³⁸ Vgl. WILDE & HESS (2007): *Forschungsmethoden der Wirtschaftsinformatik - Eine empirische Untersuchung*. S. 282.

³⁹ Vgl. Abschnitte 3.3 und 4.5ff.

⁴⁰ Vgl. HEVNER ET AL. (2004): *Design science in information systems research*. S. 85f.

	dem Methodenspektrum der Wirtschaftsinformatik zum Einsatz (systematische Literaturanalyse, qualitative Analysen, argumentativ-deduktive Analyse, Ansätze der Referenzmodellierung). ⁴¹
Guideline 6: Forschungsprozess	Das entwickelte Reifegradmodell ist das Ergebnis eines iterativen Forschungsprozesses. In verschiedenen Phasen werden die erzielten (Teil-)Ergebnisse getestet und weiter verfeinert. SIMON beschreibt diesen Design-Prozess als Kreislauf aus den Schritten <i>Generate</i> und <i>Test</i> . ⁴² Durch die sukzessive Erweiterung des Umfangs berücksichtigter Anforderungen wird sichergestellt, dass das entwickelte Artefakt tatsächlich einen maßgeblichen Beitrag zur Forschung leistet.
Guideline 7: Präsentation der Ergebnisse	Zur Sicherstellung einer adressatengerechten Kommunikation und Präsentation der Ergebnisse aus dem Forschungsprozess wurden verschiedene Maßnahmen ergriffen. Nach HEVNER ET AL. ist hierzu auf eine detaillierte und ausführliche Beschreibung des praktischen Nutzens des Artefakts sowie auf eine Dokumentation in ausreichendem Detailgrad abzustellen, um eine Wiederholbarkeit und Erweiterbarkeit durch andere Forscher zu ermöglichen. ⁴³ Diese Anforderungen wurden durch die Einholung eines fortlaufenden Feedbacks durch Veröffentlichung von Teilaspekten der Arbeit in wissenschaftlich und praxisnahen Outlets sowie Diskussionen mit Experten aus den Bereichen der Steuerberatung, Unternehmenssteuerabteilungen und Wissenschaft im Forschungsprozess berücksichtigt. ⁴⁴

Tabelle 1. Umsetzung von Richtlinien zur gestaltungsorientierten Forschung

1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit umfasst insgesamt sieben Kapitel. Nachfolgend werden die Inhalte der einzelnen Kapitel zusammengefasst und in Abbildung 1 grafisch dargestellt.

Kapitel 1 stellt die Motivation für die Erstellung der vorliegenden Arbeit dar, indem die Relevanz und Ausgangssituation zur digitalen Transformation der betrieblichen Steuerfunktion dargelegt werden (Abschnitt 1.1). Daraus werden die Zielsetzung der Arbeit sowie die forschungsleitenden Fragestellungen abgeleitet (Abschnitt 1.2) und der zugrundeliegende Forschungsansatz für die weitere Untersuchung erläutert (Abschnitt 1.3). Abschließend wird der Aufbau der Arbeit beschrieben (Abschnitt 1.4).

In *Kapitel 2* werden die konzeptionellen Grundlagen für die weitere Untersuchung dargestellt. Zunächst wird ein Überblick über die Modellierung betrieblicher Informationssysteme präsentiert (Abschnitt 2.2), bevor im Anschluss grundlegende Konzepte der Reifegradmodellierung vorgestellt werden (Abschnitt 2.3). Die folgenden Abschnitte führen den im Rahmen der Arbeit verwendeten Steuerbegriff ein und definieren den Anwen-

⁴¹ Vgl. FETKE (2006): *State-of-the-Art des State-of-the-Art: Eine Untersuchung der Forschungsmethode "Review" innerhalb der Wirtschaftsinformatik*. sowie WILDE & HESS (2007): *Forschungsmethoden der Wirtschaftsinformatik - Eine empirische Untersuchung*. S. 282.

⁴² Vgl. SIMON (1996): *The Science of the Artificial*. S. 128f.

⁴³ Vgl. HEVNER ET AL. (2004): *Design science in information systems research*. S. 90.

⁴⁴ Vgl. NIESEN (2021): *Wie digital ist die Steuerabteilung? Ein Reifegradmodell zur prozessorientierten Bewertung des Digitalisierungsstandes*. S. 281ff.; vgl. NIESEN ET AL. (2018): *Getting Ready for the Future of the Tax Function - Global Survey on Digital Tax Maturity and AI Readiness*.

dungskontext der betrieblichen Steuerfunktion einschließlich der relevanten Tätigkeitsfelder des Bereichs (Abschnitt 2.4). Abschließend erfolgt eine begriffliche Einordnung des Tax Compliance Management als zentralem Treiber von Digitalisierungsvorhaben innerhalb des Steuerbereichs (Abschnitt 2.5).

Kapitel 3 grenzt die Begriffe der *Digitalisierung* und *digitalen Transformation* gegeneinander ab (Abschnitt 3.2) und fasst den Stand der digitalen Transformation im Steuerbereich zusammen (Abschnitt 3.3). Anschließend wird ein Bezugsrahmen zur Systematisierung der digitalen Transformation in der Steuerfunktion erarbeitet (Abschnitt 3.4). Das Kapitel schließt mit einem Zwischenfazit (Abschnitt 3.5).

Kapitel 4 beschreibt das Vorgehen und die Ergebnisse einer mehrdimensionalen Anforderungsanalyse zur Beantwortung von Forschungsfrage 1. Einleitend werden die Zielsetzung und der Umfang der Analyse definiert (Abschnitt 4.2). Basierend auf etablierten Ansätzen der Organisationsgestaltung werden verschiedene Gestaltungsfelder zur Systematisierung von Anforderungen erarbeitet (Abschnitt 4.3). Anschließend wird die Methodik der Anforderungsanalyse dargelegt (Abschnitt 4.4) und der Untersuchungsprozess zur Identifizierung steuerlicher Anforderungen aus unterschiedlichen Quellen beschrieben (Abschnitte 4.5 bis 4.8). Zentrales Ergebnis des Kapitels ist die Synthese der identifizierten Anforderungen in einem Anforderungskatalog, der maßgeblich für die Gestaltung des Reifegradmodells und zur Beantwortung von Forschungsfrage 2 ist (Abschnitt 4.9). Eine Zusammenfassung der Ergebnisse schließt das Kapitel ab (Abschnitt 4.10).

Kapitel 5 dient der Beantwortung der Forschungsfrage 2 der vorliegenden Arbeit. Es beschreibt die Gestaltung des Reifegradmodells für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion als Artefakt eines gestaltungsorientierten Forschungsprozesses. Zunächst wird das methodische Vorgehen zur Modellentwicklung dargelegt (Abschnitt 5.2). Im Anschluss werden die einzelnen Phasen des Vorgehensmodells beschrieben. Dieses umfasst die Problemstellung und Zielsetzung der Modellentwicklung (Abschnitt 5.3), einen Vergleich bestehender Reifegradmodelle (Abschnitt 5.4) und die Festlegung der Entwicklungsstrategie (Abschnitt 5.5). Das entwickelte Reifegradmodell beinhaltet die konzeptionelle Darstellung der Modellstruktur sowie die detaillierte Beschreibung der Modellinhalte (Abschnitt 5.6). Anschließend wird die Operationalisierung zur praktischen Umsetzung des Reifegradmodells vorgestellt (Abschnitt 5.7). Eine Zusammenfassung der Ergebnisse schließt das Kapitel ab (Abschnitt 5.8).

Kapitel 6 beschreibt die Methodik und die zentralen Ergebnisse der Evaluation des Reifegradmodells und dient der Beantwortung der dritten Forschungsfrage. Hierzu wird zunächst eine methodische Einordnung der Evaluation vorgenommen (Abschnitt 6.2). Anschließend wird die Ausgestaltung der Evaluation dargelegt (Abschnitt 6.3), bevor die Durchführung der Evaluation mittels verschiedener Methoden zur Abdeckung unterschiedlicher Evaluationsperspektiven beschrieben wird (Abschnitt 6.4). Eine Zusammenfassung der Ergebnisse schließt das Kapitel ab (Abschnitt 6.5).

Kapitel 7 liefert eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Arbeit und endet mit einem Fazit und Ausblick auf zukünftigen Forschungsbedarf.

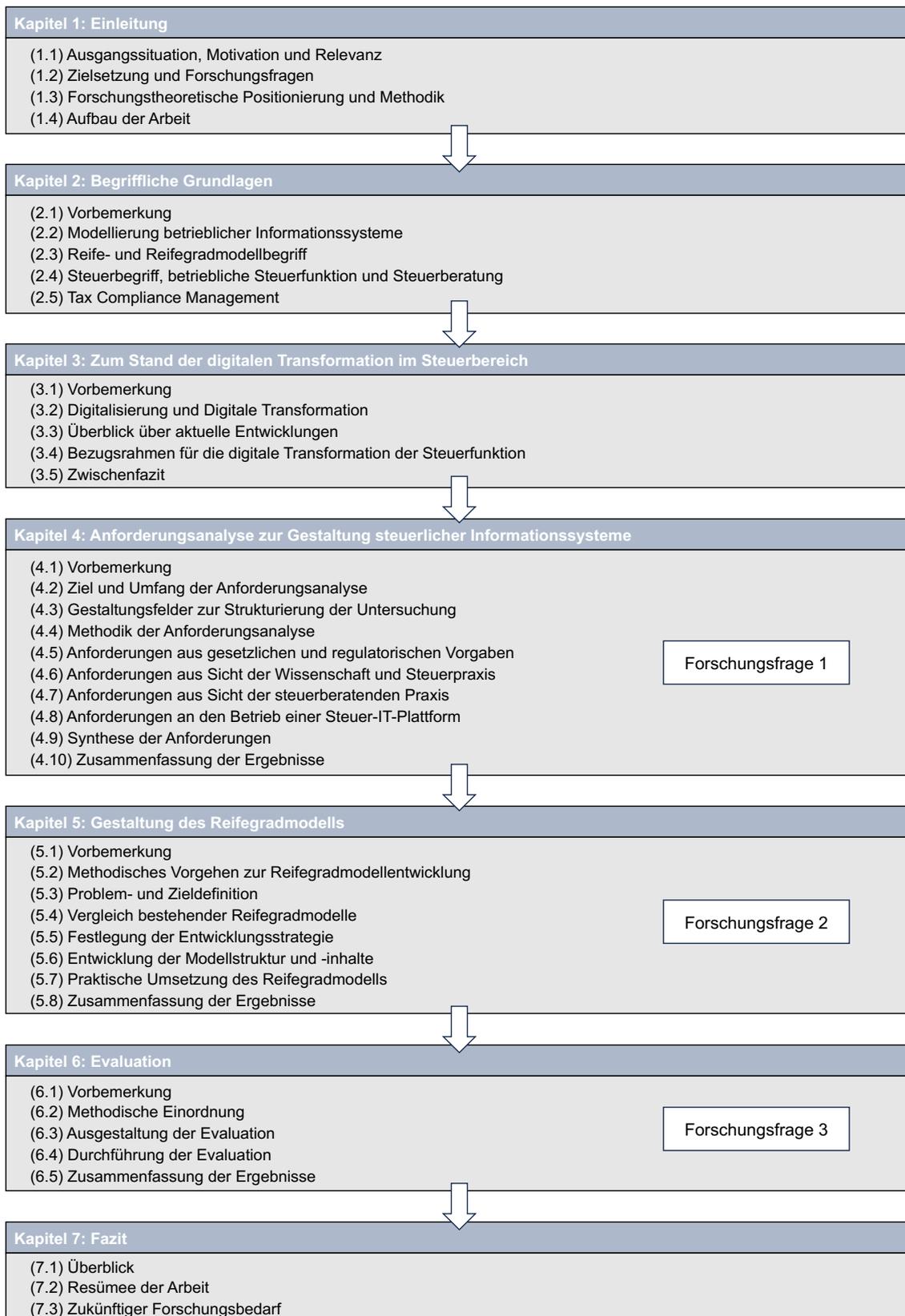


Abbildung 1. Überblick über den Aufbau der Arbeit

2 Begriffliche Grundlagen

2.1 Vorbemerkung

Ziel dieses Kapitels ist die Darstellung der terminologischen Grundlagen der Arbeit. Zunächst werden in Abschnitt 2.2 grundlegende Konzepte der Modellierung betrieblicher Informationssysteme erläutert und ein Modellbegriffsverständnis für den weiteren Verlauf der Arbeit eingeführt. Anschließend werden in Abschnitt 2.3 die Begrifflichkeiten zur Darstellung von Reifegradmodellen eingeordnet und deren Aufbau sowie zentrale Elemente beschrieben. Zudem erfolgt eine methodische Diskussion der Modellentwicklung und eine Übersicht ausgewählter Reifegradmodelle. Im darauffolgenden Abschnitt 2.4 werden die Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre und der betrieblichen Steuerfunktion erläutert. Abschließend wird in Abschnitt 2.5 eine begriffliche Einordnung des Bereichs *Tax Compliance Management* als zentralem Treiber von Digitalisierungsvorhaben im Steuerbereich vorgenommen und Ansätze zu dessen organisatorischer Umsetzung aufgezeigt.

2.2 Modellierung betrieblicher Informationssysteme

2.2.1 Wirtschaftsinformatik und Information-Systems-Forschung

Während die US-amerikanisch geprägte, verhaltensorientierte Information-Systems-Forschung insbesondere von Erkenntnisinteresse geprägt ist und auf die Entwicklung von allgemeingültigen Theorien abzielt, verfolgt die europäisch geprägte Wirtschaftsinformatikforschung einen gestaltungsorientierten Ansatz (vgl. Abschnitt 1.3). Ein zentrales Ziel der WI-Forschung ist die Schaffung innovativer Artefakte, die Nutzen für Unternehmen und Gesellschaft bringen.⁴⁵ Im Zentrum dieser Betrachtungen stehen soziotechnische Systeme oder Mensch-Aufgabe-Technik-Systeme als Objekte der Gestaltung.⁴⁶ Aus einer technischen Perspektive bestehen Informationssysteme im Kern aus IT-Infrastruktur wie Daten, Hard- und Software. Sie sind durch komplexe Wirkungszusammenhänge im Rahmen von Geschäftsprozessen sowie strategischen, organisatorischen und kulturellen Ordnungsprinzipien zudem eng mit anderen Elementen der Organisation verbunden.⁴⁷ Nach REYNOLDS und STAIR operieren die Informationssysteme eines Unternehmens im Kontext von Menschen, technologischer Infrastruktur, Strukturen und Prozessen.⁴⁸ Abhängig vom Betrachtungsfokus wird in diesem Zusammenhang von Informationssystemen im engeren und weiteren Sinne gesprochen.⁴⁹

⁴⁵ Vgl. ÖSTERLE ET AL. (2010): *Memorandum zur gestaltungsorientierten Wirtschaftsinformatik*. S. 666.

⁴⁶ Vgl. LEIMEISTER (2021): *Einführung in die Wirtschaftsinformatik*. S. 11.; vgl. FETTKE ET AL. (2010): *Zur Bedeutung von Gestaltungswissen für die gestaltungsorientierte Wirtschaftsinformatik: Konzeptionelle Grundlagen, Anwendungsbeispiel und Implikationen*. S. 342.

⁴⁷ Vgl. SILVER ET AL. (1995): *The Information Technology Interaction Model: A Foundation for the MBA Core Course*. S. 367.

⁴⁸ Vgl. REYNOLDS & STAIR (2021): *Principles of Information Systems*. S. 6.

⁴⁹ Vgl. CARLSSON (2006): *Towards an Information Systems Design Research Framework: A Critical Realist Perspective*. S. 196.

Die Forschungsdisziplin der Wirtschaftsinformatik ist seit ihrem Entstehen auf die Entwicklung von Theorien, Methoden und Werkzeugen ausgerichtet, welche die Realisierung, Nutzung und Pflege von betrieblichen Informationssystemen unterstützen. Hierbei nimmt die Erstellung von Modellen als „zweckgerichtet konstruierte Abstraktionen“ traditionell eine wichtige Rolle zur Komplexitätsreduktion und als Basis für die zielgerichtete Analyse und Kommunikation ein.⁵⁰

2.2.2 Modellbegriff und Informationsmodellierung

Unter dem Begriff *Modellierung* „wird der Vorgang der Konstruktion eines Abbilds realer oder gedachter Sachverhalte verstanden, welcher auf der Grundlage der Wahrnehmung dieser Sachverhalte durch den/die Modellierer/in erfolgt und durch den jeweiligen Modellierungszweck beeinflusst wird“.⁵¹ Das Ergebnis der Modellierung sind *Modelle* als Abbilder der modellierten Sachverhalte, unter dem Einfluss der jeweiligen Wahrnehmungen und Zwecke im Modellierungskontext. Modelle können sowohl Vorbild als auch Abbild der Realität sein.⁵² Mit zunehmender Komplexität der modellierten Sachverhalte nehmen die Anforderungen an die verwendeten Modellierungsmethoden bezüglich des Formalisierungsgrads und der Abstraktionsfähigkeit zu.⁵³ Modelle besitzen keine Allgemeingültigkeit, sondern sind nur in einem bestimmten Kontext gültig und konsistent.⁵⁴ Grundsätzlich kann Modellierung unterschiedlichen Zwecken dienen, z. B. Kommunikations-, Analyse- oder Gestaltungszwecken.⁵⁵ Die gestaltungsorientierte Modellierung von betrieblichen Informationssystemen stellt innerhalb der Disziplin der Wirtschaftsinformatik ein zentrales und bereits seit Mitte der 1970er Jahre etabliertes Instrument für die Analyse, den Entwurf und den Einsatz von Informationssystemen dar.⁵⁶ Im Gegensatz zu erklärungsorientierten Modellen besitzen gestaltungsorientierte Modelle normativen Charakter und erheben den Anspruch, nutzenstiftende Beiträge zur Organisationsgestaltung zu leisten.⁵⁷

⁵⁰ Vgl. FRANK ET AL. (2014): *Das Forschungsfeld „Modellierung betrieblicher Informationssysteme“*. S. 49.

⁵¹ Vgl. WINTER (2003): *Modelle, Techniken und Werkzeuge im Business Engineering*. S. 89.

⁵² Vgl. SCHÜTTE (1998): *Grundsätze ordnungsmäßiger Referenzmodellierung*. S. 40.; vgl. STACHOWIAK (1973): *Allgemeine Modelltheorie*. S. 129.

⁵³ Vgl. FRANK (1995): *MEMO: Eine werkzeuggestützte Methode zum integrierten Entwurf von Geschäftsprozessen und Informationssystemen*. S. 75., vgl. ROSEMAN (1996): *Komplexitätsmanagement in Prozeßmodellen: Methodenspezifische Gestaltungsempfehlungen für die Informationsmodellierung*. S. 17f.

⁵⁴ Vgl. FETKE (2009): *Ansätze der Informationsmodellierung und ihre betriebswirtschaftliche Bedeutung: Eine Untersuchung der Modellierungspraxis in Deutschland*. S. 553.; vgl. WINTER (2003): *Modelle, Techniken und Werkzeuge im Business Engineering*. S. 89.

⁵⁵ Vgl. LEIST (2002): *Bankenarchitektur des Informationszeitalters - Zielsetzung und Gestaltungsebenen*. S. 7f.; vgl. HANSMANN & NEUMANN (2012): *Prozessorientierte Einführung von ERP-Systemen*. S. 330.

⁵⁶ Vgl. FETKE & LOOS (2003): *Classification of Reference Models: A Methodology and its Application*. S. 35.; vgl. BECKER (1995): *Strukturanalogien in Informationsmodellen - Ihre Definition, ihr Nutzen und ihr Einfluss auf die Bildung der Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung (GoM)*. S. 133.

⁵⁷ Vgl. MARCH & SMITH (1995): *Design and Natural Science Research on Information Technology*. S. 256.

Der Begriff *Informationsmodellierung* (auch: „Unternehmensmodellierung“ oder „konzeptuelle Modellierung“) bezeichnet im Speziellen die Erstellung und Nutzung von Informationsmodellen. Hierbei werden Informationsmodelle als eine Obermenge verschiedener Modelltypen verstanden, die sich auf spezifische Bereiche bei der Modellierung betrieblicher Sachverhalte beziehen,⁵⁸ etwa die Organisations-, Daten- oder Prozesssicht

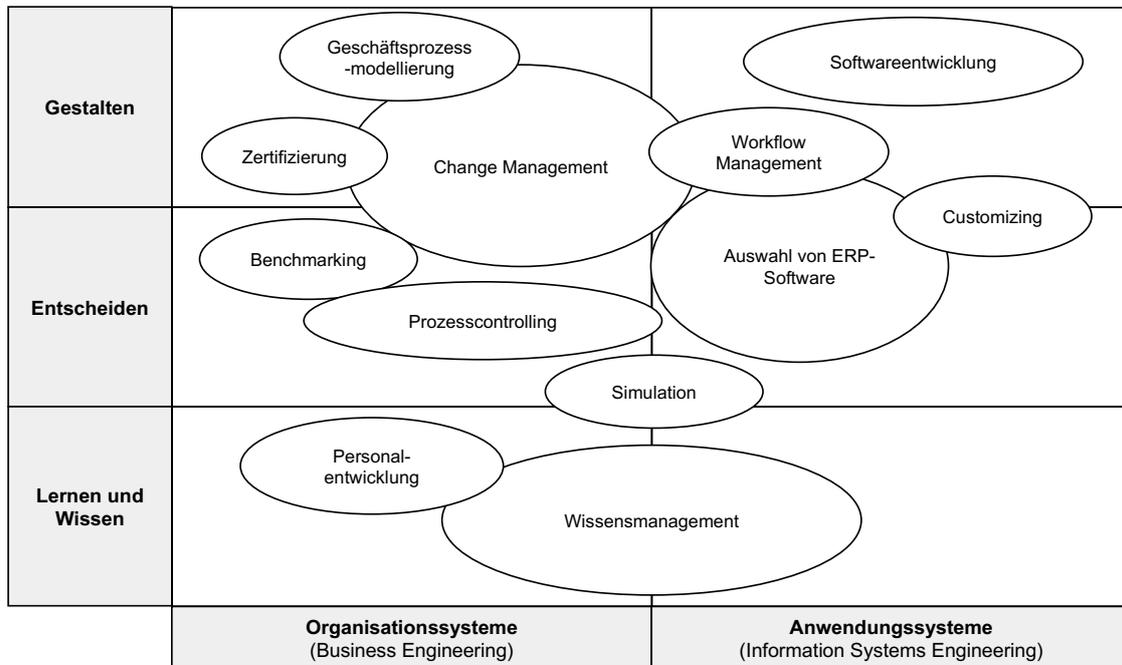


Abbildung 2. Anwendungsbereiche und Zwecke der Informationsmodellierung

des ARIS-Konzeptes.⁵⁹ VOM BROCKE strukturiert das Spektrum von Informationsmodellen entlang der beiden Dimensionen *Handlungstypen* und *Betrachtungsgegenstand*. Die erste Dimension beinhaltet Handlungen, die mit Hilfe von Informationsmodellen unterstützt werden und differenziert hierbei in Gestaltungsaufgaben sowie Entscheidungs- und Lernprozesse. Die zweite Dimension unterscheidet den Betrachtungsgegenstand, auf den sich die Handlungen beziehen und unterteilt diesen in Organisations- und Anwendungssysteme.⁶⁰ METTLER erweitert die Systembegriffe zur Analyse und Gestaltung von Organisation im Sinne des Business Engineering und Informationssystemen im Sinne des Information Systems Engineering (vgl. Abbildung 2⁶¹). Innerhalb des Information Systems Engineering werden Modelle für technische Aufgaben wie die Gestaltung und Entscheidung in den Bereichen der Softwareentwicklung, der Auswahl und des Customizings von (ERP-)Software sowie des Workflow Managements eingesetzt. Im Bereich des Business

⁵⁸ Vgl. FETTKÉ (2009): *Ansätze der Informationsmodellierung und ihre betriebswirtschaftliche Bedeutung: Eine Untersuchung der Modellierungspraxis in Deutschland*. S. 552.

⁵⁹ Vgl. SCHEER (2002): *ARIS - Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem*. S. 33.

⁶⁰ Vgl. VOM BROCKE (2016): *Referenzmodellierung: Gestaltung und Verteilung von Konstruktionsprozessen*. S. 29f.

⁶¹ Quelle: basierend auf VOM BROCKE (2016): *Referenzmodellierung: Gestaltung und Verteilung von Konstruktionsprozessen*. S. 30.

Engineering tragen sie zur Gestaltung von Ablauf- und Aufbaustrukturen bei und finden Anwendung bei der Organisationsentwicklung und -optimierung.⁶²

2.2.3 Referenzmodellierung

Im Rahmen der Modellentwicklung nehmen *Referenzmodelle* als spezielle Form der Informationsmodelle eine besondere Stellung ein. Sie repräsentieren eine Klasse von Anwendungsfällen, d. h. sie stellen keine konkreten Modellinhalte dar, sondern dienen als Referenz oder Bezugspunkt, um die Entwicklung von unternehmens- oder branchenspezifischen Modellen, z. B. für Finanzdienstleister, zu beschleunigen.⁶³ Sie ermöglichen damit eine Steigerung der Effektivität und Effizienz von Modellierungsprozessen.⁶⁴

Referenzmodellen werden in der Literatur je nach Definition verschiedene konstituierende Merkmale zugesprochen, die kritisch diskutiert werden. Die Verwendung der Merkmale zur Begriffsdefinition setzt die Definition der Merkmale selbst voraus. Hierzu findet sich bislang allerdings keine einheitliche Darstellung, sodass verschiedene Autoren einzelne Merkmale nicht als konstituierend betrachten.⁶⁵ Referenzmodelle können als *Menge normativer Aussagen* wie Regeln, Gesetzen oder Vorschriften angesehen werden, die Handlungen bei der Systemgestaltung vereinheitlichen oder vorschreiben.⁶⁶ In weniger strengen Auslegungen wird vom *Empfehlungscharakter* gesprochen, demzufolge Referenzmodelle die Rolle von Sollmodellen einnehmen.⁶⁷ Mit der Forderung nach *Allgemeingültigkeit* respektive universeller Anwendbarkeit wird der Anspruch formuliert, dass Referenzmodelle nicht ein bestimmtes Unternehmen, sondern eine Klasse von Anwendungsbereichen repräsentieren und für diese unter bestimmten modellinhärenten Voraussetzungen gültig sind.⁶⁸ Referenzmodelle können zudem hinsichtlich ihrer *Wiederverwendbarkeit* charakterisiert werden und stellen einen konzeptuellen Rahmen für die Entwicklung von Informationssystemen dar.⁶⁹ In verschiedenen Definitionen wird mit Referenzmodellen auch ein Bezug zu *Best Practices* bzw. *Best of Breed* (Wissen über die als

⁶² Vgl. METTLER (2010): *Supply Management im Krankenhaus - Konstruktion und Evaluation eines konfigurierbaren Reifegradmodells zur zielgerichteten Gestaltung*. S. 34.; VOM BROCKE (2016): *Referenzmodellierung: Gestaltung und Verteilung von Konstruktionsprozessen*. S. 30.

⁶³ Vgl. SCHÜTTE (1998): *Grundsätze ordnungsmäßiger Referenzmodellierung*. S. 69.; vgl. FETTKE & LOOS (2003): *Classification of Reference Models: A Methodology and its Application*. S. 35.

⁶⁴ Vgl. BECKER ET AL. (2002): *Konfigurative Referenzmodellierung*. S. 25f.; vgl. FETTKE & LOOS (2005): *Der Beitrag der Referenzmodellierung zum Business Engineering*. S. 19.

⁶⁵ Vgl. FETTKE & LOOS (2007): *Perspectives on Reference Modeling*. S. 4.; zur Einschränkung des Referenzmodellbegriffs auf die Merkmale *Allgemeingültigkeit* und *Empfehlungscharakter* siehe THOMAS (2005): *Understanding the Term Reference Model in Information Systems Research: History, Literature Analysis and Explanation*. S. 488f.

⁶⁶ Vgl. FETTKE & LOOS (2004): *Referenzmodellierungsforschung*. S. 333.

⁶⁷ Vgl. SCHÜTTE (1998): *Grundsätze ordnungsmäßiger Referenzmodellierung*. S. 69f.; vgl. SCHEER ET AL. (1994): *Customizing von Standardsoftware mit Referenzmodellen*. S. 92.

⁶⁸ Vgl. ROSEMANN (1996): *Komplexitätsmanagement in Prozeßmodellen: Methodenspezifische Gestaltungsempfehlungen für die Informationsmodellierung*. S. 34.; vgl. FETTKE & LOOS (2007): *Perspectives on Reference Modeling*. S. 4.

⁶⁹ Vgl. FETTKE & LOOS (2007): *Perspectives on Reference Modeling*. S. 4.; vgl. VOM BROCKE (2016): *Referenzmodellierung: Gestaltung und Verteilung von Konstruktionsprozessen*. S. 31.

optimal angesehene Gestaltung) oder *Common Practices* (etabliertes Gestaltungswissen, Branchenstandards) impliziert.⁷⁰

Zur Konzeptualisierung des Begriffs *Referenzmodellierung* schlagen FETTKE und LOOS einen Bezugsrahmen mit vier Dimensionen vor:⁷¹ *Referenzmodellierungssprachen* definieren sprachliche Konstrukte und Regeln zur Modellierung von Systemzusammenhängen (z. B. ereignisgesteuerte Prozesskette EPK als Sprache zur Prozessmodellierung). *Referenzmodellierungsmethoden* spezifizieren systematische Vorgehensweisen zur Modellerstellung unter Verwendung von Modellierungssprachen (z. B. Unified Software Development Process, USDP als Vorgehensweise zur Softwareentwicklung). *Referenzmodelle* sind das Anwendungsergebnis von Modellierungsmethoden (z. B. Y-CIM als Referenzmodell für Produktionsbetriebe). *Referenzmodellierungswerkzeuge* unterstützen den Modellierungsprozess durch Software (z. B. ARIS Toolset). Grundlegend kann die Referenzmodellierung in die beiden Phasen der *Modellentwicklung* (Konstruktion von Referenzmodellen) und *Modellanwendung* (Konstruktion mit Referenzmodellen) unterteilt werden.⁷² Diese sind konzeptionell voneinander getrennt, um eine Wiederverwendung von Referenzmodellen in unterschiedlichen Kontexten sicherzustellen. Die Modellentwicklungsphase umfasst die Problemdefinition, die Entwicklung einer Modelllösung für das Problem, die Bewertung sowie die Korrektur und Erweiterung des Modells. Die Phase der Modellanwendung beinhaltet die Auswahl und Anpassung eines geeigneten Referenzmodells, die Integration sowie Nutzung des angepassten Modells zur Lösung einer Problemstellung.⁷³

2.3 Reife- und Reifegradmodellbegriff

2.3.1 Reife- und Reifegradmodellbegriff

Reifegradmodelle bilden eine spezielle Kategorie von Referenzmodellen, die den Entwicklungsprozess von Organisationen oder Informationssystemen als Betrachtungsgegenstand umfassen.⁷⁴ Die konzeptuellen Grundlagen reichen bis in die 1970er Jahre zurück. GIBSON und NOLAN beschreiben ein mehrstufiges Modell zur Informationsverarbeitung, das die Entwicklungsschritte im Bereich der elektronischen Datenverarbeitung beschreibt, um deren Weiterentwicklung gezielt zu begleiten.⁷⁵ Insbesondere mit der Entwicklung des *Capability Maturity Model* (CMM) des Carnegie Mellon Software Engine-

⁷⁰ Vgl. FETTKE & VOM BROCKE (2019): *Referenzmodell*.

⁷¹ Vgl. FETTKE & LOOS (2005): *Der Beitrag der Referenzmodellierung zum Business Engineering*. S. 19.

⁷² Vgl. VOM BROCKE (2007): *Design Principles for Reference Modelling: Reusing Information Models by Means of Aggregation, Specialisation, Instantiation, and Analogy*. S. 51.; vgl. SCHLAGHECK (2000): *Objektorientierte Referenzmodelle für das Prozess- und Projektcontrolling*. S. 77.

⁷³ Vgl. SCHLAGHECK (2000): *Objektorientierte Referenzmodelle für das Prozess- und Projektcontrolling*. S. 77ff.; vgl. FETTKE & LOOS (2004): *Referenzmodellierungsforschung*. S. 334f.; vgl. FETTKE & LOOS (2005): *Der Beitrag der Referenzmodellierung zum Business Engineering*. S. 22ff.

⁷⁴ Vgl. IVERSEN ET AL. (1999): *Situated Assessment of Problems in Software Development*. S. 86.; vgl. METTLER (2010): *Supply Management im Krankenhaus - Konstruktion und Evaluation eines konfigurierbaren Reifegradmodells zur zielgerichteten Gestaltung*. S. 39.

⁷⁵ Vgl. GIBSON & NOLAN (1974): *Managing the four Stages of EDP Growth*. S. 77.

ering Institute (SEI) zu Beginn der 1990er Jahre und dessen Weiterentwicklung zum *Capability Maturity Model Integrated* (CMMI) haben Reifegradmodelle weite Verbreitung gefunden.⁷⁶ Reifegradmodelle sind in der Wissenschaft und Praxis gleichermaßen etabliert und finden in jüngerer Vergangenheit große Beachtung im wissenschaftlichen Kontext.⁷⁷ Sie bilden einen evolutionären Prozess ab, bei dem diskrete Reifegrade für eine Klasse von Objekten im Sinne aufeinander folgender Entwicklungsstufen nacheinander durchlaufen werden. Damit wird ein antizipierter, typischer oder gewünschter Entwicklungspfad beschrieben, wobei mit fortschreitender Entwicklung eine Zunahme der Güte oder Leistungsfähigkeit in Bezug auf die betrachteten Objekte verbunden ist.⁷⁸ Reifegradmodelle erfüllen drei zentrale **Zielsetzungen**: (1) Leistungsbewertung, (2) Leistungsverbesserung und (3) Leistungsvergleich.⁷⁹ In der Praxis werden Reifegradmodelle als Instrumente zur Bewertung, zur kontinuierlichen Verbesserung und zum Benchmarking in verschiedenen Domänen eingesetzt und finden beispielsweise Anwendung in den Bereichen Qualitätsmanagement, Softwareentwicklung, Produktentwicklung und Innovation.⁸⁰ In der WI- und IS-Forschung wurden in den letzten Jahren zahlreiche Reifegradmodelle für eine Vielzahl unterschiedlicher Anwendungen entwickelt.⁸¹ Diese dienen zum Beispiel der Bewertung und Weiterentwicklung von Fähigkeiten im Geschäftsprozessmanagement,⁸² für Informationsmodellierungsprozesse,⁸³ für Geschäftsprozesse im Mittelstand,⁸⁴ im ERP-Anwendungsmanagement,⁸⁵ sowie bei der technischen Dokumentation im Bereich Industrie 4.0⁸⁶ oder zum Einsatz von Künstlicher Intelligenz.⁸⁷

In der Literatur findet sich keine einheitliche Definition des **Reifebegriffs**, da dieser abhängig vom jeweiligen Modell und der Domäne unterschiedlich verwendet wird. PAULK ET AL. verwenden eine prozesszentrierte Definition, nach der Reife das Ausmaß beschreibt, in dem ein bestimmter Prozess explizit definiert, verwaltet, gemessen, kontrolliert und wirksam ist.⁸⁸ Eine objektzentrierte Betrachtung findet sich bei GERICKE ET AL.,

⁷⁶ Vgl. ADEKUNLE ET AL. (2022): *A Critical Review of Maturity Model Development in the Digitisation Era*. S. 2.; vgl. KAMPRATH (2011): *Einsatz von Reifegradmodellen im Prozessmanagement*. S. 95.

⁷⁷ Vgl. GOLLHARDT ET AL. (2020): *Development of a Digital Transformation Maturity Model for IT Companies*. S. 95.; vgl. PÖPPELBUß ET AL. (2011): *Maturity Models in Information Systems Research: Literature Search and Analysis*. S. 506.

⁷⁸ Vgl. KNACKSTEDT ET AL. (2009): *Vorgehensmodell zur Entwicklung von Reifegradmodellen*. S. 535.

⁷⁹ Vgl. BENSIEK (2013): *Systematik zur reifegradbasierten Leistungsbewertung und -steigerung von Geschäftsprozessen im Mittelstand*. S. 19f.

⁸⁰ Vgl. PAULK ET AL. (1993): *Capability Maturity Model, Version 1.1*. S. 20.; vgl. FRASER ET AL. (2002): *The Use of Maturity Models / Grids as a Tool in Assessing Product Development Capability: A Review*.

⁸¹ Vgl. PROENÇA & BORBINHA (2018): *Information Security Management Systems - A Maturity Model Based on ISO/IEC 27001*. S. 105.; vgl. PÖPPELBUß ET AL. (2011): *Maturity Models in Information Systems Research: Literature Search and Analysis*. S. 506.

⁸² Vgl. DE BRUIN (2009): *Business Process Management: Theory on Progression and Maturity*.

⁸³ Vgl. KAHL (2008): *Das Information Modeling Maturity Model - Ein Reifegradmodell für die Informationsmodellierung*.

⁸⁴ Vgl. BENSIEK (2013): *Systematik zur reifegradbasierten Leistungsbewertung und -steigerung von Geschäftsprozessen im Mittelstand*.

⁸⁵ Vgl. HECHT (2014): *Ein Reifegradmodell für die Bewertung und Verbesserung von Fähigkeiten im ERP-Anwendungsmanagement*.

⁸⁶ Vgl. SOLLE & SCHUMANN (2019): *Reifegradmodell "Doku 4.0."*

⁸⁷ Vgl. SADIQ ET AL. (2021): *Artificial Intelligence Maturity Model: A Systematic Literature Review*.

⁸⁸ Vgl. PAULK ET AL. (1993): *Capability Maturity Model, Version 1.1*. S. 20.

wonach Reife vordefinierten Entwicklungsständen von Objekten wie Softwareprodukten oder physischen Objekten entspricht.⁸⁹ KLIMKO schließlich verwendet eine personen-zentrierte Begriffsdefinition zur Beschreibung, inwieweit Mitarbeitende in der Lage sind, Wissen zu schaffen und ihre Fähigkeiten zu verbessern.⁹⁰ Die unterschiedlichen Begriffsdefinitionen stehen in wechselseitiger Abhängigkeit zu einer Reihe von Merkmalen des Reifegradmodells.⁹¹ Erstens spielt die *Zielfunktion* eine zentrale Rolle. Der prozess-zentrierte Reifebegriff steht oftmals in Zusammenhang mit der Zielgröße der Effizienz, während bei der personenzentrierten Reifebetrachtung andere Faktoren, wie beispielsweise Zufriedenheit, im Fokus stehen. Zudem können mehrere Ziele das Begriffsverständnis beeinflussen. Ein Unterscheidungskriterium ist daher die Bestimmung der Ein- oder Mehrdimensionalität des Reifegradfortschritts. Zweitens ist die *Art des Gestaltungsprozesses* zentral zur Bestimmung des Reifebegriff, der Ableitung der Reifegrade und Messgrößen sowie entsprechender Verbesserungsempfehlungen. Zudem werden die zu verwendenden Forschungsmethoden und die wissenschaftliche und praktische Qualität des resultierenden Artefakts von einer theoriegeleiteten oder praxisorientierten Gestaltungsrichtung beeinflusst. Drittens hat die *Form des Modells* einen starken Einfluss, z. B. ob die Reifegradbestimmung durch Selbst- oder Fremdeinschätzung oder durch Experten erfolgt. Auf Basis des jeweiligen Reifebegriffs wird der **Reifegrad** festgelegt als die Kombination der Ausprägungen verschiedener Merkmale der untersuchten Objekte. Zur Erreichung eines Reifegrads sind die jeweiligen Merkmalsausprägungen im Modell vorgegeben.⁹²

2.3.2 Aufbau und Komponenten von Reifegradmodellen

Reifegradmodelle unterscheiden sich je nach Anwendungsbereich und Zielsetzung im Aufbau und der Struktur. Nachfolgend werden die zentralen Charakteristiken zur Abgrenzung von Reifegradmodellen dargelegt, die in der Literatur diskutiert werden.

Zur Unterscheidung nach dem **Umfang** der Betrachtung werden Reifegradmodelle in horizontale, vertikale und diagonale Modelle kategorisiert. Horizontale Modelle betrachten die gesamte Wertschöpfungskette, während vertikale Modelle einzelne Aspekte fokussieren. Diagonale Modelle kombinieren die Ansätze und betrachten die gesamte Wertschöpfungskette unter besonderer Detaillierung eines Bereichs. Zur Systematisierung des Betrachtungsbereichs werden häufig **Dimensionen** (auch als Handlungsfelder oder Prozessbereiche bezeichnet) definiert, um ähnliche Aspekte zusammenzufassen.⁹³

⁸⁹ Vgl. GERICKE ET AL. (2006): *Vernetzungsfähigkeit im Gesundheitswesen - Notwendigkeit, Bewertung und systematische Entwicklung als Voraussetzung zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit administrativer Prozesse*. S. 26.

⁹⁰ Vgl. KLIMKO (2001): *Knowledge Management and Maturity Models: Building Common Understanding*. S. 275.

⁹¹ Vgl. METTLER (2010): *Thinking in Terms of Design Decisions when Developing Maturity Models*. S. 83.

⁹² Vgl. KNACKSTEDT ET AL. (2009): *Vorgehensmodell zur Entwicklung von Reifegradmodellen*. S. 535.

⁹³ Vgl. METTLER ET AL. (2009): *Towards a Classification of Maturity Models in Information Systems*. S. 334.

Während in der Literatur unterschiedliche Definitionen des Reifebegriffs in verschiedenen Domänen diskutiert werden, besteht weitgehend Einigkeit über die konstituierenden **Elemente** von Reifegradmodellen.⁹⁴ FRASER ET AL. identifizieren die nachstehenden Elemente als gemeinsame Eigenschaften von Reifegradmodellen: (1) die Reifegradstufen (typischerweise zwischen 3 und 6), (2) eine Beschreibung für jede Stufe, (3) eine Erläuterung der Merkmale einzelner Stufen, (4) die Dimensionen oder Prozessbereiche des Modells, (5) Elemente oder Aktivitäten pro Prozessbereich und (6) Erläuterungen, wie Aktivitäten auf jeder Reifegradstufe ausgeführt werden könnten.⁹⁵ Ähnlich definierten DE BRUIN ET AL. (1) eine Anzahl kumulativer Stufen, die klar und eindeutig definiert sind und eine logische Abfolge aufweisen, (2) Definitionen pro Stufe, die Zusammenfassungen der Inhalte enthalten, (3) Anforderungen und Maßnahmen pro Stufe, insbesondere derjenigen Aspekte, die für die Stufe neu sind und nicht als Elemente auf niedrigeren Stufen enthalten sind.⁹⁶ GOTTSCHALK ET AL. definieren vier Kernthemen der Modellierung von Entwicklungsstufen: (1) Anzahl der Stufen (typischerweise 4 bis 8), die konzeptuell voneinander abgegrenzt und inhaltlich ohne Überschneidungen sind, (2) Dominierte Problemstellungen auf jeder Stufe mit konzeptualisierten Veränderungen der Probleme zwischen den Stufen, (3) Benchmark-Variablen, die zwischen den Stufen konstant sind, aber unterschiedliche Werte annehmen und (4) Evolutionspfade, die Übergänge zwischen Stufen beschreiben (Evolution, Überspringen, Rücksprünge).⁹⁷

Weitere Distinktionsmerkmale verschiedener Reifegradmodelle ergeben sich in Bezug auf den **anwendungsspezifischen Einsatzzweck**, der sich an der Zielsetzung der Modelle für die Bewertung, Verbesserung und den Vergleich der untersuchten Objekte orientiert. Deskriptive Modelle werden als Diagnoseinstrumente zur Beschreibung der Ist-Situation eingesetzt. Präskriptive Modelle enthalten konkrete Handlungsempfehlungen, wie ein gewünschter Reifegrad erzielt werden kann und enthalten Richtlinien für Verbesserungsmaßnahmen. Komparative Modelle ermöglichen Vergleiche zwischen ähnlichen Objekten im Sinne eines Benchmarkings.⁹⁸ Nach der **Anwendungsform** können Reifegradbeurteilungen unterschieden werden in Selbstbeurteilungen (engl. *self-assessments*), unterstützte Beurteilungen und Beurteilungen durch externe Prüfer. Selbstbeurteilungen können durch Einzelpersonen erfolgen, bergen dann aber das Risiko, dass die Voreingenommenheit von einzelnen Befragten oder subjektive Eindrücke das Ergebnis stark beeinflussen. Durch die Einbeziehung mehrerer Personen kann dieser Perspektivverengung entgegengewirkt werden. Externe Prüfer sollen Neutralität und Objektivität in der Beur-

⁹⁴ Vgl. HECHT (2014): *Ein Reifegradmodell für die Bewertung und Verbesserung von Fähigkeiten im ERP-Anwendungsmanagement*. S. 31f.

⁹⁵ Vgl. FRASER ET AL. (2002): *The Use of Maturity Models / Grids as a Tool in Assessing Product Development Capability: A Review*. S. 246.

⁹⁶ Vgl. DE BRUIN ET AL. (2005): *Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model*. S. 4.

⁹⁷ Vgl. GOTTSCHALK & SOLLI-STHER (2009): *Towards a Stage Theory for Industrial Management Research*. S. 1268f.

⁹⁸ Vgl. PÖPPELBUB & RÖGLINGER (2011): *What makes a useful Maturity Model? A Framework of general Design Principles for Maturity Models and its Demonstration in Business Process Management*. S. 4.

teilung ermöglichen und werden insbesondere in Zertifizierungsprozessen mit einbezogen, die Ergebnisse sind Studien zufolge aber Gruppendiskussionen nicht überlegen.⁹⁹ Hinsichtlich der **Bewertungssystematik** zur Ermittlung der Leistungsfähigkeit innerhalb eines Prozessbereichs oder einer Dimension können nach BENSIEK stufenbasierte und Scoring-Bewertungen unterschieden werden. Bei Scoring-Bewertungen erfolgt die Ermittlung anhand von Punkten für bestimmte Ausprägungen, die in Summe den Reifegrad in Relation zur möglichen Gesamtpunktezahl bestimmen. Stufenbasierte Bewertungen setzen zum Erreichen eines Reifegrads voraus, dass alle auf dieser Stufe formulierten Anforderungen erfüllt sind.¹⁰⁰ Die Bewertung einzelner Merkmale einer Stufe erfolgt durch eine **Messmethode**. Diese kann durch eine unstrukturierte Erfassung mittels offener Fragen erfolgen, bei denen keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind. Geschlossene Fragen geben hingegen durch konkrete Antwortmöglichkeiten eine Strukturierung vor. Skalen wie die häufig verwendete Likert-Skala erlauben eine graduelle Bewertung von Antwortmöglichkeiten entlang eines Spektrums, z. B. von „starke Zustimmung“ bis „starke Ablehnung“ oder numerische Werte von -2 bis +2.¹⁰¹ Ansätze in der Literatur zur **Systematisierung des Modellbestandes** beschränken sich zumeist auf die Auflistung von Modellen und deren Anwendung. Einen Vorschlag für die Klassifizierung zur Förderung der Wiederauffindbarkeit und Wiederverwendung von Modellen liefert METTLER. Die Klassifizierung unterscheidet allgemeine, konstruktionsbezogene und anwendungsbezogene Modellattribute, um Modelle nach bestimmten Kriterien filtern zu können.¹⁰²

Charakteristik	Kategorien		
Reifebegriff	Prozesszentriert	Objektzentriert	Personenzentriert
Reifegrade	Stufenbasiert		Prozessbasiert
Zielsetzung	(Leistungs-)Bewertung	(Leistungs-)Verbesserung	(Leistungs-)Vergleich
Zielorientierung	Eindimensional		Mehrdimensional
Einsatzzweck	Deskriptiv	Präskriptiv	Komparativ
Umfang	Horizontale Modelle	Vertikale Modelle	Diagonale Modelle
Handlungsfelder	Prozessbereiche		Dimensionen
Anwendung	Selbstbeurteilung	Unterstützte Beurteilung	Beurteilung durch Dritte
Bewertung	Scoring-Bewertung		Stufenbasierte Bewertung
Messmethode	Offene Fragen	Geschlossene Fragen	Likert-Skala

Abbildung 3. Kategorien zur Charakterisierung von Reifegradmodellen

⁹⁹ Vgl. FRASER ET AL. (2002): *The Use of Maturity Models / Grids as a Tool in Assessing Product Development Capability: A Review*.

¹⁰⁰ Vgl. SOLLI-SÆTHER & GOTTSCHALK (2010): *The Modeling Process for Stage Models*. S. 281.

¹⁰¹ Vgl. DE BRUIN ET AL. (2005): *Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model*. S. 1.

¹⁰² Vgl. METTLER (2010): *Vorschlag zur Wiederauffindung und Wiederverwendung von Reifegradmodellen*. S. 4.

In Abbildung 3 ist eine systematisierende Übersicht der vorgestellten Reifebegriffe und Elemente von Reifegradmodellen dargestellt.

2.3.3 Entwicklung von Reifegradmodellen

Seit ihrer Entstehung sind Reifegradmodelle immer wieder kritischen Vorwürfen ausgesetzt, die unterschiedliche Aspekte des Konzepts betreffen. So wird die Einteilung in Reifegrade als Vereinfachung der Realität kritisiert, der es an theoretischer und empirischer Fundierung fehlt.¹⁰³ Ein anderer Kritikpunkt betrifft die Entwicklung von Organisationen entlang von definierten Pfaden. Diese vernachlässigt in der Regel die Existenz alternativer Entwicklungspfade, die möglicherweise zu gleichwertigen Ergebnissen führen.¹⁰⁴ Diese Kritik gilt einschränkend nur für nicht konfigurierbare Reifegradmodelle.¹⁰⁵ Weitere Kritikpunkten sind die schwer überschaubare Zahl existierender Modelle, eine häufig unzureichende und nicht nachvollziehbare Dokumentation der Schritte im Modellentwicklungsprozess¹⁰⁶ sowie der entstehende Aufwand für Unternehmen beim Aufbau von Kompetenzen, die für den Einsatz von Reifegradmodellen notwendig sind.¹⁰⁷

Um die kritisierten Punkte zu entkräften, nimmt die Forschung im Bereich der Reifegradmodellentwicklung zunehmend eine gestaltungsorientierte Perspektive unter Beachtung der dort geltenden Anforderungen ein (*Design Science Research, DSR*).¹⁰⁸ Zudem wurden verschiedene Vorgehensmodelle vorgeschlagen, um den Konstruktionsprozess vollständig zu dokumentieren und nachvollziehbar zu gestalten. In der Literatur existiert kein einheitliches Verständnis zur Positionierung von Reifegradmodellen in Bezug auf DSR. So weisen unter anderem METTLER und ROHNER auf die uneindeutige Definition und schwierige Kategorisierung von Reifegradmodellen in diesem Zusammenhang hin. Auf Basis von Literaturlauswertungen kommen die Autoren zur Einschätzung, dass das Begriffsverständnis in Bezug auf Reifegradmodelle zwischen den Artefakttypen *Modell* (Zustandsbeschreibung durch Reifegrade) und *Methode* (Verbesserungen zur Erreichung von Reifegraden) liegt.¹⁰⁹ Der überwiegende Anteil publizierter Reifegradmodelle adressiert den ersten Aspekt, sodass ein Modellartefakt das Ergebnis der Forschung darstellt.¹¹⁰ BECKER ET AL. formulieren zur methodischen Positionierung des Gestaltungsprozesses einen Anforderungskatalog auf Basis der Richtlinien zur gestaltungsorientierten Forschung nach HEVNER ET AL. Reifegradmodelle werden demnach als Lösungsartefakte für

¹⁰³ Vgl. KING & KRAEMER (1984): *Evolution and Organizational Information Systems*. S. 470ff.; vgl. RÖGLINGER ET AL. (2012): *Maturity Models in Business Process Management*. S. 4.

¹⁰⁴ Vgl. TEO & KING (1997): *Integration between Business Planning and Information Systems Planning: An Evolutionary-Contingency Perspective*. S. 189.

¹⁰⁵ Vgl. METTLER & ROHNER (2009): *Situational Maturity Models as Instrumental Artifacts for Organizational Design*. S. 3.

¹⁰⁶ Vgl. RÖGLINGER ET AL. (2012): *Maturity Models in Business Process Management*. S. 330.

¹⁰⁷ Vgl. BENSIEK (2013): *Systematik zur reifegradbasierten Leistungsbewertung und -steigerung von Geschäftsprozessen im Mittelstand*. S. 29.

¹⁰⁸ Vgl. KNACKSTEDT ET AL. (2009): *Vorgehensmodell zur Entwicklung von Reifegradmodellen*. S. 250.

¹⁰⁹ Vgl. METTLER & ROHNER (2009): *Situational Maturity Models as Instrumental Artifacts for Organizational Design*. S. 2f.

¹¹⁰ Vgl. METTLER (2010): *Thinking in Terms of Design Decisions when Developing Maturity Models*. S. 78.

das Problem der Standortbestimmung und der daraus folgenden Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen eines Unternehmens verstanden. Die Autoren weisen explizit darauf hin, dass andere Forschungsparadigmen zur Entwicklung von Reifegradmodellen ebenfalls Anwendung finden können.¹¹¹

2.3.4 Vorstellung ausgewählter Reifegradmodelle

Zwei der am weitesten verbreiteten Reifegradmodelle werden im Folgenden kurz vorgestellt. Beide Modelle sind grundsätzlich branchenunabhängig anwendbar und können für verschiedene Prozessbereiche angepasst werden. CMMI erfährt aufgrund der starken Prozessfokussierung eine große Nutzung in der Praxis und wird durch das CMMI Institute als zentrale Institution verwaltet und weiterentwickelt. SPICE ist als internationaler Standard spezifiziert und für viele Anwendungen und Branchen adaptierbar.¹¹²

CMMI: Ursprünglich wurde das CMM für die Verbesserung von Softwareentwicklungsprozessen mit dem Ziel entwickelt, durch höhere Prozessreife den Erfolg von Entwicklungsprojekten zu erhöhen.¹¹³ Durch Weiterentwicklung und die Integration mit anderen Modellen zur System- und Produktentwicklung wurde CMM durch das CMMI abgelöst.¹¹⁴ CMMI bezeichnet heute eine Familie von Referenzmodellen für die Produkt- und Dienstleistungsentwicklung (CMMI-DEV), Dienstleistungserstellung, -management (CMMI-SVC) und Produkt- und Dienstleistungsbeschaffung (CMMI-SPM). Bis Version 1.3 wurden die drei Bereiche jeweils in einem eigenen Modell abgebildet.¹¹⁵ Mit Erscheinen der Version 2.0 im Jahr 2018 wurden sie zu einem einzigen Modell zusammengeführt.¹¹⁶ Der Aufbau eines CMMI-Modells umfasst verschiedene Prozessgebiete (bis Version 1.3) bzw. Fähigkeitsbereiche (Version 2.0), die Ziele und bewährte Praktiken in einem Bereich zusammenfassen, z. B. Projektplanung, Anforderungsmanagement und Risikomanagement. Innerhalb dieser Strukturen beschreiben Fähigkeitsgrade das Ausmaß der Institutionalisierung, d. h. wie die Ziele unter Anwendung der Praktiken erreicht werden. Hierzu werden die vier Stufen *0–unvollständig*, *1–ausgeführt*, *2–gemanagt*, *3–definiert* festgelegt. Zusätzlich zu den Fähigkeitsgraden definieren fünf Reifegrade prozessgebietsübergreifend verschiedene Entwicklungsstufen der Organisation: *1–initial*, *2–*

¹¹¹ Vgl. BECKER ET AL. (2009): *Developing Maturity Models for IT Management*. S. 214f.

¹¹² Mit dem *Automotive SPICE process assessment model* existiert eine domänenspezifische Version des SPICE-Standards, der international in der Automobilindustrie zur Entwicklung eingebetteter Systeme verwendet wird (VDA QMC WORKING GROUP 13 / AUTOMOTIVE SIG (2017): *Automotive SPICE - Process Assessment / Reference Model Version 3.1*. S. 8.)

¹¹³ Vgl. PAULK ET AL. (1993): *Capability Maturity Model, Version 1.1*. S. 19ff.

¹¹⁴ Vgl. CHRISSIS ET AL. (2011): *CMMI for Development: Guidelines for Process Integration and Product Improvement*. S. 10.

¹¹⁵ Vgl. SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE (2010): *CMMI® for Development, Version 1.3.*; vgl. SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE (2010): *CMMI® for Services, Version 1.3.*; vgl. SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE (2010): *CMMI® for Acquisition, Version 1.3.*

¹¹⁶ Vgl. ALFARO ET AL. (2022): *CMMI Adoption and Retention Factors: A Systematic Literature Review*. S. 15f.

gemanagt, 3–definiert, 4–quantitativ gemanagt, 5–optimiert.¹¹⁷ Zur Beurteilung der Betrachtungsbereiche ermöglicht CMMI sowohl eine gestufte Darstellung anhand der fünf Reifegrade als auch eine kontinuierliche Darstellung anhand der vier Fähigkeitsgrade, die sich auf ausgewählte Prozesse konzentriert.

SPICE: Die ISO/IEC 330xx-Familie oder SPICE (*Software Process Improvement and Capability Determination*) spezifiziert einen siebenteiligen Standard der internationalen Organisation für Normung. Sie stellt eine Weiterentwicklung des ISO-IEC 155xx-Standards dar und verfolgt die Zielsetzung, einen einheitlichen und kohärenten Rahmen für die Bewertung von Prozessqualitätsmerkmalen auf der Grundlage objektiver Nachweise aus der Durchführung der Prozesse bereitzustellen. Die Bewertung umfasst Prozesse, die bei der Entwicklung, Wartung und Nutzung von Systemen im gesamten Bereich der Informationstechnologie sowie bei der Bereitstellung und Verbesserung von Dienstleistungen eingesetzt werden.¹¹⁸ Die Architektur des Referenzmodells und der Bewertungskomponente werden in ISO/IEC 33004:2015 beschrieben und umfassen zwei Dimensionen: In der *Prozessdimension* sind die wesentlichen Prozessbereiche nach Aktivitäten gruppiert und mit den messbaren Zielen der Prozesse dokumentiert. Die Prozesskategorien und Prozesse sind an die in *ISO/IEC/IEEE 12207:2017 Systems and software engineering – Software life cycle processes* definierten Prozesse angelehnt und beinhalten ein Mapping der SPICE-Prozesse auf diese Norm. Darüber hinaus ist die Verwendung anderer Prozessreferenzmodelle möglich.¹¹⁹ Die Dimension *Prozessfähigkeit* beinhaltet die Fähigkeitsstufen, die für jeden Prozess anwendbar sind und anhand messbarer Prozessattribute bestimmt werden. Die Stufen umfassen sechs Ausprägungen: 0–*unvollständig*, 1–*durchgeführt*, 2–*gesteuert*, 3–*etabliert*, 4–*vorhersagbar* und 5–*optimierend*. ISO/IEC 33014:2013 enthält darüber hinaus einen Leitfaden für die Prozessverbesserung.¹²⁰

2.4 Steuerbegriff, betriebliche Steuerfunktionen und Steuerberatung

2.4.1 Definition und Systematisierung des Steuerbegriffs

Gemäß § 3 Abs. 1 AO werden Steuern definiert als „*Geldleistungen, die nicht eine Gegenleistung für eine besondere Leistung darstellen und von einem öffentlich-rechtlichen Gemeinwesen zur Erzielung von Einnahmen allen auferlegt werden, bei denen der Tatbestand zutrifft, an den das Gesetz die Leistungspflicht knüpft; die Erzielung von Einnahmen kann Nebenzweck sein*“.¹²¹ Ebenso zählen nach § 3 Abs. 3 AO auch Einfuhr- und Ausfuhrabgaben nach Artikel 5 Nummer 20 und 21 des Zollkodex der Union als Steuern

¹¹⁷ Vgl. CHRISSIS ET AL. (2011): *CMMI for Development: Guidelines for Process Integration and Product Improvement*. S. 34ff. zu den Fähigkeitsgraden und S.41ff. zu den Entwicklungsstufen

¹¹⁸ Vgl. ISO (2015): *ISO/IEC 33001:2015 Information Technology - Process Assessment - Concepts and Terminology*. S. iii.

¹¹⁹ Vgl. ISO (2015): *ISO/IEC 33004:2015 - Information Technology - Process Assessment - Requirements for Process Reference, Process Assessment and Maturity Models*.

¹²⁰ Vgl. ISO (2013): *ISO/IEC 33014:2013 Information technology - Process assessment - Guide for process improvement*.

¹²¹ Vgl. https://www.gesetze-im-internet.de/ao_1977/__3.html

im vorstehenden Sinne. Steuern zählen ebenso wie Gebühren und Beiträge zu den Abgaben, die von der öffentlichen Finanzhoheit zur Erzielung von Einnahmen erhoben werden. In Abgrenzung zum Steuerbegriff sind *Gebühren* eine Gegenleistung für besondere Leistungen der Verwaltung, die nur bei einer tatsächlichen Inanspruchnahme erhoben werden (z. B. der Erteilung von Bescheinigungen). Bei *Beiträgen* handelt es sich um Aufwändungsersatzleistungen für konkrete Gegenleistungen, die in Anspruch genommen werden können, wobei die Möglichkeit der Nutzung ausreichend ist (z. B. Kammerbeiträge).¹²² Die rechtliche Grundlage des Steuerrechts bilden verschiedene Rechtsnormen wie das Grundgesetz (GG), die Abgabenordnung (AO), das Bewertungsgesetz (BewG) und Einzelsteuergesetze (z. B. EStG, KStG, GewStG). Zusammenfassend lassen sich Steuern durch die folgenden Merkmale charakterisieren:¹²³

Merkmale	Beschreibung
Zwangsabgabe	Keine vertraglichen Zahlungen sowie Zahlungen an andere Institutionen als Bund, Länder, Gemeinden, steuerberechtigte Kirchen.
Geldleistung	Einmalige oder laufende Geldleistung; keine Dienstleistung oder Naturalleistung.
Non-Affektionsprinzip	Deckung des allgemeinen Finanzbedarf; keine Gegenleistung für besondere Leistungen und keine Zweckbindung der Mittel.
Fiskalzweck	Hauptzweck ist die Einnahmenerzielung des Staats; als Nebenzweck kann die Verhaltensbeeinflussung von Steuerpflichtigen (Lenkungsziel) oder die Umverteilung von Einkommen und Vermögen (Umverteilungszweck) angestrebt werden.
Tatbestandsmäßigkeit der Besteuerung	Tatbestände der Besteuerung müssen klar und eindeutig normiert sein; die Besteuerung muss gesetzmäßig durchgeführt werden.
Gleichmäßigkeit der Besteuerung	Die Geldleistung muss allen auferlegt sein, bei denen der Tatbestand zutrifft.

Tabelle 2. Merkmale von Steuern

Zu unterscheiden sind die Beteiligten des Steuerrechtsverhältnisses, welches deren Rechte und Pflichten definiert:¹²⁴ *Steuerberechtigter* ist das öffentlich-rechtliche Gemeinwesen, dem die Steuereinnahmen zufließen (z. B. Bund, Länder, Gemeinden oder Kirchen). *Steuerpflichtiger* (auch „Steuersubjekt“) nach § 33 Abs. 1 AO ist die Person, welche die steuerlichen Pflichten trägt, beispielsweise indem sie Steuern schuldet oder für diese haftet. In diesem Rahmen wird zudem ein Steuerschuldverhältnis begründet: der *Steuergläubiger* (gleich Steuerberechtigtem) ist Gläubiger der Steuerschuld, während der *Steuerschuldner* den gesetzlichen Tatbestand verwirklicht und zur Erfüllung der materiellen Steuerpflicht durch die Entrichtung der Steuer verpflichtet ist. Der *Steuerzahler* hat die Steuer einzubehalten und abzuführen; er ist damit Steuerpflichtiger aber nicht zwingend Steuerschuldner. Als *Steuerträger* wird diejenige Person bezeichnet, welche bei wirtschaftlicher Betrachtung die Steuer trägt.

¹²² Vgl. KUBMAUL (2018): *Steuern - Einführung in die betriebswirtschaftliche Steuerlehre*. S. 1f.

¹²³ Vgl. KRAFT & KRAFT (2018): *Grundlagen der Unternehmensbesteuerung - Die wichtigsten Steuerarten und ihr Zusammenwirken*. S. 1f.; vgl. KUBMAUL (2014): *Betriebswirtschaftliche Steuerlehre*. S. 254f.

¹²⁴ Vgl. KUBMAUL (2018): *Steuern - Einführung in die betriebswirtschaftliche Steuerlehre*. S. 7f.

Zur Systematisierung des Steuerbegriffs und zur Einordnung der verschiedenen Steuerarten wird nachfolgend eine Gliederung anhand der Kriterien *Steuerhoheit*, *Steuergegenstand* und *Steuerüberwälzung* vorgenommen (vgl. Abbildung 4).¹²⁵

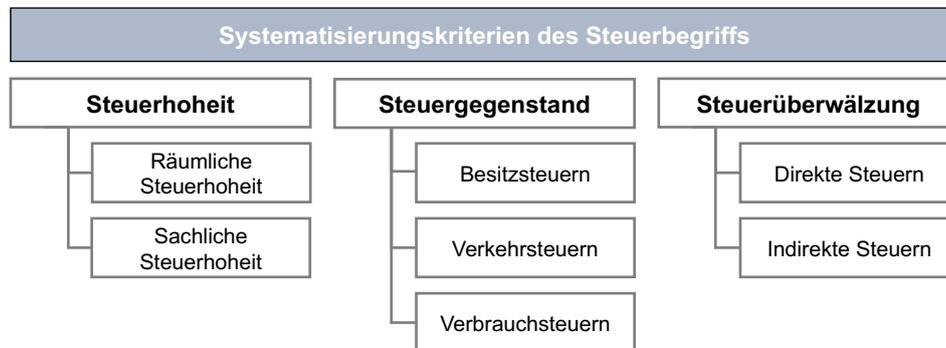


Abbildung 4. Systematisierungskriterien des Steuerbegriffs

Das erste Kriterium *Steuerhoheit* wird unterschieden in die räumliche und sachliche Steuerhoheit. Die räumliche Steuerhoheit definiert, inwiefern Ausländer innerhalb und Staatsangehörige außerhalb des Staatsgebiets steuerpflichtig sind. Die sachliche Steuerhoheit umfasst die Steuergesetzgebungshoheit der Gebietskörperschaften (Bund, Länder, Gemeinden) nach Art. 105 GG, die Steuerertragshoheit der einnahmehabenden Gebietskörperschaft nach Art. 106 GG und die Steuerverwaltungshoheit als Kompetenz zum Vollzug der Steuergesetze nach Art. 108 GG.¹²⁶ Das zweite Kriterium *Steuergegenstand* bestimmt das zu besteuerte Objekt: Besitzsteuern umfassen Abgaben auf Vermögenswerte sowie Ertragsteuern auf Vermögenszuwächse (z. B. Einkommen-, Körperschaft-, Gewerbe-, Grundsteuer), Verkehrsteuern knüpfen an Vorgänge des Rechts- oder Wirtschaftsverkehrs an (z. B. Umsatz-, Grunderwerb-, Kraftfahrzeugsteuer) und Verbrauchsteuern fallen für den Verbrauch von Gütern an (z. B. Tabak-, Kaffee-, Energiesteuer). Das dritte Kriterium *Steuerüberwälzung* unterscheidet Abgaben nach der erlaubten Verlagerung zwischen Steuerträger und Steuerzahler in direkte Steuern (z. B. Einkommen-, Körperschaftsteuer) und indirekte Steuern (z. B. Umsatz- und Verbrauchsteuern, Zölle).

2.4.2 Steuern im Unternehmenskontext

2.4.2.1 Betriebswirtschaftliche Bedeutung von Steuern

Die betriebswirtschaftliche Bedeutung von Steuern ergibt sich durch verschiedene Lenkungswirkungen auf unternehmerische Ergebnisse und Entscheidungsprozesse. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht stellen Steuern negative Zielbeiträge dar, sodass sich für Steuerpflichtige ein Anreiz ergibt, Steuerzahlungen durch die Ausübung der vom Gesetzgeber eingeräumten Wahl- und Optionsrechte möglichst zu vermeiden.¹²⁷ Die Besteuerung

¹²⁵ Vgl. GEORG (2018): *Basiswissen betriebliche Steuerlehre*. S. 3ff.

¹²⁶ Vgl. KRAFT & KRAFT (2018): *Grundlagen der Unternehmensbesteuerung - Die wichtigsten Steuerarten und ihr Zusammenwirken*. S. 7ff.; vgl. LEMM & SCHIRMER (2005): *Betriebswirtschaftliche Steuerlehre*. S. 38ff.

¹²⁷ Vgl. KRAFT & KRAFT (2018): *Grundlagen der Unternehmensbesteuerung - Die wichtigsten Steuerarten und ihr Zusammenwirken*. S. 5f.

knüpft im Unternehmenskontext an verschiedene Tatbestände (*Steuerobjekte* oder *Steuergegenstände*) an, d. h. an einen Zustand, Gegenstand oder Vorgang, der einer Besteuerung zu unterwerfen ist. Die Quantifizierung des Steuerobjektes wird als Bemessungsgrundlage bezeichnet. Im Rahmen der Unternehmensbesteuerung lassen sich verschiedene Kategorien von Bemessungsgrundlagen für die Besteuerung unterscheiden: Die Gewinnbesteuerung, die Vermögensbesteuerung, die Umsatzbesteuerung sowie die Besteuerung von Wert- und Mengengrößen einzelner Sachverhalte.¹²⁸ Steuern können die Vorteilhaftigkeit unternehmerischer Handlungsalternativen beeinflussen, wenn zwischen ihnen ein Steuergefälle vorliegt, d. h. wenn sie Entscheidungsrelevanz besitzen.¹²⁹ Daraus folgt, dass Steuern in der betrieblichen Planung berücksichtigt werden müssen, da die Vernachlässigung von Steuerwirkungen zu unternehmerischen Fehlentscheidungen führen kann. Die Wirkungen von Steuern in unternehmerischen Teilfunktionen sind nach ihrer zeitlichen Einflussdimension gegliedert in Tabelle 3 dargestellt.¹³⁰

Langfristige Entscheidungen	Kurzfristige Entscheidungen
<ul style="list-style-type: none"> • Wahl und Wechsel der Rechtsform sowie Gründungsentscheidungen (z. B. rechtsformabhängige Steuerbelastung)¹³¹ • Unternehmensstruktur (z. B. Besteuerung von Unternehmensbeteiligungen und -zusammenschlüssen)¹³² • Standortentscheidung (z. B. nationale und internationale Steuergefälle)¹³³ 	<ul style="list-style-type: none"> • Investition und Finanzierung (z. B. Einfluss auf Kapitalbeschaffung)¹³⁴ • Controlling (z. B. Tax Compliance)¹³⁵ • Marketing (z. B. Einfluss auf Preispolitik)¹³⁶ • Personal (z. B. Lohnsteuer bei in-/ausländischen Mitarbeitern)¹³⁷ • Produktion (z. B. Verbrauchsteuern bei der Produktions- und Absatzplanung)¹³⁸

Tabelle 3. Steuerwirkungen in unternehmerischen Teilfunktionen

Vor dem Hintergrund der dargestellten Steuerwirkungen werden in der Literatur erstrebenswerte Eigenschaften der Unternehmensbesteuerung postuliert. Hierzu zählen die *Rechtsformneutralität* (Wahl der Rechtsform hat keinen Einfluss auf die Steuerhöhe), die *Investitionsneutralität* (Besteuerung soll Investitionsentscheidungen nicht beeinflussen) und die *Finanzierungsneutralität* (Wahl zwischen Eigen- und Fremdfinanzierung soll keine steuerlichen Konsequenzen haben).¹³⁹ Aufgrund unterschiedlicher Verzerrungen innerhalb des Steuersystems ist eine vollständige Entscheidungsneutralität nicht gegeben,

¹²⁸ Vgl. LEMM & SCHIRMER (2005): *Betriebswirtschaftliche Steuerlehre*. S. 41.; vgl. KUBMAUL (2020): *Betriebswirtschaftliche Steuerlehre*. S. 4f.

¹²⁹ Vgl. KUBMAUL (2008): *Betriebswirtschaftliche Steuerlehre*. S. 162.

¹³⁰ Einteilung nach lang- und kurzfristigen Entscheidungen sowie Kategorien nach SPÄNGBERG ZEPEZAUER (2021): *Steuerlehre und Bilanzierung für das Bachelor-Studium*. S. 25.

¹³¹ Vgl. WÖHE & DÖRING (2010): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. S. 242.

¹³² Vgl. KUBMAUL (2020): *Betriebswirtschaftliche Steuerlehre*. S. 300.

¹³³ Vgl. WÖHE & DÖRING (2010): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. S. 273.

¹³⁴ Vgl. SPÄNGBERG ZEPEZAUER (2021): *Steuerlehre und Bilanzierung für das Bachelor-Studium*. S. 26.

¹³⁵ Vgl. STEFANER & PUMPLER (2021): *Tax-Controlling: Tax-Management- und Tax Compliance-Systeme als Bestandteil der Unternehmenssteuerung*. S. 573ff.

¹³⁶ Vgl. KUBMAUL (2020): *Betriebswirtschaftliche Steuerlehre*. S. 184f.

¹³⁷ Vgl. GEORG (2018): *Basiswissen betriebliche Steuerlehre*. S. 19f.

¹³⁸ Vgl. KUBMAUL (2020): *Betriebswirtschaftliche Steuerlehre*. S. 178f.

¹³⁹ Vgl. NOWOTNY & ZAGLER (2022): *Unternehmensbesteuerung (Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer)*. S. 299f.

sodass sich die Notwendigkeit einer Steuerplanung ergibt. Diese ergänzt die betriebswirtschaftliche Planung und zielt nach KRAFT und KRAFT primär darauf ab, Zahlungsüberschüsse nach Steuern zu vermehren sowie Steuerbegünstigungen zu erzielen und Steuerbenachteiligungen auszuweichen.¹⁴⁰ WÖHE und DÖRING sprechen von der Steuerminimierung als bilanzpolitischem Zwischenziel, welches eng mit der langfristigen Gewinnerzielungsabsicht nach Steuern eines Unternehmens verbunden ist.¹⁴¹ Nach LANGBEIN umfasst die Steuerplanung auch die „zielorientierte Beeinflussung von Steuerwirkungen und Einflüssen der Besteuerung auf unternehmerisches Handeln“.¹⁴²

2.4.2.2 Organisation und Aufgaben der Steuerfunktion

Die aufbauorganisatorische Struktur von (Konzern-)Steuerabteilungen ist in der Unternehmenspraxis unterschiedlich ausgeprägt. Nachfolgend wird der Begriff *Steuerfunktion* verwendet, um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass steuerliche Tätigkeiten auch außerhalb der Steuerabteilung als abgegrenzte Organisationsform stattfinden können.¹⁴³ Es existieren keine allgemeinen Vorgaben oder Normen, sodass sowohl unterschiedliche Organisationsformen als auch eine unterschiedliche Verteilung steuerlicher Aufgaben anzutreffen sind. Zu den am weitesten verbreiteten Formen gehören die steuerartspezifische, divisionale (z. B. nach Sparten oder Regionen) und funktionale (z. B. nach Steuererklärung, Steuergestaltung) Organisation.¹⁴⁴ In Bezug auf die organisatorische Einordnung und Abgrenzung der Steuerfunktion lassen sich ebenfalls verschiedene Ausprägungen unterscheiden, beispielsweise als eigenständige Abteilung direkt unterhalb der Unternehmensleitung, als Teil der Finanzabteilung oder als Bestandteil des Rechnungswesens. Die konkrete Ausgestaltung hängt von der Unternehmensgröße, der Größe und Organisation der Steuerabteilung und der strategischen Gesamtausrichtung ab, z. B. in Bezug auf Outsourcing. Die Organisation als eigenständige Abteilung direkt unterhalb der Unternehmensleitung mit direkter Berichtslinie an den Chief Financial Officer (CFO) ist einer Umfrage der Beratungsgesellschaft KPMG zufolge insbesondere bei in Deutschland ansässigen internationalen Unternehmen vorherrschend.¹⁴⁵

Der *Aufgabenbereich* von Steuerfunktionen ist nach FELLER ET AL. insbesondere von steuerplanerischen und steuerdeklaratorischen Tätigkeiten inklusive steuerlichem Risiko-

¹⁴⁰ Vgl. KRAFT & KRAFT (2018): *Grundlagen der Unternehmensbesteuerung - Die wichtigsten Steuerarten und ihr Zusammenwirken*. S. 6.

¹⁴¹ Vgl. WÖHE & DÖRING (2010): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. S. 894.

¹⁴² Vgl. LANGBEIN (2017): *Umsatzsteuer und Steuerplanung - Die Umsatzsteuer unter organisatorischen und planerischen Gesichtspunkten*. S. 20.

¹⁴³ Vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. S. 3.; KPMG (2015): *Die Steuerfunktion im Wandel: von der Stabsabteilung zur Governance-Funktion*. S. 3.

¹⁴⁴ Vgl. FELLER ET AL. (2017): *Aufbau und Arbeitsweisen der Steuerabteilungen großer deutscher Kapitalgesellschaften*. S. 7f.; HÖBBEL & BUSCHBACHER (2021): *Datentransparenz in der Steuerfunktion - Herausforderung und Chance*. S. 22.

¹⁴⁵ 64,6% der 79 befragten Unternehmen wählen diese Form der Organisation, vgl. KPMG (2015): *Die Steuerfunktion im Wandel: von der Stabsabteilung zur Governance-Funktion*. S. 15f.

und Compliance-Management geprägt.¹⁴⁶ POPKES und SCHÄFER nennen neben der klassischen Steuerdeklaration auch die Beantwortung von Fachfragen, die Zulieferung für interne und externe Finanzberichterstattung und die Steuerverteidigung. Zudem spielt die Steuerberatung, in Form der Entscheidungshilfe bei geschäftspolitischen Entscheidungen, und die proaktive Steuergestaltung eine wichtige Rolle.¹⁴⁷ KPMG unterteilt die Kernaufgaben in die Betreuung von Betriebsprüfungen, die Erstellung und Überprüfung von Ertragsteuererklärungen, die Ermittlung laufender und latenter Steuern (Tax Accounting und Reporting),¹⁴⁸ die Erstellung von Verrechnungspreisgrundsätzen, die Anmeldung und Abführung von Quellensteuer sowie die Erstellung und Überprüfung von Umsatzsteuervoranmeldungen. Großer Aufwand entfällt hierbei regelmäßig auf die Veranlagungssteuern wie Umsatz-, Lohn-, Körperschaft- und Gewerbesteuer, die auch ertragsmäßig zu den größten Steuerarten zählen.¹⁴⁹

In Abbildung 5 werden die Tätigkeiten in die steuerlichen Kernprozesse eingeordnet.¹⁵⁰ Im oberen Teil der Abbildung sind die Phasen des Besteuerungsprozesses von der Steu-

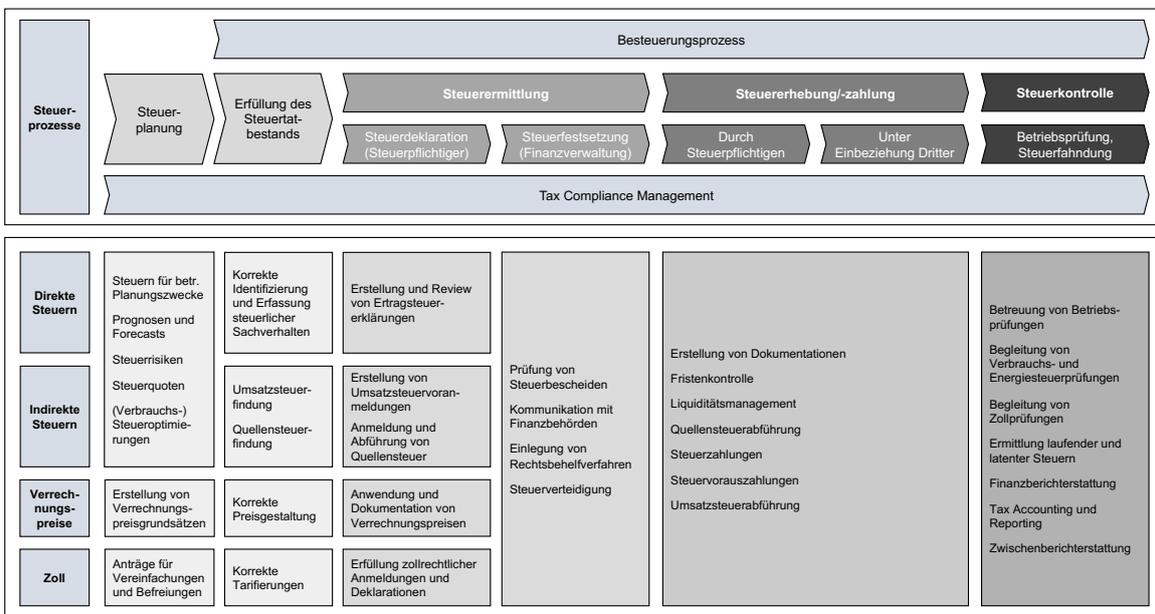


Abbildung 5. Einordnung steuerlicher Tätigkeiten in steuerliche Kernprozesse

¹⁴⁶ Vgl. FELLER ET AL. (2017): *Aufbau und Arbeitsweisen der Steuerabteilungen großer deutscher Kapitalgesellschaften*. S. 3.

¹⁴⁷ Vgl. POPKES & SCHÄFER (2021): *Data Analytics im Ertragsteuer-Bereich*. S. 9.

¹⁴⁸ *Latente Steuern* sind verborgene Steuerlasten oder -vorteile, die Wertdifferenzen zwischen Handels- und Steuerbilanz ausgleichen und durch die bilanziell unterschiedliche Bewertung von Vermögensgegenständen oder Schulden entstehen. *Laufende Steuern* werden (im Gegensatz zu einmaligen Steuern) zu regelmäßigen Zeitpunkten erhoben.

¹⁴⁹ Vgl. KPMG (2015): *Die Steuerfunktion im Wandel: von der Stabsabteilung zur Governance-Funktion*. S. 18f.

¹⁵⁰ Basierend auf der Darstellung des Besteuerungsprozesses in EGNER (2018): *Digitale Geschäftsmodelle in der Steuerberatung - Zukunftsfähig bleiben im Spannungsfeld zwischen Tradition und Legal Tech*. S. 10. unter Erweiterung um steuerliche Prozesse in HENSELER ET AL. (2021): *Steuern in SAP S/4HANA* -

erplanung bis zur Steuerkontrolle im Rahmen der Betriebsprüfung dargestellt. Die Erfüllung des Steuertatbestands erzeugt die Notwendigkeit der Steuerermittlung, die zur Steuerdeklaration und Steuerfestsetzung führt. Daran angeschlossen erfolgt die Steuererhebung und -zahlung durch den Steuerpflichtigen oder unter Einbeziehung Dritter und abschließend die Steuerkontrolle. In allen Phasen werden Tätigkeiten des steuerlichen Compliance-Managements durchgeführt. Im unteren Teil der Abbildung sind ausgewählte Tätigkeiten pro Steuerart anhand der Phasen des Besteuerungsprozesses aufgeführt.

2.4.2.3 Überblick ausgewählter Steuerarten

Die Gesamtsteuereinnahmen in Deutschland entwickeln sich seit Jahren positiv. Sie betragen 2021 rund 833,2 Milliarden Euro (+12,6% im Vergleich zum Vorjahr), 2016 rund 705,8 Milliarden Euro (+4,8% zum Vorjahr) und 2011 rund 573,4 Milliarden Euro (+8,1% zum Vorjahr).¹⁵¹ In Abbildung 6 sind zur Einordnung die Steuereinnahmen in Deutschland im Jahr 2021 getrennt nach den ergiebigsten Steuerarten aufgeführt.¹⁵²

Die ergiebigsten Steuern 2021

in Milliarden EUR

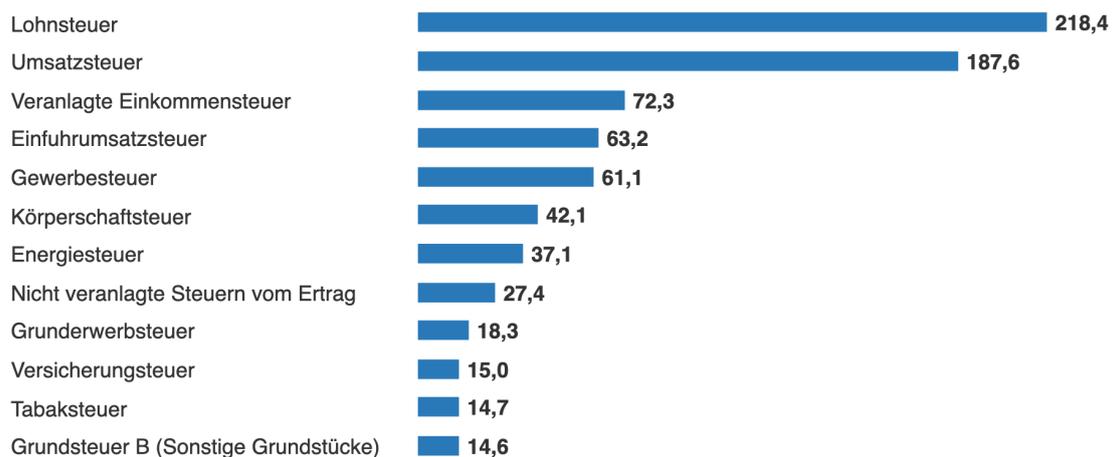


Abbildung 6. Darstellung der ergiebigsten Steuern im Jahr 2021

Nachfolgend werden die im Unternehmenskontext relevantesten Steuerarten überblicksartig dargestellt und hinsichtlich der Systematisierungskriterien des Steuerbegriffs (vgl. Abschnitt 2.4.1) charakterisiert. Branchenspezifische Steuerarten wie die Energiesteuer, oder die Versicherungssteuer spielen für viele Branchen keine Rolle und werden daher nicht weiter betrachtet.

Die **Lohnsteuer** (LSt) stellt eine Vorauszahlung auf die Einkommensteuer dar und ist von Arbeitnehmern auf Einkünfte aus nichtselbstständiger Arbeit zu entrichten. Sie wird

Erfolgreiche Digitalisierung der Steuerprozesse. S. 38. und steuerlichen Kernprozesse mit Compliance-Relevanz ROMER ET AL. (2013): *Tax Compliance.* S. 261

¹⁵¹ Vgl. DESTATIS (2022): *Kassenmäßige Steuereinnahmen nach Steuerarten.*

¹⁵² Vgl. DESTATIS (2023): *Die ergiebigsten Steuern 2021.*

als Quellensteuer direkt vom Arbeitgeber an das Finanzamt abgeführt. Sie stellt eine direkte Besitzsteuer dar, die Bund, Ländern und Gemeinden zufällt. Die Bemessungsgrundlage bilden der laufende Arbeitslohn sowie sonstige Bezüge (Zuschläge, geldwerte Vorteile wie die Überlassung von Dienstwagen, unentgeltliche Kantinenmahlzeiten). Die Berücksichtigung der sonstigen Bezüge obliegt ebenfalls dem Arbeitgeber. Viele Tätigkeiten von Mitarbeitern im Unternehmen ziehen lohnsteuerrelevante Konsequenzen nach sich, sodass deren Ermittlung im Eigeninteresse des Unternehmens liegt. Rechtsgrundlage der LSt bildet das Einkommensteuergesetz (EstG). Die **Umsatzsteuer** (USt) ist als indirekte Steuer eine Verkehrsteuer auf die Wertschöpfung eines Unternehmens. Als Gemeindesteuer liegt die Steuerhoheit bei Bund, Ländern und Gemeinden. Bemessungsgrundlage sind die steuerbaren Umsätze (Leistungen, Einfuhren, innergemeinschaftliche Erwerbsvorgänge) eines Unternehmens, aus denen sich die Steuerzahlung durch Multiplikation mit dem jeweiligen Steuersatz ergibt. Unternehmen sind dazu verpflichtet, monatlich oder quartalsweise die entstandene Umsatzsteuer im Rahmen der USt-Voranmeldung an das Finanzamt abzuführen. Die korrekte umsatzsteuerliche Behandlung von Sachverhalten ist aufgrund weitgehender Verflechtungen mit verschiedenen Unternehmensprozessen und -abteilungen in der Praxis im Vergleich zu anderen Steuerarten schwieriger zu kontrollieren und steht daher auch bei Betriebsprüfungen der Finanzverwaltungen zunehmend im Fokus.¹⁵³ Rechtliche Grundlagen bilden das Umsatzsteuergesetz (UstG) und die Abgabenordnung (AO). Besteuerungsgrundlage der **Gewerbesteuer** (GewSt) ist der Gewerbeertrag eines Unternehmens. Es handelt sich um eine direkte Steuer, die verwaltungstechnisch zu den Besitzsteuern zählt. Ihr unterliegen alle Gewerbebetriebe, entweder aufgrund der Rechtsform als Kapitalgesellschaft (AG, GmbH, KGaA) oder aufgrund einer gewerblichen Tätigkeit nach Einkommensteuerrecht (Einzelkaufleute, Personengesellschaften). Die Steuerhoheit der GewSt liegt bei den Gemeinden, deren wichtigste Einnahmequellen sie darstellt. Die Steuerschuld ergibt sich aus dem Steuermessbetrag, der auf Basis des Gewerbeertrags ermittelt wird und mit einer von der Gemeinde festgesetzten Steuermesszahl zu multiplizieren ist. Erwirtschaftet ein Unternehmen in mehreren Gemeinden Erträge, ist eine Gewerbesteuerzerlegung notwendig. Rechtsgrundlage ist das Gewerbesteuergesetz (GewStG). Die **Körperschaftsteuer** (KSt) belastet das Einkommen von juristischen Personen wie Kapitalgesellschaften oder Genossenschaften und zählt zu den Ertragssteuern. Es handelt sich um eine direkte Besitzsteuer, welche das gesamte Welteinkommen der besteuerten Körperschaft umfasst. Als Gemeinschaftssteuer entfallen die Steuereinnahmen auf Bund und Länder. Die Ermittlung des zu versteuernden Einkommens folgt den Vorschriften des EStG und des Körperschaftsteuergesetzes (KStG). Als Bemessungsgrundlage wird der nach handelsrechtlichen Vorschriften berechnete Gewinn herangezogen. Die Einrichtung der KSt erfolgt quartalsweise als Vorauszahlung; auf Unternehmensseite muss demnach ausreichend Liquidität vorgehalten

¹⁵³ BURGHARDT bezeichnet die Umsatzsteuer als "Steuerrisiko Nr. 1 im Unternehmen" und führt als Gründe dafür die dezentrale Steuerfindung sowie hohen Informationsbedarf anderer Abteilungen an. Die umsatzsteuerliche Einordnung von Geschäftsvorfällen wird häufig von "Nicht-Steuerexperten" vorgenommen, was aufgrund des Massencharakters der Vorfälle schnell hohe Steuernachzahlungen und Zinsbelastungen für Unternehmen nach sich ziehen kann (vgl. BURGHARDT (2021): *Data Analytics und VAT Compliance – Was BI-Lösungen umsatzsteuerlich leisten können*. S. 4f.)

werden. Die **Grundsteuer** (GrSt) stellt eine Form der direkten Besteuerung von wirtschaftlichen Einheiten des Grundbesitzes dar. Die Steuerhoheit liegt bei den Gemeinden. Wie bei der GewSt erfolgt die Berechnung der GrSt in zwei Schritten indem aus der Steuerbemessungsgrundlage und der Steuermesszahl zunächst der Grundsteuermessbetrag ermittelt wird, der anschließend mit dem Hebesatz der Gemeinde multipliziert wird und die zu zahlende Grundsteuer ergibt. Mit der Reform der Grundsteuer durch den Gesetzgeber Ende 2019 wird das bestehende Einheitswertverfahren durch verschiedene Bewertungsmodelle abgelöst, sodass zukünftig im Turnus von sieben Jahren eine vollständige Neubewertung aller Einheiten in Deutschland vorzunehmen ist.¹⁵⁴ Dadurch rückt die laufende Berücksichtigung der GrSt für Unternehmen stärker als bislang in den Fokus. Rechtsgrundlagen der GrSt sind Art. 106 Abs. 6 GG und das Grundsteuergesetz (GrStG). **Zölle** sind Abgaben, die für den Warentransfer über eine Zollgrenze anfallen und Steuern im Sinne der AO darstellen. Unterschieden werden Einfuhr- und Ausfuhrzölle für den Import bzw. Export von Waren in ein Zollgebiet. Zölle werden von den staatlichen Zollbehörden erhoben. Zur Festsetzung der Abgaben erfolgt die Einreihung in eine Zolltarifnummer, die im Rahmen der Tarifierung von Waren ermittelt wird und den Zollsatz bestimmt.¹⁵⁵ Die Richtigkeit der Daten bei der Zollanmeldung spielt für Unternehmen eine wichtige Rolle, da inkorrekte Zollanmeldungen umgehend korrigiert werden müssen und zu Zollnachforderungen sowie in schwerwiegenden Fällen zur Einleitung von Strafverfahren führen können. **Verrechnungspreise** stellen keine Steuern im eigentlichen Sinne dar, sondern definieren „Preise und Konditionen für grenzüberschreitende Geschäftsbeziehungen zwischen verbundenen Unternehmen“ und besitzen damit aufgrund ihrer potenziell steuergestaltenden Wirkung hohe steuerliche Relevanz.¹⁵⁶ Sie dienen der Aufteilung des zu versteuernden Gewinns von international tätigen Unternehmen auf die beteiligten Länder gemäß dem jeweiligen Wertschöpfungsbeitrag. Um für Unternehmen die Möglichkeit zur beliebigen konzerninternen Verlagerung von Gewinnen in Niedrigsteuerländer zu beschränken, ist der sogenannte Fremdvergleichsgrundsatz zu beachten, wonach Verrechnungspreise auf die gleiche Art und Weise wie zwischen konzernfremden Parteien zu vereinbaren sind (sog. *arm's length principle*).¹⁵⁷ Zudem sind Verrechnungspreise Compliance-relevant und bergen für Unternehmen die Risiken von Steuernach- und Strafzahlungen sowie Auseinandersetzungen mit der Finanzverwaltung.¹⁵⁸

¹⁵⁴ Die erstmalige Bewertung ist zum Stichtag 01.01.2022 im Jahr 2023 notwendig, die genauen Fristen unterscheiden sich zwischen den einzelnen Bundesländern.

¹⁵⁵ Vgl. THOMA ET AL. (2021): *Zoll und Umsatzsteuer*. S. 44 und 374.

¹⁵⁶ Vgl. HANKEN ET AL. (2020): *Verrechnungspreise - Praxisleitfaden für Controller und Steuerexperten*. S. 37.

¹⁵⁷ Vgl. DAWID (2022): *Überblick Verrechnungspreise*. S. 4.

¹⁵⁸ Vgl. DAWID (2022): *Überblick Verrechnungspreise*. S. 2.

2.4.3 Steuerberatung

2.4.3.1 Überblick und Tätigkeitsfelder

Der Beruf des Steuerberaters gehört nach § 1 der Berufsordnung der Bundessteuerberaterkammer (BOSTB) zur Gruppe der freien Berufe und ist dem Dienstleistungssektor zuzuordnen. Er stellt ein unabhängiges Organ der Steuerrechtspflege dar.¹⁵⁹ Nach WOLLGARTEN ist unter dem Begriff *Steuerberatung* "die Summe aller Tätigkeiten und/oder Funktionen zu verstehen, die sich auf die Rat-Erteilung, Vertretung oder Hilfeleistung in Steuer- und angegliederten Wirtschaftsfragen beziehen".¹⁶⁰ Die Steuerberatung steht als vermittelnder Akteur zwischen dem Steuerpflichtigen und der Finanzverwaltung. Der Steuerpflichtige überträgt als Mandant die ihm von der Finanzverwaltung auferlegten Pflichten der Steuerdeklaration teilweise oder vollständig auf den Steuerberater. Dieser übernimmt gegenüber der Finanzverwaltung die Vertretung des Mandanten und nimmt damit auch einen Kontrollauftrag wahr, indem er als Organ der Steuerrechtspflege auf ein steuerehrliches Verhalten seines Mandanten im Interesse der Finanzverwaltung hinwirkt.¹⁶¹ Steuerberater genießen aufgrund der ihnen auferlegten Grundpflichten zur Unabhängigkeit (§ 2 BOSTB), Eigenverantwortlichkeit (§ 3 BOSTB), Gewissenhaftigkeit (§ 4 BOSTB) und Verschwiegenheit (§ 5 BOSTB) ein besonderes Vertrauensverhältnis in der Geschäftsbeziehung zu ihren Mandanten. Aufgrund dieser besonderen berufsrechtlichen Anforderungen kann der Begriff des Steuerberaters nicht alleine anhand der ausgeübten Tätigkeiten definiert werden, sondern muss sich an formalgesetzlichen Bestimmungen orientieren. Diese umfassen das Absolvieren einer fachlichen Prüfung und förmlichen Bestellung, um die den Berufsträgern vorbehaltenen Tätigkeiten ausüben zu dürfen.¹⁶² Die Erlaubnis zur Ausübung dieser sogenannter Vorbehaltsaufgaben ergibt sich aus der in § 3 des Steuerberatungsgesetz (StBerG) definierten „Befugnis zu unbeschränkter Hilfeleistung in Steuersachen“.¹⁶³

¹⁵⁹ Vgl. EGNER (2018): *Digitale Geschäftsmodelle in der Steuerberatung - Zukunftsfähig bleiben im Spannungsfeld zwischen Tradition und Legal Tech*. S. 5.

¹⁶⁰ Vgl. WOLLGARTEN (2015): *Kanzleikooperationen in Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung*. S. 18.

¹⁶¹ Vgl. EGNER (2018): *Digitale Geschäftsmodelle in der Steuerberatung - Zukunftsfähig bleiben im Spannungsfeld zwischen Tradition und Legal Tech*. S. 10f.

¹⁶² Vgl. WOLLGARTEN (2015): *Kanzleikooperationen in Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung*. S. 19.

¹⁶³ Demnach sind zur geschäftsmäßigen Hilfeleistung in Steuersachen u. a. Steuerberater, Steuerbevollmächtigte, Rechtsanwälte oder Steuerberatungs-, Rechtsanwalts-, Wirtschaftsprüfungs- und Buchprüfungsgesellschaften befugt.

2.4.3.2 Aufgaben der Steuerberatung

Das Tätigkeitsfeld der Steuerberatung beinhaltet im Allgemeinen drei Bereiche (vgl. Abbildung 7).¹⁶⁴ Die **Steuerdeklarationsberatung** umfasst in erster Linie die Unterstützung bei der Erstellung von Jahresabschlüssen anhand steuerlicher Vorschriften und Jahressteuererklärungen sowie Hilfestellungen bei der Vorbereitung von Steuer(vor)anmeldungen auf der Grundlage des unternehmensinternen Zahlenwerks. Zudem zählen die Unterstützung bei der Abgabe von Erklärungen zur gesonderten Feststellung von Besteuerungsgrundlagen (§§ 179 ff. AO, z. B. Feststellung von Einheitswerten nach dem Bewertungsgesetz) und die bei der Erfüllung weiterer Mitwirkungspflichten nach § 90 AO zu den regelmäßigen Tätigkeiten. Die **Steuergestaltungsberatung** betrifft die Beratung des Steuerpflichtigen mit dem Ziel, steueroptimale Handlungsalternativen zur Sachverhaltsgestaltung aufzuzeigen. Voraussetzungen hierfür sind die Ermittlung und Bewertung gestaltungsabhängiger Besteuerungswirkungen und deren Abhängigkeiten im Voraus, um die steuerlichen Folgen der verschiedenen Alternativen angemessen berücksichtigen zu können. Die **Steuerdurchsetzungsberatung** umfasst die Beratung und Vertretung des Mandanten in rechtlichen Fragen, die sich im Zuge abweichender Rechtsauffassungen gegenüber den Finanzbehörden ergeben. Hierzu zählen beispielsweise die Prüfung von Steuerbescheiden, Betreuung bei steuerlichen Betriebsprüfungen, Einlegung (außer-)gerichtlicher Rechtsbehelfe sowie Klagen vor Finanzgerichten und dem Bundesfinanzhof. Steuerberatende Tätigkeiten erfolgen entlang des gesamten Besteuerungsprozesses über alle Phasen von der Steuerplanung bis zur Steuerkontrolle hinweg (vgl. Abbildung 5)

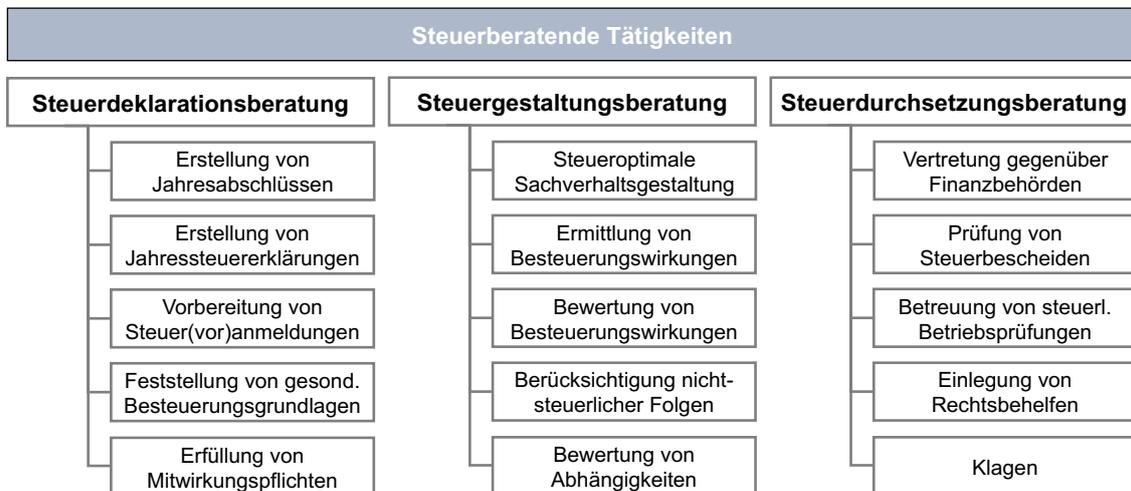


Abbildung 7. Übersicht über steuerberatende Tätigkeiten

¹⁶⁴ Vgl. MANN (1991): *Steuerökonomische Modelle in der Steuerberatung*. S. 58f.

2.5 Tax Compliance Management

2.5.1 Begriffliche Einordnung und rechtliche Grundlagen

Der Begriff *Compliance* ist im deutschen Rechtskreis nicht einheitlich bestimmt, daher existiert keine Legaldefinition. Im Wortsinne bedeutet Compliance die Erfüllung von Anforderungen und gilt innerhalb der betriebs- und rechtswissenschaftlichen Disziplinen als Rechtskonformität von Unternehmen bezüglich der Einhaltung von Gesetzen, Regeln und Richtlinien.¹⁶⁵ Dabei wird das Ziel verfolgt, Maßnahmen zu ergreifen, um für eine „rechtskonforme und redliche Führung der Geschäfte“ sowie „das dafür notwendige Mitarbeiterverhalten“ zu sorgen.¹⁶⁶ Auf der Grundlage europäischer Rechtsvorschriften haben Vorschriften zur Compliance-Pflicht auch Einzug in deutsche Gesetze für den Finanzsektor gehalten, wobei eine ausdrückliche gesetzliche Pflicht zur Umsetzung von Compliance-Management-Systemen für alle Unternehmen nicht besteht.¹⁶⁷

Demgegenüber ist der Begriff *Tax Compliance* enger gefasst und bezeichnet nach SEER die Einrichtung und Unterhaltung von Systemen mit dem Ziel, steuerliche Gesetze und Vorgaben der Finanzverwaltung zu befolgen und deren Einhaltung sicherzustellen.¹⁶⁸ Durch die Implementierung geeigneter Maßnahmen zur Sicherstellung der Tax Compliance sollen Unternehmen vor Haftungsansprüchen geschützt werden, die aus unterschiedlichen Interessen bei steuergestaltenden Tätigkeiten resultieren: Unternehmen sind in der Regel darauf bedacht, die eigene Steuerlast zu minimieren, während der Staat seine Einnahmen aus Steueraufkommen erhöhen möchte. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive verfolgt Tax Compliance daher insbesondere das Ziel, steuerliche Gestaltungsspielräume unter Einhaltung rechtlicher Vorgaben auszunutzen.¹⁶⁹ Zielsetzung der Tax Compliance im Rahmen der unternehmensweiten Compliance ist nicht nur die korrekte und fristgerechte Erfüllung der steuerlichen Erklärungspflichten. Sie umfasst organisatorische Maßnahmen, die auch Unternehmensbereiche außerhalb der Steuerabteilung bis hin zum Gesamtkonzern betreffen und damit auch externe Adressaten wie Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, Finanzverwaltungen und Kunden umfasst.¹⁷⁰ Zu den weiteren Zielsetzungen zählen daher die nachfolgend genannten Aspekte:¹⁷¹

- Verhinderung von Opportunitätskosten und Risiken als Folge von nicht oder zu spät erkannten Gefahren,
- Vermeidung von Straftaten und Ordnungswidrigkeiten durch Vertreter des Unternehmens direkt oder indirekt durch Mithilfe bei deren Entstehung,

¹⁶⁵ Vgl. KUBMAUL & SCHMEER (2019): *Tax Compliance Management System zur Vermeidung von steuerlich bedingten Risiken - Einordnung und steuerliche Risiken*. S. 613.; vgl. PIELKE (2018): *Tax Compliance - Effektive Organisation der Einhaltung steuerlicher Pflichten*. S. 2.f.

¹⁶⁶ Vgl. BIRKER (2021): *Compliance: Definition und Bedeutung für Unternehmen*.

¹⁶⁷ Vgl. PIELKE (2018): *Tax Compliance - Effektive Organisation der Einhaltung steuerlicher Pflichten*. S. 2.

¹⁶⁸ Vgl. SEER (2016): *Berichtigung nach § 153 AO oder Selbstanzeige nach §§ 371, 398a AO?*. S. 2192.

¹⁶⁹ Vgl. SCHOPPE (2018): *Tax Compliance*. S. 147.

¹⁷⁰ Vgl. KROMER ET AL. (2013): *Tax Compliance*. S. 232.

¹⁷¹ Die genannten Aspekte finden sich in detaillierter Form in SCHOPPE (2018): *Tax Compliance*. S. 148.

- Haftungsvermeidung für Vertreter des Unternehmens und für Dritte,
- Vermeidung von Belastungen durch Mehrsteuern als Folge von vorangegangenen Pflichtverletzungen,
- Vermeidung von Reputationsschäden in der Öffentlichkeit.¹⁷²

Steuerliche Compliance-Pflichten ergeben sich aus verschiedenen rechtlichen Grundlagen, etwa der Abgabenordnung, Einzelsteuergesetzen¹⁷³ sowie aus zivil- und handelsrechtlichen Vorgaben.¹⁷⁴ Die Abgabenordnung definiert grundlegende gesetzliche Regelungen, die steuerartübergreifend Anwendung für Besteuerungsverfahren finden.¹⁷⁵ Die Erfüllung steuerlicher Pflichten obliegt hierbei grundsätzlich dem Steuerpflichtigen (§ 33 Abs. 1 AO). Bei juristischen Personen sind diese durch die gesetzlichen Vertreter wie Geschäftsführer und Vorstände zu erfüllen (§ 34 Abs. 1 AO). Daraus ergibt sich eine mittelbare Betroffenheit der Geschäftsführung eines Unternehmens aufgrund von Haftungsrisiken infolge der Nichteinhaltung steuerlicher Pflichten.¹⁷⁶ Konkrete Anforderungen, Pflichten und Vorschriften zur Erfüllung steuerlicher Verpflichtungen aus denen steuerliche Compliance-Pflichten abgeleitet werden können, werden in §§ 140ff. AO definiert.¹⁷⁷ Eine detaillierte Übersicht zu weiteren gesetzlichen Grundlagen findet sich beispielsweise bei SCHOPPE.¹⁷⁸

2.5.2 Tax Compliance Management aus Unternehmensperspektive

Die Entwicklung und Implementierung von Tax-Compliance-Management-Systemen (TCMS) für ein Unternehmen werden durch eine Reihe strafrechtlicher, finanzieller sowie nicht-materieller und sonstiger Folgen motiviert. Sie dienen im Rahmen der sogenannten Außenhaftung dazu, Schadensansprüche Dritter gegenüber dem Unternehmen abzuwehren und vermeiden im Rahmen der Innenhaftung Ansprüche des Unternehmens gegen Mitglieder der Geschäftsleitung und -aufsicht.¹⁷⁹ Unternehmensseitige Bemühungen zur Realisierung von Tax Compliance haben damit nicht nur einen Außenzweck gegenüber den Finanzbehörden, sondern erzeugen im Innenzweck wirtschaftliche Effekte

¹⁷² Hierzu zählt insbesondere die aggressive Steuergestaltung multinationaler Konzerne durch die Verschiebung von Umsatzerlösen aus Ländern mit einer hohen Abgabenlast in alternative Länder mit geringen oder nicht vorhandenen Steuerabgaben. Dieses Phänomen wird unter dem Begriff *Base Erosion and Profit Shifting* (BEPS) international diskutiert, vgl. z. B. HINES (2014): *Policy Forum: How Serious Is the Problem of Base Erosion and Profit Shifting?*.

¹⁷³ z. B. definiert für die Umsatzsteuer § 22 UStG Aufzeichnungspflichten für Unternehmer, https://www.gesetze-im-internet.de/ustg_1980/_22.html

¹⁷⁴ Vgl. SCHOPPE (2018): *Tax Compliance*. S. 151.

¹⁷⁵ Vgl. zum Anwendungsbereich der Abgabenordnung § 1 AO, https://www.gesetze-im-internet.de/ao_1977/_1.html

¹⁷⁶ Vgl. KOWALLIK (2017): *Vom Steuer-IKS zum Tax CMS: Aktueller Stand sowie praktische Umsetzung in global tätigen Unternehmen mit Investitionen im Ausland*.

¹⁷⁷ Vgl. RISSE (2019): *Steuerliche Digitalisierung: Wie liefert Tax Compliance z.B. einen Mehrwert in USt-Prozessen?*. S. 1645.

¹⁷⁸ Vgl. SCHOPPE (2018): *Tax Compliance*. S. 151.

¹⁷⁹ Vgl. VETTER (2013): *Compliance im Unternehmen*. S. 4.

durch die Vermeidung von Kosten und Schäden als Folge der Verletzung steuerrechtlicher Pflichten.¹⁸⁰ Auf Grundlage der Steuergesetzgebung ergibt sich keine unmittelbare Pflicht zur Einführung von TCMS.¹⁸¹ Das Bundesministerium der Finanzen hat im Anwendungserlass zu § 153 AO zur Berichtigung von Erklärungen zum Nutzen von Kontrollsystemen zur Sicherstellung der steuerlichen Pflichten wie folgt Stellung genommen: „Hat der Steuerpflichtige ein innerbetriebliches Kontrollsystem eingerichtet, das der Erfüllung der steuerlichen Pflichten dient, kann dies ggf. ein Indiz darstellen, das gegen das Vorliegen eines Vorsatzes oder der Leichtfertigkeit sprechen kann, jedoch befreit dies nicht von einer Prüfung des jeweiligen Einzelfalls“.¹⁸² Gemäß der herrschenden Meinung ist unter dem Begriff *innerbetriebliches Kontrollsystem* ein „auf die Einhaltung steuerlicher Vorschriften gerichteter Teilbereich eines Compliance Management Systems“ zu verstehen.¹⁸³ Demnach kann das Vorhandensein eines Tax-Compliance-Managementsystems das Eintreten der nachstehenden Folgen verhindern und zur Entlastung des Steuerpflichtigen bei Compliance-Verstößen führen.¹⁸⁴

Folge	Beschreibung
<i>Strafrechtliche Folgen</i> ergeben sich aus der Nichteinhaltung steuerrechtlicher Vorgaben	
Steuerhinterziehung	Steuerhinterziehung ist durch einen Vorsatz bei der Handlung des Steuerpflichtigen charakterisiert und kann durch <i>aktives Tun</i> (unrichtige oder unvollständige Angaben) oder durch <i>Unterlassung</i> (Nichtangabe erklärungsspflichtiger Daten) erfolgen, wenn diese zu einer falschen Festsetzung der Steuerlast führen. ¹⁸⁵
Steuerverkürzung	Leichtfertiger Steuerverkürzung nach § 378 AO macht sich ein Steuerpflichtiger in Folge fahrlässiger oder nachlässiger Handlungen schuldig. Dies bedingt die Verletzung von Sorgfaltspflichten, zu deren Erfüllung er gemäß seinen persönlichen Fähigkeiten und Kenntnissen in der Lage ist. In der Folge führt auch die Steuerverkürzung zu einer geringeren, ungerechtfertigten Steuerlast für den Steuerpflichtigen. ¹⁸⁶
Haftungsansprüche	Für Steuerschulden eines Unternehmens sind Geschäftsführer und gesetzliche Vertreter von Kapitalgesellschaften persönlich haftbar, wenn sie grob fahrlässig oder vorsätzlich handeln. Der Haftungsanspruch besteht gemäß § 69 AO und erstreckt sich auch auf die Zeit nach dem Ausscheiden der betreffenden Personen aus dem Unternehmen. ¹⁸⁷
<i>Finanzielle Folgen</i> entstehen durch wirtschaftliche Mehraufwendungen als Konsequenz aus verspäteten, unrichtigen oder fehlenden Angaben bei der Erfüllung steuerlicher Vorgaben	

¹⁸⁰ Vgl. RISSE (2019): *Steuerliche Digitalisierung: Wie liefert Tax Compliance z.B. einen Mehrwert in USt-Prozessen?*. S. 1646.

¹⁸¹ Vgl. RAPP ET AL. (2022): *Stärkung des Tax Compliance Management-Systems (Tax CMS) durch Digitalisierungsmaßnahmen*. S. 280.

¹⁸² Vgl. BMF-Schreiben vom 23.05.2016, Textziffer 2.6: BUNDESMINISTERIUM DER FINANZEN (2016): *Anwendungserlass zu § 153 AO*.

¹⁸³ IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. S. 2.

¹⁸⁴ Vgl. LIEKENBROCK & DANIELMEYER (2021): *Data Governance als Reaktion auf die zunehmend datengetriebene Betriebsprüfung?*. S. 31.: "Verfügt der Steuerpflichtige dementsprechend über ein wirksames IKS oder Tax CMS, besteht die Vermutung, dass Fehler mit einer angemessen hohen Wahrscheinlichkeit entweder nicht passieren oder diese identifiziert und anschließend korrigiert werden."

¹⁸⁵ Vgl. SCHOPPE (2018): *Tax Compliance*. S. 154.

¹⁸⁶ Vgl. SCHOPPE (2018): *Tax Compliance*. S. 154.

¹⁸⁷ Vgl. KROMER ET AL. (2013): *Tax Compliance*. S. 249f.

Zwangs-/Verzögerungsgelder	Werden steuerliche Erklärungen gegenüber den Finanzbehörden nicht rechtzeitig vorgenommen oder in Folge der Verletzung steuerrechtlicher Vorschriften korrigiert, können finanzielle Zusatzbelastungen entstehen. Hierzu zählen Säumnis- oder Verspätungszuschläge, Strafen, Zinsen für rückständige Steuerzahlungen und Aufwände durch zusätzliche Dokumentation und die Anforderung von Belegen zu Nachweiszwecken. ¹⁸⁸
Schätzung der Besteuerungsgrundlage	Bei unzureichender Kooperation der Steuerpflichtigen besteht für Finanzbehörden in letzter Konsequenz die Möglichkeit zur Schätzung von Besteuerungsgrundlagen sowie der Steuerschätzung. Dieses Risiko besteht insbesondere bei Verstößen gegen die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB), die durch digitale Betriebsprüfung und damit einhergehenden Zugriff auf IT-Systeme des Steuerpflichtigen zunehmend an Relevanz gewinnen. ¹⁸⁹
<i>Nicht-materielle Folgen</i> resultieren als indirekte Konsequenzen bei der Nichterfüllung steuerrechtlicher Vorgaben und haben mittelbare wirtschaftliche Auswirkungen auf das Unternehmen	
Reputationsrisiken	Negative Berichterstattung in den Medien als Folge von strafrechtlichen Ermittlungen gegen Unternehmen können die Reputation am Markt beschädigen und damit mittelbar zu finanziellen Belastungen führen (z. B. durch entfallende Aufträge). ¹⁹⁰
Benachteiligungen	Unregelmäßigkeiten bei der Zahlung von Steuern können für Unternehmen Nachteile in der Berücksichtigung bei öffentlichen Auftragsvergabeprozessen bedeuten und mittelbare Effekte für die Unternehmensentwicklung haben. ¹⁹¹

Tabelle 4. Übersicht zu Folgen mangelnder Tax Compliance

Tax-Compliance-Management ist neben anderen Organisationsansätzen Teil eines übergreifenden Ordnungsrahmens zur Unternehmensführung (engl. *corporate governance*).¹⁹² Nachfolgend wird eine Abgrenzung des Begriffs gegenüber verwandten Ansätzen vorgenommen. Abbildung 8 visualisiert das in dieser Arbeit zugrunde gelegte TCMS-Verständnis zur Abgrenzung der Konzepte.

Abgrenzung zu steuerlichem Risikomanagement: Neben dem Begriff der Tax Compliance werden häufig die Konzepte *Risikomanagement* bzw. *Tax Riskmanagement* verwendet, um die Notwendigkeit der Implementierung und Überprüfung von steuerrisikominimierenden Maßnahmen zu beschreiben. Diese sind zunächst aber voneinander abzugrenzen, da ihnen aus historischer Perspektive eine unterschiedliche Motivation sowie abweichende Zielsetzungen zugrundeliegen. SCHOPPE definiert steuerliches Risikomanagement als kalkulierbare Steueroptimierung, innerhalb derer die Folgen von Rechtsübertretungen nicht verhindert, sondern vielmehr als potenzielle Kosten betrachtet werden.¹⁹³ Im Rahmen des Risikomanagements steht also nicht die unbedingte Gesetzestreue und Einhaltung rechtlicher Vorgaben im Vordergrund. Stattdessen wird auf die Bewertung und Vermeidung von Unsicherheiten fokussiert, welche negative Auswirkungen auf

¹⁸⁸ Vgl. PIELKE (2018): *Tax Compliance - Effektive Organisation der Einhaltung steuerlicher Pflichten*. S. 19. i. V. m. SCHOPPE (2018): *Tax Compliance*. S. 155.

¹⁸⁹ Vgl. KROMER ET AL. (2013): *Tax Compliance*. S. 247.

¹⁹⁰ Vgl. SCHOPPE (2018): *Tax Compliance*. S. 157.

¹⁹¹ Vgl. PIELKE (2018): *Tax Compliance - Effektive Organisation der Einhaltung steuerlicher Pflichten*. S. 1.

¹⁹² Vgl. HILB (2016): *Integrierte Corporate Governance*. S. 82.

¹⁹³ Vgl. SCHOPPE (2018): *Tax Compliance*. S. 148.

das Unternehmen haben können.¹⁹⁴ RISSE beschreibt die Ziele einer effektiven steuerlichen Compliance in der Informationsübermittlung an die Finanzverwaltung, die Abwicklung der Compliance-Verpflichtungen und der Steuerplanung. Die Identifikation und Analyse von steuerlichen Risiken werden als Teile eines unternehmerischen Risikomanagementsystems angesehen, um steuerlichen Verpflichtungen effizient nachzukommen.¹⁹⁵ Aus der Perspektive der Finanzverwaltung zielt das Konzept der Tax Compliance hingegen darauf ab, die Einhaltung geltender Steuergesetze durch den Steuerpflichtigen sicherzustellen.¹⁹⁶ SCHWEDHELM formuliert das Ziel von Compliance, Unternehmen zu verpflichten, „die klassische Abfolge Gesetzesverstoss und nachfolgend Sanktionen wie zum Beispiel Schadensersatzansprüche zu durchbrechen“.¹⁹⁷

Abgrenzung zu internen Kontrollsystemen: Tax-Compliance-Maßnahmen werden auch unter dem Konzept des *internen Kontrollsystems* (IKS) gefasst und in Erweiterung des Begriffs als steuerliches oder Steuer-IKS bezeichnet. Grundlagen für die Einführung eines IKS sind handels- und steuerrechtliche Vorgaben für buchführungspflichtige Unternehmen (vgl. § 289 Abs. 4 HGB und § 91 Abs. 2 AktG). BUNGARTZ definiert ein IKS entsprechend dem Prüfungsstandard IDW PS 261 als "die von der Unternehmensleitung im Unternehmen eingeführten Grundsätze, Verfahren und Regelungen [...] die auf die organisatorische Umsetzung von Entscheidungen der Unternehmensleitung gerichtet sind".¹⁹⁸ Der zentrale Standard für IKS wurde Anfang der 1990er Jahre durch das *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) geschaffen.

Demnach wird innerbetriebliche Kontrolle definiert als ein Prozess, der die Zielerreichung gemäß den Kategorien *Effektivität und Effizienz der (Geschäfts-)Prozesse, Zuverlässigkeit der Finanzberichtserstattung und Befolgung von Gesetzen und Vorschriften* gewährleistet.¹⁹⁹ Die Feststellung und Behandlung von Risiken sind wesentliche Prozesse

¹⁹⁴ Vgl. RÖTHLISBERGER & ZITTER (2005): *Tax Risk Management: aktuelle Herausforderung für alle Steuerverantwortlichen*. S. 296ff.

¹⁹⁵ Vgl. RISSE (2019): *Steuerliche Digitalisierung: Wie liefert Tax Compliance z.B. einen Mehrwert in USt-Prozessen?*. S. 1646.

¹⁹⁶ SCHOPPE (2018): *Tax Compliance*. S. 148f. i. V. m. NAGEL & WAZA (2008): *Risikomanagement beim Steuervollzug - ein Weg aus der Krise!*. S. 321f.

¹⁹⁷ Vgl. SCHWEDHELM (2009): *Tax Compliance – mehr als ein Trend? Im Spannungsfeld zwischen Haftungsvermeidung und Steueroptimierung*. S. 7.

¹⁹⁸ Vgl. BUNGARTZ (2012): *Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen*. S. 45.

¹⁹⁹ Vgl. BUNGARTZ (2012): *Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen*. S. 48.

in der IKS-Strukturierung gemäß COSO, weshalb Risikomanagementsysteme häufig als Teil von IKS betrachtet werden.²⁰⁰

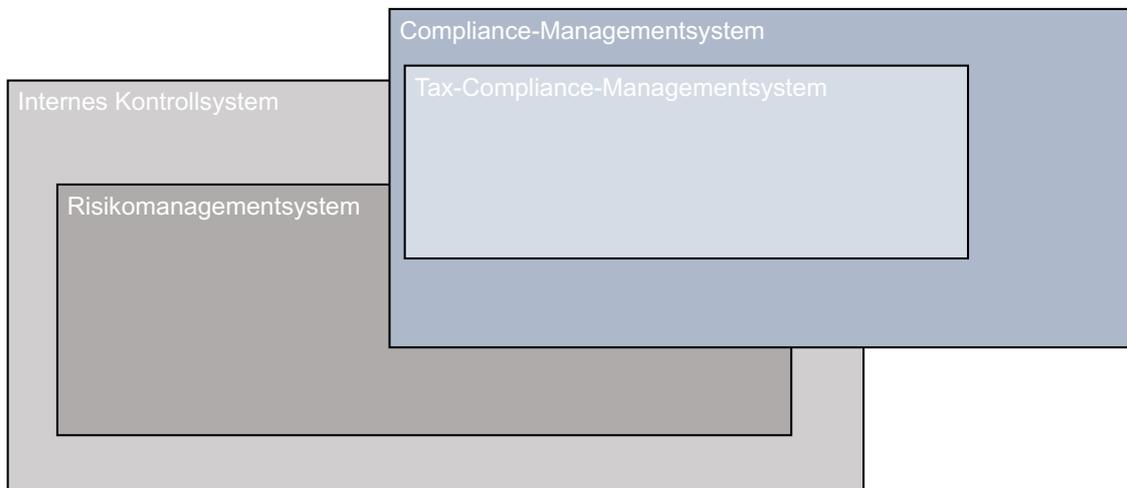


Abbildung 8. Abgrenzung von (Tax-)Compliance-Managementsystemen

Während sich Compliance-Managementsysteme und IKS in vielen Bereichen überschneiden, bestehen dennoch Unterschiede in Bezug auf die jeweiligen Anwendungsbereiche. Gemäß der obenstehenden Definition liegt der Fokus von IKS nicht nur auf der Sicherstellung regelkonformer Verhaltensweisen, sondern beispielsweise auch auf der effektiven und effizienten Erbringung von Geschäftsprozessen. Demgegenüber reichen die Ziele von CMS auch über den rein betriebswirtschaftlichen Zweck eines IKS hinaus, beispielsweise durch die Betrachtung von Reputationsrisiken oder unternehmenspolitischen Zielen.²⁰¹ Trotz der historisch unterschiedlichen Bedeutung ist der Begriff *Steuer-IKS* heute beispielsweise in der steuerberatenden Praxis weit verbreitet. Häufig wird ein Steuer-IKS als Vorstufe oder als ein Teilbereich eines Tax-Compliance-Managementsystems betrachtet.²⁰² In den Praxishinweisen 1/2016 zum IDW PS 980 findet sich hierzu die folgende Ausführung: „Der Begriff ‚innerbetriebliches Kontrollsystem‘ versteht sich unter Berücksichtigung von rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Grundsätzen als ein auf die Einhaltung steuerlicher Vorschriften gerichteter Teilbereich eines Compliance Management Systems (CMS)“.²⁰³

²⁰⁰ Vgl. RISSE (2015): *Steuercontrolling- und Reporting - Tax Compliance, Prozessmanagement, Steuerplanung und Konzernsteuerquote*. S. 89f.

²⁰¹ Vgl. PIELKE (2018): *Tax Compliance - Effektive Organisation der Einhaltung steuerlicher Pflichten*. S. 2f.

²⁰² Vgl. KOWALLIK (2017): *Vom Steuer-IKS zum Tax CMS: Aktueller Stand sowie praktische Umsetzung in global tätigen Unternehmen mit Investitionen im Ausland*.

²⁰³ Vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. S. 2.

2.5.3 Organisation und Umfang von Tax Compliance Management

Die Durchführung von Tätigkeiten zum Tax Compliance Management liegt im Verantwortungsbereich der Geschäftsführung eines Unternehmens.²⁰⁴ Zur Umsetzung innerhalb eines effektiven Tax-Compliance-Management-Systems ist die Einrichtung entsprechender Maßnahmen, Strukturen und Prozesse notwendig. In der Praxis haben sich verschiedene Rahmenwerke, Normen und Prüfungsstandards für die Gestaltung von Compliance-Management-Systemen etabliert. Diese beschreiben Leitlinien für die Konzeption, Umsetzung, Bewertung und Verbesserung von Systemen innerhalb einer Organisation. Während der Umfang und die Anwendbarkeit der beschriebenen Inhalte von der Größe, Struktur und Komplexität der Organisation abhängig sind, wird im Allgemeinen keine Einschränkung auf bestimmte Organisationsformen vorgenommen.²⁰⁵ Aufgrund dieser inhärenten Agnostik in Bezug auf Unternehmensbranche und -funktion eignen sie sich als Basis für die Ableitung spezifischer Anforderungen für Compliance-Management-Systeme wie im Bereich von steuerlichen Vorgaben.²⁰⁶

International anerkannt sind der Standard ISO 19600:2014 und dessen im Jahre 2021 offiziell finalisierter Nachfolgestandard ISO 37301:2021. Auf nationaler Ebene definiert der Prüfungsstandard 980 des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW PS 980) einen Mindeststandard für die Ausgestaltung und Prüfung von Compliance-Management-Systemen.²⁰⁷ Mit dem Praxishinweis 1/2016 zur Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß PS 980 wurde durch den Steuerfachausschuss des IDW aufgezeigt, wie sich die Grundsätze des IDW PS 980 auf den Steuerbereich anwenden lassen. Diese finden insbesondere mit Blick auf die Implementierung von TCMS in der unternehmerischen Praxis weite Verbreitung und breite Akzeptanz.²⁰⁸ Ein internationales Rahmenwerk zu Grundsätzen für Tax-Compliance-Managementsysteme wurde von der OECD vorgeschlagen. Tabelle 5 enthält eine Übersicht der betrachteten Compliance-Rahmenwerke.

²⁰⁴ Vgl. KIESEL & BÖHRINGER (2012): *Tax Compliance—Risikominimierung durch sanktionsbezogene Enthaftungsmaßnahmen*. S. 1190.

²⁰⁵ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*.

²⁰⁶ Vgl. PIELKE (2018): *Tax Compliance - Effektive Organisation der Einhaltung steuerlicher Pflichten*. S. 10.

²⁰⁷ zum IDW-Prüfungsstandard 980 – Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen sei an dieser Stelle auf die Verlautbarungen des IDW verwiesen, die unter folgender Adresse online einsehbar sind: <https://www.idw.de/idw/verlautbarungen/idw-ps-980/43124>

²⁰⁸ Vgl. STEFANER & PUMPLER (2021): *Tax-Controlling: Tax-Management- und Tax Compliance-Systeme als Bestandteil der Unternehmenssteuerung*. S. 592.; vgl. LIEKENBROCK (2018): *Digital Tax Compliance - Praxishinweise zur technischen Umsetzung von Tax Compliance Management Systemen*. S. 48f.

Rahmenwerk	ISO 37301	IDW PS 980	Praxishinweis 1/2016 IDW PS 980	OECD: Co-operative Tax Compliance
Herausgeber	Internationale Organisation für Normung (ISO)	Institut der Wirtschaftsprüfer e. V. (IDW)	Arbeitsgruppe „Tax Compliance“ des IDW	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
Jahr (aktuelle Version)	2021	2011	2016	2016
Ursprung	Normungskommission	Praxis der Wirtschaftsprüfer	Praxis der Steuerberater	Wirtschaftsorganisation
Geltungsbereich	International	National	National	International
Anwendungsbereich	Allgemein	Wirtschaftsprüfung	Steuerbereich	Steuerbereich

Tabelle 5. Übersicht zu Rahmenwerken für die Gestaltung von CMS

Bevor nachfolgend eine Einzelbetrachtung der genannten Rahmenwerke sowie eine Würdigung ihrer Anwendbarkeit für die Gestaltung eines Tax-Compliance-Management-Systems erfolgt, wird zunächst eine allgemeine Einordnung relevanter Prozessschritte in Anlehnung an SCHOPPE vorgenommen.²⁰⁹

2.5.4 Umsetzung von Tax Compliance Management

2.5.4.1 Vorgehensmodell zur Umsetzung

Die grundlegenden Inhalte eines umfassenden Tax Compliance Managements sind in Form eines allgemeinen Vorgehensmodells in Abbildung 9 zusammengefasst. Den ersten Schritt stellt die *Erfassung relevanter Steuerarten* dar. Während Art und Umfang von laufend abgewickelten Steuern innerhalb eines Unternehmens bekannt und durch organisatorische Maßnahmen institutionalisiert sind, sind insbesondere steuerliche Sondereffekte und bislang nicht erfasste Fälle gesondert zu betrachten. Hierzu zählen beispielsweise die Begründung von steuerlich relevanten Betriebsstätten in Folge von unternehmerischen Tätigkeiten, grunderwerbsteuerliche Vorgänge oder Änderungen im internationalen Steuerrecht.²¹⁰ Im Anschluss an die Erfassung der Steuerarten steht die Beurteilung hinsichtlich ihrer Relevanz und Berücksichtigung im Rahmen der Tax Compliance. Diese relative Wichtigkeit hängt maßgeblich von der Art der unternehmerischen Tätigkeit sowie der Unternehmensgröße ab und ist daher stark unternehmensspezifisch. Im zweiten Schritt steht die *Erfassung relevanter Prozesse* innerhalb der identifizierten Steuerarten. In diesem Zusammenhang steht die Frage der organisatorischen Behandlung von Steuerfragen im Vordergrund. Hierzu zählen Prozesse zur Erkennung von unternehmensinternen und -externen Veränderungen in Folge regulatorischer oder gesetzlicher Anpassungen, die Einfluss auf die Ausgestaltung interner Prozesse haben. Weiterhin zählen Pro-

²⁰⁹ Vgl. SCHOPPE (2018): *Tax Compliance*. S. 160ff.

²¹⁰ Vgl. SCHOPPE (2018): *Tax Compliance*. S. 161f.

zesse der Steueroptimierung, Risikobeurteilung sowie Vorbereitungen auf Betriebsprüfungen zu den in diesem Zusammenhang betrachteten Abläufen.²¹¹ Im dritten Schritt steht die *Identifizierung steuerlicher Risiken* auf Grundlage der erfassten Steuerarten sowie der relevanten Steuerprozesse, die sich in diesem Rahmen ergeben. Im vierten Schritt folgt die *Bewertung und Behandlung identifizierter Risiken* entlang der Dimensionen „Eintrittswahrscheinlichkeit“ und „Schadenshöhe im Eintrittsfall“. Auf dieser Basis kann eine relative Bewertung einzelner Risiken vor dem Hintergrund der unternehmensspezifischen Situation erfolgen. Die Festlegung von Maßnahmen und Prozessen zur Mitigation der identifizierten Risiken bildet den Kern des Tax Compliance Managements und ermöglicht durch die Setzung von Schwerpunkten für Kontrollen eine detaillierte Abstimmung der organisatorischen Rahmenhandlungen. Den letzten Schritt stellt die *Dokumentation aller Maßnahmen und Handlungen* dar. Ziel ist hierbei die vollständige, transparente Darstellung des gesamten Vorgehens.

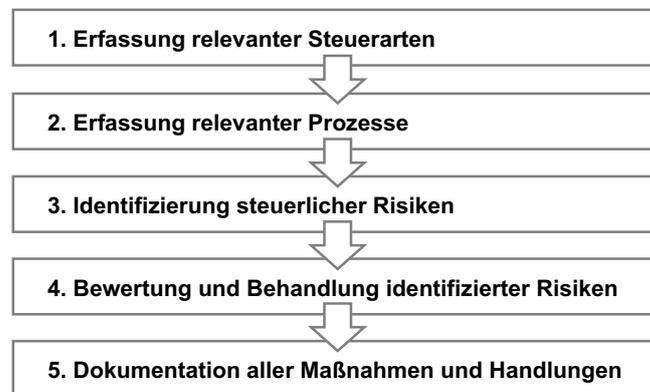


Abbildung 9. Vorgehen zur Umsetzung eines Tax Compliance Managements

2.5.4.2 Bestandteile eines CMS nach ISO 37301:2021

Der internationale Standard ISO 37301:2021 *Compliance management systems – Requirements with guidance for use* wurde im April 2021 von der Internationalen Organisation für Normung (ISO) veröffentlicht. Er beschreibt umfassende Anforderungen und Richtlinien für die Einrichtung und den Betrieb eines organisationsweiten Compliance-Managementsystems. Diese sollen es Organisationen ermöglichen, ihre Verpflichtungen zur Einhaltung relevanter Gesetze zu identifizieren, Maßnahmen zum Management Compliance-relevanter Sachverhalte zu etablieren und die Wirksamkeit dieser Maßnahmen nachweisbar zu dokumentieren.²¹² Die Norm ist branchenneutral aufgebaut und für unterschiedlicher Anwendungsbereiche adaptierbar: „[It] specifies requirements as well as provides guidance on compliance management systems and recommended practices. Both the requirements and the guidance [...] are intended to be adaptable, and implementation can differ depending on the size and level of maturity of an organization’s

²¹¹ Vgl. SCHOPPE (2018): *Tax Compliance*. S. 161f.

²¹² Vgl. WÜRZ (2021): *ISO 37301: Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen*.

compliance management system and on the context, nature and complexity of the organization's activities and objectives“.²¹³ Sie ersetzt die im Jahr 2014 erschiene und 2016 letztmalig revidierte ISO-Norm 19600, bei der es sich um ein sogenannte Level-B-Norm (Managementsystemnorm) handelt. Diese beschreibt lediglich Empfehlungen für die Ausgestaltung eines CMS, hat aber keine rechtliche Verbindlichkeit und ist damit nicht unmittelbar für eine offizielle Zertifizierung geeignet.²¹⁴ Im Gegensatz dazu handelt es sich bei dem Nachfolger ISO 37301 um eine Level-A-Norm (Zertifizierungsnorm), die eine unabhängige Verifizierung und Zertifizierung durch Dritte ermöglicht.²¹⁵ Inhaltlich bestehen gegenüber der Vorgängernorm nur geringe, überwiegend redaktionelle Unterschiede. Damit können Organisationen, die ihre Compliance-Managementsysteme auf der Grundlage von ISO 19600 strukturiert haben, diese effizient auf den neuen Standard überführen. Das Rahmenwerk definiert verschiedene Phasen, die konzeptuell in einem Ablaufdiagramm basierend auf dem Grundsatz einer fortlaufenden Verbesserung organisiert sind („Plan-Do-Check-Act“).²¹⁶ Die nachfolgende Übersicht in Tabelle 6 fasst die Inhalte der grundlegenden Phasen zum Aufbau eines Compliance-Managementsystems nach ISO 37301 zusammen.

Phase	Inhalte (Zusammenfassung) ²¹⁷
Bestandsaufnahme der Compliance-Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des Unternehmensumfelds (4.1, 4.2) • Definition der Compliance-Zielsetzung (4.3, 4.4) • Abgrenzung relevanter Rechtsvorschriften (4.5) • Bewertung von Compliance-Risiken (4.6)
Definition der Verantwortlichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung einer Compliance-Kultur (5.1) • Festlegung der Compliance-Politik und -Strategie (5.2) • Festlegung von Zuständigkeiten und Aufgabenbereichen (5.3)
Planung der notwendigen Compliance-Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen zum Risikomanagement (6.1) • Festlegung der Compliance-Zielsetzung und Maßnahmen zur Erreichung (6.2) • Umgang mit Veränderungen (6.3)
Implementierung des Compliance-Systems	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung der Verfügbarkeit von Ressourcen und Kompetenzen (7.1, 7.2, 7.3)

²¹³ ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. vi.

²¹⁴ Vgl. PIELKE (2018): *Tax Compliance - Effektive Organisation der Einhaltung steuerlicher Pflichten*. S. 6f.

²¹⁵ Zu den Möglichkeiten einer unabhängigen Zertifizierung nach ISO 37301 sowie den Vorteilen für den Nachweis der Wirksamkeit der implementierten Maßnahmen finden sich entsprechende weiterführende Informationen z. B. in den Veröffentlichungen des TÜV Rheinland (vgl. TÜV RHEINLAND CONSULTING GMBH (2021): *Neue Norm für ein effizientes Compliance-Management-System - Leitfaden zur Verwirklichung eines rechtssicheren Compliance-Management-Systems*.). Mit der Schaffung von Zertifizierungsmöglichkeiten begegnet die ISO einem in der Vergangenheit häufiger vorgebrachten Kritikpunkt gegenüber der Vorgängernorm und schafft damit mehr Sicherheit für Unternehmen bei der Umsetzung von CMS (vgl. BLEKER & HORTENSUS (2014): *ISO 19600: The Development of a Global Standard on Compliance Management*. S. 11.).

²¹⁶ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. vii.

²¹⁷ Hinweis: in Klammern ist ein Verweis auf die jeweilige Sektion der Norm angegeben.

	<ul style="list-style-type: none"> • Einrichtung von Kommunikationsprozessen (7.4) • Dokumentation (7.5) • Implementierung von Prozessen zur Erreichung der Zielsetzungen (8.1)
Anforderungen an den laufenden Betrieb des Compliance-Systems	<ul style="list-style-type: none"> • Einrichtung von Kontrollabläufen (8.2) • Nachverfolgung von Problemen und Beschwerden (8.3, 8.4)
Laufende Prüfung und Verbesserung des Compliance-Systems	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsmessung und -bewertung (9.1) • Durchführung von Audits und Überprüfungen (9.2, 9.3) • Kontinuierliche Verbesserung zur Erhaltung eines effektiven CMS (10.1) • Korrekturmaßnahmen zur Adressierung potenzieller Non-Compliance (10.2)

Tabelle 6. Grundelemente eines CMS gemäß ISO 37301

2.5.4.3 Bestandteile eines CMS nach IDW PS 980

Die im Jahr 2011 vom Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (IDW) verabschiedete Standard *IDW-Prüfungsstandard 980* beschreibt Grundsätze und Inhalte freiwilliger Prüfungen von Compliance-Managementsystemen. Er legt die Berufsauffassung des IDW dar, nach der Wirtschaftsprüfer Prüfungsaufträge und Untersuchungshandlungen durchführen.²¹⁸ Obwohl es sich um eine Dokumentation von Best Practices aus Sicht der Praxis handelt und dem Standard damit keine normative Vorgabekraft im juristischen Sinne zukommt, ist zu beobachten, dass sich zahlreiche Unternehmen an den Grundelementen des Standards ausrichten und nach diesem prüfen lassen.²¹⁹ Der Standard nimmt damit indirekt einen empfehlenden Charakter für die Konzeption und Implementierung eines CMS an, welches nach den Grundsätzen des IDW einen positiven Prüfungsvermerk erhalten kann.²²⁰ Das CMS ist wird als integraler Bestandteil der Corporate Governance betrachtet und verfolgt damit das vorrangige Ziel, die Einhaltung von Regeln innerhalb des Unternehmens sicherzustellen. Hierbei wird insbesondere auf die Effektivität des Systems im Sinne der grundsätzlichen Verfügbarkeit und Nutzung abgestellt, während die „Einrichtung, Ausgestaltung und Überwachung des CMS“ als „eine im Organisationsermessen der gesetzlichen Vertreter stehende unternehmerische Entscheidung“ betrachtet wird.²²¹ Dies zeigt sich beispielsweise in der grundsätzlich neutralen Auffassung zur Entscheidung im Umgang mit Risiken: verschiedene Maßnahmen zur Risikosteuerung (Risikovermeidung, Risikoreduktion, Risikoüberwälzung oder Risikoakzeptanz) werden ohne präferenzielle Würdigung als Alternativen geführt.²²² In Bezug auf die An-

²¹⁸ Vgl. Textziffer 1 in IDW (2017): *IDW PS 980*. S. 2.

²¹⁹ Vgl. HÜLSBERG & LAUE (2013): *B. Die Prüfung von Compliance Management Systemen nach dem IDW PS 980*. S. 153.; FISSENEWERT & WENDT (2019): *Compliance Management in der Immobilienwirtschaft*. S. 33.

²²⁰ Vgl. PIELKE (2018): *Tax Compliance - Effektive Organisation der Einhaltung steuerlicher Pflichten*. S. 8.

²²¹ Textziffer 1 in IDW (2017): *IDW PS 980*. S. 2.

²²² Vgl. A16 in IDW (2017): *IDW PS 980*. S. 27.

wendbarkeit der Inhalte für die Gestaltung von Compliance-Managementsystemen werden explizit keine Einschränkungen auf bestimmte Organisationsbereiche oder -prozesse vorgenommen: „Ein CMS i. S. d. IDW Prüfungsstandards kann sich insb. auf Geschäftsbereiche, auf Unternehmensprozesse (z. B. Einkauf) oder auf bestimmte Rechtsgebiete (z. B. Kartellrecht) beziehen (abgegrenzte Teilbereiche)“.²²³ In Anwendungshinweis A3 des Prüfungsstandards werden u. a. das Außensteuerrecht sowie Zollrecht als relevante Rechtsbereiche mit Auswirkungen auf Einzelsteuergesetze explizit als Beispiele für die Anwendbarkeit erwähnt. Als Teil einer umfassenden CMS-Prüfung werden innerhalb des Standards die folgenden drei Prüfungstypen definiert:

Wirksamkeitsprüfung:²²⁴ Ziel dieser Prüfungsleistung ist die Feststellung der Wirksamkeit und Effektivität des zu prüfenden Compliance-Managementsystems anhand der in der Beschreibung des CMS dargelegten Grundsätze. Die Prüfung schließt die Untersuchung der Konzeption sowie der Angemessenheit und Implementierung der beschriebenen Maßnahmen mit ein.

Konzeptionsprüfung:²²⁵ Diese Prüfungsleistung verfolgt das Ziel, die in der Beschreibung des CMS enthaltenen Ausführungen zur Konzeption des Systems unter Beachtung der von Seiten des Unternehmens zugrunde gelegten Grundsätze zu untersuchen. Das Ziel der Prüfung ist eine Aussage darüber zu treffen, ob alle für das Unternehmen erforderlichen Belange angemessen dargestellt und dokumentiert sind.

Angemessenheitsprüfung:²²⁶ Im Rahmen dieser Prüfungsleistung wird untersucht, ob die Ausführungen in der Beschreibung des CMS geeignet sind, Compliance-Risiken und wesentliche Regelverstöße rechtzeitig zu erkennen und zu vermeiden. Zudem wird untersucht, ob die definierten Maßnahmen zu einem bestimmten Zeitpunkt tatsächlich implementiert waren.

Die nachfolgende Übersicht in Tabelle 7 fasst die sieben Grundelemente für die Gestaltung eines CMS nach IDW PS 980 zusammen.

Element	Inhalte (Zusammenfassung) ²²⁷
Compliance-Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Basis für Angemessenheit und Wirksamkeit des CMS • Festlegung unter Beachtung der Grundeinstellungen und Verhaltensweisen des Managements und des Aufsichtsorgans • Beeinflusst Umgang der Mitarbeiter eines Unternehmens mit Compliance-Regeln (Beachtung, Bereitschaft, Konformität)
Compliance-Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Definition der Ziele des CMS in Abstimmung mit den Unternehmenszielen • Abgrenzung relevanter Teilbereiche und Geltungsbereiche des CMS • Basis für die Beurteilung von Compliance-Risiken

²²³ Textziffer 6 in IDW (2017): *IDW PS 980*. S. 3.

²²⁴ Vgl. Textziffer 14 i. V. m Textziffer 39 in IDW (2017): *IDW PS 980*. S. 4ff.

²²⁵ Vgl. Textziffer 16 in IDW (2017): *IDW PS 980*. S. 4.

²²⁶ Vgl. Textziffer 17 in IDW (2017): *IDW PS 980*. S. 4.

²²⁷ Vgl. IDW (2017): *IDW PS 980*. S. 5ff.

Compliance-Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Feststellung möglicher Compliance-Risiken als Verfehlung der Compliance-Ziele • Einführung von systematischer Risikoerkennung und -berichterstattung • Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit und möglicher Folgen identifizierter Risiken
Compliance-Programm	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung von Maßnahmen zur Begrenzung von Compliance-Risiken und Vermeidung von Compliance-Verstößen • Festlegung von Korrekturmaßnahmen nach der Feststellung von Compliance-Verstößen • Dokumentation des CMS
Compliance-Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten • Definition der Aufbau- und Ablauforganisation • Bereitstellung notwendiger Ressourcen
Compliance-Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Zugänglichmachung von Informationen zu Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten für alle Beteiligten • Definition von Informationsprozessen zur Kommunikation möglicher und tatsächlich eingetretener Regelverstöße
Compliance-Überwachung und Verbesserung	<ul style="list-style-type: none"> • Überwachung von Angemessenheit und Wirksamkeit des CMS • Durchgängige Dokumentation der Überwachung • Korrektur von Mängeln und Verbesserung des Systems

Tabelle 7. Grundelemente eines CMS gemäß IDW PS 980

2.5.4.4 Bestandteile eines TCMS auf Basis des IDW PS 980

Auf Anregung des Bundesministeriums der Finanzen wurde auf Seiten des IDW eine Arbeitsgruppe „Tax Compliance“ einrichtet, welche die Grundsätze des Prüfungsstandards 980 für die Anwendung auf Tax-Compliance-Managementsysteme bewertete. Die Ergebnisse wurden in Form des *IDW Praxishinweis 1/2016: Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980* veröffentlicht.²²⁸ Der Praxishinweis ergänzt die Grundsätze des IDW PS 980 und definiert ein TCMS als abgrenzbaren Teilbereich des gesamten CMS zum Zweck „einer vollständigen und zeitgerechten Erfüllung von steuerlichen Pflichten“.²²⁹ Die Prüfung eines TCMS zielt analog darauf ab, die Wirksamkeit und Angemessenheit der verwendeten Grundsätze und Maßnahmen des Unternehmens nachzuweisen. Wie beim IDW PS 980 liegt die Verantwortung für das TCMS und die Inhalte bei den gesetzlichen Vertretungsorganen des Unternehmens; explizit wird allerdings darauf hingewiesen, dass an der Erstellung der TCMS-Beschreibung Personen mit der nötigen Fachkompetenz, wie z. B. der Leiter der Steuerabteilung oder externe Dritte, beteiligt sein müssen.²³⁰ Der Geltungsbereich eines TCMS ist von anderen

²²⁸ Vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*.

²²⁹ Vgl. PIELKE (2018): *Tax Compliance - Effektive Organisation der Einhaltung steuerlicher Pflichten*. S. 10.

²³⁰ Textziffer 19 in IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. S. 4.

Teilbereichen des CMS hinsichtlich fachlicher Besonderheiten klar abzugrenzen, insbesondere hinsichtlich der betrachteten Steuerrechtsordnungen, Steuerarten und Betriebsstätten.²³¹ Innerhalb des Geltungsbereichs des TCMS liegen Rollen und Verantwortlichkeiten von Vertretern innerhalb (z. B. Mitarbeiter, interne Shared Service Center) und außerhalb des Unternehmens (z. B. Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, externe Shared Service Center).²³²

Zur Strukturierung eines angemessenen Tax-Compliance-Managementsystems gemäß des IDW-Praxishinweises wird auf die Grundelemente eines CMS nach IDW PS 980 (vgl. Abschnitt 2.5.4.3) zurückgegriffen. Diese werden gemäß den spezifischen Anforderungen für eine rechtskonforme Erfüllung steuerlicher Pflichten konkretisiert und in diesem Rahmen ausgestaltet. Die konkrete Umsetzung des TCMS hängt von verschiedenen Faktoren wie u. a. den festgelegten Compliance-Zielen, der Unternehmensgröße, Art und Umfang der Geschäftstätigkeit, nationaler bzw. internationaler Ausrichtung sowie der Unternehmensbranche, Rechtsform und Organisationsstruktur ab. Insbesondere wird auch auf den Grad der Automation von Prozessabläufen und den Umfang, in dem Aufgaben an Externe delegiert werden, hingewiesen.²³³ Alle diese Faktoren beeinflussen die grundlegende Konzeption des TCMS sowie die Ausgestaltung der notwendigen Dokumentation. Die nachfolgende Tabelle 8 beschreibt die Inhalte der einzelnen Elemente und fokussiert dabei auf die wesentlichen Besonderheiten einer Ausgestaltung von Tax-Compliance-Managementsystemen.

Element	Inhalte (Zusammenfassung) ²³⁴
Tax-Compliance-Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlage für die Einhaltung von steuerlichen Regeln und die ordnungsgemäße Erfüllung der steuerlichen Pflichten • Frühzeitige und umfassende Einbindung der Steuerfunktion in steuerrelevante Fragestellungen • Dokumentation von Grundeinstellungen und erwartete Verhaltensweisen (z. B. im Rahmen einer Steuerrichtlinie oder Steuerstrategie)
Tax-Compliance-Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Tax-Compliance-Ziele werden aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und definieren den Rahmen und die Aufgaben der Steuerfunktion • Zielsetzungen bilden die Grundlage für die Beurteilung von Tax-Compliance-Risiken
Tax-Compliance-Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Definition der Ablauf- und Aufbauorganisation • Bereitstellung der für ein TCMS notwendigen Ressourcen (z. B. Mitarbeiter, IT, Experten) • Organisatorische, fachliche und prozesstechnische Regelung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten

²³¹ Nach § 12 Abgabenordnung ist eine (steuerliche) Betriebsstätte definiert als eine feste Geschäftseinrichtung, die der Tätigkeit eines Unternehmens dient.

²³² Für die Erläuterungen in diesem Abschnitt vergleiche Textziffern 19, 20 und 21 in IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*.

²³³ Textziffer 24 in IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*.

²³⁴ Vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. S. 5ff.

	<ul style="list-style-type: none"> • Eindeutige Definition von Schnittstellen zwischen Steuerfunktion und anderen Stellen des Unternehmens für die Erfüllung von steuerlichen Pflichten
Tax-Compliance-Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Feststellung von Risiken für Verstöße gegen einzuhaltende Regeln durch eine systematische Risikoerkennung und -beurteilung • Definition von Tax-Compliance-Risiken für unterschiedliche Steuerarten und verbundene Prozesse
Tax-Compliance-Programm	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung von Grundsätzen und Maßnahmen, um Tax-Compliance-Risiken entgegenzuwirken • Umsetzung von präventiven und detektiven Maßnahmen zur Vermeidung von Compliance-Verstößen • Prüfung des Einsatzes von steuerlichen IT-Lösungen zur Erreichung der Tax-Compliance-Ziele
Tax-Compliance-Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Information von Mitarbeitern und Dritten über Inhalte des Tax-Compliance-Programms • Definition von Berichtsanslässen und Informationsketten
Tax-Compliance-Überwachung und Verbesserung	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung der Einhaltung der TCMS-Maßnahmen sowie der Prozessabläufe • Bereitstellung von Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen • Sanktionierung und Behebung von Mängeln in Folge von erkannten Regelverstößen und Zuwiderhandlungen • Aufklärung Dritter über Anforderungen von übertragenen Tätigkeiten und Prüfung der resultierenden Arbeitsergebnisse

Tabelle 8. Grundelemente eines TCMS gemäß Praxishinweis zum IDW PS 980

2.5.4.5 Bestandteile eines TCMS nach OECD-Rahmenwerk

Auf globaler Ebene besteht bei der Besteuerung von Großunternehmen ein deutlicher Trend hin zu einer stärkeren Kooperation zwischen Steuerzahlern und Steuerbehörden.²³⁵ Im Sinne eines kooperativen Compliance-Ansatzes werden im Gegensatz zu einer eher bürokratischen Steuerverwaltung gemeinsame Richtlinien vereinbart, um die Genauigkeit und Vollständigkeit von Steuererklärungen sicherzustellen. Ein solcher kooperativer Compliance-Ansatz wird von der OECD unterstützt. Sie fördert eine Perspektive, die die Prozesse der Steuerzahler und die Prozesse der Steuerbehörden ganzheitlich verbindet. Damit soll die gesamte Kette, beginnend bei der Geschäftstätigkeit des Steuerzahlers bis zur endgültigen Zahlung der korrekten Steuer, abgebildet werden. Zu diesem Zweck hat die OECD im Anschluss an den Bericht des *Forum on Tax Administration's Large Business Programme* (FTA LBP) zu kooperativer Compliance im Jahr 2016 eine Richtlinie zur Gestaltung und den Betrieb von steuerlichen Kontrollrahmen (engl. *Tax Compliance Framework*, TCF) und zur Anpassung von Risikomanagementstrategien veröffentlicht.²³⁶ Diese Richtlinie hat keine rechtlich bindende Wirkung, sondern formuliert gemeinsam

²³⁵ Vgl. SIGLÉ ET AL. (2022): *The Cooperative Approach to Corporate Tax Compliance: An Empirical Assessment*. S. 1.

²³⁶ Vgl. OECD (2013): *Co-operative Compliance: A Framework - From Enhanced Relationship to Co-operative Compliance* und OECD (2016): *Co-operative Tax Compliance: Building Better Tax Control Frameworks*.

verabschiedete Grundsätze und dient der Begründung einer freiwilligen und vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Steuerbehörden. Die Richtlinie basiert auf zwei zentralen Grundsätzen:²³⁷ Erstens, der Würdigung auf allen Ebenen der Steuerbehörden, dass der Einsatz eines TCF seitens eines Unternehmens eine effektive Maßnahme im Sinne eines kooperativen Compliance-Programms darstellt. Zweitens, der durchgängigen Transparenz und vollständigen Offenlegung von Informationen bezüglich unklarer oder problematischer Steuerpositionen durch Unternehmen.²³⁸ Auf Basis dieser Selbstverpflichtung können Steuerbehörden sich darauf verlassen, dass die übermittelten Steuererklärungen verlässlich sind und sie frühzeitig auf unsichere und problematische Steuerpositionen in den Erklärungen aufmerksam gemacht werden. Unternehmen können im Gegenzug erwarten, dass der Umfang von Betriebsprüfungen und Audits signifikant reduziert wird. In der folgenden Übersicht in Tabelle 9 sind die Inhalte der Grundelemente eines TCF nach dem OECD-Rahmenwerk zusammengefasst.

Element	Inhalte (Zusammenfassung) ²³⁹
Tax Strategy Established	<ul style="list-style-type: none"> • Definition der Steuerstrategie und -zielsetzung • Abstimmung der TCF-Zielsetzung mit der Steuerstrategie
Applied Comprehensively	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation aller steuerbezogenen Richtlinien, Regeln, Verfahren und Prozesse • Prozessbezogene Betrachtung von steuerrelevanten Tätigkeiten inkl. der operativen Umsetzung
Responsibility Assigned	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung erforderlicher Kompetenzen und Kenntnisse • Feststellung steuerrelevanter Funktionen außerhalb der Steuerabteilung
Governance Documented	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation von Compliance-Richtlinien • Festlegung von Zuständigkeiten, Messgrößen zur Zielerreichung, Kommunikationswegen und Überwachungsmethoden
Testing Performed	<ul style="list-style-type: none"> • Implementierung von Überwachungskomponenten und Verbesserungen bei identifizierten Fehlern • Regelmäßige Durchführung von Prüfungen und Wartungen
Assurance Provided	<ul style="list-style-type: none"> • Nachweis der Effektivität des TCF • Abstimmung der umgesetzten TCF-Maßnahmen mit der tolerierten Risikoexposition

Tabelle 9. Grundelemente eines TCF gemäß OECD-Rahmenwerk

²³⁷ Vgl. OECD (2016): *Co-operative Tax Compliance: Building Better Tax Control Frameworks*. S. 11.

²³⁸ Anmerkung: Die Offenlegung möglicher Steuerrisiken geht über die gesetzlich notwendigen Angaben insofern hinaus, insofern als bewusst auf die freiwillige Benennung von bislang unklaren, potenziell problematischen Steuerpositionen abgestellt wird. Die Steuerbehörden erhalten so schon vor der Materialisierung eines Steuerrisikos entsprechende Informationen; von Seiten des Unternehmens kann dadurch der Verdacht einer aggressiven Steuergestaltung und möglicher Verletzung steuerlicher Pflichten entkräftet werden.

²³⁹ Vgl. OECD (2016): *Co-operative Tax Compliance: Building Better Tax Control Frameworks*. S. 15ff.

3 Zum Stand der digitalen Transformation im Steuerbereich

3.1 Vorbemerkung

Im folgenden Kapitel wird der Stand der digitalen Transformation im Steuerbereich auf Grundlage der einschlägigen Literatur zusammengefasst. Einleitend werden in Abschnitt 3.2 die Begriffe *Digitalisierung* und *digitale Transformation* abgegrenzt und wesentliche Merkmale dieser Entwicklungen aufgezeigt. Anschließend wird in Abschnitt 3.3 ein Überblick zum aktuellen Stand der digitalen Transformation der betrieblichen Steuerfunktion präsentiert, der sechs Entwicklungsbereiche beinhaltet und diese hinsichtlich ihrer Zielsetzungen systematisiert. Darauf aufbauend wird in Abschnitt 3.4 ein Bezugsrahmen vorgestellt, der auf Basis der Entwicklungsbereiche eine Systematisierung entlang zweier Dimensionen aufzeigt. Die erste Dimension unterscheidet verschiedene Bereiche des Tätigkeitsspektrums der betrieblichen Steuerfunktion, während die zweite Dimension die technische Umsetzung in den Bereichen Prozesse, Daten und IT-Systeme differenziert. Abschnitt 3.5 schließt das Kapitel mit einem Zwischenfazit ab.

3.2 Digitalisierung und Digitale Transformation

3.2.1 Begriffsverständnis und -abgrenzung

Der Begriff *Digitalisierung* bezeichnet in seiner Grundform die technische Umwandlung von analogen in digitale Informationen und von physischen in digital auslieferbare Produkte.²⁴⁰ In der englischsprachigen Literatur wird der Begriff weiter differenziert. So hat sich für das vorstehende Begriffsverständnis der Terminus *Digitization* etabliert.²⁴¹ In Abgrenzung dazu umfasst der Begriff *Digitalization* den Einsatz digitaler Technologien zur Veränderung bestehender Geschäftsprozesse, der Unternehmen die Umsetzung von Produkt- und Prozessinnovationen auf der Basis einer umfassenden Daten- und Informationsverarbeitung erlaubt.²⁴² Die digitale Unterstützung und Optimierung von Geschäftsprozessen fördert eine stärkere Prozessintegration und schafft neue Kommunikationskanäle, die eine komfortablere Interaktion mit unternehmensexternen Partnern und Kunden ermöglichen. Nach REIS & MELÃO besteht die Abgrenzung der Digitalisierung gemäß den beiden Begriffsausprägungen in der Wertschöpfung und der Verbesserung des Kundenerlebnisses.²⁴³

Im Zuge der Entwicklung von digitalen Technologien, die transformative Effekte auf die Gestaltung von Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen haben und neue Möglichkeiten zur datenbasierten Wertschöpfung schaffen, hat sich darüber hinaus der

²⁴⁰ Vgl. LOSKE & KLUMPP (2022): *Verifying the Effects of Digitalisation in Retail Logistics: An Efficiency-centred Approach*. S. 204.; vgl. KOHLI & JOHNSON (2011): *Digital Transformation in Latecomer Industries: CIO and CEO Leadership Lessons from Encana Oil & Gas (USA) Inc.* S. 145.

²⁴¹ Vgl. REIS & MELÃO (2023): *Digital transformation: A Meta-Review and Guidelines for Future Research*. S. 2.

²⁴² Vgl. CASTAGNA ET AL. (2020): *Customer Knowledge Management in SMEs Facing Digital Transformation*. S. 1f.

²⁴³ Vgl. REIS & MELÃO (2023): *Digital transformation: A Meta-Review and Guidelines for Future Research*. S. 3.

Begriff der *Digitalen Transformation* etabliert.²⁴⁴ Diese umfasst neben der Beschäftigung mit Technologien auch technologieinduzierte Veränderungen auf strategischer, organisationaler, prozessualer und kultureller Ebene.²⁴⁵ Grundlage ist eine tiefe Durchdringung der internen und externen Unternehmensabläufe mit digitalen Technologien, wie Künstliche Intelligenz, Big-Data-Analytik, Internet-of-Things-Komponenten oder Cloud Computing als Katalysator für Transformationsprozesse.²⁴⁶ NADKARNI & PRÜGL definieren digitale Transformation als einen organisatorischen Wandel, der durch digitale Technologien ausgelöst wird und dessen Einfluss sich auf verschiedenen Ebenen eines Unternehmens zeigt. Hierzu zählen u. a. eine Anpassung des Kerngeschäfts, der Austausch von Ressourcen und Fähigkeiten, die Veränderung von Prozessen, Strukturen und Führung sowie die Schaffung einer digitalen Kultur.²⁴⁷

Unternehmen sind im Kontext der digitalen Transformation mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert, z. B. gestiegenen Kundenerwartungen, zunehmender Marktvolatilität, und disruptiven Wettbewerbern. Gleichzeitig bieten die Optimierung von Prozessen, Verbesserung der unternehmerischen Effizienz oder Umsetzung einer lückenlosen Informationsverarbeitung in Echtzeit vorteilhafte Ansatzpunkte zur Gestaltung der genannten Herausforderungen.²⁴⁸ Das Ziel der digitalen Transformation eines Unternehmens besteht nach KANE ET AL. daher nicht in der Implementierung von Spitzentechnologie, sondern in der Erlangung von digitaler Reife durch die Entwicklung von Strukturen, Prozessen und Praktiken in einem zunehmend digitalisierten Marktumfeld.²⁴⁹ Der Erfolg von Transformationsprojekten ist abhängig von spezifischen Voraussetzungen im Umfeld eines Unternehmens, lässt sich im Kern aber auf eine Reihe von Erfolgsfaktoren zurückführen:²⁵⁰ *Kundenorientierung* bedeutet die konsequente Ausrichtung der eigenen Aktivitäten an den Interessen der jeweiligen Adressaten. *Flexibilität* bezieht sich auf anpassbare Strukturen, kurze Entwicklungszyklen und skalierbare Ressourcen, um schnell notwendige Anpassungen durchführen zu können. *Digitales Denken* umfasst die Nutzung von Möglichkeiten zur Datenanalyse und zur fortlaufenden Verbesserung der eigenen Produkte oder Dienstleistungen. *Stabilität* beschreibt die sukzessive Anpassung und Erweiterung des Kerngeschäfts, um dessen zukünftige Relevanz zu sichern. *Innovation* zielt auf die risikobehaftete Erprobung neuer Alternativen, oft unter Nutzung der Potenziale neuer Technologien.

Zudem zeigt sich im Unternehmenskontext der Einfluss der digitalen Transformationsprozesse in der Veränderung von Rollen und Zuständigkeiten. Der Aufgabenbereich des

²⁴⁴ Vgl. BERGER ET AL. (2018): *The Nature of Digital Technologies - Development of a Multi-layer Taxonomy*. S. 2.; vgl. FITZGERALD ET AL. (2013): *Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative*. S. 5.

²⁴⁵ Vgl. VIAL (2021): *Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda*. S. 14.

²⁴⁶ Vgl. FEROS ET AL. (2022): *Digital Transformation and Environmental Sustainability: A Review and Research Agenda*. S. 1.

²⁴⁷ Vgl. NADKARNI & PRÜGL (2021): *Digital transformation: A Review, Synthesis and Opportunities for Future Research*. S. 235f.

²⁴⁸ Vgl. GOLLHARDT ET AL. (2020): *Development of a Digital Transformation Maturity Model for IT Companies*. S. 95.

²⁴⁹ Vgl. KANE ET AL. (2017): *Achieving Digital Maturity*. S. 3.

²⁵⁰ Vgl. DAHM & WALTHER (2019): *Digitale Transformation*. S. 13–16.

CIO (Chief Information Officer) erweitert sich seit Jahren von der Erbringung interner IT-Dienstleistungen hin zu einer ganzheitlichen Verantwortung in der Zusammenarbeit mit anderen Fachbereichen und Kunden.²⁵¹ Auch die Einrichtung von vergleichsweise neuen Rollen wie der des CDO (Chief Digital Officer) ist das Ergebnis einer zunehmenden Durchdringung von Unternehmensbereichen mit digitalen Technologien. CDOs sind in Abgrenzung zu CIOs mit der funktionsübergreifenden digitalen Transformation des Unternehmens betraut.²⁵²

3.2.2 Digitale Transformation der Steuerfunktion

Die fünf genannten Erfolgsfaktoren lassen sich auch auf die nachfolgend beschriebenen Entwicklungen im Steuerbereich übertragen. Für die Steuerfunktion bedeutet digitale Transformation nach WEBER, Steuerprozesse zu digitalisieren, zu optimieren und synergiestiftend zu verbinden, um die Qualität steuerlicher Angebote zu verbessern.²⁵³

Diese wird begleitet durch neue Forschungs- und Anwendungsdisziplinen. Im juristischen Bereich beschreibt der Begriff *Legal Technology* (kurz *LegalTech*) die Anwendung neuer Technologien, um Aufgaben von Anwälten oder juristischem Fachpersonal zu automatisieren.²⁵⁴ Analog dazu bezeichnen *FinTech* vergleichbare Entwicklungen im Finanzbereich und *InsurTech* im Versicherungsbereich.²⁵⁵ Daran angelehnt wird der Begriff *Tax Technology* (kurz *TaxTech*) verwendet, um die Anwendung digitaler Technologien im Steuerbereich zu beschreiben.²⁵⁶ FETTKKE charakterisiert *TaxTech* als wissenschaftliche Disziplin an der Schnittstelle zwischen Steuerwissenschaft und Informatik.²⁵⁷ Die transformative Veränderung der Steuerfunktion sowie angrenzender Berufszweige wie dem des Steuerberaters durch *TaxTech* ist immer wieder Gegenstand von Diskussionen. Oftmals wird eine Aussage der 2013 erschienenen Studie von FREY und OSBORNE zur Zukunft der Arbeitswelt angeführt, nach der das Berufsbild des „Tax Preparer“ einem 99-prozentigen Risiko der Automatisierbarkeit unterliegt.²⁵⁸ Dass der Beruf des Steuerberaters nicht auf die dort beschriebenen Tätigkeiten reduziert werden kann, wurde

²⁵¹ Vgl. BERGHAUS & BACK (2016): *Gestaltungsbereiche der Digitalen Transformation von Unternehmen: Entwicklung eines Reifegradmodells*. S. 99.; vgl. WEILL & WOERNER (2013): *The Future of the CIO in a Digital Economy*. S. 65.

²⁵² Vgl. HORLACHER & HESS (2016): *What Does a Chief Digital Officer Do? Managerial Tasks and Roles of a New C-Level Position in the Context of Digital Transformation*. S. 5134.

²⁵³ Vgl. WEBER (2020): *Die digitale Transformation der Steuerabteilung*. S. 31.

²⁵⁴ Vgl. SALMERÓN-MANZANO (2021): *Legaltech and Lawtech: Global Perspectives, Challenges, and Opportunities*. S. 1.

²⁵⁵ Vgl. GAI ET AL. (2018): *A Survey on FinTech*. S. 262.; vgl. CHATZARA (2020): *FinTech, InsurTech, and the Regulators*. S. 3.

²⁵⁶ Vgl. MÜLLER (2021): *Tax Tech in der Praxis – Digitale Technologien und deren Anwendungsmöglichkeiten bei kleineren und mittleren Unternehmen*. S. 143.; vgl. SCHWAB (2020): *Digitalisierung 4.0 – Zukunft des steuerberatenden Berufs*. S. 56.

²⁵⁷ Vgl. FETTKKE (2018): *TaxTech - Die vierte Disziplin der Steuerwissenschaft*. S. 20.

²⁵⁸ Vgl. FREY & OSBORN (2013): *The Future of Employment*. S. 76.

in der Literatur ausführlich dargelegt.²⁵⁹ Gleichwohl stehen steuernaher Berufe vor Veränderungen, die sich beispielsweise in der Entwicklung der steuerjuristischen Ausbildung hin zu mehr Digitalkompetenzen und einem neuen Selbstverständnis der Steuerfunktion als Unternehmensbereich mit hohem Wertschöpfungsbeitrag ausdrücken.²⁶⁰

Im folgenden Abschnitt werden zunächst zentrale Entwicklungen im Zuge der digitalen Transformation des Steuerbereichs anhand des aktuellen Literaturstandes beschrieben und die sich daraus ergebenden Zielsetzungen für die betriebliche Steuerfunktion zusammengefasst. Anschließend erfolgt eine Systematisierung des Tätigkeitsspektrums der Steuerfunktion aus prozessualer und IT-Systemsicht, um Anknüpfungspunkte von Digitalisierungsmaßnahmen in einem Bezugsrahmen aufzuzeigen. Das Kapitel schließt mit einer zusammenfassenden Einordnung der Ergebnisse für den weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit.

3.3 Überblick über aktuelle Entwicklungen

3.3.1 Steigende Compliance-Anforderungen und Berichtspflichten

Die traditionellen Compliance-Tätigkeiten, insbesondere die Einreichung von Steuererklärungen und die Bearbeitung von Prüfungsanfragen der Steuerbehörden, werden zunehmend um weitere Melde- und Transparenzverpflichtungen ergänzt.²⁶¹ Die Finanzverwaltung agiert als Treiber dieser Trends, die sich in Entwicklungen wie der digitalen Einreichung der Steuererklärung (E-Filing) oder der Echtzeitübermittlung von Rechnungsdaten (E-Invoicing) manifestieren. Beide Entwicklungen sorgen dafür, dass unternehmensseitig größere Datenmengen mit kürzeren Vorlaufzeiten für Zwecke der externen Berichterstattung zur Verfügung gestellt werden müssen.²⁶² Das **E-Invoicing** bezeichnet Massenmeldungen von steuerrelevanten Informationen in Echtzeit, die als Ergänzung zu

²⁵⁹ Vgl. KOZIKOWSKI & SCHMID (2017): *Digitalisierung in der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungspraxis*. S. 464.; vgl. EGNER (2018): *Digitale Geschäftsmodelle in der Steuerberatung - Zukunftsfähig bleiben im Spannungsfeld zwischen Tradition und Legal Tech*. S. 1.; vgl. SCHWAB (2020): *Digitalisierung 4.0 – Zukunft des steuerberatenden Berufs*. S. 54.

²⁶⁰ Vgl. ANZINGER (2020): *Digitalkompetenz in der steuerjuristischen Ausbildung*. S. 67f.; vgl. COENEN & RUB (2022): *Bewährtes neu denken – ein holistischer, Empirie-gestützter Blick auf die Zukunft der globalen Steuerfunktion*. S. 23.

²⁶¹ Vgl. HENGST ET AL. (2022): *Studie: Nie war der digitale Auftrag klarer, die Wertschöpfung in der Steuerfunktion voranzubringen*. S. 190.; vgl. BRAUN & PETERS (2020): *Zur Fortentwicklung des Datenzugriffs gemäß § 147 Abs. 6 AO - Reaktion auf Wargowske / Werner beck.digital 2020, 66 und 2020, 133*. S. 146.

²⁶² Vgl. COENEN & RUB (2022): *Bewährtes neu denken – ein holistischer, Empirie-gestützter Blick auf die Zukunft der globalen Steuerfunktion*. S. 24.

monatlichen Umsatzsteuervoranmeldungen durchgeführt werden.²⁶³ Dies soll insbesondere zur Verhinderung von Umsatzsteuerbetrug beitragen.²⁶⁴ Als Standards können verschiedene Datenaustauschformate eingesetzt werden, z. B. die im öffentlichen Sektor etablierte XRechnung oder der SAF-T-Datenstandard.²⁶⁵ Es existieren verschiedene Modelle zur Ausgestaltung der Berichterstattung, z. B. Clearing-Modelle, die im Rahmen der Rechnungsstellung eine Genehmigung der Finanzbehörden erfordern oder Tax-Reporting-Modelle, bei denen die Behörden über einzelne Schritte im Rechnungsprozess informiert werden müssen. Beiden Modellen gemein ist die Anforderung nach hoher Datenqualität: im Gegensatz zur monatlichen Umsatzsteuervoranmeldung sind keine Korrekturschleifen und Qualitätssicherungen möglich, sodass die Meldung unmittelbar richtig erstellt werden muss.²⁶⁶ Die Einführung von Echtzeitmeldesystemen in Deutschland wird Stand 2023 diskutiert.²⁶⁷

Im globalen Kontext bezeichnet **BEPS** (Base Erosion and Profit Shifting) einen Aktionsplan der OECD zur Erarbeitung von Maßnahmen, um das bislang überwiegend national ausgerichtete und an physischen Anknüpfungspunkten orientierte Steuerrecht für eine globalisierte und digitalisierte Wirtschaft zu aktualisieren.²⁶⁸ Im Rahmen des BEPS-2.0-Projektes wurde das sogenannte Zwei-Säulen-Modell (engl. *Pillar I* und *Pillar II*) erarbeitet.²⁶⁹ Die erste Säule zielt auf eine Neuordnung von Besteuerungsrechten, um für digitale Geschäftsmodelle einen kundenbasierten steuerlichen Anknüpfungspunkt für Marktstaaten zu schaffen. Eine Besteuerung soll damit unabhängig von der Existenz einer Betriebsstätte vorliegen.²⁷⁰ Die zweite Säule dient der Schaffung einer globalen Mindestbesteuerung, um schädlichen Steuerwettbewerb zu verhindern und global agierenden Unternehmen den Anreiz zu entziehen, Gewinne in Länder mit niedriger Steuerquote zu verlagern.²⁷¹ Pillar II wurde im 2021 veröffentlichten *Inclusive Framework on BEPS* durch verschiedene Modellregeln konkretisiert und soll ab 2024 in jedem Land eine effektive

²⁶³ Vgl. ISMER & JACKL (2021): *Digitale Aufbruchstimmung im Koalitionsvertrag: Auf dem Weg zur verpflichtenden E-Rechnung im Umsatzsteuerrecht*. S. 2865.; vgl. KOLLMANN (2021): *Steuerliches "Massendaten-Reporting" - Ein Blick ins Ausland*. S. 51.

²⁶⁴ Die sogenannte Mehrwertsteuerlücke als Differenzbetrag zwischen erwarteten und tatsächlichen Umsatzsteuereinnahmen wird in der EU für das Jahr 2019 auf mehr als 134 Mrd. Euro geschätzt (vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION (2021): *Mehrwertsteuerlücke: MwSt-Lücke schrumpft weiter*.)

²⁶⁵ Vgl. HENGST ET AL. (2022): *Wie weit ist der Weg zur E-Rechnung?*. S. 19.; vgl. KOLLMANN (2021): *Steuerliches "Massendaten-Reporting" - Ein Blick ins Ausland*. S. 51.

²⁶⁶ Vgl. KOLLMANN (2021): *Heterogenes nationales Steuerreporting – Eine Herausforderung für multinationale Unternehmen*. S. 209–211.

²⁶⁷ Vgl. JAFARI (2022): *Real-time Reporting für Deutschland: EDI und Datenschutz im Einklang*. S. 70.

²⁶⁸ Vgl. OECD (2013): *Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting*. S. 9–11.

²⁶⁹ Pillar I betrifft globale multinationale Konzerne mit einem weltweiten Umsatz von mehr als 20 Mrd. Euro und einer Umsatzrendite von mehr als 10%, Pillar II betrifft multinationale Unternehmensgruppen mit mehr als 750 Mio. Konzernumsatz.

²⁷⁰ Vgl. DIERK & VAN DER HAM (2020): *OECD veröffentlicht neue Gewinnverteilungsregelungen für digitale und konsumentenorientierte Unternehmen*. S. 921ff.; vgl. BALL & SCHRÖDER (2020): *Digitale Geschäftsmodelle in der Praxis von Unternehmensteuerabteilungen*. S. 35.

²⁷¹ Vgl. ACHLEITNER & BENDLINGER (2021): *GloBE (Pillar Two) – Kompetenzrechtliche Erwägungen zur Umsetzung eines Mindestbesteuerungssystems innerhalb der Europäischen Union*. S. 2.

Mindestbesteuerung in Höhe von 15% der Gewinne sicherstellen.²⁷² Die Umsetzung der Regelungen in der Praxis erfordert die Implementierung von flexiblen Rechen- und Datenmodellen sowie Prozessen und Governance-Maßnahmen, um den detaillierten Anforderungen nach Berichterstattung und Steuerbestimmung genügen zu können.²⁷³

Unternehmen sind mit einer Reihe von Anforderungen und Standards konfrontiert, denen die Berichterstattung genügen muss. Dies bedingt die Implementierung entsprechender Logiken zur Identifizierung der Sachverhalte sowie technischer Schnittstellen und turnusmäßiger Übermittlungszyklen.²⁷⁴ **SAF-T** (**S**tandard **A**udit **F**ile **T**ax) bezeichnet einen von der OECD verabschiedeten Standard zur Übertragung von Buchhaltungsdaten an die Finanzverwaltung und kann für verschiedene Steuerarten eingesetzt werden. Auf Basis der standardisierten Datenstruktur sollen Außenprüfungen effizient abgewickelt werden können. Die Möglichkeiten zur Datenübermittlung mittels SAF-T variieren zwischen verschiedenen Ländern.²⁷⁵ Die **DAC6-Richtlinie** (**D**irective on **A**administrative **C**ooperation) ist ein Ergebnis der BEPS-Initiative, die aggressive grenzüberschreitende Steuergestaltungen durch erhöhte Transparenzpflichten einschränken soll. Hierzu müssen meldepflichtige Sachverhalte anhand verschiedener Kennzeichen (sog. *hallmarks*) identifiziert und elektronisch an die Finanzverwaltung per standardisierter XML-Datenstrukturen übermittelt werden.²⁷⁶ Mit DAC7 wird seit 2023 eine weitere Meldepflicht für Betreiber digitaler Plattformen eingeführt, um relevante Steuertatbestände aufzudecken.²⁷⁷ Im Bereich der Verrechnungspreise ist das sogenannte **Country-by-Country-Reporting** (CbCR) Teil des BEPS-Aktionsplans und zielt als Erweiterung der Verrechnungspreisdokumentation auf die Erhöhung der Transparenz bei internationaler Steuerplanung. Es verpflichtet multinational tätige Unternehmen zur Erstellung länderspezifischer Berichte und deren Übermittlung an die Finanzbehörden. Mit der geplanten Ergänzung Public CbCR werden betroffene Unternehmen darüber hinaus verpflichtet, bestimmte Unternehmenszahlen öffentlich zugänglich zu machen.²⁷⁸

Zusammenfassung der Zielsetzungen: Nutzung standardisierter Datenstrukturen und offizieller Datenstandards, Datenaufbereitung für Echtzeitübertragung ohne Korrekturschleifen, kurze Vorlaufzeit für Datenübertragungen und Berichterstattung.

²⁷² Vgl. OECD (2021): *Tax Challenges Arising from Digitalisation of the Economy - Global Anti-Base Erosion Model Rules (Pillar Two) - Inclusive Framework on BEPS*. S. 8ff.; vgl. PRINZ ZU HOHENLOHE ET AL. (2022): *Pillar Two – Compliance Readiness: Projektansatz für einen IFRS-Konzern*. S. 402f.

²⁷³ Vgl. BENZEL (2022): *Pillar Two – Herausforderungen, Prozesse sowie Rechen- und Datenmodelle*. S. 398ff.

²⁷⁴ Vgl. KOWALLIK (2021): *DAC6: Erste technische Erfahrungen mit der neuen EU-Meldepflicht für grenzüberschreitende Steuergestaltungen*. S. 41ff.

²⁷⁵ Vgl. LANGER (2020): *Aktuelle Trends zur Datenerhebung im Bereich der Umsatzsteuer – Einfluss der Digitalisierung Überblick und länderspezifische Umsetzung in Europa*. S. 17.

²⁷⁶ JOCHIMSEN & DIETRICH (2020): *Die deutsche Umsetzung der “DAC 6” Teil 1: Übersicht über wesentliche kennzeichenspezifische Anwendungsfragen*. S. 241.; vgl. RAUTENSTRAUCH & PREM (2020): *DAC6 – Künftige Meldung von grenzüberschreitenden Steuergestaltungen über BOP, XML-Upload und ELMA-Schnittstelle*. S. 184.

²⁷⁷ Vgl. LUTHER ET AL. (2022): *Nationale Umsetzung und Einordnung der DAC7 in Deutschland und Österreich*. S. 310.

²⁷⁸ Vgl. NÜRNBERG (2022): *Country-by-Country-Reporting*.

3.3.2 Neue Deklarationsanforderungen und Steuerarten

Steuerpflichtige sehen sich zunehmend auch mit neuen Deklarationsanforderungen konfrontiert. Ein Beispiel stellt die **Grundsteuerreform** in Deutschland dar, die die bisherige Einheitsbewertung für die Bemessung der Grundsteuer ablöst und zu einer Neugestaltung der Bewertungsmodelle führt. Durch die Länderöffnungsklausel wird es den Bundesländern ermöglicht, von der Bewertung des Bundesmodells abzuweichen und eigene länderspezifische Regelungen festzulegen.²⁷⁹ Die Grundsteuer wird ab dem 1.1.2025 nach dem Reformgesetz erhoben, was dazu führt, dass mehr als 31 Millionen wirtschaftliche Einheiten in Deutschland auf den Stand zum 1.1.2022 im Rahmen einer Hauptfeststellung neu bewertet werden müssen.²⁸⁰ Diese Hauptfeststellungen finden zukünftig turnusmäßig im Abstand von sieben Jahren statt und werden durch die jährliche Anzeigepflicht bei Änderungen am Immobilienbestand ergänzt.²⁸¹ Neben den bewertungsrechtlichen Änderungen im Zuge der Reform wird der Deklarationsprozess selbst umfassend digitalisiert, BABEL und HASSELMANN sprechen von der Grundsteuer als zukünftig „erste volldigitalisierte Steuer“.²⁸² Der klassische Deklarationsprozess beginnt mit der Beschaffung und Prüfung deklarationsrelevanter Unterlagen, anschließend erfolgt die Durchführung von Berechnungen und Befüllung der Erklärungsformulare und schließt mit der fachlichen Freigabe und dem Versand der Erklärungen an die Finanzbehörden. Im Anschluss erfolgt nach Eingang der Steuerbescheide deren Prüfung und, im Falle von Abweichungen, gegebenenfalls die Einlegung von Rechtsmitteln.²⁸³ Dieser bislang etablierte Prozess erfährt im Rahmen der Reform zwei essenzielle Veränderungen. Erstens erfolgt ein Paradigmenwechsel in der Anzeigepflicht, der eine prozessuale Überwachung und zeitnahe Meldung von Veränderungen am Immobilienbestand notwendig macht.²⁸⁴ Zweitens ist, um diesen prozessualen Veränderungen genügen zu können, die Abbildung der grundsteuerlichen Perspektive auf die notwendigen Daten in Quellsystemen notwendig. IT-Systeme zur Immobiliendatenverwaltung berücksichtigen in der Regel jedoch nicht die steuerliche Abgrenzung von wirtschaftlichen Einheiten, sondern eine liegenschaftliche oder zur Bewirtschaftung zweckdienliche Perspektive.²⁸⁵ Der Aufbau von steuerartspezifischen Datenmodellen wird daher zukünftig an Bedeutung gewinnen.

Die zunehmende Transformation der Wirtschaft und die Etablierung datengetriebener Geschäftsmodelle führt seit Jahren zu anhaltenden Diskussionen über die Einführung einer **Digitalsteuer**. Aufgrund der zunehmenden Verschiebung von Wertschöpfungsbeiträ-

²⁷⁹ Vgl. KUBMAUL & SCHMEER (2021): *Einordnung und Würdigung der Grundsteuerreform*. S. 121.

²⁸⁰ Vgl. BRÄUTIGAM & WEBER (2022): *Grundsteuerreform auf der Zielgeraden: Summarischer Überblick und anstehende Herausforderungen im Jahr 2022*. S. 337.

²⁸¹ Vgl. FLEISCHER & BEDDIG (2021): *Grundsteuerreform: Wie sich das Daten-Dilemma vermeiden lässt*. S. 124.

²⁸² Vgl. BABEL & HASSELMANN (2022): *Technologie, die verbindet: GrSt-Applikationen als digitale Lösung für die neue GrSt-Compliance*. S. 335.

²⁸³ Vgl. BAUMGART ET AL. (2020): *Wo Grundsteuer einfach „einfach“ wird*. S. 26.

²⁸⁴ Vgl. WÜRSCHINGER (2022): *Grundsteuerreform – es geht los!*. S. 25.

²⁸⁵ Vgl. APPELHOFF ET AL. (2021): *Intelligente Datenbeschaffung zur Digitalisierung der Grundsteuer – Von den Daten zur Erklärung*. S. 7f.; vgl. WÜRSCHINGER (2022): *Grundsteuerreform – es geht los!*. S. 26.

gen in den digitalen Bereich wird eine Besteuerung anhand von physischen Anknüpfungspunkten erschwert.²⁸⁶ Vorstöße einzelner Länder wie Frankreich, Indien oder Österreich führen für multinationale Unternehmen aufgrund unterschiedlicher Anforderungen zu hohem Aufwand in der Erfassung der besteuerelevanten Sachverhalte sowie der Sammlung und Aufbereitung von Daten für Steuererklärungen.²⁸⁷ Den nationalen Regelungen stehen die Regelungen des BEPS-Projekts der OECD mit dem Inclusive Framework gegenüber, die Standards für eine weltweite Steuerreform mit einem Fokus auf der Besteuerung von digitalen Geschäftsmodellen setzen wollen.²⁸⁸ Unabhängig von der rechtlichen Regelung erfolgt die Besteuerung auf der Grundlage bislang ungenutzter Daten, z. B. der Anzahl an Zugriffen nach Nutzern aus verschiedenen Ländern. Damit wird für die Besteuerung die Erschließung neuer Datenquellen notwendig, was in der praktischen Umsetzung eine Reihe konzeptioneller Fragen aufwirft. WINTERHALTER und NIEKLER weisen in diesem Zusammenhang u. a. auf die Schwierigkeit der technischen Abgrenzbarkeit von Nutzern anhand der Lokalisierung über IP-Adressen und eindeutiger Geräte-IDs hin.²⁸⁹

Zusammenfassung der Zielsetzungen: Abbildung einer steuerartspezifischen Perspektive auf Daten, steuerartspezifische laufende Kontrolle von Datenänderungen, Erfassung neuer erklärungsrelevanter Sachverhalte.

3.3.3 Beschaffung und Verwaltung steuerrelevanter Daten

Die Verfügbarkeit von steuerlichen Informationen ist eine der Voraussetzungen für die effiziente Durchführung aller Deklarations-, Planungs- und Kontrollprozesse im Zuständigkeitsbereich der Steuerfunktion.²⁹⁰ Hierbei besteht die Herausforderung, dass die Steuerfunktion innerhalb des Unternehmens als „nachrangiger Datennutzer“ agiert, d. h. Quelldaten aus anderen Unternehmensbereichen werden nicht speziell für eine steuerliche Verwendung aufbereitet und können dadurch häufig nicht direkt in relevanten Prozessen genutzt werden. APPELHOFF ET AL. zeigen dies am Beispiel der Grundsteuer anhand unterschiedlicher Perspektiven auf den Datenbestand auf: aus der liegenschaftlichen Perspektive werden Daten zu Flurstücken und Gebäuden nach ihrer örtlichen Lage und baulichen Beschaffenheit strukturiert in Immobilienverwaltungssystemen geführt. Aus steuerlicher Perspektive kann jedoch aus Bewertungsgründen eine Untergliederung der Gebäudeteile oder die fiktive Teilung von Flurstücken notwendig sein. Diese Perspektive

²⁸⁶ Vgl. KOKOTT (2019): *Herausforderungen einer Digitalsteuer*. S. 126f.

²⁸⁷ Vgl. REUSCH & JÜNGLING (2020): *Praktische Probleme der Einführung einer Digital Services Tax am Beispiel Frankreichs*. S. 6.; vgl. SCHUSTER (2020): *Digitalsteuer in Österreich*. S. 153.; vgl. SABNIS (2020): *India's Tryst with the Taxation of Digital Economy – Focus on Equalisation Levy*. S. 224.

²⁸⁸ Vgl. GRABL & GIESE (2021): *Die Überwälzung einer Digitalsteuer und deren Auswirkung auf Umsatzrendite und ETR*. S. 14.

²⁸⁹ Vgl. WINTERHALTER & NIEKLER (2020): *Das Trilemma datenbasierter Besteuerungsansätze und seine Lösung durch digitale Dokumentation mithilfe von Process-Mining- und Blockchain-Verfahren*. S. 281.

²⁹⁰ Vgl. HÖBBEL & BUSCHBACHER (2021): *Datentransparenz in der Steuerfunktion – Herausforderung und Chance*. S. 21.

ist in den datenhaltenden Systemen in der Regel nicht abgebildet, sodass eine Umstrukturierung der Daten für steuerliche Zwecke notwendig ist.²⁹¹ In der Praxis liegen steuerrelevante Daten zudem regelmäßig in verschiedenen Systemen vor (z. B. ERP-, Konsolidierungs- oder Abrechnungssysteme).²⁹² Insbesondere bei global agierenden Unternehmen sind Systemlandschaften außerdem fragmentiert und umfassen verschiedene ERP-Systeme, Buchungskreise und Cloud-Umgebungen.²⁹³

Eine zentrale Zielsetzung der Steuerfunktion ist es daher, steuerrelevante Daten in verschiedenen Systemen zu identifizieren und für eine effektive Nutzung in steuerlichen Prozessen aufzubereiten.²⁹⁴ Mit Blick auf die zukünftigen Erwartungen an den Beitrag der Steuerfunktion zum Gesamtunternehmenserfolg (vgl. Abschnitt 3.3.5) stößt die bisherige Rolle als reiner Datenkonsument an ihre Grenzen. LIEKENBROCK ET AL. weisen darauf hin, dass steuerliche Daten einen zentralen Strategiefaktor darstellen und schlagen eine umfassende „Tax Data Governance“ zur Erhöhung der Datenqualität vor, mit dem Ziel, sowohl die strategische Neupositionierung der Steuerfunktion zu unterstützen als auch mit zunehmendem Kosten- und Wettbewerbsdruck umzugehen.²⁹⁵ HÖBBEL und BUSCHBACHER formulieren die Forderung nach einer Datenstrategie für die Steuerfunktion, um steuerrelevante Daten zu nutzen und zu überwachen. Diese umfasst die strategische Bewertung von verschiedenen technischen und prozessualen Optionen für den Aufbau einer Datenspeicherlösung (z. B. dezentrale Datengewinnung und -verarbeitung, Einrichtung eines zentralen Data Lake für Steuern, Beteiligung an unternehmensweitem Data Lake). Die Autoren weisen darauf hin, dass unter Berücksichtigung von Kosten und organisatorischen Abhängigkeiten die Steuerfunktion in der Regel nicht in der Lage ist, technische Strukturen selbst aufzubauen und zu unterhalten. Gleichwohl kann eine erweiterte Verantwortung zur Datensammlung,- pflege und -verarbeitung die prozessuale Integration der Steuerfunktion stärken.²⁹⁶

Zusammenfassung der Zielsetzungen: Zugriff auf steuerrelevante Daten, Strukturierung von Daten aus steuerlicher Sicht, Datenhoheit zur Aufbereitung und Verwaltung.

²⁹¹ Vgl. APPELHOFF ET AL. (2021): *Intelligente Datenbeschaffung zur Digitalisierung der Grundsteuer – Von den Daten zur Erklärung*. S. 7.

²⁹² Vgl. POPKES & SCHÄFER (2021): *Data Analytics im Ertragsteuer-Bereich*. S. 10f.

²⁹³ Vgl. BRÜCKER ET AL. (2020): *Digitalisierung des ertragsteuerlichen End-to-End-Prozesses mit der Finanzverwaltung*. S. 26.; vgl. HÖBBEL & BUSCHBACHER (2021): *Datentransparenz in der Steuerfunktion – Herausforderung und Chance*. S. 24.

²⁹⁴ Vgl. SCHMIEDER (2020): *Anforderungen an TaxTech-Lösungen am Beispiel von Sachzuwendungen*. S. 18.; vgl. POPKES & SCHÄFER (2021): *Data Analytics im Ertragsteuer-Bereich*. S. 11.

²⁹⁵ Vgl. LIEKENBROCK ET AL. (2021): *Data Governance in Tax: Ein strategischer Ansatz zur Qualitätssicherung von steuerrelevanten Daten*. S. 347.

²⁹⁶ Vgl. HÖBBEL & BUSCHBACHER (2021): *Datentransparenz in der Steuerfunktion – Herausforderung und Chance*. S. 22–25.

3.3.4 Zunehmende Prozessfokussierung und Automatisierung

Um den Zugriff auf steuerrelevante Daten effektiv zu ermöglichen, ist eine stärkere Prozessfokussierung steuerlicher Tätigkeiten sowie eine prozessuale Integration mit steuerlichen Vorprozessen wie der Finanzbuchhaltung notwendig.²⁹⁷ Steigende Compliance- und Reporting-Anforderungen, etwa im Rahmen von BEPS, DAC-6 oder E-Invoicing, machen es zudem notwendig, dass steuerlich relevante Sachverhalte anhand operativer Daten in den Geschäftsprozessen eines Unternehmens identifiziert werden. Für eine erfolgreiche Operationalisierung des TCMS ist daher eine Betrachtung von Geschäftsprozessen mit steuerlichen Implikationen wie Bestell- oder Personalprozessen notwendig.²⁹⁸ Diese Prozesse liegen in der Regel nicht im Verantwortungsbereich der Steuerfunktion, sodass eine enge Abstimmung mit den Prozessverantwortlichen erfolgen muss, um steuerliche Compliance entlang des Gesamtprozesses sicherzustellen.²⁹⁹ In der Praxis erfolgt die Einbindung der Steuerfunktion in andere operative Einheiten häufig nicht systematisch, sondern unregelmäßig und auf Basis von Einzelanfragen.³⁰⁰ BRÜCKER ET AL. sehen eine „organisatorische, prozessuale und IT-technische End-to-End-Betrachtung steuerlicher Prozesse“ als Grundlage für die Verhinderung von Fehlern und Effizienzsteigerung in zunehmend komplexeren Deklarationsprozessen.³⁰¹ Der Steuerfunktion kommt als Datenkonsument nur eine untergeordnete Rolle bei der Prozessgestaltung und Einführung neuer IT-Systeme zu. Im Zuge von unternehmensweiten SAP-S/4HANA-Einführungen bietet sich aber die Gelegenheit, steuerliche Anforderungen entlang der Geschäftsprozesse zu definieren, um steuerliche Implikationen der Prozesse zu adressieren.³⁰² Für einen dauerhaft effizienten und wirksamen Betrieb eines TCMS ist die Integration in operative Geschäftsprozesse von großer Bedeutung. Ausgangspunkt ist die systematische Prozessaufnahme und -modellierung, z. B. in der Modellierungssprache BPMN, um Compliance-relevante Prozesse zu dokumentieren.³⁰³

Eine stärkere Prozessfokussierung und -standardisierung stellt auch die Grundlage für eine Automatisierung von bislang manuellen Prozessen dar. Die Harmonisierung von Prozessen führt zu einer Steigerung der Daten- und Prozesstransparenz und damit zu einer qualitativen Verbesserung der Prozesse.³⁰⁴ Die Steuerfunktion ist vielfach eingebettet in bereichsübergreifende oder unternehmensweite Digitalisierungsvorhaben und profitiert

²⁹⁷ Vgl. LIEKENBROCK (2018): *Digital Tax Compliance - Praxishinweise zur technischen Umsetzung von Tax Compliance Management Systemen*. S. 44.

²⁹⁸ Vgl. HENSELER & HOMRIGHAUSEN (2021): *SAP S/4HANA als Enabler für Tax CMS*. S. 29.

²⁹⁹ Vgl. HÖBBEL & BUSCHBACHER (2021): *Datentransparenz in der Steuerfunktion – Herausforderung und Chance*. S. 22.

³⁰⁰ Vgl. FELLER ET AL. (2017): *Aufbau und Arbeitsweisen der Steuerabteilungen großer deutscher Kapitalgesellschaften*. S. 14.

³⁰¹ Vgl. BRÜCKER ET AL. (2020): *Digitalisierung des ertragsteuerlichen End-to-End-Prozesses mit der Finanzverwaltung*. S. 27.

³⁰² Vgl. HENSELER ET AL. (2021): *Steuern in SAP S/4HANA - Erfolgreiche Digitalisierung der Steuerprozesse*. S. 37.

³⁰³ Vgl. EBER ET AL. (2020): *Tax CMS - wenn, dann richtig!*. S. 14–16.

³⁰⁴ Vgl. WEBER & BUCCIARI (2022): *Der Deklarationsprozess bei direkten und indirekten Steuern – das ewige Streben nach Effizienzen*. S. 9.

von der Automatisierung von Finanzprozessen wie beispielsweise automatisierten Buchungen, Datenaufbereitungen oder der Erstellung von Berichten in Folge verbesserter Datenqualität.³⁰⁵ Die häufig notwendige manuelle Prüfung, Abstimmung und Anpassung von Quelldaten für steuerliche Zwecke kann damit abgelöst werden.³⁰⁶ Techniken zur anwendungsübergreifenden Automatisierung von Prozessschritten mittels *Robotic Process Automation* (RPA) finden auch innerhalb der Steuerfunktion unmittelbar Anwendung, z. B. bei der Umsatzsteuer-Voranmeldung.³⁰⁷ Weitere Beispiele liegen im Bereich der Jahresabschlusserstellung, etwa in der Vorabprüfung von Dokumenten, Korrektur von Stammdaten, Dokumentenablage und Erstellung sowie dem Versand von Anschreiben.³⁰⁸ Mit der Verfügbarkeit von Low-Code-Applikationsplattformen und Self-Service-Tools zur Datenaufbereitung in Unternehmen sinkt zudem die technische Hürde für die Nutzung von Automatisierungslösungen. Für die Steuerfunktion wird es dadurch möglich, Automatisierungstechniken eigenständig und ohne Softwareentwicklung zur Problemlösung zu nutzen, diese schnell an sich ändernde Umstände anzupassen und ohne komplexe IT-Infrastruktur selbst zu betreiben (sogenanntes *Citizen Development*).³⁰⁹ So werden einerseits Steuerexperten ohne Programmierkenntnisse befähigt und zum anderen die Gefahr einer Schatten-IT ohne Schnittstellen in vor- und nachgelagerte IT-Systeme reduziert.³¹⁰

Zusammenfassung der Zielsetzungen: Vermeidung von Schnittstellen und manuellen Übertragungsfehlern, Berücksichtigung steuerlicher Anforderungen in vor- und nachgelagerten Prozessen, Effizienzsteigerung durch Prozessautomatisierung.

3.3.5 Veränderte Rolle der Steuerfunktion

Das Aufgabenspektrum der Steuerfunktion ist bestimmt durch steuerplanerische und steuerdeklaratorische Tätigkeiten sowie die Einhaltung von steuerlichen Compliance-Vorgaben (vgl. Abschnitt 2.4.2.2). Dieses etablierte Aufgabenverständnis ist aufgrund verschiedener Entwicklungen starken Veränderungen unterworfen. In Folge zunehmender Digitalisierung auf Seiten der Finanzverwaltung, neuer Steuerarten und der durchgehend digitalen Abbildung von Deklarationsprozessen besteht zum einen ein externer Veränderungsdruck. Zum anderen sorgen auch interne Anforderungen wie die Identifizierung steuerrelevanter Sachverhalte in digitalen Geschäftsmodellen und zunehmender Kosten-

³⁰⁵ Vgl. LAWRENZ & GEGUSCH (2020): *Der CFO-Bereich im Umbruch: Treiber Digitalisierung*. S. 28.; vgl. LIEKENBROCK ET AL. (2021): *Data Governance in Tax: Ein strategischer Ansatz zur Qualitätssicherung von steuerrelevanten Daten*. S. 348.

³⁰⁶ Vgl. POPKES & SCHÄFER (2021): *Data Analytics im Ertragsteuer-Bereich*. S. 11.

³⁰⁷ Vgl. RISSE (2022): *Automation von steuerlichen Prozessen: Auswahlmethoden zum Einsatz von Robotic Process Automation (RPA) in Umsatzsteuer-Voranmeldungen*. S. 106ff.

³⁰⁸ Vgl. KROMER & WILCZYNSKA (2020): *RPA - Robotic Process Automation für Steueranwendungen*. S. 9.

³⁰⁹ Vgl. HOOGSTEEN & BORGMAN (2022): *Empower the Workforce, Empower the Company? Citizen Development Adoption*. S. 4717.; vgl. HÖBBEL ET AL. (2021): *Datengetriebene globale Steuerfunktion*. S. 28.

³¹⁰ Vgl. WEBER (2021): *Digitale Souveränität des steuerlichen Beraters*. S. 17.

druck dafür, dass sich Rolle und Ausgabenspektrum der Steuerfunktion nachhaltig verändern.³¹¹ DOLL und WALTER beschreiben diese Veränderung als die Transformation der Steuerfunktion „von einer wissensbasierten Expertenabteilung hin zu einer prozess- und zunehmend datengetriebenen Governance-Funktion im Unternehmen“.³¹² Nach einer Umfrage der Beratungsgesellschaft KPMG unter 122 Unternehmen ist die Rolle der Steuerfunktion als „Stabsstelle und Complianceabteilung“ vor der Rolle als „Businesspartner“ am weitesten in der Praxis verbreitet. Unter den befragten Unternehmen ist aber die Aufstellung als Businesspartner die am häufigsten genannte Rolle, die für die Zukunft angestrebt wird.³¹³ Diese erlaubt eine strategisch wertvolle Positionierung der Steuerfunktion innerhalb des Unternehmens.³¹⁴ COENEN ET AL. sehen die Steuerfunktion als partnerschaftlichen *Trusted Advisor*, der aktiv Beiträge zur Unternehmens- und Digitalisierungsstrategie erbringt und neben der Compliance-Verantwortung eine stärker unternehmerisch-wertstiftende Rolle einnimmt.³¹⁵ Die Ausgestaltung dieser Rolle umfasst die Berücksichtigung steuerlicher Anforderungen und Logiken in Geschäftsprozessen und IT-Systemen, z. B. im Rahmen von SAP S/4HANA-Implementierungen.³¹⁶ Die Steuerfunktion wird zudem selbst zum Lieferanten wichtiger Daten, die als Entscheidungshilfe für das Management dienen.³¹⁷

Ein weiterer Einflussfaktor für die Rolle und Arbeitsweise der Steuerabteilung ist die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern. Insbesondere bei der Erfüllung von Deklarationspflichten in verschiedenen Ländern arbeiten global agierende Unternehmen häufig eng mit nationalen Steuerberatern zusammen oder lagern steuerliche Prozesse teilweise oder vollständig an diese aus.³¹⁸ Um die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern effizient zu gestalten und Transparenz in der Leistungserbringung sicherzustellen werden digitale Plattformen eingesetzt.³¹⁹ Eine Voraussetzung hierfür ist eine Standardisierung von Prozessen und die klare Definition von Schnittstellen. Neben der dauerhaften Auslagerung von Prozessen oder Tätigkeiten erlauben Plattformen auch die gezielte, bedarfsweise Einbindung und Steuerung von externen Spezialisten bei laufenden steuerlichen

³¹¹ Vgl. HÖBBEL ET AL. (2021): *Datengetriebene globale Steuerfunktion*. S. 22f.

³¹² Vgl. DOLL & WALTER (2020): *Digitalisierung der Finanzverwaltung und Steuerfunktion - Wohin geht die Reise?*. S. 2.

³¹³ Vgl. STENDER & REGENDANTZ (2021): *Die Rolle der Steuerabteilung heute und morgen – Studie zu Fragen der Digitalisierung (KPMG)*. S. 271.

³¹⁴ Vgl. FELLER ET AL. (2017): *Aufbau und Arbeitsweisen der Steuerabteilungen großer deutscher Kapitalgesellschaften*. S. 19.

³¹⁵ Vgl. COENEN ET AL. (2021): *Die digitale Steuerfunktion von morgen: Entwicklungen und Gestaltungsmöglichkeiten*. S. 84.

³¹⁶ Vgl. HENSELER & HOMRIGHAUSEN (2021): *SAP S/4HANA als Enabler für Tax CMS*. S. 29.

³¹⁷ Vgl. DOLL & WALTER (2020): *Digitalisierung der Finanzverwaltung und Steuerfunktion - Wohin geht die Reise?*. S. 6.; vgl. LAWRENZ & GEGUSCH (2020): *Der CFO-Bereich im Umbruch: Treiber Digitalisierung*. S. 28.

³¹⁸ Vgl. STENDER ET AL. (2022): *„Make or Buy“ – Tax Outsourcing als Chance?* S. 38.

³¹⁹ Vgl. WEBER & BUCCIERI (2022): *Der Deklarationsprozess bei direkten und indirekten Steuern – das ewige Streben nach Effizienzen*. S. 9.

Fragestellungen.³²⁰ Dies kann zur Entlastung der Steuerabteilung bei Anfragen zu seltenen Themen beitragen und eine Konzentration auf Kernaufgaben sicherstellen.³²¹

Zusammenfassung der Zielsetzungen: Aktive Unterstützung unternehmerischer Entscheidungen, Berücksichtigung steuerlicher Interessen in IT-Transformationen, Koordination von internen und externen Prozessbeteiligten.

3.3.6 Einsatz von Methoden der Künstlichen Intelligenz

Die Anwendung von Methoden der Künstlichen Intelligenz wird im Steuerbereich seit Jahren diskutiert. Eine Systematisierung von Anwendungsfällen und relevanten Technologien findet sich bei FETTKE ET AL. Insbesondere Methoden des maschinellen Lernens, sprachverarbeitenden Systemen und prozessanalytischen Verfahren wird in dieser Publikation eine große Relevanz zugesprochen.³²² Anwendungsfälle von Klassifikationsmethoden des **Machine Learning** umfassen beispielsweise die Steuerfindung zur korrekten umsatzsteuerlichen Behandlung von Ausgangsrechnungen, bei der Steuerkennzeichen anhand von Rechnungsmerkmalen bestimmt werden, oder die Generierung von Buchungsvorschlägen für die Kontierung von Rechnungs- und Belegpositionen.³²³ BUSCHBACHER nennt die Identifizierung von falschen Buchungen oder Zahlungen als weitere Anwendung.³²⁴ LAHANN ET AL. nutzen überwachte Lernverfahren wie Support Vector Machines und künstliche neuronale Netze für die Entdeckung von Compliance-Verletzungen in Buchungsdaten und die Anomalieerkennung bei der Nutzung von zollrechtlichen Freihandelsabkommen.³²⁵ Methoden der **Textanalyse und natürlichen Sprachverarbeitung** (engl. *Natural Language Processing*, NLP) werden für die automatisierte Verarbeitung großer Textmengen eingesetzt. KRUG und BLANK sowie SCHMAILZL diskutieren Verfahren zur Klassifikation von Meldungen zur grenzüberschreitenden Steuergestaltung im Rahmen von DAC6, um meldepflichtige Sachverhalte zu erkennen.³²⁶ Im Bereich der Steuerrechtsprechung ermöglichen NLP-Methoden die semantische Analyse von Zusammenhängen in höchstrichterlicher Rechtsprechung und unterstützen die Recherche und Aufbereitung von rechtlichen Sachverhalten als Vorstufe zu einer fachlich

³²⁰ Vgl. BAUMGART ET AL. (2020): *Wo Grundsteuer einfach „einfach“ wird*. S. 27.

³²¹ Vgl. STENDER ET AL. (2022): *„Make or Buy“ – Tax Outsourcing als Chance?* S. 43.

³²² Vgl. FETTKE ET AL. (2017): *Künstliche Intelligenz im Steuerbereich - Innovationsstudie zur Digitalisierung und den Potentialen Künstlicher Intelligenz im Bereich Steuer*. S. 14ff.

³²³ Vgl. IDSt FACHAUSSCHUSS VII (2022): *Künstliche Intelligenz im Steuerbereich*. S. 8f.

³²⁴ Vgl. BUSCHBACHER (2020): *Künstliche Intelligenz in der Steuerabteilung: Status quo, Potenziale und Perspektiven*. S. 30.

³²⁵ Vgl. LAHANN ET AL. (2019): *Utilizing Machine Learning Techniques to Reveal VAT Compliance Violations in Accounting Data*. S. 5.; vgl. LAHANN ET AL. (2020): *Towards Optimal Free Trade Agreement Utilization through Deep Learning Techniques*. S. 1459.

³²⁶ Vgl. KRUG & BLANK (2020): *Anwendung und Grenzen künstlicher Intelligenz in der Verarbeitung von natürlicher Sprache*. S. 5.; vgl. SCHMAILZL (2021): *Natural Language Processing: Wie durch den Einsatz künstlicher Intelligenz der DAC6-Prozess unterstützt werden kann*. S. 26.

fundierten Beratung.³²⁷ BEUTHER ET AL. beschreiben zudem für den Bereich Verrechnungspreise einen Textklassifikationsansatz zur Bestimmung der Unternehmensfunktion von Vergleichsunternehmen bei der Erstellung von Benchmarkstudien.³²⁸ Weitere Anwendungen umfassen die Extraktion von Informationen aus unstrukturierten Dokumenten wie Gewerbesteuerbescheiden, Rechnungen oder Lohnsteuerbescheinigungen sowie die Prüfung auf ungewöhnliche Abweichungen in Bestell- oder Buchungstexten in ERP-Systemen.³²⁹ **Prozessanalytische und -automatisierende Verfahren** können für unterschiedliche Zwecke im Steuerbereich eingesetzt werden. Discovery- und Conformance-Checking-Verfahren des Process Mining können die Prüfung der Einhaltung steuerlicher Compliance unterstützen und damit die Transparenz von Prozessen erhöhen.³³⁰ Sie finden zudem im Rahmen von umsatzsteuerlichen Auditierungen (VAT Audits) als Vorbereitung auf steuerliche Außenprüfungen Anwendung.³³¹ RISSE beschreibt in Anlehnung an VAN DER AALST ET AL. den Einsatz von Process Mining zur Auswahl von Prozessschritten für eine anschließende Automatisierung mittels RPA.³³² Eine Kombination aus RPA und kognitiven Verfahren zur Extraktion von Informationen aus unstrukturierten Dokumenten zum Zweck der Automatisierung von Dokumenten-Workflows findet sich bei HOUY ET AL.³³³ Sprachbasierte Dialogsysteme wie Chatbots automatisieren die Kommunikation bei Fragen zu steuerlichen Sachverhalten und lassen sich prozessunterstützend in externe Systeme integrieren.³³⁴ Sie eignen sich vorrangig für hoch standardisierte Prozesse und die Beantwortung von wiederkehrenden Routineanfragen. Damit führen sie zu einer Entlastung von Steuerexperten und ermöglichen diesen, sich auf die Bearbeitung komplexer Fragestellungen zu konzentrieren.³³⁵

In Bezug auf die Anwendung von KI sind im Steuerbereich aufgrund rechtlicher Anforderungen einige Besonderheiten zu beachten. WALTL weist darauf hin, dass das Zustandekommen von steuerlichen Entscheidungen wie der Steuerfindung, der Relevanzeinschätzung von Sachverhalten und der Prüfung von Anomalien ausreichend zu validieren und im Sinne einer nachvollziehbaren Verfahrensdokumentation transparent festzuhalten

³²⁷ Vgl. WEBER & MASCHKE (2020): *Netzwerkanalyse höchstrichterlicher Steuerrechtsprechung*. S. 302.; vgl. NIESEN ET AL. (2019): *Digitale Transformation von Prozessen in der Rechtsberatung: Anwendungsszenarien im Steuerbereich am Beispiel des ARGUMENTUM-Systems*. S. 767.

³²⁸ Vgl. BEUTHER ET AL. (2020): *KI-Einsatz für Effizienzgewinne bei Benchmarkstudien im Bereich Transfer Pricing - Mittels Web Crawling und Natural Language Understanding*. S. 316.

³²⁹ Vgl. HOUY ET AL. (2019): *Robotic Process Automation in Public Administrations*. S. 67.; vgl. BUSCHBACHER (2020): *Künstliche Intelligenz in der Steuerabteilung: Status quo, Potenziale und Perspektiven*. S. 30.; vgl. IDST FACHAUSSCHUSS VII (2022): *Künstliche Intelligenz im Steuerbereich*. S. 9.

³³⁰ Vgl. GRABELLUS (2020): *Anwendung von Process Mining zur Einhaltung von Steuervorschriften*. S. 13.

³³¹ Vgl. LANGER & RÖBLER (2021): *VAT Audits mit Unterstützung durch Data- und Process-Mining*. S. 9.

³³² Vgl. RISSE (2022): *Automation von steuerlichen Prozessen: Auswahlmethoden zum Einsatz von Robotic Process Automation (RPA) in Umsatzsteuer-Voranmeldungen*. S. 103.; vgl. VAN DER AALST ET AL. (2018): *Robotic Process Automation*. S. 271.

³³³ Vgl. HOUY ET AL. (2019): *Robotic Process Automation in Public Administrations*. S. 68ff.

³³⁴ Vgl. LLOYD & SCHNEIDER (2020): *Revolution im Steuerprozess: Wie digitale Assistenten und Chatbots die unternehmerische Effizienz erhöhen*. S. 333.

³³⁵ Vgl. SCHNEIDER & TUMANOVA (2021): *Technische Komponenten eines digitalen Assistenten und ihre IT-Ökologie - Künstliche Intelligenz im Alltag*. S. 21.; vgl. HEINLOTH & WANNINGER (2021): *TaxBot @ Siemens – Chatbots in Steuerabteilungen*. S. 195.

ist.³³⁶ Transparenz bei der algorithmischen Entscheidungsfindung lässt sich anhand von drei Ebenen unterscheiden: auf der Prozessebene wird die Systementwicklung beginnend bei der Datenerhebung und -aufbereitung über das Training der Modelle bis zur Evaluation von Verzerrungen in den Daten beschrieben. Die Modellebene umfasst die Beschreibung der Entscheidungsstrukturen innerhalb des trainierten Modells; bei neuronalen Netzen ist an dieser Stelle in der Regel keine für Menschen nachvollziehbare Interpretation der Strukturen mehr möglich. Die Inferenzebene untersucht anhand von Einzelfallentscheidungen konkrete Ergebnisse des trainierten Modells bei bekannten Eingabedaten.³³⁷ Für steuerberatende Berufe ergibt sich gemäß § 57 Abs. 1 StBerG die Pflicht zur unabhängigen, eigenverantwortlichen, gewissenhaften und verschwiegenen Ausübung der Tätigkeiten. Diese Berufsgrundsätze müssen auch bei der Anwendung von Software und sonstigen Hilfsmitteln gewahrt bleiben. Bei statistischen und Machine-Learning-basierten Verfahren ist zu prüfen, inwieweit die Ergebnisse nachvollzogen und verifiziert werden können (Erklärbarkeit und Plausibilisierbarkeit). Die Ergebnisse sind insbesondere bei sich ändernden Rahmenbedingungen wie Anpassungen der gesetzlichen Grundlagen, einer fachlichen Prüfung zu unterziehen, um mögliche Verzerrungen (engl. *bias*) in den verwendeten Trainingsdaten auszuschließen.³³⁸ Zudem wird diskutiert, ob Trainingsdaten oder von Modellen erzeugte Daten besonderen Aufbewahrungspflichten nach den GoBD unterliegen.³³⁹

Zusammenfassung der Zielsetzungen: Nutzung der Potenziale von KI-Methoden, Automatisierung komplexer Tätigkeiten, Einhaltung berufsrechtlicher Anforderungen.

3.4 Bezugsrahmen für die digitale Transformation der Steuerfunktion

Die skizzierten Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung des Steuerbereichs knüpfen an unterschiedliche Bereiche des Tätigkeitsspektrums der betrieblichen Steuerfunktion an. Aus prozessualer und IT-Sicht sind zudem unterschiedliche Systeme und technische Lösungen betroffen, deren Zusammenspiel die Durchführung von Digitalisierungsprojekten insbesondere bei größeren Unternehmen vor Herausforderungen stellt:³⁴⁰

- Systemlandschaften sind komplex, heterogen und häufig veraltet,
- Verantwortlichkeiten für Prozesse und Daten sind unklar,
- Ressourcen innerhalb von Fachabteilungen sind begrenzt und
- Richtlinien der Konzern-IT limitieren den Handlungsspielraum.

³³⁶ Vgl. WALTZ (2020): *Transparenz von Künstlicher Intelligenz: Eine Demystifizierung im Kontext steuerlicher Anforderungen*. S. 4f.

³³⁷ Vgl. WALTZ & VOGL (2018): *Increasing Transparency in Algorithmic-Decision-Making with Explainable AI*. S. 613f.

³³⁸ Vgl. KRUG (2020): *Haftung im Rahmen der Anwendung von künstlicher Intelligenz - Betrachtung unter Berücksichtigung der Besonderheiten des steuerberatenden Berufsstands*. S. 77ff.

³³⁹ Vgl. BRAEGELMANN & BEHNES (2020): *Neue GoBD schon veraltet wegen LegalTech und KI? - Die GoBD vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung von Unternehmensprozessen*. S. 167ff.

³⁴⁰ Vgl. BRÜCKER ET AL. (2020): *Digitalisierung des ertragsteuerlichen End-to-End-Prozesses mit der Finanzverwaltung*. S. 26.

Im Mittelpunkt der digitalen Transformation im Steuerbereich steht nicht die Implementierung einzelner Technologiekomponenten, sondern die Schaffung eines Gesamtkonzepts zur Erfüllung der steuerlichen Anforderungen.³⁴¹ Zur prozessualen und technischen Umsetzung dieser Anforderungen existieren verschiedene Alternativen, die nachfolgend aufgezeigt werden.

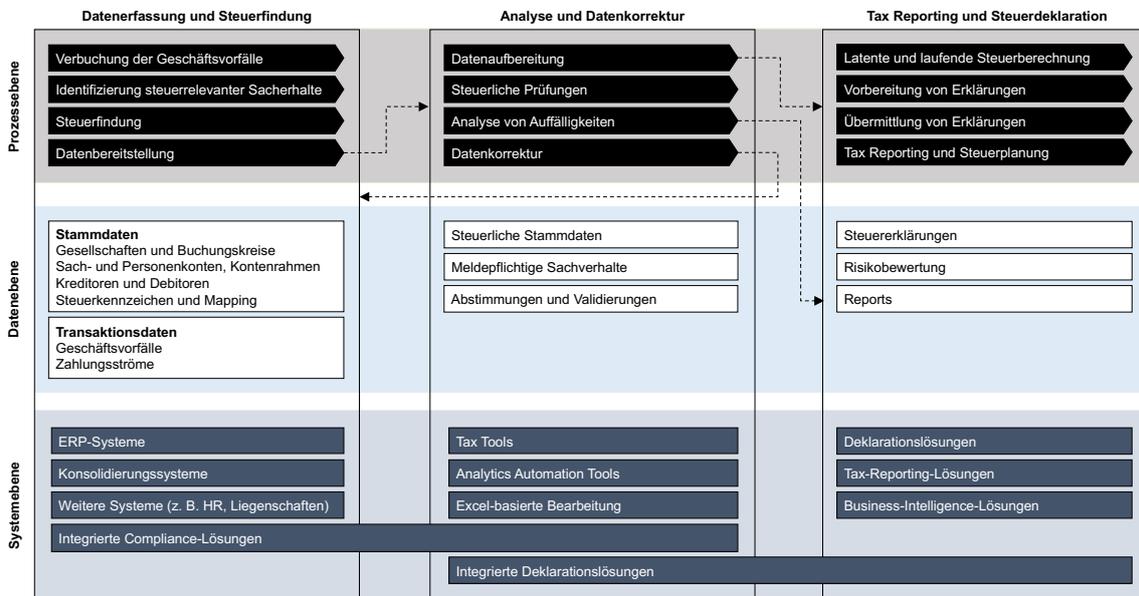


Abbildung 10. Steuerliche Tätigkeitsbereiche aus Prozess-, Daten- und Systemsicht

Abbildung 10 unterteilt die Tätigkeitsbereiche der Steuerfunktion in drei Phasen von der Datenerfassung und Steuerfindung über die Analyse und Korrektur steuerlich relevanter Daten bis zur Steuerdeklaration und anschließender Auswertung.³⁴² Die drei Phasen werden über eine Ebenendarstellung jeweils in Beziehung zu den prozessualen Vorgängen, eingehenden und entstehenden Daten sowie den beteiligten IT-Systemen gesetzt und zeigen damit schematisch das Zusammenwirken unterschiedlicher Komponenten der Steuer-IT-Landschaft auf.

1. *Datenerfassung und Steuerfindung:* Prozessual werden in dieser Phase Aktivitäten zur Verbuchung operativer Geschäftsvorfälle und der Identifizierung steuerrelevanter Sachverhalte zusammengefasst. Insbesondere die korrekte Steuerfindung bei der Belegerfassung im Vertrieb und Einkauf ist aufgrund hoher Transaktionsvolumina essenziell für die korrekte steuerliche Erfassung von Geschäftsvorfällen. Bei einem steuerpflichtigen Vorgang wird die Umsatzsteuer pro Belegpositionen ermittelt und vermerkt. Auf Datenebene ist die Pflege von Stammdaten zu Gesellschaften und Buchungskreisen, Kontenrahmen, Daten zu Geschäftspartnern (Kreditoren und Debitoren) sowie Steuerkennzeichen notwendig, um eine

³⁴¹ Vgl. RISSE (2019): *Steuerliche Digitalisierung: Wie liefert Tax Compliance z.B. einen Mehrwert in USt-Prozessen?*. S. 1647.

³⁴² Quelle: eigene Erstellung in Anlehnung an STENDER ET AL. (2020): *S/4HANA – Eine Chance für die Steuerabteilung*.

steuerrichtige Einordnung von Geschäftsvorfällen und Zahlungsströmen vorzunehmen und steuerliche Anforderungen abzudecken. Abhängig von der Systemlandschaft werden relevante Daten in unterschiedlichen IT-Systemen vorgehalten. Insbesondere bei großen Unternehmen ist der überwiegende Teil der relevanten Geschäftsprozesse und betreffenden Daten in ERP-Systemen abgebildet und muss für bestimmte Steuerarten um Informationen aus separaten Systemen ergänzt werden (z. B. HR-Systeme für lohnsteuer- oder Liegenschaftssysteme für grundsteuerbezogene Sachverhalte).³⁴³ Bei Konzerngesellschaften sind zudem konsolidierte Finanzdaten zur Erstellung und Verprobung der Steuerbilanz zu berücksichtigen.

2. *Analyse und Datenkorrektur*: Auf Basis von Datenlieferungen über Systemexporte oder Schnittstellen aus steuerlichen Vorsystemen erfolgt der überwiegende Teil der Tätigkeiten der Steuerfunktion nachgelagert in der Analyse und Korrektur der bereitgestellten Daten.³⁴⁴ Hierunter fallen steuerartspezifische Prüfungen, z. B. die Verifizierung der Umsatzsteuer-IDs inländischer und ausländischer Unternehmen, die konsistente Verwendung von Steuerkennzeichen oder die korrekte Abgrenzung grundsteuerlicher Bewertungseinheiten. Identifizierte Auffälligkeiten müssen analysiert und gegebenenfalls in den Quellsystemen korrigiert werden. Wenn die Korrektheit der Daten sichergestellt ist, kann eine Aufbereitung für nachgelagerte Steuerprozesse erfolgen. Als Ergebnis der Analyse und Korrektur resultieren auf der Datenebene ergänzende steuerliche Stammdaten sowie vorläufige Datenzwischenstände für die weitere Verarbeitung. Auf der Systemebene sind in der Unternehmenspraxis unterschiedliche Ausprägungen in Bezug auf die verwendeten IT-Lösungen zu beobachten. Spezialisierte *Tax Tools* bilden einzelne Themen für spezifische Steuerarten ab, z. B. für Verrechnungspreise (CbCR-Reporting, Verrechnungspreisdokumentation), Ertragsteuer (DAC6-Reporting, Gewerbesteuermanagement), Lohnsteuer (Verwaltung von Boni und Benefits, Besteuerung von Sachbezügen) oder Zoll und Verbrauchssteuern (Warenklassifizierung, Lieferantenerklärungen).³⁴⁵ Zudem kommen häufig *Analytics Automation Tools* zum Einsatz, mit denen sich wiederkehrende Prozesse zur Datenbereinigung und -transformation automatisieren lassen.³⁴⁶ Liegt keine IT-systemische Unterstützung vor, sind Excel-basierte Analysen und manuelle Datenaufbereitungen weit verbreitet.³⁴⁷

³⁴³ Vgl. APPELHOFF ET AL. (2021): *Intelligente Datenbeschaffung zur Digitalisierung der Grundsteuer – Von den Daten zur Erklärung*. S. 7f.

³⁴⁴ Vgl. STENDER ET AL. (2020): *S/4HANA – Eine Chance für die Steuerabteilung*.

³⁴⁵ Eine umfangreiche kuratierte Übersicht zu Tax Tools verwaltet die Münchner Kanzlei für Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung PSP online unter <https://www.taxpunk.de/rubriken/>.

³⁴⁶ Analytics Automation Tools bieten eine Umgebung zur – meist grafischen – Modellierung von Datenverarbeitungsprozessen durch vorgefertigte Werkzeuge zur Dateneingabe, -analyse, und -ausgabe (Vgl. BRAUN ET AL. (2021): *Data & Analytics-Tools als Game Changer im Verrechnungspreisbereich*. S. 113.)

³⁴⁷ Vgl. COENEN & RUB (2022): *Bewährtes neu denken – ein holistischer, Empirie-gestützter Blick auf die Zukunft der globalen Steuerfunktion*. S. 22.

3. *Tax Reporting und Steuerdeklaration*: Diese Phase umfasst Prozesse zur Vorbereitung und Übermittlung von Steuererklärungen sowie Tax Reporting und steuerplanerische Aktivitäten. Zu den entstehenden Daten zählen die erstellten Steuererklärungen, Risikobewertungen und sonstige Auswertungen, die auch planerische und entscheidungsrelevante Informationen für operative Geschäftstätigkeiten liefern können. Auf der Ebene der IT-Systeme lassen sich spezialisierte Deklarations- und Tax-Reporting-Produkte unterscheiden sowie Lösungen, die auf unternehmensweiten Reporting- und Business-Intelligence-Plattformen (z. B. im Microsoft- oder SAP-Umfeld) aufbauen und für steuerliche Zwecke individualisiert werden.

Auf Ebene der IT-Systeme sind verschiedene Integrationen über die drei Phasen hinweg möglich, beispielsweise durch die Nutzung von externen Komponenten innerhalb von ERP-Systemen zur Bestimmung indirekter Steuern (sogenannte *Indirect Tax Engines*).³⁴⁸ Je früher steuerliche Logiken in der skizzierten Prozesskette reflektiert werden, desto geringer fällt der Aufwand für eine spätere Analyse und Korrektur von Daten außerhalb der operativen Quellsysteme aus. In der Praxis bedeuten die mehrfache Bereitstellung und steuerliche Würdigung von Daten in verschiedenen Lösungen außerhalb der operativen Systeme einen hohen nicht wertschöpfenden Aufwand.³⁴⁹ Die Vorteile der Nutzung von dedizierten Tax Tools oder Software zur automatisierten Datenaufbereitung bestehen in der Praxis in einer höheren Flexibilität und schnelleren Reaktionsfähigkeit auf sich ändernde regulatorische Rahmenbedingungen, führen aber zu verteilter Datenhaltung.³⁵⁰ Die Steuerfunktion wird in die Lage versetzt, fachliche Anforderungen selbst umzusetzen, ohne in den operativen Geschäftsbetrieb eingreifen zu müssen.³⁵¹ Wie erwähnt bietet die Migration und prozessuale Neugestaltung im Rahmen von SAP-S/4HANA-Projekten für die Steuerfunktion eine Chance, Prozesse und Datenstrukturen in Bezug auf die Einhaltung steuerlicher Compliance grundlegend zu verbessern.³⁵² Steuerrisiken können durch die Reduktion von Schnittstellen und die Implementierung von Kontrollen zur Compliance-Prüfung reduziert werden und bislang nachgelagerte Prüfschritte überflüssig machen. Eine Brücke zwischen der Integration von Steuerlogik in operative Systeme einerseits und der Nutzung von isolierten fachlichen Tax Tools andererseits versuchen Portallösungen oder Plattformen zu schlagen. Diese bieten ein Ökosystem zur technischen Integration verschiedener Fachanwendungen mit einer einheitlichen Verwaltung von

³⁴⁸ Vgl. WEBER (2022): *Die Implementierung einer Indirect Tax Engine*. S. 21.; vgl. LANGER & RÖBLER (2021): *VAT Audits mit Unterstützung durch Data- und Process-Mining*. S. 9.

³⁴⁹ Vgl. BRÜCKER ET AL. (2020): *Digitalisierung des ertragsteuerlichen End-to-End-Prozesses mit der Finanzverwaltung*. S. 29.

³⁵⁰ Vgl. STENDER & REGENDANTZ (2020): *Die Steuerfunktion erfolgreich steuern - Vom Nutzen innovativer Steuerportale*. S. 34.

³⁵¹ Zur Diskussion der damit einhergehenden Implikationen siehe Abschnitt 3.3.4

³⁵² Vgl. STENDER ET AL. (2020): *S/4HANA – Eine Chance für die Steuerabteilung*.; vgl. HENSELER ET AL. (2021): *Steuern in SAP S/4HANA - Erfolgreiche Digitalisierung der Steuerprozesse*. S. 21ff.

Stammdaten, Schnittstellen zum standardisierten Datenimport und -export und Komponenten zur Prozesssteuerung.³⁵³ Sie wirken damit der Implementierung von technischen Einzellösungen ohne Prozessbezug entgegen.³⁵⁴

Zusammenfassend lassen sich die folgenden Ausprägungen als Teile eines Bezugsrahmens identifizieren, an dem die digitale Transformation im Steuerbereich ansetzen kann:

1. Implementierung von steuerlicher Logik und Berücksichtigung steuerlich notwendiger Datenanforderungen in operativen Systemen (z. B. ERP-Systemen),
2. Integration von externen Komponenten über Schnittstellen in operative Systeme (z. B. Tax Engines),
3. Implementierung separater Tax Tools als Fachanwendungen für bestimmte steuerliche Anwendungsfälle oder Steuerarten (z. B. Tools für Sachzuwendungen),
4. Aufbau von Portal- oder Plattformenlösungen zur Zusammenfassung verschiedener Fachanwendungen mit standardisierten Schnittstellen und Prozesssteuerung,
5. Nutzung von Analytics Automation Tools zur flexiblen und schnell anpassbaren Automatisierung von Datenverarbeitungsschritten.

3.5 Zwischenfazit

Wie in diesem Kapitel dargelegt, können Maßnahmen zur digitalen Transformation der betrieblichen Steuerfunktion unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen und systemtechnisch an verschiedenen Stellen in steuerlichen Prozessen anknüpfen. Die nachfolgende Tabelle fasst die Zielsetzungen der in den Abschnitten 3.3.1 bis 3.3.6 dargestellten Entwicklungen in vier Kategorien zusammen.

In der vorliegenden Arbeit wird die Zielsetzung verfolgt, ein Reifegradmodell zu entwickeln, das die Bewertung und Weiterentwicklung von Fähigkeiten zur digitalen Transformation der betrieblichen Steuerfunktion sowie die Gestaltung von Informationssystemen zur Unterstützung von Compliance-relevanten Steuerprozesse ermöglicht. Bei der Gestaltung von Informationssystemen spielt unabhängig von der konkreten Implementierung die Integration mit der bisherigen Systemlandschaft eine bedeutende Rolle.³⁵⁵ Die Systematisierung von Integrationsalternativen von Informationssystemen in steuerliche Prozesse in Abschnitt 3.4 gibt einen Bezugsrahmen für den weiteren Gang der Arbeit vor. Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse einer systematischen Anforderungsanalyse

³⁵³ Vgl. FINDEIS (2020): *Collaboration 2.0 – Der Mehrwert von Mandantenportalen im internationalen Kontext*. S. 70.; vgl. BAUMGART (2020): *Digitale Steuerprozesse und Steuerplattformen*. S. 40.

³⁵⁴ Vgl. BRÜHEIM ET AL. (2022): *Transfer Pricing Technology – Mit Agilität und cross-funktionalen Ansätzen manuellen Aufwand reduzieren und bessere Entscheidungen treffen*. S. 192.

³⁵⁵ Vgl. SCHNEIDER ET AL. (2015): *Empirical Results for Application Landscape Complexity*. S. 4079.; vgl. BEESE ET AL. (2016): *Drivers and Effects of Information Systems Architecture Complexity: A Mixed-methods Study*. S. 1f.

für die Gestaltung der digitalen Transformation der betrieblichen Steuerfunktion beschrieben. Die identifizierten Anforderungen werden in Form eines Anforderungskatalogs konsolidiert und konkretisieren die in Tabelle 10 dargestellten Zielsetzungen.

Kategorie	Zielsetzungen
Effizienz	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisierung komplexer Tätigkeiten • Kurze Vorlaufzeit für Datenübertragungen und Berichterstattung • Effizienzsteigerung durch Automatisierung von Prozessschritten • Datenaufbereitung für Echtzeitübertragung ohne Korrekturschleifen • Vermeidung von Schnittstellen und manuellen Übertragungsfehlern
Compliance	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung steuerlicher Anforderungen in IT-Transformationen sowie in vor- und nachgelagerten Prozessen • Zugriff auf alle steuerrelevanten Daten • Steuerartspezifische laufende Kontrolle von Datenänderungen • Nutzung standardisierter Datenstrukturen und offizieller Datenstandards • Einhaltung berufsrechtlicher Anforderungen
Befähigung	<ul style="list-style-type: none"> • Abbildung einer steuerartspezifischen Perspektive auf Daten • Erfassung neuer erklärungsspflichtiger Sachverhalte • Strukturierung von Daten aus steuerlicher Sicht • Datenhoheit zur Aufbereitung und Verwaltung
Wertbeitrag	<ul style="list-style-type: none"> • Aktive Unterstützung unternehmerischer Entscheidungen • Koordination von internen und externen Prozessbeteiligten • Nutzung der Potenziale von KI-Methoden

Tabelle 10. Zielsetzungen der digitalen Transformation der Steuerfunktion

4 Anforderungsanalyse zur Gestaltung steuerlicher Informationssysteme

4.1 Vormerkung

In Kapitel 4 werden das Vorgehen und die Ergebnisse von literaturbasierten und empirischen Untersuchungen zum Zweck einer mehrdimensionalen Anforderungsanalyse präsentiert. Zunächst werden in Abschnitt 4.2 die Zielsetzung und der Umfang der Anforderungsanalyse festgelegt, die das weitere Vorgehen leiten. In Abschnitt 4.3 werden auf der Basis etablierter Ansätze zur Organisationsgestaltung verschiedene Gestaltungsfelder abgeleitet, die zur Systematisierung der zu identifizierenden Anforderungen dienen. Anschließend wird in Abschnitt 4.4 die generelle Methodik der Anforderungsanalyse dargestellt. Diese spezifiziert den innerhalb der Arbeit verwendeten Prozess der Anforderungserhebung und -dokumentation. In den folgenden Abschnitten wird die Ausgestaltung der Anforderungsanalyse für die vier betrachteten Dimensionen beschrieben: Diese umfasst *Anforderungen aus gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben* (Abschnitt 4.5), *Anforderungen aus Sicht von Wissenschaft und Steuerpraxis* (Abschnitt 4.6), *Anforderungen aus Sicht der steuerberatenden Praxis* (Abschnitt 4.7) sowie *Anforderungen an den Betrieb einer Steuer-IT-Plattform* (Abschnitt 4.8). Für jeden Untersuchungsbereich wird ein Katalog der identifizierten Anforderungen erstellt. Abschließend wird in Kapitel 4.9 eine Synthese der einzelnen Anforderungskataloge vorgenommen und eine finale Übersicht der Anforderungen für die Gestaltung des Reifegradmodells im Rahmen dieser Arbeit präsentiert. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse des Kapitels erfolgt in Abschnitt 4.10.

4.2 Ziel und Umfang der Anforderungsanalyse

Die Anforderungsanalyse verfolgt die Zielsetzung, zentrale Anforderungen für die Gestaltung von Informationssystemen zur Unterstützung von Compliance-relevanten Steuerprozessen zu identifizieren, die sich im Zuge der digitalen Transformation der betrieblichen Steuerfunktion ergeben.³⁵⁶ Durch die Anforderungsanalyse wird Forschungsfrage 1 dieser Arbeit adressiert, um strategische, prozessuale und technische Gestaltungselemente für die digitale Transformation und die Ausgestaltung von Informationssystemen zu identifizieren, die als Kriterien für die Bewertung innerhalb des zu entwickelnden Reifegradmodells dienen können. Als Ergebnis der Untersuchungen wird ein Anforderungskatalog als Artefakt im Sinne einer gestaltungsorientierten Wirtschaftsinformatikforschung präsentiert.

Um eine umfassende Berücksichtigung von Anforderungen aus verschiedenen Perspektiven sicherzustellen, werden vier verschiedene Anforderungsdimensionen definiert. Die erste Anforderungsdimension umfasst Anforderungen aus *gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben*, welche auf der Grundlage nationaler und internationaler Rahmenwerke für die Gestaltung von (Tax-)Compliance-Managementsystemen ermittelt werden. Sie

³⁵⁶ Vgl. hierzu auch die Ausführungen zur digitalen Transformation der Steuerfunktion in Kapitel 3.

bilden die Perspektive externer Anforderungen ab, denen Informationssysteme und Steuerprozesse genügen müssen, um steuerliche Compliance sicherzustellen. Die zweite Anforderungsdimension betrachtet Anforderungen aus der Perspektive der *Wissenschaft und Unternehmenspraxis* anhand einer systematischen Literaturanalyse. Diese bildet einerseits die Sicht von Unternehmenssteuerabteilungen, der Steuerberatung sowie der Steuerrechtspraxis ab und ermöglicht die Ermittlung von Anforderungen vor dem Hintergrund von Herausforderungen und Chancen aufgrund technischer Entwicklungen in der unternehmerischen Praxis. Sie umfasst andererseits die wissenschaftliche Sicht, welche eine systematisierende und analysierende Rolle in Bezug auf Potenziale und Rahmenbedingungen technischer Entwicklungen einnimmt. Innerhalb der dritten Anforderungsdimension wird die Perspektive der *steuerberatenden Praxis* empirisch untersucht. Durch Experteninterviews werden anhand konkreter Herausforderungen bei einzelnen Mandatsunternehmen Anforderungen in der täglichen Arbeitspraxis ermittelt. In der vierten Anforderungsdimension wird die *Softwareentwicklung steuerlicher Informationssysteme* betrachtet. Hierzu werden Anforderungen anhand eines Lastenhefts zur Entwicklung einer Steuerplattform zur Unterstützung der Erbringung verschiedener steuerlicher Dienstleistungen ermittelt. Diese Dimension deckt die Perspektive einer Steuerberatungsgesellschaft als Entwickler und Betreiber der Plattform ab und berücksichtigt daher Änderungen im Geschäftsmodell der steuerlichen Beratungsleistung. Anschließend erfolgt eine Synthese der verschiedenen Anforderungen. Abbildung 11 fasst die Anforderungsdimensionen und -quellen und deren Zuordnung zu den nachfolgenden Abschnitten zusammen.

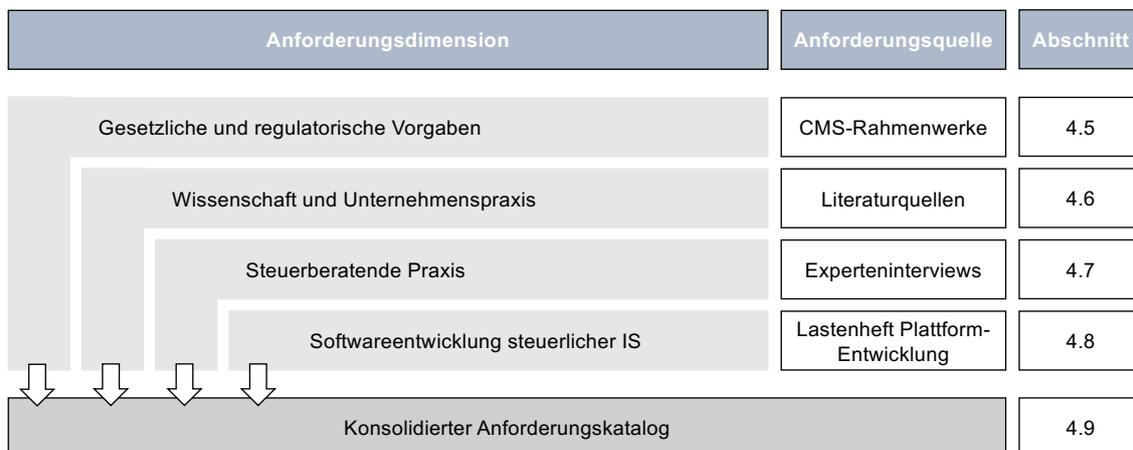


Abbildung 11. Übersicht der Anforderungsdimensionen und -quellen

4.3 Gestaltungsfelder zur Strukturierung der Untersuchung

4.3.1 Überblick und Untersuchungsgegenstand

Um Anforderungen für die digitale Transformation und Entwicklung von Informationssystemen zur Unterstützung Compliance-relevanter Steuerprozesse zu systematisieren, wird nachfolgend eine Strukturierung der unterschiedlichen Gestaltungsfelder erarbeitet. Diese dient dazu, inhaltlich ähnliche Anforderungen zusammenzufassen und in grundlegende Kategorien einzuordnen. Für die Gestaltung von Informationssystemen ermöglicht

sie außerdem eine Fokussierung auf spezifische Teilbereiche und dient damit als Maßnahme zur Komplexitätsreduktion und -beherrschung.³⁵⁷

Unter Berücksichtigung der Zielsetzungen des Forschungsdesigns wird eine Strukturierung gewählt, welche

1. den Fokus auf *prozessuale und technische Aspekte* bei der Entwicklung von Informationssystemen zur Unterstützung von Steuerprozessen als wesentlichem Gestaltungsbereich der digitalen Transformation für die betriebliche Steuerfunktion legt (vgl. Forschungsfrage 1) und
2. die *praktische Gestaltung* von Informationssystemen unterstützt und eine geeignete Granularität und übersichtliche Darstellung bietet (vgl. Forschungsfrage 2).

Die Entwicklung von innovativen Artefakten und methodischen Ansätzen zur Organisationsgestaltung und der ingenieurmäßigen Entwicklung von Informationssystemen ist seit den Anfängen der wissenschaftlichen Disziplin ein Kernthema der gestaltungsorientierten WI-Forschung.³⁵⁸ Dementsprechend werden in der Literatur vielfältige Ansätze zur Konzeption und Entwicklung von Informationssystemen diskutiert, welche den Gestaltungsprozess durch unterschiedliche Problembereiche und Gestaltungsfelder voneinander abgrenzen. Diese lassen sich insbesondere der Disziplin *Business Engineering* und angrenzenden Forschungsbereichen wie *Enterprise Architecture* zuordnen.³⁵⁹

In Tabelle 11 werden nachfolgend fünf zentrale Ansätze betrachtet und gegenübergestellt. Hierbei werden sowohl die Perspektive der Information-Systems-Forschung als auch Ansätze zur praktischen Gestaltung betrieblicher Informationssysteme und der Unternehmenstransformation berücksichtigt. Die Übersicht erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern liefert auf Basis etablierter Arbeiten eine Übersicht über mögliche Strukturierungen. Damit wird die Zielsetzung verfolgt, einen fundierten Bezugsrahmen zu entwickeln, der für die nachfolgenden Schritte der Anforderungsanalyse zugrunde gelegt wird und die nachfolgenden Untersuchungen leitet.

³⁵⁷ Dem Anspruch der Komplexitätsreduktion wird in den *Grundsätzen ordnungsmäßiger Modellierung* nach BECKER ET AL. in der Forderung nach Klarheit und Verständlichkeit Rechnung getragen (vgl. BECKER ET AL. (2012): *Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung: Konzeption und Praxisbeispiel für ein effizientes Prozessmanagement*. S. 35.). Nach ROSEMANN wird durch die Abstraktion im Zusammenhang mit der Modellierung eine Beherrschung der Komplexität ermöglicht (vgl. ROSEMANN (1996): *Komplexitätsmanagement in Prozeßmodellen: Methodenspezifische Gestaltungsempfehlungen für die Informationsmodellierung*. S. 31.).

³⁵⁸ Vgl. ÖSTERLE ET AL. (2010): *Memorandum zur gestaltungsorientierten Wirtschaftsinformatik*. S. 667f.; ÖSTERLE & OTTO (2010): *Konsortialforschung - Eine Methode für die Zusammenarbeit von Forschung und Praxis in der gestaltungsorientierten Wirtschaftsinformatikforschung*. S. 274.; frühe Modelle zur Gestaltung von Informationssystem-Architekturen finden sich beispielsweise bei KRCCMAR (1990): *Bedeutung und Ziele von Informationssystem-Architekturen*. S. 399f.

³⁵⁹ Zu den Grundlagen und Zielen des Business Engineering vgl. FETTKE (2008): *Empirisches Business Engineering - Grundlegung und ausgewählte Ergebnisse*. S. 21f.; vgl. WINTER (2003): *Modelle, Techniken und Werkzeuge im Business Engineering*. S. 91ff.

Beitrag	SILVER ET AL. (1995) ³⁶⁰	SCHEER (2002) ³⁶¹	HEVNER ET AL. (2004) ³⁶²	ÖSTERLE & BLESSING (2005) ³⁶³	WINTER & FISCHER (2006) ³⁶⁴
Ansatz	Information Technology Interaction Model	Architektur integrierter Informationssysteme (ARIS)	Information Systems Research Framework	St. Galler Ansatz des Business Engineering	Kernartefakte von Enterprise Architectures
Ursprung	Information Systems Research	Business Engineering	Information Systems Research	Business Engineering	Enterprise Architectures
Fokus	Wissenschaft / Lehre	Wissenschaft / Praxis	Wissenschaft	Wissenschaft / Praxis	Wissenschaft / Praxis
Anwendung	Einsatz von Informationssystemen in Unternehmen	Gestaltung betriebl. Informationssysteme	Gestaltung design-orientierter IS-Forschung	Gestaltung betriebl. Informationssysteme und Unternehmenstransformationen	Gestaltung betriebl. Informationssysteme und Unternehmenstransformationen
Gestaltungsebenen	Externes Umfeld Unternehmensstrategie Organisatorische Struktur & Kultur Geschäftsprozesse IT-Infrastruktur	Funktionen Organisation Daten Leistung Steuerung/ Prozesse	Menschen Organisationen Technologie	Strategie Prozesse Informationssysteme	Strategie Organisation & Prozesse Anwendungen Software Technische Infrastruktur Abhängigkeiten

Tabelle 11. Ansätze zu Gestaltungsfeldern für Informationssysteme

Der weitere Gang der Untersuchung zur Entwicklung eines Strukturierungsrahmens gestaltet sich wie folgend: Abschnitt 4.3.2 präsentiert die identifizierten Ansätze und gliedert die Darstellung in eine kurze **Zusammenfassung** und Einordnung der Beiträge, eine Beschreibung der jeweiligen **Gestaltungsebenen** sowie eine **Beurteilung**, welche die Relevanz der Beiträge für die vorliegende Arbeit begründet. Anschließend erfolgt in Abschnitt 4.3.3 eine Ableitung relevanter Gestaltungsdimensionen auf Basis der dargestellten Ansätze, die als Bezugsrahmen für die weiteren Untersuchungen dient.

³⁶⁰ Vgl. SILVER ET AL. (1995): *The Information Technology Interaction Model: A Foundation for the MBA Core Course*. S. 364.

³⁶¹ Vgl. SCHEER (2002): *ARIS - Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem*. S. 32ff.

³⁶² Vgl. HEVNER ET AL. (2004): *Design Science in Information Systems Research*. S. 80.

³⁶³ Vgl. ÖSTERLE & BLESSING (2005): *Ansätze des Business Engineering*. S. 9.

³⁶⁴ Vgl. WINTER & FISCHER (2006): *Essential Layers, Artifacts, and Dependencies of Enterprise Architecture*. S. 32f.

4.3.2 Betrachtung ausgewählter Ansätze

4.3.2.1 *Information Technology Interaction Model*

Zusammenfassung: SILVER ET AL. präsentieren ein Modell, welches Zusammenhänge und Abhängigkeiten des Einsatzes von Informationssystemen in Unternehmen beschreibt. Hierbei wird ein Fokus auf die Interaktion von Informationstechnologie mit der Organisation und ihrer Umgebung gelegt und die Folgen des Einsatzes von IT als nicht deterministisch und nicht zwangsläufig positiv angesehen: Trotz des potenziellen hohen Wertes von IT für Unternehmen im Allgemeinen kann der Nutzen eines bestimmten Systems daher für ein bestimmtes Unternehmen nicht vorhanden sein, und sogar negativ Auswirkungen haben.³⁶⁵ Ein Verständnis der Interaktionen und Zusammenhänge ist damit zentral für den effektiven Einsatz von IT in Unternehmen.

Beschreibungsebenen: In dem Modell werden die Systemzusammenhänge anhand von fünf Elementen der Organisation beschrieben:³⁶⁶ (1) Das *externe Umfeld* (External Environment) eines Unternehmens wird durch Faktoren wie die Wettbewerbsstruktur der Branche, die relative Macht von Käufern und Verkäufern, die Branchenentwicklung, Regulierungen und technologische Entwicklungen bestimmt. (2) Die *Unternehmensstrategie* (Firm Strategy) ist eng mit der Nutzung von Informationssystemen verknüpft. Diese stellen Schlüsselemente für die Umsetzung strategischer Entscheidungen dar, wie die Differenzierung am Markt, kostengünstige Produktion, Stärkung der Kunden-/Lieferantenbeziehung oder Erhöhung der Qualität von Produkten oder Dienstleistungen. (3) Die *organisatorische Struktur und Kultur* (Organizational Structure & Culture) eines Unternehmens steht in wechselseitiger Beeinflussung zu seinen Informationssystemen, beispielsweise durch funktionale, divisionale, Matrix- oder vernetzte Organisationsstrukturen sowie IT-gestützte Entscheidungsprozesse. (4) Die *Geschäftsprozesse* (Business Processes) sind die zentralen Geschäftsabläufe eines Unternehmens, die durch den Einsatz von IT und Informationssystemen verbessert und nach Möglichkeit automatisiert werden sollen. (5) Die *IT-Infrastruktur* (IT Infrastructure) umfasst physische Komponenten, Daten- und Dokumentenspeicher, sowie technologische Strategien zur Implementierung von Geschäftsprozessen und IT-Anwendungen. Ergänzt werden die fünf Elemente um zwei Einflussfaktoren für die Gestaltung von Informationssystemen: grundlegende Systemeigenschaften, wie Funktionalität, Zugänglichkeit oder Unterstützung des Nutzers, sowie den Implementierungsprozess des Systems.

Beurteilung: SILVER ET AL. legen ihren Ausführungen eine weitgefaste Definition von Informationssystemen zugrunde und betrachten neben dem Softwaresystem zur Ausführung betrieblicher Aufgaben auch Elemente des internen und externen Organisationskontextes, der Unternehmensstrategie und Kultur.³⁶⁷ In ihrem Modell wird daher eine Per-

³⁶⁵ Vgl. SILVER ET AL. (1995): *The Information Technology Interaction Model: A Foundation for the MBA Core Course*. S. 363.

³⁶⁶ Vgl. SILVER ET AL. (1995): *The Information Technology Interaction Model: A Foundation for the MBA Core Course*. S. 369ff.

³⁶⁷ Vgl. SILVER ET AL. (1995): *The Information Technology Interaction Model: A Foundation for the MBA Core Course*. S. 363.

spektive modelliert, die Informationssysteme in ihrem organisatorischen Kontext betrachtet. Diese Perspektive entspricht der durch die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit adressierten Zielsetzung.

4.3.2.2 Architektur integrierter Informationssysteme

Zusammenfassung: Die von SCHEER geprägte *Architektur integrierter Informationssysteme* (ARIS) definiert einen Ordnungsrahmen zur systematischen Gestaltung von betrieblichen Informationssystemen unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher und informationstechnischer Aspekte.³⁶⁸ Zur Unterteilung des Modellierungsgegenstandes wird eine Gliederung in Beschreibungssichten und -ebenen vorgenommen. Diese erlauben eine voneinander getrennte Erfassung verschiedener Teilaspekte bei der Systemgestaltung und eine anwenderorientierte Abstraktion von einzelnen Modellbestandteilen. Gleichzeitig wird die Integration der Bestandteile in den Gesamtgestaltungsprozess sichergestellt.

Beschreibungsebenen: Die fünf Beschreibungssichten von ARIS fokussieren unterschiedliche inhaltliche Aspekte der Systemgestaltung und werden gemäß dem Merkmal „Ähnlichkeit des semantischen Zusammenhangs“ gebildet.³⁶⁹ (1) Die *Funktionssicht* umfasst Funktionen, Vorgänge und Tätigkeiten, um Input-Leistungen in Output-Leistungen zu transformieren. Funktionen unterstützen Ziele, werden durch diese gesteuert und durch Informationssysteme IT-basiert abgebildet. (2) Die *Organisationssicht* bildet die Organisationseinheiten der Aufbauorganisation eines Unternehmens sowie ihre Beziehungen ab. Hierzu zählen alle menschlichen und maschinellen Aufgabenträger (Betriebsmittel, Hardware, Maschinen), welche die gleiche Funktion ausführen. (3) In der *Datensicht* werden alle betriebswirtschaftlich relevanten Informationsobjekte zusammengefasst, z. B. Nachrichten, die Funktionen auslösen oder von Funktionen erzeugt werden, und Umfelddaten der Vorgangsbearbeitung. (4) Die *Leistungssicht* enthält alle materiellen, informationellen und finanziellen Input- und Output-Leistungen. (5) Die *Prozess- oder Steuerungssicht* integriert die vorangegangenen Sichten in eine Gesamtprozessdarstellung und stellt damit einen zeitlich-logischen Zusammenhang zwischen den Objekten her. Sie bildet damit den Rahmen für alle wechselseitigen Beziehungen der Sichten untereinander.

Innerhalb der dargestellten Sichten werden jeweils drei Beschreibungsebenen definiert, welche sich an die Phasen des Software-Engineering anlehnen und durch unterschiedliche Nähe zur informationstechnischen Beschreibung des modellierten Gegenstandes gekennzeichnet sind. Innerhalb des *Fachkonzepts* dominieren die betriebswirtschaftlichen Inhalte. Dabei werden Beschreibungssprachen verwendet, die zum einen betriebswirtschaftlich verständlich, zum anderen aber so formalisiert sind, dass sie die Basis für eine konsistente Modellierung auf der nächsten Ebene darstellen. Die Ebene *DV-Konzept* spe-

³⁶⁸ Vgl. SCHEER (2002): *ARIS - Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem*. S. 1f.; vgl. FETTKKE (2022): *Architektur integrierter Informationssysteme*.

³⁶⁹ Vgl. SCHEER (2002): *ARIS - Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem*. S. 33.

zifiziert die Anpassung des Fachkonzepts an die Schnittstellen der Implementierungstechnik, ohne eine Festlegung auf konkrete IT-Produkte. Die technische *Implementierung* beschreibt die Umsetzung des DV-Konzepts in physische Komponenten und Software.

Beurteilung: ARIS nimmt als integrierter Ansatz, der verschiedene Modellierungssprachen und betriebliche Modelle unterschiedlicher Abstraktionsebenen zusammenführt, eine führende Rolle bei der Gestaltung von Informationssystemen und zum Geschäftsprozessmanagement ein.³⁷⁰ Insbesondere für große Unternehmen hat er sich zwischenzeitlich als Standard durchgesetzt und besitzt daher insbesondere hohe praktische Relevanz.³⁷¹ Für die vorliegende Arbeit werden die fünf Beschreibungssichten des Ansatzes in die weitere Analyse einbezogen.

4.3.2.3 *Information Systems Research Framework*

Zusammenfassung: HEVER ET AL. schlagen ein konzeptuelles Rahmenwerk für das Verständnis, die Durchführung und die Bewertung von Information-Systems-Forschung vor, welches verhaltensorientierte und gestaltungsorientierte Forschungsparadigmen kombiniert. Das Rahmenwerk wird zur Positionierung und zum Vergleich der beiden Paradigmen verwendet und umfasst drei Bereiche: Umgebung, IS-Forschung und Wissensbasis.

Beschreibungsebenen: Die *Umgebung* (Environment) definiert den Problemraum und enthält die relevanten Untersuchungsgegenstände in Bezug auf das Forschungsinteresse. Sie definiert die geschäftlichen Anforderungen aus Sicht der Menschen innerhalb der Organisation. Diese werden durch drei Kategorien weiter detailliert:³⁷² (1) die Kategorie *Menschen* (People) umfasst die Rollen, Fähigkeiten und Eigenschaften der Mitarbeiter des Unternehmens. (2) In der Kategorie *Organisationen* (Organizations) werden die Anforderungen im Kontext von Unternehmensstrategien, -struktur, -kultur und bestehenden Geschäftsprozessen beurteilt und bewertet. (3) Die Kategorie *Technologie* (Technology) setzt Anforderungen in Bezug zur vorhandenen technologischen Infrastruktur, den Anwendungen, Kommunikationsarchitekturen und Entwicklungskapazitäten des Unternehmens. Die definierten Geschäftsanforderungen aus der Umgebung werden im Rahmen der *IS-Forschung* (IS Research) durch einen iterativen Prozess aus Theorieentwicklung und -rechtfertigung (Verhaltensorientierung) beziehungsweise Artefaktgestaltung und -evaluation (Gestaltungsorientierung) abhängig vom gewählten Forschungsparadigma adressiert.³⁷³ Die *Wissensbasis* (Knowledge Base) stellt den bisherigen Wissenstand für

³⁷⁰ Vgl. FETTKE (2009): *How Conceptual Modeling Is Used*. S. 576.

³⁷¹ Vgl. SCHEER & JOST (2002): *ARIS in der Praxis: Gestaltung, Implementierung und Optimierung von Geschäftsprozessen.*; vgl. ÖSTERLE & BLESSING (2005): *Ansätze des Business Engineering*. S. 11.; FETTKE (2009): *Ansätze der Informationsmodellierung und ihre betriebswirtschaftliche Bedeutung: Eine Untersuchung der Modellierungspraxis in Deutschland*. S. 568f.

³⁷² Vgl. HEVNER ET AL. (2004): *Design science in information systems research*. S. 79f. i. V. m. SILVER ET AL. (1995): *The Information Technology Interaction Model: A Foundation for the MBA Core Course*.

³⁷³ Das Ziel verhaltensorientierter Forschung ist die Suche nach Wahrheit (*truth*), während die gestaltungsorientierte Forschung nach Nützlichkeit (*utility*) strebt. Die Autoren vertreten die Position, dass beide Zielsetzungen sich gegenseitig ergänzen und bedingen und daher untrennbar zusammengehören (vgl. HEVNER ET AL. (2004): *Design science in information systems research*. S. 80.).

den Forschungsprozess dar und wird in *Grundlagen* (engl. *foundations*) wie Theorien, Modelle und Methoden sowie *Methodologien* (engl. *methodologies*) wie Datenanalysetechniken, Formalismen und Validierungskriterien unterteilt.

Beurteilung: Die Arbeit von HEVNER ET AL. gilt als grundlegend für die forschungstheoretische Positionierung verschiedener Paradigmen in der IS-Forschung. Sie legt eine weitgefaste Definition von Informationssystemen zugrunde und definiert einen breiten Problemraum für Untersuchungen. Die Elemente des Kernbereichs *Umgebung* werden für die weitere Analysen berücksichtigt.

4.3.2.4 St. Galler Ansatz des Business Engineering

Zusammenfassung: Der *St. Galler Ansatz des Business Engineering* stellt einen ganzheitlichen Forschungsansatz zur systematischen Umsetzung neuer Geschäftslösungen dar und definiert Instrumente für die Transformation von Unternehmen. Zu den Instrumenten zählen Modellierungssprachen, Referenzmodelle, Methoden und IT-Werkzeuge, die zur Lösung der Transformationsaufgabe angewendet werden.³⁷⁴ Die Aufgaben des Business Engineering werden in unterschiedliche Gestaltungsebenen unterteilt und berücksichtigen die Strategie, Geschäftsprozesse und die Informationssysteme eines Unternehmens. Dadurch wird das Ziel verfolgt, die Entwicklung innovativer Geschäftslösungen in ähnlicher Weise zu professionalisieren wie die klassische ingenieurmäßige Konstruktion von beispielsweise Fertigungsanlagen.³⁷⁵

Beschreibungsebenen: Die drei Gestaltungsebenen untergliedern den Transformationsprozess nach einer dreigliedrigen Logik:³⁷⁶ (1) Die *Strategie* definiert die Positionierung eines Unternehmens im Markt. Sie setzt den Rahmen für die betriebliche Leistungserbringung durch die Festlegung von Geschäftsfeldern (z. B. Kunden, Produkten, Dienstleistungen), Geschäftsprozessen und Kooperationen im Marktumfeld. (2) Die *Prozesse* dienen der Umsetzung der Strategie durch die Festlegung und Ausführung verschiedener Aufgaben und stellen damit die tatsächliche Unternehmensleistung dar. (3) *Informationssysteme* unterstützen die Ausführung von Prozessen durch Informationstechnologie in Form von Hard- und Software-Komponenten sowie Datenbanken und Netzwerktechnik.

Beurteilung: Die Methodik des Business Engineering nach dem St. Galler Ansatz findet seit Jahren vielfältige Anwendung in der unternehmerischen Praxis.³⁷⁷ Sie wird bei der Beschreibung und Gestaltung der digitalen Transformation traditioneller Industrien (Industrialisierung 4.0) sowie der Durchdringung des täglichen Lebens mit IT im privaten und institutionellen Bereich (engl. *consumerization*) angewendet.³⁷⁸ Die drei Gestaltungsebenen des Ansatzes werden für die vorliegende Arbeit weiter berücksichtigt.

³⁷⁴ Vgl. ÖSTERLE & BLESSING (2005): *Ansätze des Business Engineering*. S. 9f.

³⁷⁵ Vgl. ÖSTERLE & BLESSING (2005): *Ansätze des Business Engineering*. S. 7.

³⁷⁶ Vgl. ÖSTERLE & BLESSING (2005): *Ansätze des Business Engineering*. S. 12. sowie ÖSTERLE (1995): *Business Engineering - Prozeß- und Systementwicklung Band 1 - Entwurfstechniken*. S. 35ff.

³⁷⁷ Vgl. BAUMÖL ET AL. (2005): *Business Engineering in der Praxis*. S. 2.

³⁷⁸ Vgl. BAUMÖL & JUNG (2014): *Rekursive Transformation: Entwicklung der Business Engineering-Landkarte*. S. 42f.

4.3.2.5 Kernartefakte von Enterprise Architectures

Zusammenfassung: WINTER und FISCHER präsentieren einen Beitrag zur Identifizierung von Kernelementen von Unternehmensarchitekturen (engl. *Enterprise Architecture*, EA) als hierarchische Mehrebenensysteme. Unter Berücksichtigung verbreiteter Standards wie TOGAF, FEAF und ARIS schlagen sie eine Systematisierung von Architekturebenen, Artefakttypen und Abhängigkeiten vor, um diese Architekturkomponenten für ein breites Spektrum von Unternehmen und Regierungsbehörden anwendbar zu machen.³⁷⁹ Im Gegensatz zur traditionellen Betrachtungsweise für den Architekturentwurf von Informationssystemen, die sich auf IT-bezogene Artefakte konzentriert (IT-Plattformen, Software-Komponenten und Services, Anwendungen, IT-Prozesse und IT-strategische Überlegungen), werden gemäß der gewählten Definition von Unternehmensarchitekturen auch geschäftsbezogene Artefakte berücksichtigt (Unternehmensziele, Produkte und Services, Märkte, Geschäftsprozesse, Performance-Indikatoren etc.).³⁸⁰

Beschreibungsebenen: Die Autoren unterscheiden sieben Kernartefakte für Unternehmensarchitekturen, die hierarchisch organisiert sind und jeweils in Form einer Spezifikation beschrieben werden. (1) Die *Strategie* (Strategy) enthält Unternehmensziele und Erfolgsfaktoren, Kernkompetenzen, Produkte und Dienstleistungen, Marktsegmente und grundlegende Geschäftsprinzipien. (2) Innerhalb der Spezifikation *Organisation und Prozesse* (Organization/Process) werden aufbauorganisatorische (Organisationseinheiten, Rollen), ablauforganisatorische (Funktionen, Geschäftsprozesse, interne/externe Prozesse inkl. Service Levels, Leistungsindikatoren) und informationslogistische (Informationsobjekte, Informationsflüsse) Artefakte sowie deren Beziehungen (Verantwortlichkeiten, Informationsbedürfnisse) untereinander zusammengefasst. (3) *Anwendungen* (Application) beinhaltet die Spezifikation von Anwendungen und Unternehmensdiensten sowie deren Komponenten. (4) Die Spezifikation der *Software* (Software) umfasst funktionale Komponenten sowie Datenressourcen wie konzeptionelle, logische und physische Datenmodelle sowie die Abhängigkeiten der Artefakte. (5) Die *technische Infrastruktur* (Technical infrastructure) beschreibt Hardware- und Netzwerkkomponenten und deren Abhängigkeiten. (6) Das Kernartefakt *Abhängigkeiten* (Dependencies) spezifiziert die Abhängigkeiten zwischen den vorherigen Ebenen (z. B. Eigentumsbeziehungen zwischen Organisationseinheiten und Anwendungen oder zwischen Geschäftsprozessen und orchestrierten Unternehmensdiensten).

Beurteilung: WINTER und FISCHER nehmen für ihren Ansatz eine weitgefaste Perspektive auf Unternehmensarchitekturen ein, um eine ganzheitliche Betrachtung von Artefakttypen und deren Abhängigkeiten zu erreichen („EA should be ‚broad‘ rather than

³⁷⁹ Das *The Open Group Architecture Framework* (TOGAF) bietet einen freien Standard für die Konzeption, Planung, Implementierung und Weiterentwicklung von Unternehmensarchitekturen (vgl. THE OPEN GROUP (2022): *The TOGAF Standard 10th Edition.*); das *US Federal Enterprise Architecture Framework* (FEAF) beschreibt ein Vorgehensmodell zur Entwicklung von Unternehmensarchitekturen und wird vom US-amerikanischen CIO Council veröffentlicht (vgl. OFFICE OF MANAGEMENT AND BUDGET (2012): *The Common Approach To Federal Enterprise Architecture.*)

³⁸⁰ Vgl. WINTER & FISCHER (2006): *Essential Layers, Artifacts, and Dependencies of Enterprise Architecture*. S. 30.

„deep“).³⁸¹ Sie definieren die Ziele einer Unternehmensarchitektur als die Unterstützung der IT-Geschäftsausrichtung, die Begleitung von Transformationen (Geschäftsentwicklung, Prozess- und IS-Reengineering) sowie die Unterstützung von Unternehmensfunktionen wie Wartung, Compliance und Risikomanagement.³⁸² Diese Perspektive deckt sich mit den Zielsetzungen der vorliegenden Arbeit erstens im Sinne einer breiten Betrachtung von Anforderungen an betriebliche Informationssysteme und zweitens in Bezug auf die Ausrichtung der Steuerfunktion als betriebliche Compliance-Funktion.

4.3.3 Ableitung der Gestaltungsfelder

Anhand der vorgestellten Ansätze des vorherigen Abschnitts wurden insgesamt 22 Gestaltungsebenen identifiziert, die inhaltlich teilweise oder vollständig Überschneidungen zueinander aufweisen. Als gemeinsame Elemente der Ansätze lassen sich die folgenden Aspekte ausmachen, die als Gestaltungsfelder zur Strukturierung der Anforderungsanalysen an Informationssysteme zur Unterstützung von Steuerprozessen verwendet werden:

- **Strategie:** Strategische Aspekte der Gestaltung von Informationssystemen, z. B. die strategische Ausrichtung und Zieldefinition, die Umsetzung der Gesamtunternehmensstrategie, die strategischer Prozessgestaltung und -priorisierung sowie grundlegende organisatorische Aspekte,
- **Prozesse:** Integration, Organisation, Überwachung und Kontrolle von Geschäftsprozessen innerhalb von steuerlichen Informationssystemen,
- **Daten:** Erzeugung, Management und Verwendung von steuerlichen Daten als Eingabe und Ausgabe von Geschäftsprozessen in Informationssystemen,
- **Technologie:** Identifizierung, Organisation und Umsetzung technologischer Potenziale und Fähigkeiten als Grundlage für die Implementierung der Unternehmensstrategie sowie Implementierung, Betrieb und Wartung von Technologiekomponenten in steuerlichen Informationssystemen.

Die folgende Tabelle 12 veranschaulicht die Zuordnung der Ebenen sowie deren Bewertung hinsichtlich der Abdeckung in den abgeleiteten Gestaltungsfeldern. Die Gestaltungsebene *Externes Umfeld* des Ansatzes nach SILVER ET AL. umfasst z. B. einige Aspekte wie die relative Macht von Käufern und Verkäufern oder das Wachstum einer Branche, die für den Betrachtungsgegenstand der Gestaltung steuerlicher Informationssysteme nicht relevant sind. Andere Aspekte wie der Stand der Regulierung sind hingegen relevant. Der Bewertungspunkt ● verdeutlicht diese Tatsache und zeigt die Zuordnung der

³⁸¹ Vgl. WINTER & FISCHER (2006): *Essential Layers, Artifacts, and Dependencies of Enterprise Architecture*. S. 33.

³⁸² Die Autoren richten ihren hierarchischen Ansatz anhand des Prinzips „IT follows Business“ aus, beginnend mit der strategischen Positionierung aus betriebswirtschaftlicher Sicht, darauf aufbauend der Ableitung geeigneter organisatorischer Abläufe und Strukturen und schließlich der Spezifikation des Informationssystems, d. h. des Zusammenspiels von menschlichen und technischen Informationssystemkomponenten, die die Geschäftsanforderungen angemessen unterstützen (vgl. WINTER & FISCHER (2006): *Essential Layers, Artifacts, and Dependencies of Enterprise Architecture*. S. 32.)

relevanten Aspekte zum Gestaltungsfeld *Strategie* auf. Aspekte der Ebene *Organisatorische Struktur & Kultur* werden zu zwei Gestaltungsfeldern zugeordnet (Strategie ① und Prozesse ②) woraus sich eine Gesamtabdeckung von ③ für die vorliegende Arbeit ergibt.

Gestaltungsfelder	Strategie	Prozesse	Daten	Technologie	Gesamt- abdeckung
SILVER ET AL. (1995)					
Externes Umfeld	②	○	○	○	②
Unternehmensstrategie	●	○	○	○	●
Organisatorische Struktur & Kultur	①	②	○	○	③
Geschäftsprozesse	○	●	○	○	●
IT-Infrastruktur	○	○	①	①	●
SCHEER (2002)					
Funktionen	①	○	○	○	①
Organisation	①	○	○	○	①
Daten	○	○	●	○	●
Leistung	②	○	①	○	③
Steuerung / Prozesse	○	●	○	○	●
HEVNER ET AL. (2004)					
Menschen	①	○	○	○	①
Organisationen	①	①	○	○	●
Technologie	○	○	○	●	③
ÖSTERLE & BLESSING (2005)					
Strategie	●	○	○	○	③
Prozesse	○	●	○	○	●
Informationssysteme	○	○	①	①	●
WINTER & FISCHER (2006)					
Strategie	●	○	○	○	●
Organisation & Prozesse	②	③	○	○	●
Anwendungen	○	○	②	①	③
Software	○	○	②	①	③
Technische Infrastruktur	○	○	○	●	③
Abhängigkeiten	○	②	○	②	①
Legende					
○ nicht erfüllt ② überwiegend nicht erfüllt ① teilweise erfüllt ● überwiegend erfüllt ● vollständig erfüllt					

Tabelle 12. Ableitung der Gestaltungsfelder anhand identifizierter Ansätze

Die vier definierten Gestaltungsfelder ergeben sich in Übereinstimmung mit zentralen Handlungsfeldern, die in der Literatur zur steuerlichen Digitalisierung im Bereich *Tax*

Technology aufgezeigt werden (vgl. Abschnitt 3.2.2). FETTKE definiert fünf Gestaltungsfelder für Steuerinformationssysteme und zur Beurteilung des Reifegrads der Systeme anhand der Dimensionen *Strategie, Prozesse, Technik* und *Daten* sowie der übergreifenden Dimension *Personen & Kultur*.³⁸³ RISSE greift diese Gestaltungsfelder als Grundlage für den Aufbau eines integrierten Geschäftsmanagements im Steuerbereich zur Umsetzung von Tax Compliance auf.³⁸⁴ COENEN ET AL. untersuchen, wie sich grundlegende Entwicklungen und Gestaltungsmöglichkeiten für die Digitalisierung der Steuerfunktion systematisieren lassen und schlagen eine Unterteilung in die vier Kategorien *Strategy & Transformation, Processes & Operations, Technology & Data* und *People* vor.³⁸⁵

Die Gestaltungsfelder decken zudem die Bestandteile eines Zielbetriebsmodells (engl. *Target Operating Model, TOM*) zur Ausrichtung und Optimierung von Prozessen und Systemen innerhalb der Steuerfunktion ab. HENSELER ET AL. schlagen die sieben Bereiche *Prozesse, Leistungsmessung, Organisation, Daten, Menschen, Technologie* sowie *Regelwerk, Risiko und Führung* vor.³⁸⁶ Bei STEFANER und PUMPLER erfolgt die Aufteilung des TOM anhand der Bereiche *Leitidee und Strategie, Organisation, Prozesse, Mitarbeiter, Datenmanagement, Technologie* und *Leistungsmessung*.³⁸⁷

Die vorgestellten Beiträge und Zielbetriebsmodelle beinhalten je nach Schwerpunktsetzung der Autoren unterschiedliche Abgrenzungen der Gestaltungsfelder. Beispielsweise fassen COENEN ET AL. die Bereiche *Technologie* und *Daten* zu einer Kategorie zusammen, während in anderen Publikationen eine getrennte Darstellung verwendet wird. Gleiches gilt für die Bereiche *Organisation* und *Prozesse*, die ebenfalls je nach Publikation getrennt oder zusammengefasst betrachtet werden. Der Bereich *Personen* wird teilweise, wie bei FETTKE, mit der *Kultur* zusammengefasst und orthogonal zu den vier Gestaltungsfeldern gesehen oder, wie bei COENEN ET AL. und den Beschreibungen der TOM, separat aufgeführt. Für den Verlauf der vorliegenden Arbeit wird der Bereich *Personen* nicht als eigenständiges Gestaltungsfeld betrachtet, da das vorrangige Untersuchungsziel verfolgt wird, Anforderungen für die prozessuale und technische Gestaltung von steuerlichen Informationssystemen zu identifizieren. In diesem Sinne relevante, personenbezogene Aspekte werden unter den anderen vier Gestaltungsfeldern berücksichtigt.

³⁸³ Vgl. FETTKE (2018): *Tax Technology - Die vierte Disziplin der Steuerwissenschaft*. S. 21f.

³⁸⁴ Vgl. RISSE (2019): *Steuerliche Digitalisierung: Wie liefert Tax Compliance z.B. einen Mehrwert in USt-Prozessen?*. S. 1647.

³⁸⁵ Vgl. COENEN ET AL. (2021): *Die digitale Steuerfunktion von morgen: Entwicklungen und Gestaltungsmöglichkeiten*. S. 84ff.

³⁸⁶ Vgl. HENSELER ET AL. (2021): *Steuern in SAP S/4HANA - Erfolgreiche Digitalisierung der Steuerprozesse*. S. 46f.

³⁸⁷ Vgl. STEFANER & PUMPLER (2021): *Tax-Controlling: Tax-Management- und Tax Compliance-Systeme als Bestandteil der Unternehmenssteuerung*. S. 584ff.

4.4 Methodik der Anforderungsanalyse

4.4.1 Prozess der Anforderungsanalyse

Bevor in den folgenden Abschnitten das Vorgehen und die Ergebnisse der Anforderungsanalyse dargelegt werden, erfolgt zunächst eine methodische Einordnung der verwendeten Konzepte. Anschließend wird eine Struktur zur Beschreibung der identifizierten Anforderungen definiert, welche die Grundlage für die Darstellung des konsolidierten Anforderungskatalogs in Abschnitt 4.9 bildet.

Der Begriff *Anforderungsanalyse* (engl. *Requirements Engineering*, RE) bezeichnet einen systematischen Ansatz zur Spezifikation und Verwaltung von Anforderungen an Systeme im Rahmen technischer Entwicklungsprozesse. Hierbei wird das Ziel verfolgt, Anforderungen so zu definieren und zu spezifizieren, dass die implementierten Systeme den Bedürfnissen der jeweiligen Interessensgruppen gerecht werden. Die Methoden der Anforderungsanalyse können für verschiedene Arten von Systemen eingesetzt werden, finden heute jedoch überwiegend in Bereichen Anwendung, in denen Software-Komponenten eine wesentliche Rolle spielen.³⁸⁸ Der RE-Prozess besteht aus mehreren Phasen zur Identifizierung, Dokumentation, Validierung und Verwaltung von Anforderungen:³⁸⁹

1. **Festlegung von System- und Kontextgrenzen:** Zunächst ist der Teil der Umgebung zu identifizieren, der die Anforderungen an das zu entwickelnde System beeinflusst; hierzu zählen Stakeholder, Systeme, Ereignisse, technische oder Geschäftsprozesse und Dokumente (z. B. Gesetze, Standards).
2. **Anforderungserhebung:** Dieser Schritt umfasst die Auswahl geeigneter Quellen für die Erhebung von Anforderungen (z. B. von Stakeholdern, aus Dokumenten, anhand von Systemen im Betrieb) und die anschließende Untersuchung mittels geeigneter Erhebungstechniken (z. B. Befragungstechniken, Beobachtungstechniken, dokumentenzentrierten Techniken).
3. **Anforderungsspezifikation:** Die Anforderungsspezifikation stellt eine systematische Sammlung und Aufbereitung von identifizierten Anforderungen unter Verwendung einer zweckmäßigen Dokumentationsmethode dar.
4. **Anforderungvalidierung:** In dieser Phase werden die spezifizierten Anforderungen überprüft und bestätigt, um sicherzustellen, dass sie richtig verstanden wurden und das System die richtigen Anforderungen erfüllt. Zudem wird die Qualität der entwickelten Anforderungen geprüft.
5. **Anforderungsmanagement:** Das Anforderungsmanagement umfasst die Priorisierung und Nachverfolgung von Anforderungen sowie die Versionierung und

³⁸⁸ Vgl. INTERNATIONAL REQUIREMENTS ENGINEERING BOARD (IREB) (2024): *Lehrplan IREB Certified Professional for Requirements Engineering - Foundation Level, Version 3.1.2*. S. 9f.; zur Differenzierung der Analyse, Definition und Spezifizierung von Anforderungen vgl. CROWDER & HOFF (2022): *Requirements Engineering: Laying a Firm Foundation*. S. 13f.

³⁸⁹ Vgl. POHL & RUPP (2015): *Requirements Engineering Fundamentals - A Study Guide for the Certified Professional for Requirements Engineering Exam Foundation Level*. S. 3ff.

Verwaltung von Anforderungsänderungen. Zudem zählt die Überwachung des RE-Prozesses anhand definierter Metriken zu den Aufgaben dieser Prozessphase.

4.4.2 Typen und Qualitätskriterien von Anforderungen

In der Literatur werden unterschiedliche *Typen* von Anforderungen differenziert, um Anforderungen hinsichtlich des Zwecks oder der Funktion, die sie gegenüber dem System einnehmen, zu unterscheiden. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass alle Aspekte des Systems berücksichtigt werden und keine wichtigen Anforderungen vergessen werden. Die häufigsten Typen von Anforderungen sind nachfolgend dargestellt:³⁹⁰

- **Funktionale Anforderungen** (engl. *functional requirements*) definieren das gewünschte Systemverhalten und die Funktionalität, die das zu entwickelnde System bieten muss. Sie werden in Abhängigkeit der betrachteten Systemfunktionalität in Daten/Struktur, Funktion/Ablauf und Verhalten/Zustand differenziert.
- **Qualitätsanforderungen** (engl. *quality requirements*) beschreiben Anforderungen, die sich auf qualitative Aspekte beziehen und nicht durch funktionale Anforderungen abgedeckt sind. Sie definieren die Beschaffenheit oder gewünschten Eigenschaften, die ein System aufweisen muss.³⁹¹
- **Randbedingungen** (engl. *constraints*) sind Anforderungen, durch die der Lösungsraum über das zur Erfüllung der gegebenen funktionalen Anforderungen und Qualitätsanforderungen erforderliche Maß hinaus eingeschränkt wird (z. B. "Das System soll mit Hilfe von Webservices implementiert werden"). Sie sind nicht beeinflussbar und werden im Gegensatz zu Anforderungen nicht umgesetzt, sondern sind zwingend einzuhalten.

Um die Nutzbarkeit dokumentierter Anforderungen sicherzustellen sind bestimmte *Qualitätskriterien* für die Anforderungsdokumentation einzuhalten. Der internationale Standard ISO/IEC/IEEE 29148:2018 macht hierzu Vorgaben, gemäß derer ein Anforderungsdokument vollständig und konsistent sein muss und die Lesbarkeit unterstützen sollte, indem es eine klare Struktur, einen angemessenen Umfang und Nachvollziehbarkeit gewährleistet.³⁹² POHL und RUPP detaillieren die Qualitätskriterien wie folgt:³⁹³

- **Eindeutigkeit und Konsistenz:** Anforderungen müssen konsistent, eindeutig und widerspruchsfrei dokumentiert sein.

³⁹⁰ Vgl. POHL & RUPP (2015): *Requirements Engineering Fundamentals - A Study Guide for the Certified Professional for Requirements Engineering Exam Foundation Level*. S. 8.

³⁹¹ Nach ISO 25010 umfassen Qualitätsanforderungen die Funktionalität, Effizienz, Benutzbarkeit, Kompatibilität, Zuverlässigkeit, Security, Wartbarkeit und Portierbarkeit eines Systems (vgl. BERGSMANN (2018): *Requirements Engineering für die agile Softwareentwicklung - Methoden, Techniken und Strategien*. S. 122ff.)

³⁹² Vgl. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (2018): *ISO/IEC/IEEE 29148:2018 - Systems and software engineering — Life cycle processes — Requirements engineering*.

³⁹³ Vgl. POHL & RUPP (2015): *Requirements Engineering Fundamentals - A Study Guide for the Certified Professional for Requirements Engineering Exam Foundation Level*. S. 41ff.

- **Klare Struktur:** Das Anforderungsdokument muss angemessen umfangreich und übersichtlich strukturiert sein und selektives Lesen unterstützen.
- **Modifizierbarkeit und Erweiterbarkeit:** Anforderungen müssen geändert, ergänzt oder entfernt werden können und einer Versionskontrolle unterliegen.
- **Vollständigkeit:** Alle relevanten Anforderungen und erforderlichen Zusatzinformationen müssen vollständig dokumentiert sein.
- **Nachvollziehbarkeit:** Die Beziehungen zwischen Anforderungen und anderen Dokumenten (z. B. Anforderungsquelle) muss erkennbar sein.

4.4.3 Methoden zur Anforderungsdokumentation

Die zentrale Aufgabe der Anforderungsspezifikation ist es, die Anforderungen an ein System unter Verwendung einer zweckmäßigen *Dokumentationsmethode* festzuhalten. Abhängig vom konkreten Anwendungsfall und den Erfordernissen an die Dokumentation (z. B. Zielgruppe, Abstraktionsebene, Detaillierungsgrad) können unterschiedliche Methoden zur Dokumentation gewählt werden. Die nachstehende Tabelle 13 gibt einen Überblick über verschiedene Methoden sowie deren Vor- und Nachteile.

Methoden	Vorteile	Nachteile
Natürlichsprachliche Dokumentation	<ul style="list-style-type: none"> • Ausdruckstarke und flexible Dokumentationsform • Verwendbar für alle Arten von Anforderungen • Ohne Erlernen einer Notation verständlich 	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretationsspielraum kann zu Missverständnissen führen • Aufdeckung von Auslassungen und Unstimmigkeiten aufwändig
Vorlagenbasierte Dokumentation (z. B. Satzschablonen, Formular- oder Dokumentenvorlagen)	<ul style="list-style-type: none"> • Klare, einheitliche Struktur • Unterstützung bei Erfassung der wichtigsten Informationen • Verbesserung der Gesamtqualität von Anforderungen und Spezifikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Fokus auf Ausfüllen der Vorlage als auf Inhalte • Verzicht auf die Erfassung von Inhalten, die nicht Teil der Vorlage sind
Modellbasierte Dokumentation (z. B. UML-Diagramme, BPMN, EPK)	<ul style="list-style-type: none"> • Syntax der Modellierungssprache reduziert Mehrdeutigkeiten • Reduktion der kognitiven Anstrengung durch Konzentration auf einzelne Aspekte • Möglichkeit zur automatisierten Analyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht universell einsetzbar, erhöht Gefahr von Inkonsistenzen • Fokus auf funktionalen Anforderungen • Eingeschränkte Syntax beschränkt ggf. Ausdrucksvermögen
Hybride Dokumentation (z. B. natürlichsprachliche Kommentare an Modellen)	<ul style="list-style-type: none"> • Vorteile der jeweiligen Dokumentationsform wird genutzt • Stärken einer Form gleichen Schwächen der anderen aus 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachteile ergeben sich ggf. in Abhängigkeit von der Zielgruppe und Perspektive auf das System

Tabelle 13. Vor- und Nachteile zu Arten der Anforderungsdokumentation³⁹⁴

³⁹⁴ Vgl. INTERNATIONAL REQUIREMENTS ENGINEERING BOARD (IREB) (2024): *Lehrplan IREB Certified Professional for Requirements Engineering - Foundation Level, Version 3.1.2*. S. 21ff.

4.4.4 Umsetzung der Methodik

Die dargestellten Aspekte geben einen methodischen Rahmen für die nachfolgend beschriebene Identifizierung von Anforderungen an Informationssysteme zur Unterstützung von Compliance-relevanten Steuerprozessen vor. Diese wurden für die durchgeführte Anforderungsanalyse adaptiert und geeignet ausgestaltet. Die Spezifizierung von identifizierten Anforderungen erfolgt unter Beachtung der allgemeinen Trennung von Anforderungstypen und Qualitätskriterien sowie durch die Auswahl geeigneter Methoden zur Dokumentation der Anforderungen. Tabelle 14 fasst die Ausgestaltung der methodischen Aspekte und deren Umsetzung nachfolgend zusammen.

Methodischer Aspekt	Ausgestaltung im Rahmen der durchgeführten Anforderungsanalyse
Prozess der Anforderungsanalyse	<p>Der Prozess orientiert sich an den in Abschnitt 4.4.1 dargestellten Phasen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zur <i>Festlegung von System- und Kontextgrenzen</i> wird der Tätigkeitsbereich der betrieblichen Steuerfunktion und die darin involvierten Stakeholder sowie relevanten rechtliche Rahmenbedingungen definiert. • Die <i>Anforderungserhebung</i> wird durch verschiedene Untersuchungstechniken umgesetzt (siehe Abschnitt 4.5 bis 4.8). • Die <i>Anforderungsspezifikation</i> erfolgt anhand eines standardisierten Schemas (siehe Aspekt „Methode der Anforderungsdokumentation“). • Die <i>Anforderungvalidierung</i> wird anhand der definierten Qualitätskriterien und durch sorgfältigen Abgleich zwischen identifizierten Anforderungen verschiedener Quellen vorgenommen. • Das <i>Anforderungsmanagement</i> ist methodisch Teil der Entwicklung des Reifegradmodells (siehe Kapitel 5) und stellt sicher, dass die identifizierten Anforderungen bei der Modellgestaltung berücksichtigt werden.
Typen von Anforderungen	<p>Die Klassifizierung von Anforderungen erfolgt anhand folgender Typen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funktionale Anforderungen: Beschreibung von Systemfunktionalitäten. • Qualitätsanforderungen: Beschreibung nicht-funktionaler Systemeigenschaften, z. B. Compliance-bezogene Anforderungen. • Randbedingungen: Einschränkende Bedingungen, z. B. rechtliche Anforderungen.
Qualitätskriterien von Anforderungen	<p>Um die Qualität der durchgeführten Anforderungsanalyse sowie der Ergebnisse sicherzustellen, erfolgt die Erstellung der Anforderungsspezifikation unter Beachtung der in Abschnitt 4.4.2 dargestellten Qualitätskriterien.</p>
Methode der Anforderungsdokumentation	<p>Die Dokumentation der identifizierten Anforderungen umfasst die Verwendung einer vorlagenbasierten Dokumentation der Einzelanforderungen sowie einer modellbasierten Dokumentation in Form von UML-Klassendiagrammen. Diese bilden die Zusammenhänge und hierarchischen Beziehungen der Anforderungen untereinander sowie zu übergeordneten Zielen der Digitalisierung der Steuerfunktion ab (vgl. Abschnitt 3.5).</p>

Tabelle 14. Ausgestaltung methodischer Aspekte der Anforderungsanalyse

4.5 Anforderungen aus gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben

4.5.1 Zielsetzung

Normen, Richtlinien und Praxisempfehlungen zur Einrichtung von (Tax-)Compliance-Managementsystemen definieren, wie in Abschnitt 2.5.4 bereits eingeführt, einen Bezugsrahmen für die Gestaltung von Compliance-relevanten Prozessen. Tätigkeiten und Prozesse im Rahmen der Steuerdeklaration bilden eine Teilmenge dieser Prozesse und sind daher ebenfalls innerhalb der Grenzen des Bezugsrahmens auszugestalten.³⁹⁵ Zu den maßgeblichen Rahmenwerken für den Aufbau und die Struktur von (Tax-)Compliance-Managementsystemen zählen die internationale *ISO-Norm 37301:2021*, der Prüfungsstandard 980 des Instituts der Wirtschaftsprüfer (*IDW PS 980*) sowie der *Praxishinweis 1/2016* des Steuerfachausschuss des IDW und die *Richtlinie zur Gestaltung kooperativer Tax Compliance der OECD* (vgl. Abschnitt 2.5.4.2 bis 2.5.4.5).

Der erste Teil der Anforderungsanalyse verfolgt die Zielsetzung, auf Basis dieser Rahmenwerke einzelne Anforderungen zu extrahieren. Diese werden anschließend hinsichtlich ihrer Relevanz für die Unterstützung steuerlicher Prozesse bewertet und zu einem Anforderungskatalog verdichtet. Als Eingabe für die Gesamtsynthese der Anforderungen bildet dieser Anforderungskatalog die Perspektive nationaler und internationaler Rahmenwerke ab. Tabelle 15 fasst die Zielsetzung, Quelle sowie das erwartete Ergebnis der Anforderungsanalyse zusammen und setzt diese in Bezug zur adressierten Forschungsfrage. Die verwendete Forschungsmethodik und die Teilschritte des gewählten Vorgehens werden nachfolgend beschrieben.

Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung von Anforderungen aus Rahmenwerken zur Gestaltung von (Tax-)Compliance-Managementsystemen. • Berücksichtigung der Anforderungsperspektive gesetzlicher und regulatorischer Vorgaben. • Bewertung der Anforderungen hinsichtlich ihrer Relevanz für die Unterstützung der Prozessausführung für Steuerdeklarationsprozesse.
Quelle	Nationale und internationale Rahmenwerke für die Gestaltung von (Tax-)Compliance-Managementsystemen
Erwartetes Ergebnis	Zusammenfassung der relevanten Anforderungen zu <i>Anforderungskatalog (1): Rahmenwerke</i>
Adressierte Forschungsfrage	Forschungsfrage 1: <i>Welche Bedingungen sind maßgeblich für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion und welche Anforderungen ergeben sich daraus für die Bewertung durch ein Reifegradmodell?</i>

Tabelle 15. Zielsetzung und Ergebnis zu Anforderungskatalog (1)

³⁹⁵ Zur Verortung von Steuerdeklarationsprozessen innerhalb des Tätigkeitsspektrums einer Steuerabteilung und der Einordnung in steuerliche Kernprozesse sei auf die Ausführungen in Abschnitt 2.4.2.2 verwiesen.

4.5.2 Methodik und Vorgehen

4.5.2.1 Forschungsmethodik und Vorgehensmodell

Als Grundlage für die Ableitung von Anforderungen aus Rahmenwerken zur Gestaltung von (Tax-)Compliance-Managementsystemen wurden die vier genannten Quellen verwendet (vgl. Tabelle 16). Diese repräsentieren den aktuellen Stand nationaler und internationaler Vorgaben zu Gestaltungshinweisen für CMS und stellen damit eine geeignete Basis für die verfolgte Zielsetzung dar. Diese Zielsetzung ergibt sich aus Forschungsfrage 1 der Arbeit als Zusammenfassung von Anforderungen für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion und der Gestaltung von Informationssystemen zur Unterstützung von Compliance-relevanten Steuerprozessen. Aus methodischer Sicht ist das Vorgehen vergleichbar mit der Erstellung von Taxonomien. Diese dienen der Klassifizierung, um aus einer Menge von Objekten höherstufige Ordnungskriterien abzuleiten, die gleichartige oder ähnliche Objekte anhand von Merkmalen in Gruppen zusammenfassen. Taxonomien spielen in der Forschung sowie im Managementbereich in verschiedenen Domänen eine wichtige Rolle. Die Klassifizierung von Objekten unterstützt Forscher und Praktiker dabei, komplexe Bereiche zu verstehen und zu analysieren.³⁹⁶

Konzeptuell wird mit der Erstellung von Taxonomien das Forschungsziel verfolgt, Wissensselemente und Beziehungen zu identifizieren. Konzeptuelles Wissen einschließlich Taxonomien hat dabei keinen absoluten Wahrheitswert, sondern ist relevant für die Ableitung von Theorien und als Eingabe für anschließend Forschungsprozesse.³⁹⁷ Auch im Bereich der Informations-Systems-Literatur sind Taxonomien eine etablierte Methode, um den Wissensbestand eines Fachgebiets zu ordnen und zu strukturieren.³⁹⁸

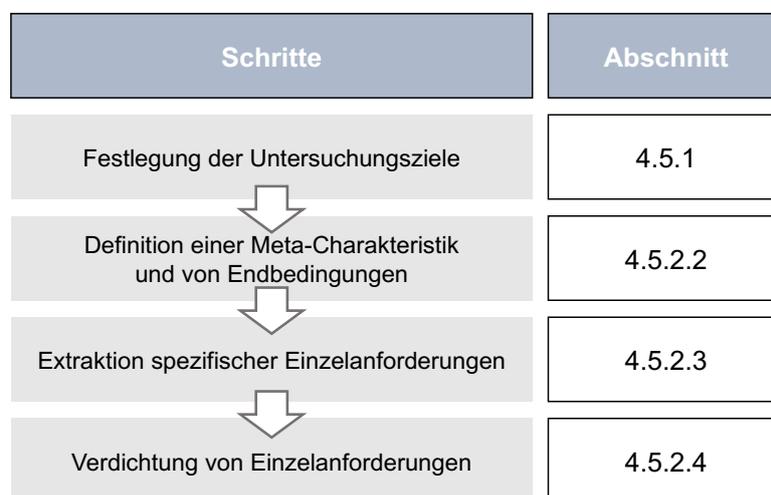


Abbildung 12. Ableitung von Anforderungen aus Rahmenwerken

³⁹⁶ Vgl. NICKERSON ET AL. (2013): *A Method for Taxonomy Development and its Application in Information Systems*. S. 336.

³⁹⁷ Vgl. IIVARI (2007): *A Paradigmatic Analysis of Information Systems as a Design Science a Paradigmatic Analysis of Information*. S. 47f.

³⁹⁸ Vgl. GLASS & VESSEY (1995): *Contemporary Application-Domain Taxonomies*. S. 65.

Für die Erstellung eines Anforderungskatalogs auf der Basis von Rahmenwerken für die Gestaltung von Compliance-Managementsystemen besteht die Notwendigkeit, aus einzelnen Vorgaben und Aussagen konkrete Anforderungen für die Gestaltung von Informationssystemen abzuleiten. Aus den untersuchten Rahmenwerken werden Einzelanforderungen extrahiert und anschließend anhand gemeinsamer Merkmale verdichtet. Das gewählte Vorgehensmodell (vgl. Abbildung 12) ist daher methodisch an etablierte Modelle zur Erstellung von Taxonomien mit einem Schwerpunkt auf den Bereich der gestaltungsorientierten Forschung angelehnt.

Der erste Schritt umfasst die *Festlegung der Untersuchungsziele* und des Untersuchungsbereichs der zu klassifizierenden Objekte. Nach der Auswahl der identifizierten Quellen werden die folgenden Schritte durchlaufen, um eine Zusammenfassung der relevanten Anforderungen zum *Anforderungskatalog (1): Rahmenwerke* zu erhalten.³⁹⁹

1. *Definition einer Meta-Charakteristik und von Endbedingungen* zur Strukturierung von Anforderungen.
2. *Extraktion spezifischer Einzelanforderungen* aus den betrachteten Rahmenwerken und Bewertung anhand ihrer Relevanz für die technische Gestaltung von steuerlichen Informationssystemen zur Unterstützung von Deklarationsprozessen.
3. *Verdichtung von Einzelanforderungen* zu gemeinsamen Kategorien. Dieser Schritt wurde mehrfach durchgeführt, um die Gesamtmenge der Anforderungen iterativ einzugrenzen.

Insgesamt wurden in den betrachteten Rahmenwerken 94 Einzelanforderungen identifiziert, die als Eingabe für die Zusammenfassung zu übergeordneten Kategorien dienen. Die Zuordnung dieser verdichteten Anforderungen zu den einzelnen Rahmenwerken ist in Anhang A dokumentiert.

Rahmenwerk	ISO 37301:2021	IDW PS 980	Praxishinweis 1/2016 zu IDW PS 980	OECD: Co-operative Tax Compliance
Betrachtungsbereiche	7 Bereiche <ul style="list-style-type: none"> • Kontext der Organisation • Führung • Planung • Unterstützung • Betrieb • Bewertung der Leistung • Verbesserung 	8 Bereiche <ul style="list-style-type: none"> • Gegenstand, Ziel und Umfang der Prüfung • Compliance-Kultur • Compliance-Ziele • Compliance-Risiken • Compliance-Programm 	7 Bereiche <ul style="list-style-type: none"> • Tax-Compliance-Kultur • Tax-Compliance-Ziele • Tax-Compliance-Organisation • Tax-Compliance-Risiken • Tax-Compliance-Programm 	8 Bereiche <ul style="list-style-type: none"> • Tax Strategy Established • Applied Comprehensively • Responsibly Assigned • Governance Documented • Testing Performed • Access to Data

³⁹⁹ Das verwendete Vorgehen orientiert sich an der allgemeinen Methode zur Taxonomieentwicklung nach NICKERSON ET AL. (2013): *A Method for Taxonomy Development and its Application in Information Systems*. S. 10f. mit Schwerpunkten auf der Entdeckungsstrategie *Empirical-to-conceptual*.

		<ul style="list-style-type: none"> • Compliance-Organisation • Compliance-Kommunikation • Compliance-Überwachung und Verbesserung 	<ul style="list-style-type: none"> • Tax-Compliance-Kommunikation • Tax-Compliance-Überwachung und Verbesserung 	<ul style="list-style-type: none"> • Assessing the TCF • Testing the TCF
Gliederungsebenen	Sektionen	Anwendungshinweise, Textziffern	Textziffern	Chapter
Enthaltene Anforderungen	42	10	29	13

Tabelle 16. TCMS-Rahmenwerke zur Ableitung von Anforderungen

4.5.2.2 Meta-Charakteristik und Endbedingungen

Im Bereich der Taxonomieentwicklung besteht die zentrale Problemstellung in der Auswahl der Merkmale, die für die Klassifikation der untersuchten Objekte zugrundegelegt werden. Die Wahl der Merkmale hat großen Einfluss auf das Ergebnis der Klassifikation.⁴⁰⁰ Sie ist zudem abhängig vom Zweck der Klassifikation und der intendierten Nutzung und sollte sich daher an den Bedürfnissen der späteren Anwender orientieren. Um diese Punkte im weiteren Forschungsprozess zu berücksichtigen, steht die Festlegung einer *Meta-Charakteristik* am Beginn der Entwicklung. Diese stellt das übergeordnete Charakteristikum der Klassifikation dar und bildet damit die Grundlage für die Bestimmung der einzelnen Merkmale bei der Klassifikation.⁴⁰¹ Jedes Merkmal kann als logische Konsequenz aus der Meta-Charakteristik abgeleitet werden.

Für die vorliegende Problemstellung der Klassifikation von Einzelanforderungen für die Gestaltung von Informationssystemen werden die Gestaltungsfelder gemäß dem Strukturierungsrahmen als Meta-Charakteristik festgelegt. Die Objekte der angestrebten Klassifikation sind die aus den untersuchten Rahmenwerken abgeleiteten Anforderungen. Diese ordnen sich gemäß der gewählten Meta-Charakteristik in die Gestaltungsfelder *Strategie*, *Prozesse*, *Daten* und *Technologie* ein. Die Klassifikation einzelner Objekte anhand der Merkmale erfolgt iterativ, sodass zusätzlich zur Meta-Charakteristik Bedingungen defi-

⁴⁰⁰ Für die Auswahl der Charakteristiken sollten etablierte Theorien als Leitfaden verwendet werden. Bei Verzicht auf die explizite Festlegung besteht die Gefahr, eine große Zahl relevanter und irrelevanter Charakteristiken in der Hoffnung zu untersuchen, dass sich mit zunehmender Anzahl eine Struktur herausbilde. Die Autoren ALDENDERFER und BLASHFIELD bezeichnen diese Gefahr als *naiven Empirismus* (vgl. ALDENDERFER & BLASHFIELD (1984): *Cluster Analysis*. S. 20.).

⁴⁰¹ NICKERSON ET AL. führen als Beispiel die Klassifikation von Computer-Plattformen an: abhängig davon, ob die späteren Nutzer der Klassifikation technik- oder anwendungsorientiert sind, bieten sich als Meta-Charakteristiken entweder die Hardware-Spezifikation (CPU-Leistung, Arbeitsspeicher etc.) oder Bedienbarkeitsaspekte (z. B. die simultane Ausführung von Programmen) an (vgl. NICKERSON ET AL. (2013): *A Method for Taxonomy Development and its Application in Information Systems*. S. 344.).

niert werden müssen, anhand derer die Klassifikation beendet wird. In der Literatur werden hierbei objektive und subjektive Endbedingungen unterschieden.⁴⁰² Objektive Endbedingungen sind anhand klar messbarer Kriterien definiert, während subjektive Endbedingungen zudem Aspekte der praktischen Nutz- und Anwendbarkeit berücksichtigen. Für die Identifizierung von Anforderungen aus den Rahmenwerken zur Gestaltung von (Tax-)Compliance-Managementsystemen wurden folgende Endbedingungen definiert:

Bezeichnung	Endbedingung	Art
E1: Umfang	Alle Objekte wurden betrachtet	objektiv
E2: Terminierung	Keine Zusammenfassung oder Aufteilung von Merkmalen in letzter Iteration	objektiv
E3: Verteilung	Mindestens ein Objekt ist in jedem Merkmal gruppiert	objektiv
E4: Robustheit	Klare Unterscheidbarkeit einzelner Merkmale untereinander	subjektiv
E5: Detaillierung	Handhabbare Menge an Merkmalen mit ausgewogener Verteilung	subjektiv
E6: Vollständigkeit	Alle untersuchten Objekte können klassifiziert werden	subjektiv

Tabelle 17. Endbedingungen zur Klassifikation von Einzelanforderungen

4.5.2.3 Extraktion spezifischer Einzelanforderungen

Zur Ableitung spezifischer Anforderungen wurden einzelne Aussagen zur Gestaltung von Compliance-Managementsystemen aus den offiziellen Dokumentationen der betrachteten Rahmenwerke extrahiert. Die extrahierten Aussagen umfassen Vorgaben, Hinweise und Empfehlungen zur Umsetzung von Compliance-Managementsystemen und sind innerhalb der Dokumentationen in verschiedenen Sektionen inhaltlich gruppiert.⁴⁰³ Zu jeder extrahierten Aussage wurden die inhaltliche Sektion und der Gliederungspunkt im Dokument vermerkt. Die Abgrenzung von Aussagen untereinander basiert initial auf den Gliederungspunkten innerhalb des Dokuments. Wenn ein Gliederungspunkt verschiedene inhaltliche Aspekte umfasst, die mit Blick auf die Formulierung von Anforderungen für die Gestaltung von Informationssystemen individuell zu berücksichtigen sind, wurden mehrere Aussagen zu einem Gliederungspunkt aufgenommen. Nicht weiter berücksichtigt wurden Gliederungspunkte, die sich auf rein rechtliche oder organisatorische Aspekte beziehen wie beispielsweise die Anwendbarkeit einzelner Normen in Abhängigkeit der Rechtsform eines Unternehmens.⁴⁰⁴ Zu jeder extrahierten Aussage wurden inhaltliche Merkmale festgehalten, die innerhalb der Dokumente zur Spezifizierung der Aussagen

⁴⁰² Vgl. NICKERSON ET AL. (2013): *A Method for Taxonomy Development and its Application in Information Systems*. S. 9.

⁴⁰³ Vgl. z. B. die Gliederungspunkte zu ISO 37301:2021 (ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. vi f.)

⁴⁰⁴ Exemplarisch soll dies anhand von Anwendungshinweis A1 des Praxishinweis 1/2016 zu IDW PS 980 verdeutlicht werden: Dieser thematisiert die Besonderheiten des Mitbestimmungsrechts von Gesellschaftern zwischen Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien und Gesellschaften mit beschränkter Haftung, enthält aber keine relevante Aussage im Hinblick auf die in dieser Arbeit verfolgten Forschungsfragen (vgl. IDW (2017): *IDW PS 980*. S. 23.)

definiert sind. Diese bilden die Basis, um im Rahmen der Anforderungssynthese Kriterien zur Bewertung der Erfüllung einer Anforderung ableiten zu können.

Ergebnis der Extraktion ist eine Übersicht von 94 identifizierten Einzelanforderungen. Die nachfolgende Tabelle 18 zeigt am Beispiel einer Aussage des Praxishinweis 1/2016 zu den IDW PS 980, wie die strukturierte Erfassung von Einzelanforderungen durchgeführt wurde. Diese stellen die Grundlage für die in den nächsten Schritten durchgeführte inhaltliche Zusammenfassung dar.

Anforderung	Bereich	Gliederungs- punkt	Inhaltliche Merkmale
Compliance-Ziele müssen in Übereinstimmung mit den allgemeinen Unternehmenszielen sein	Compliance-Ziele	A15	<ul style="list-style-type: none"> • Konsistenz der einzelnen Ziele • Verständlichkeit und praktische Umsetzbarkeit der Ziele • Messbarkeit des Grads der Zielerreichung • Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen

Tabelle 18. Erfassung von Einzelanforderungen aus (T)CMS-Rahmenwerken

4.5.2.4 Verdichtung der Einzelanforderungen

Mit Blick auf die verfolgte Zielsetzung, der Identifizierung von Anforderungen aus Rahmenwerken zur Gestaltung von (Tax-)Compliance-Managementsystemen (vgl. Abschnitt 4.5.1), ist eine Zusammenfassung der identifizierten Einzelanforderungen notwendig. Angelehnt an die Methode zur Taxonomieentwicklung nach NICKERSON ET AL. sind hierzu die folgenden Schritte zu durchlaufen: (1) Identifikation von neuen Untermengen der Objekte, (2) Identifikation von gemeinsamen Merkmalen und (3) Gruppierung der Objekte sowie Zusammenfassung zu Dimensionen nach Merkmalen.⁴⁰⁵

Abhängig von der Datenlage und dem Vorwissen des Forschenden können die drei Schritte gemäß empirischen oder konzeptuellen Ansätzen ausgestaltet werden. Der empirische Ansatz (*Empirical-to-conceptual*) geht von Daten über die untersuchten Objekte aus und entwickelt auf dieser Grundlage ein Verständnis der Domäne. Demgegenüber setzt der konzeptuelle Ansatz (*Conceptual-to-empirical*) signifikantes Wissen über die untersuchten Objekte voraus. Beide Ansätze können iterativ und abwechselnd angewendet werden. Im vorliegenden Fall sollen spezifische Anforderungen auf Basis von extrahierten Einzelaussagen identifiziert werden, weshalb schwerpunktmäßig ein empirischer Ansatz verfolgt wird.

Die Zusammenfassung von Objekten anhand gemeinsamer Merkmale muss so erfolgen, dass Merkmale sich als logische Konsequenz der Meta-Charakteristik ergeben.⁴⁰⁶ Gemeinsame Merkmale müssen zwischen den durch die Zusammenfassung entstehenden

⁴⁰⁵ Vgl. Schritte 4 bis 6 in NICKERSON ET AL. (2013): *A Method for Taxonomy Development and its Application in Information Systems*. S. 10.

⁴⁰⁶ Vgl. NICKERSON ET AL. (2013): *A Method for Taxonomy Development and its Application in Information Systems*. S. 10f.

Gruppen diskriminieren. Dieser Vorgabe folgend wurden die 94 identifizierten Einzelanforderungen verdichtet, indem inhaltlich ähnliche Aussagen gruppiert wurden. Dieser Schritt zur Gruppierung wurde mehrfach durchlaufen, um die Gesamtmenge der Anforderungen iterativ einzugrenzen. Die Gruppierung wurde beendet, nachdem alle in Tabelle 17 definierten Endbedingungen erfüllt waren. Im Ergebnis ergaben sich nach der Verdichtung 39 Anforderungen.

4.5.3 Ergebnisse und Zusammenfassung

Die nachfolgende Tabelle 19 fasst die Ergebnisse der Anforderungsanalyse auf Basis von Rahmenwerken zur Gestaltung von (Tax-)Compliance-Managementsystemen im *Anforderungskatalog (1): Rahmenwerke* zusammen. Die 39 Anforderungen wurden anhand der vier Gestaltungsfelder *Strategie*, *Prozesse*, *Daten* und *Technologie* eingeordnet und inhaltlich verwandte Anforderungen wurden zur besseren Übersicht in Kategorien gruppiert. Zudem ist für jede Anforderung der festgelegte Anforderungstyp gemäß der in Abschnitt 4.4.4 beschriebenen Definition angegeben. Eine Quellenübersicht der Anforderungen ist in Anhang A der Arbeit aufgeführt.

ID	Gestaltungsfeld	Kategorie	Anforderung	Typ ⁴⁰⁷
A-R.1	Strategie	Ziele	Explizite Zieldefinition des TCMS	R
A-R.2			Operationalisierung der Compliance-Ziele	R
A-R.3			Messung der Compliance-Zielerreichung	R
A-R.4			Zielkonsistenz mit Unternehmensstrategie	R
A-R.5		CMS-Dokumentation	Dokumentation von CMS-Maßnahmen	R
A-R.6			Dokumentation des CMS-Aufbaus	R
A-R.7		Organisation	Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten	R
A-R.8			Definition organisatorischer Grundprinzipien	R
A-R.9			Abgrenzung der Compliance-Funktion	R
A-R.10			Planung und Bereitstellung von Ressourcen	R
A-R.11		Umsetzung	Aufbau und Erhalt von Kompetenzen	R
A-R.12			Sanktionierung von Compliance-Verstößen	R
A-R.13			Definition von Berichts-/Kommunikationswegen	R
A-R.14	Prozesse	Risikoidentifikation und -behandlung	Systematische Risikoidentifikation	F
A-R.15			Prozesse zur Mitigation von Compliance-Risiken	F
A-R.16			Prozesse zur Kommunikation von Compl.-Risiken	F
A-R.17			Prozesse zur Meldung von Compliance-Risiken	F
A-R.18		Prozessverbesserung	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	F
A-R.19			Definierte Änderungsprozesse	F
A-R.20		Prozessdokumentation	Dokumentation von Prozessausführungen	Q
A-R.21			Transparenz von Compliance-Prozessen	Q
A-R.22		Integration	Prozessuale Integration in Geschäftsprozesse	F

⁴⁰⁷ Legende: F = funktionale Anforderungen, Q = Qualitätsanforderung, R = Randbedingung

A-R.23			Prozessuale Integration in Compliance-Prozesse	F
A-R.24			Integration von Kontrollen in Geschäftsprozesse	F
A-R.25			Integration von Compliance-Maßnahmen in GP ⁴⁰⁸	F
A-R.26		Steuerung und Überwachung	Prozessüberwachung und -monitoring	F
A-R.27			Übergreifende Überwachung des CMS	F
A-R.28			Zugriffs- und Berechtigungskonzepte	F
A-R.29			Organisatorische Prozesse	F
A-R.30		Compliance Performance	Regelmäßige Audits des CMS	Q
A-R.31			Definition von Compliance-Kennzahlen	F
A-R.32			Standardisiertes Berichtswesen zur Compliance-Leistung	F
A-R.33	Daten	Datenmgmt.	Standardisiertes Datenmanagement	F
A-R.34		Bedarfsg. Datenausw.	Ursachenanalysen für Compliance-Verstöße	F
A-R.35			Explorative Adhoc-Auswertungen	F
A-R.36		Datenba- sierte Com- pliance-Kon- trollen	Systematische Datenauswertung und Kontrolle	F
A-R.37			Detektive Kontrollen für Compliance-Verstöße	F
A-R.38			Präventive Kontrollen für Compliance-Verstöße	F
A-R.39		Technolo- gie	Tax Tools	Implementierung von steuerlichen Tools
Σ	4	14	39	

Tabelle 19. Übersicht zu Anforderungskatalog (1): Rahmenwerke

⁴⁰⁸ GP als Abkürzung für „Geschäftsprozesse“

4.6 Anforderungen aus Sicht der Wissenschaft und Steuerpraxis

4.6.1 Zielsetzung

Im zweiten Teil der Anforderungsanalyse werden literaturbasiert zentrale Anforderungen für die Gestaltung von Informationssystemen zur Unterstützung Compliance-relevanter Steuerprozesse aus Sicht der Wissenschaft und Steuerpraxis identifiziert. Der wissenschaftliche Diskurs und die Besprechung von Rechtsänderungen und Urteilen erfolgt im Bereich der Betriebswirtschaftslehre und betriebswirtschaftlichen Steuerlehre traditionell in einschlägigen Aufsätzen und Journalen. Die Pluralität an Diskussionsbeiträgen wird häufig durch die unterschiedlichen Perspektiven der Autoren unterstützt, die sich aus Vertretern von Verwaltung, Beratung, Richterschaft und Unternehmen zusammensetzt.⁴⁰⁹

Auch die Themen der digitalen Transformation der Steuerfunktion und die damit einhergehenden Veränderungen finden zunehmend Beachtung in etablierten Journalen und führen zur Gründung eigenständiger Publikationsreihen, welche die genannten Themen explizit behandeln. Zwei der im deutschsprachigen Raum vorherrschenden Journale, die sich mit dem Einfluss der Digitalisierung auf Fragen zum Steuer- und Wirtschaftsrecht, zur Steuerpolitik, zur Betriebswirtschaft, zum Accounting, neuen Arbeitsweisen, zum Berufsrecht sowie neuen Technologien und Tools mit Bezug zu Steuern befassen, sind die 2019 gegründete Zeitschrift *REthinking:Tax* und die seit 2020 erscheinende Zeitschrift *beck.digitax*. Beide Formate verstehen sich als Fachpublikationen an der Schnittstelle zwischen Steuern und Informationstechnologie und diskutieren den technologischen und organisatorischen Wandel in der Steuerberatung und der Steuerfunktion in Unternehmen.

Vor dem Hintergrund der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit eignen sich beide Publikationsreihen als Quelle zur Identifizierung von Anforderungen für die Gestaltung von Informationssystemen. Zu diesem Zweck wird eine systematische und vollständige Auswertung von Beiträgen der Jahrgänge 2020 bis 2022 durchgeführt. Tabelle 20 fasst die Zielsetzung, Quelle sowie das erwartete Ergebnis der literaturbasierten Anforderungsanalyse zusammen und setzt diese in Bezug zur adressierten Forschungsfrage. In den folgenden Abschnitten werden die verwendete Forschungsmethodik und die einzelnen Schritte des gewählten Vorgehens erläutert.

Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung von Anforderungen aus Literaturbeiträgen an der Schnittstelle zwischen Steuern und Informationstechnologie • Berücksichtigung der Anforderungsperspektive von Wissenschaft und Steuerpraxis (Verwaltung, Beratung, Richterschaft, Unternehmen) • Bewertung der Anforderungen hinsichtlich ihrer Relevanz für die Unterstützung Compliance-relevanter Steuerprozesse
Quelle	Vollständige Jahrgänge 2020 bis 2022 der Zeitschriften <i>REthinking:Tax</i> und <i>beck.digitax</i>
Erwartetes Ergebnis	Zusammenfassung der relevanten Anforderungen zu <i>Anforderungskatalog (2): Wissenschaft und Steuerpraxis</i>

⁴⁰⁹ Vgl. HILDEBRANDT & KAESER (2020): *Veränderungen - Editorial zur Ausgabe 01/2020 von beck.digitax*. S. 1.

Adressierte Forschungsfrage	Forschungsfrage 1: <i>Welche Bedingungen sind maßgeblich für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion und welche Anforderungen ergeben sich daraus für die Bewertung durch ein Reifegradmodell?</i>
------------------------------------	---

Tabelle 20. Zielsetzung und Ergebnis zu Anforderungskatalog (2)

4.6.2 Methodik und Vorgehen

4.6.2.1 Forschungsmethodik und Vorgehensmodell

Methodisch orientiert sich die durchgeführte Untersuchung an dem Vorgehensmodell, das zur Ableitung von Anforderungen aus Rahmenwerken zur Gestaltung von (Tax-) Compliance-Managementsystemen verwendet wird (vgl. Abschnitt 4.5.2).

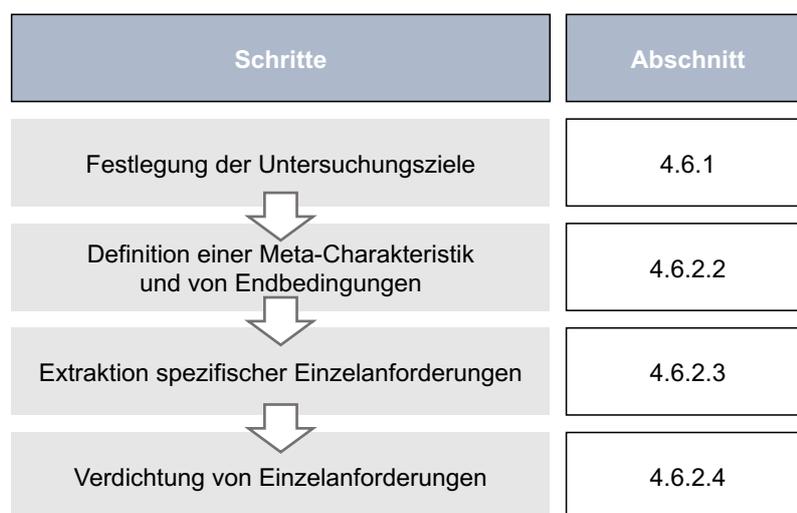


Abbildung 13. Ableitung von Anforderungen aus untersuchten Literaturbeiträgen

Die Zielsetzung der Untersuchung ergibt sich unmittelbar aus Abschnitt 4.6.1 als die Identifizierung von Anforderungen aus Fachpublikationen an der Schnittstelle zwischen Steuern und Informationstechnologie. Hierzu werden die vollständigen Jahrgänge 2020 bis 2022 der beiden einschlägigen Journale *REthinking:Tax* und *beck.digitax* untersucht, um relevante Anforderungen aus Sicht der Wissenschaft und Steuerpraxis zu identifizieren. Das gewählte Vorgehen deckt sich inhaltlich mit den Phasen der Reviewforschung, die innerhalb der Wirtschaftsinformatik breite Verwendung erfährt. Hiernach sind im Allgemeinen fünf Phasen zu unterscheiden: (1) *Problemformulierung* zur Abgrenzung der zu untersuchenden Fragestellung, (2) *Literatursuche* zur Recherche geeigneter Quellen, (3) *Literaturauswertung* zur Verarbeitung und Systematisierung identifizierter Literatur, (4) *Analyse und Interpretation* zur Bewertung der Ergebnisse vor dem Hintergrund der formulierten Problemstellung und (5) *Präsentation* zur Aufbereitung der Untersuchungsergebnisse.⁴¹⁰ Insbesondere die Phase der Literatursuche spielt im vorliegenden Kontext eine untergeordnete Rolle, da keine Suchstrategie zur Identifizierung relevanter Beiträge formuliert werden musste; stattdessen wurden alle Beiträge im definierten Zeitraum von

⁴¹⁰ Vgl. FETTKE (2006): *State-of-the-Art des State-of-the-Art: Eine Untersuchung der Forschungsmethode "Review" innerhalb der Wirtschaftsinformatik*. S. 260.

2020 bis 2022 ausgewertet. Die Darstellung der Ergebnisse konzentriert sich darüber hinaus auf die Klassifizierung der Anforderungen mit dem Ziel, die Anforderungen in einem vollständigen Anforderungskatalog zusammenzufassen.

Insgesamt wurden 441 Beiträge analysiert und hinsichtlich ihrer Relevanz für die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit bewertet. Es wurden nur Beiträge berücksichtigt, welche die Perspektive der Unternehmenssteuerfunktion betrachten (dies schließt beispielsweise Beiträge aus, die Digitalisierungsvorhaben zur Verbesserung von Abläufen auf Seiten der Finanzverwaltung thematisieren). Insgesamt wurden die folgenden Ausschlusskriterien für Beiträge definiert:

- Rechtstheoretische Abhandlungen, z. B. zu arbeitsrechtlichen oder steuerlichen Konsequenzen bei Heimarbeit oder Besteuerungsregelungen für Krypto-Assets,
- Länderspezifische Diskussionen außerhalb des deutschen Rechtsgebiets, z. B. Implikationen der Digitalsteuer in der Türkei,
- Erfahrungsberichte, z. B. zur Digitalisierung einer Steuerberatungskanzlei außerhalb des Corporate-Finance-Bereichs sowie Tagungs- und Konferenzberichte,
- Beiträge die ausschließlich aus Sicht der Finanzverwaltung berichten, z. B. KIEinsatz in Behörden zur Verbesserung des Steuervollzugs,
- Anwendungstests und Vergleiche von steuerlichen Tools, z. B. DAC6-Lösungen.

Nach Bewertung und Ausschluss irrelevanter Quellen anhand der genannten Kriterien verblieben eine Gesamtzahl von 59 Beiträgen. Tabelle 21 zeigt einen Überblick über die Anzahl der ausgewerteten und relevanten Literaturbeiträge nach Jahren sowie deren Verteilung innerhalb der Kernrubriken der Journale.

Rubrik	Jahrgang			Summe	Summe relevant
	2020	2021	2022		
beck.digitax					
Beruf	12	8	4	24	1
Betriebswirtschaft	9	3	/	12	4
Recht	9	/	/	9	2
Steuern	32	32	31	95	14
Tech & Tools	14	14	9	37	12
Sonstiges	/	/	2	2	0
Summe	76	57	46	179	33
REthinking:Tax					
Technology & Innovation	23	31	22	76	11
Strategy & Transformation	19	16	21	56	11
Law & Administration	28	30	43	101	/
Change & Skills	11	10	8	29	4
Summe	81	87	94	262	26

Tabelle 21. Untersuchte Literaturbeiträge zur Ableitung von Anforderungen

In den 59 relevanten Literaturbeiträgen wurden insgesamt 244 Einzelanforderungen identifiziert, die als Eingabe für die Zusammenfassung zu gemeinsamen Kategorien dienen. Die Zuordnung dieser verdichteten Anforderungen zu den einzelnen Beiträgen ist in Anhang B dokumentiert.

4.6.2.2 Meta-Charakteristik und Endbedingungen

Zur Klassifikation der aus den Beiträgen identifizierten Einzelanforderungen wurde die in Abschnitt 4.5.2.2 definierte Meta-Charakteristik verwendet, die eine Einordnung der Anforderungen in die Gestaltungsfelder *Strategie, Prozesse, Daten* und *Technologie* vorsieht. Diese ist auch für die Klassifikation der literaturbasierten Untersuchung zweckmäßig, da die Struktur der Objekte und die Zielsetzung vergleichbar ist. Ebenso wurden die identischen Endbedingungen verwendet, die in Tabelle 22 zusammengefasst sind.

Bezeichnung	Endbedingung	Art
E1: Umfang	Alle Objekte wurden betrachtet	objektiv
E2: Terminierung	Keine Zusammenfassung oder Aufteilung von Merkmalen in letzter Iteration	objektiv
E3: Verteilung	Mindestens ein Objekt ist in jedem Merkmal gruppiert	objektiv
E4: Robustheit	Klare Unterscheidbarkeit einzelner Merkmale untereinander	subjektiv
E5: Detaillierung	Handhabbare Menge an Merkmalen mit ausgewogener Verteilung	subjektiv
E6: Vollständigkeit	Alle untersuchten Objekte können klassifiziert werden	subjektiv

Tabelle 22. Endbedingungen zur Klassifikation von Einzelanforderungen

4.6.2.3 Extraktion spezifischer Einzelanforderungen

Um spezifische Einzelanforderungen aus den untersuchten Literaturbeiträgen abzuleiten, wurden relevante Textpassagen extrahiert und die darin enthaltene Anforderung formuliert. Zu jeder extrahierten Passage wurde die Quellenangabe vermerkt. Pro Beitrag wurden somit teilweise mehrere Anforderungen identifiziert; falls es sich hierbei um inhaltlich identische Aussagen handelte, wurde trotz mehrfacher Nennungen im Beitrag lediglich eine Anforderung erstellt und in der weiteren Untersuchung berücksichtigt. Alle betreffenden Textpassagen wurden in diesen Fällen vollständig dokumentiert. Insgesamt wurden 244 Einzelanforderungen extrahiert.

In der nachfolgenden Tabelle 23 ist am Beispiel eines Literaturbeitrags von RAPP ET AL. das Schema der strukturierten Erfassung von Anforderungen dargestellt. Ausgangspunkt ist die extrahierte Aussage zu Gestaltungsmerkmalen von Informationssystemen, die als wörtliches Zitat dokumentiert wurde. Diese wurde als Anforderung formuliert und stellt die Grundlage für die inhaltliche Zusammenfassung in den nächsten Schritten dar.

Anforderung	Journal	Jahrgang	Ausgabe	Rubrik	Extrahierte Aussage
Datenvalidierungen zur Sicherung der Datenvollständigkeit und -richtigkeit	beck. digitax	2022	4	Tech & Tools	„Die Vollständigkeit und Richtigkeit des Datenimports und seine systemische Weiterverarbeitung sind durch entsprechende Validierungen im Zielsystem sicherzustellen“ ⁴¹¹

Tabelle 23. Erfassung von Einzelanforderungen aus untersuchten Literaturbeiträgen

4.6.2.4 Verdichtung der Einzelanforderungen

Vor dem Hintergrund der Zielsetzung der Anforderungsanalyse wurden die 244 identifizierten Einzelanforderungen verdichtet. Das gewählte Vorgehen orientiert sich auch hier wie bei der Identifizierung von Anforderungen aus Rahmenwerken zur Gestaltung von (Tax-)Compliance-Managementsystemen an der Methode zur Taxonomieentwicklung nach NICKERSON ET AL. (vgl. Abschnitt 4.5.2.4).⁴¹² Unter Beachtung der Meta-Charakteristik und der Vorgaben der Methode wurden inhaltlich ähnliche Aussagen in mehreren Schritten gruppiert, um die Gesamtmenge der Anforderungen einzugrenzen. Nach Erreichung der in Tabelle 22 definierten Endbedingungen wurde die Gruppierung beendet. Im Ergebnis verblieben 39 Anforderungen.

4.6.3 Ergebnisse und Zusammenfassung

Die Ergebnisse der literaturbasierten Anforderungsanalyse wurden, wie nachfolgend in Tabelle 24 dargestellt, konsolidiert und in den *Anforderungskatalog (2): Wissenschaft und Praxis* überführt. Dazu wurden die 39 Anforderungen in die Gestaltungsfelder *Strategie, Prozesse, Daten* und *Technologie* eingeordnet und inhaltlich verwandte Anforderungen in Kategorien gruppiert. Für jede Anforderung ist der festgelegte Anforderungstyp gemäß der in Abschnitt 4.4.4 beschriebenen Definition angegeben. Eine Darstellung der Anforderungsquellen ist in Anhang B der Arbeit aufgeführt.

⁴¹¹ In: RAPP ET AL. (2022): *Stärkung des Tax Compliance Management-Systems (Tax CMS) durch Digitalisierungsmaßnahmen*. S. 285.

⁴¹² Vgl. Schritte 4 bis 6 in NICKERSON ET AL. (2013): *A Method for Taxonomy Development and its Application in Information Systems*. S. 10.

ID	Gestaltungsfeld	Kategorie	Anforderung	Typ ⁴¹³	
A-L.1	Strategie	Ziele	Digitalisierungsstrategie der Steuerabteilung	R	
A-L.2			Konsistenz mit Unternehmens-IT-Strategie	R	
A-L.3			Sicherstellung der Compliance	R	
A-L.4			Steigerung der Effizienz	R	
A-L.5		Organisation	Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten	R	
A-L.6		Umsetzung	Weiterqualifikation von Mitarbeitern	R	
A-L.7	Prozesse	Prozessdokumentation	Methodische Prozessmodellierung	F	
A-L.8			Dokumentation von Prozessausführungen (Audit Trail)	F	
A-L.9			Dokumentation von Verfahren und IT-Systemen	F	
A-L.10		Integration	Prozessintegration in vor-/nachgelagerte Prozesse	F	
A-L.11			Implementierung steuerl. Logik in Vorprozessen	F	
A-L.12			Systematisches Risikomanagement	F	
A-L.13			Operative Kontrollmechanismen in Prozessen	F	
A-L.14		Steuerung und Überwachung	Prozessüberwachung	F	
A-L.15			Workflow-basierte Prozesssteuerung	F	
A-L.16			Regelmäßige System-/Wirksamkeitsprüfungen	F	
A-L.17			Zugriffs- und Identitätsmanagement	Q	
A-L.18		Prozessverbesserung	Prozessstandardisierung	Q	
A-L.19			Prozessanalyse mittels Process Mining	F	
A-L.20			Kontinuierliche Verbesserung von Prozessen	F	
A-L.21		Daten	Datenmanagement	Datenkonsolidierung und zentrales Datenmanagement	F
A-L.22				Datenintegrität und -vertraulichkeit	Q
A-L.23				Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen	Q
A-L.24				Datenqualität in steuerlichen Vordaten	Q
A-L.25			Data Analytics	Deskriptive Analysen und Visualisierungen	F
A-L.26				Advanced Analytics	F
A-L.27	Nutzung unstrukturierter Daten			F	
A-L.28	Steuerung		Datenbasierte Entscheidungsfindung	F	
A-L.29			Entwicklung steuerlicher Kennzahlensysteme	F	
A-L.30	Bedarfsgerechte Datenauswertung		Datenbasierte Validierungen und Plausibilisierungen	F	
A-L.31			Adressatengerechte Datenbereitstellung	F	
A-L.32			Erfüllung externer Berichtspflichten	F	
A-L.33	Technologie		Integration	Technische Integration in bestehende Systemlandschaft	Q
A-L.34				Implementierung von technischen Schnittstellen zum Datenaustausch	F

⁴¹³ Legende: F = funktionale Anforderungen, Q = Qualitätsanforderung, R = Randbedingung

ID	Gestaltungsfeld	Kategorie	Anforderung	Typ ⁴¹³
A-L.35			Nutzung von Cloud-Technologie	R
A-L.36		Automatisierung	Applikationsübergreifende Prozessautomatisierung mittels RPA	F
A-L.37			Automatisierte Kommunikationsschnittstellen	F
A-L.38		Self-Service-Anwendungen	Self-Service für steuerliche Anwendungen	Q
A-L.39			Low-Code-Plattformen für steuerliche Anwendungen	F
Σ	4	14	39	

Tabelle 24. Übersicht zu Anforderungskatalog (2): Wissenschaft und Steuerpraxis

4.7 Anforderungen aus Sicht der steuerberatenden Praxis

4.7.1 Zielsetzung

Bei der Umsetzung von Rahmenwerken zur Gestaltung von Tax-Compliance-Managementsystemen ergeben sich in der Praxis verschiedene Herausforderungen für Steuerabteilungen.⁴¹⁴ Diese führen dazu, dass zur Erfüllung der Anforderungen aus den Rahmenwerken zunächst Grund- und Nebenvoraussetzungen geschaffen werden müssen, die nicht explizit benannt sind.⁴¹⁵ Ebenso stellt die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion die Praxis vor viele Herausforderungen.

Um ein vollständiges Bild der Anforderungen für die Gestaltung von Informationssystemen zur Unterstützung steuerlicher Prozesse zu erhalten, wird dazu eine Untersuchung mit dem Ziel der Erfassung von zentralen Aspekten aus Sicht der Praxis durchgeführt. Steuerberater mit einem Schwerpunkt auf der Beratung von mittleren und großen Unternehmen sind aufgrund ihrer täglichen Arbeit mit Mandanten mit diesen Aspekten vertraut und kennen die internen Abläufe sowie die Organisation der Steuerabteilungen. Diese Untersuchung stellt den dritten Teil der Anforderungsanalyse dar und gestaltet sich als eine systematische Befragung von Praxisvertretern aus dem Bereich der Steuerberatung. Hierbei wird die Zielsetzung verfolgt, Grund- und Nebenvoraussetzungen für die Erfüllung von Anforderungen aus TCMS-Rahmenwerken zu identifizieren und zentrale Anforderungen aus Sicht der steuerberatenden Praxis zu benennen. Die Untersuchung konzentrierte sich dementsprechend auf die Gewinnung von Erkenntnissen und verfolgt ein exploratives Forschungsinteresse.

Die identifizierten Anforderungen werden anschließend analog zu den Anforderungen auf Basis von TCMS-Rahmenwerken und der Literatur hinsichtlich ihrer Relevanz für die Unterstützung von Steuerprozessen bewertet und zu einem Anforderungskatalog verdichtet. Sie fließen in die Gesamtsynthese der Anforderungen ein und bilden die Perspektive von Vertretern der steuerberatenden Praxis ab. Tabelle 25 fasst die Zielsetzung sowie das erwartete Ergebnis der Anforderungsanalyse und die adressierte Forschungsfrage zusammen. Anschließend werden die einzelnen Schritte des gewählten Vorgehens und die angewendete Forschungsmethodik beschrieben.

Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Erfassung zentraler Aspekte der digitalen Transformation der betrieblichen Steuerfunktion und Identifizierung von Anforderungen in Bezug auf den Einsatz von Informationssystemen zur Unterstützung steuerlicher Prozesse anhand von Experteninterviews • Berücksichtigung der Anforderungsperspektive der steuerberatenden Praxis
--------------------	---

⁴¹⁴ Vgl. PwC (2020): *Stand der Implementierung von Tax Compliance Management Systemen*. S. 6.: „Nur 13% der Teilnehmer haben bereits ein Tax CMS-Projekt in Deutschland abgeschlossen.“

⁴¹⁵ Anmerkung: Aufgrund der heute vorrangigen Rolle der Steuerabteilung als Stabsstelle bzw. Compliance-Abteilung ohne direkten Zugriff auf relevante IT-Systeme (bzw. ohne eine steuerspezifische Sicht auf die Daten innerhalb dieser IT-Systeme) stellt beispielsweise der Zugriff und die angemessene Strukturierung von Compliance-relevanten Daten per se bereits eine Herausforderung dar. Dies ist aber eine Grundvoraussetzung für die Umsetzung von Compliance-Kontrollen. Die organisatorische Positionierung von Steuerabteilungen innerhalb von Unternehmen wird in Abschnitt 2.4.2.2 diskutiert. Zu weiteren organisatorischen Voraussetzungen vgl. SCHOPPE (2018): *Tax Compliance*. S. 157ff.

	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertung der Anforderungen hinsichtlich ihrer Relevanz für die Unterstützung von Steuerprozessen
Quelle	Strukturierte Leitfadeninterviews mit fünf leitenden Steuerexperten aus verschiedenen Ländern
Erwartetes Ergebnis	Zusammenfassung der relevanten Anforderungen zu <i>Anforderungskatalog (3): Steuerberatende Praxis</i>
Adressierte Forschungsfrage	Forschungsfrage 1: <i>Welche Bedingungen sind maßgeblich für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion und welche Anforderungen ergeben sich daraus für die Bewertung durch ein Reifegradmodell?</i>

Tabelle 25. Zielsetzung und Ergebnis zu Anforderungskatalog (3)

4.7.2 Methodik und Vorgehen

4.7.2.1 Forschungsmethodik und Vorgehensmodell

Die für die nachfolgenden Untersuchungen gewählte Forschungsmethodik ist der empirischen Sozialforschung zuzurechnen und gilt als eines der am häufigsten eingesetzten Verfahren in diesem Bereich.⁴¹⁶ Als empirische Sozialforschung wird die „Gesamtheit von Methoden, Techniken und Instrumenten zur wissenschaftlich korrekten Durchführung von Untersuchungen des menschlichen Verhaltens und weiterer sozialer Phänomene“ bezeichnet.⁴¹⁷ Kennzeichnend ist der methodische Einsatz von Beobachtungen, Befragungen und Experimenten mit der Zielsetzung, Daten zu sammeln, um „theoretische Aussagen zu überprüfen, zu generieren oder zu modifizieren“.⁴¹⁸

Die Befragung von Experten als „Ratgeber und Wissensvermittler [...], die Fakten und Expertenwissen weitergeben und so wenig aufwändig einen guten Zugang zu Wissensbereichen eröffnen“ wird als *Experteninterview* bezeichnet und stellt eine etablierte Methode zur Generierung von Erkenntnissen dar.⁴¹⁹ Experteninterviews sind zunächst allgemein über die spezielle Zielgruppe der Interviewteilnehmer definiert. Eine weitere Kategorie von Befragungen stellen Leitfadeninterviews dar, welche sich über die spezielle Methode des Leitfadens abgrenzen. Experteninterviews werden in der Regel in Form von Leitfadeninterviews durchgeführt, um eine Vergleichbarkeit bei der Interpretation der gewonnenen Erkenntnisse zu gewährleisten. Diese Form der Datenerhebung eignet sich zur Untersuchung von Abläufen, Zusammenhängen und Routinen und ist in der Regel auf die Gewinnung von praxis- und erfahrungsbezogenem, meist technischem Wissen ausgerichtet.⁴²⁰

⁴¹⁶ Vgl. MEUSER & NAGEL (2009): *Das Experteninterview - Konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage*. S. 465.

⁴¹⁷ HÄDER (2015): *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung*. S. 12.

⁴¹⁸ Vgl. EISEND & KUB (2017): *Grundlagen empirischer Forschung: Zur Methodologie in der Betriebswirtschaftslehre*. S. 19.; zum Aspekt der Theoriegenerierung vgl. GLÄSER & LAUDEL (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse - als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. S. 24f.

⁴¹⁹ Vgl. HELFFERICH (2019): *Leitfaden- und Experteninterviews*. S. 671.

⁴²⁰ Vgl. HELFFERICH (2019): *Leitfaden- und Experteninterviews*. S. 682.

Das im Rahmen der vorliegenden Untersuchung angewendete Vorgehen orientiert sich an den von GLÄSER & LAUDEL vorgeschlagenen Schritten zur Durchführung von Experteninterviews.⁴²¹ Es umfasst die in Abbildung 14 zusammengefassten Phasen und wird in den folgenden Abschnitten beschrieben.

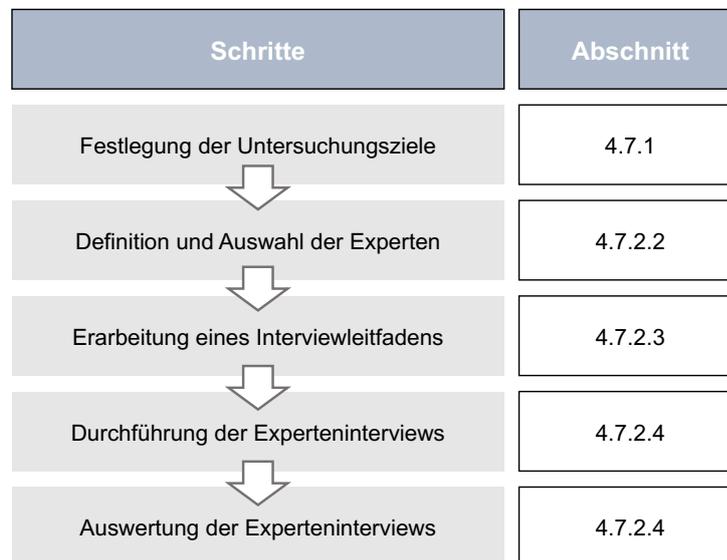


Abbildung 14. Durchführung der Experteninterviews

4.7.2.2 Definition und Auswahl der Experten

Die Art und Qualität der durch ein Experteninterview erzielten Erkenntnisse wird entscheidend durch die Auswahl der Interviewpartner bestimmt.⁴²² In der Wissenschaft besteht keine eindeutige Auffassung darüber, was einen Interviewpartner als „Experten“ qualifiziert. Generell wird darauf abgezielt, den *Expertenstatus* von einer einzelnen Person zu lösen und auf deren Rolle zu beziehen: gleiche Ausbildung und langjährige Erfahrungen im gleichen beruflichen Kontext begründen die Annahme, dass die erzielten Erkenntnisse verallgemeinert werden können und keine „persönliche oder höchst individuelle Besonderheit“ darstellen.⁴²³ Gemäß PRZYBORSKI & WOHLRAB-SAHR können Experten nach dieser Auffassung als Personen beschrieben werden, „die über ein spezifisches Rollenwissen verfügen, solches zugeschrieben bekommen und eine darauf basierende besondere Kompetenz für sich selbst in Anspruch nehmen“.⁴²⁴ GLÄSER & LAUDEL weisen zudem darauf hin, dass zur Beschaffung (aller) *notwendigen Informationen* die Befragung mehrerer Experten notwendig ist, die aufgrund ihrer spezifischen Stellung über jeweils andere Informationen in Bezug auf den untersuchten Gesamtprozess verfügen.⁴²⁵

⁴²¹ Vgl. GLÄSER & LAUDEL (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse - als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. S. 111ff.

⁴²² Vgl. GLÄSER & LAUDEL (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse - als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. S. 117.

⁴²³ Vgl. HELFFERICH (2019): *Leitfaden- und Experteninterviews*. S. 681.

⁴²⁴ Vgl. PRZYBORSKI & WOHLRAB-SAHR (2014): *Qualitative Sozialforschung - Ein Arbeitsbuch*. S. 119.

⁴²⁵ Vgl. GLÄSER & LAUDEL (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse - als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. S. 117.

Schließlich sind die *Verfügbarkeit und Bereitschaft* potenzieller Interviewpartner sicherzustellen.⁴²⁶

Unter Berücksichtigung der vorgenannten Kriterien wurden zur systematischen Befragung von Vertretern der steuerberatenden Praxis im Rahmen von Experteninterviews fünf Teilnehmer ausgewählt.

- Kriterium *Rollenwissen*: Die befragten Steuerexperten sind langjährig in leitenden Positionen in verschiedenen Ländern tätig und decken verschiedene steuerliche Kompetenzbereiche ab (vgl. Tabelle 26). Alle befassen sich zudem seit Jahren mit der Digitalisierung, der Anwendung von Informationstechnologien und dem Einsatz von steuerlichen IT-Tools aus Anwenderperspektive in ihrem Bereich.
- Kriterium *notwendige Informationen*: Aufgrund der geografischen Verteilung sowie der Auswahl von Experten aus verschiedenen Steuerbereichen wird eine breite Abdeckung unterschiedlicher Perspektiven ermöglicht. Dies unterstützt das Ziel einer möglichst vollständigen Erfassung relevanter Informationen.
- Kriterium *Verfügbarkeit und Bereitschaft*: Die befragten Experten vertreten Steuerberatungsunternehmen und -kanzleien, die Teil des WTS-Global-Netzwerks sind. Bei *WTS Global* handelt es sich um einen internationalen Verbund von Partnerfirmen in über 100 Ländern zur Erbringung steuerbezogener Dienstleistungen.⁴²⁷ Alle Unternehmen und Kanzleien sind jeweils national selbstständig tätig und werden ohne gesellschaftliche Beteiligung der deutschen WTS-Unternehmensgruppe geführt.

Informationen zu den befragten Experten sind in anonymisierter Form in der nachfolgenden Tabelle 26 zusammengefasst.

Teilnehmer	E#1	E#2	E#3	E#4	E#5
Position	Partner	Managing Partner	Director	Managing Associate	Senior Associate
Land	Indien	Russland	USA	Portugal	Brasilien
Größe des Partnerunternehmens	250 Mitarbeiter	120 Mitarbeiter	130 Mitarbeiter	110 Mitarbeiter	130 Mitarbeiter
Tätigkeits-schwerpunkt (Branche)	Automobil-sektor	Agrarsektor	Multinationale Konzerne	Energie-sektor (Öl und Gas)	Banken-sektor
Fachlicher Tätigkeits-schwerpunkt	Steuroptimierung, Steuer-Compliance	Steuer-, Rechts- und Transaktionsberatung	Internationale Steuerberatung	Internationale Steuerberatung	Steuerberatung (indirekte Steuern und Zoll)

Tabelle 26. Übersicht zu Teilnehmern im Rahmen der Expertenbefragung

⁴²⁶ Vgl. GLÄSER & LAUDEL (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse - als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. S. 117.; die Autoren weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Nutzung persönlicher Zugänge die Gefahr eines Bias bei der Fallauswahl birgt.

⁴²⁷ <https://wts.com/global>

4.7.2.3 Erarbeitung eines Interviewleitfadens

Gemäß der Zielsetzung, zentrale Aspekte und Anforderungen für die digitale Transformation und die Gestaltung von Informationssystemen zur Unterstützung von steuerlichen Prozessen aus Sicht der Praxis zu identifizieren (vgl. Abschnitt 4.7.1), soll der Forschungsprozess mit Hilfe von Leitfadeninterviews offen ausgestaltet werden. Ein Leitfaden ist eine systematische Vorgabe zur Strukturierung und Steuerung des Interviewablaufs, der unterschiedlich angelegt werden kann. Aus methodischer Sicht stellt er die bewusste Entscheidung dar, „maximale Offenheit [...] aus Gründen des Forschungsinteresses oder der Forschungspragmatik einzuschränken“.⁴²⁸

Leitfadeninterviews zählen zu den teilstandardisierten Interviewverfahren und enthalten eine nach Themenbereichen gegliederte Fragenliste, in der weder die präzise Fragenformulierung noch die Reihenfolge der Fragestellungen vorgegeben sind. Dadurch wird es möglich, das Interview flexibel an die jeweilige Situation anzupassen und einem natürlichen Gesprächsverlauf anzunähern. Die vollständige Beantwortung einer Frage kann in vielen Fällen nur durch zielgerichtete Nachfragen erreicht werden.⁴²⁹ Flexibilität und die gezielte Vertiefung einzelner Themen sind zentrale methodologische Kriterien und maßgeblich für die erfolgreiche Durchführung qualitativer Forschung im Allgemeinen und von Interviews im Speziellen. Die jeweiligen spezifischen Bedingungen von Interviews verhindern eine vollständige Vorabplanung der Untersuchungssituation; ein starres Festhalten an formulierten Fragestellungen und Reihenfolgen wäre daher für den Untersuchungserfolg kontraproduktiv.⁴³⁰

Die Themenbereiche des Leitfadens werden aus den untersuchungsleitenden Fragestellungen und theoretischen Vorüberlegungen abgeleitet. Das spezifische Informationsbedürfnis im Rahmen der Untersuchung wird dadurch bei der Konstruktion des Interviewleitfadens operationalisiert.⁴³¹ Der grundsätzliche Aufbau des Leitfadens umfasst einen Eingangsstimulus in Form einer Erzählaufforderung, um entlang einer Leitfrage den Einstieg in die Interviewsituation zu ermöglichen.⁴³² Im Anschluss daran werden die jeweiligen inhaltlichen Themenbereiche nach Möglichkeit durch eine offene Frage eingeleitet und durch spezifische Nachfragen des Interviewers ergänzt, um die Behandlung der essenziellen Bereiche des Leitfragens sicherzustellen.⁴³³ Die Themenbereiche und Frageinhalte des Interviewleitfadens, der für die fünf Experteninterviews verwendet wurde, sind nachfolgend dargestellt. Diese ergeben sich aus den Untersuchungszielen der empirischen

⁴²⁸ Vgl. HELFFERICH (2019): *Leitfaden- und Experteninterviews*. S. 670.; die Autorin spricht an gleicher Stelle vom Prinzip „So offen wie möglich, so strukturierend wie nötig“, welches bei der Erstellung des Leitfadens anzuwenden sei.

⁴²⁹ Vgl. NOHL (2017): *Interview und dokumentarische Methode: Anleitungen für die Forschungspraxis*. S. 19.; vgl. GLÄSER & LAUDEL (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse - als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. S. 41f.

⁴³⁰ Vgl. LAMNEK & KRELL (2016): *Qualitative Sozialforschung*. S. 331f.

⁴³¹ Vgl. GLÄSER & LAUDEL (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse - als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. S. 115.

⁴³² Vgl. HELFFERICH (2019): *Leitfaden- und Experteninterviews*. S. 676ff.

⁴³³ Vgl. PRZYBORSKI & WOHLRAB-SAHR (2014): *Qualitative Sozialforschung - Ein Arbeitsbuch*. S. 130.

Untersuchung im Bereich der steuerberatenden Praxis (vgl. Abschnitt 4.7.1) sowie dem übergeordneten Strukturierungsrahmen der Anforderungsanalyse (vgl. Abschnitt 4.3.3).

Der erste Themenblock *Teil I: Generelle Informationen* enthält Fragestellungen zum fachlichen Hintergrund der Teilnehmer. Diese gliedern sich in drei Bereiche:

1. Allgemeine Informationen zum beruflichen Werdegang des Teilnehmers, seiner aktuellen Position sowie zu Größe und Ausrichtung seines Unternehmens.
2. Fachlicher Hintergrund der befragten Experten, ihre fachlichen Arbeitsschwerpunkte sowie ihre bisherige Berufserfahrung in diesen Bereichen.
3. Mandantenstruktur im Rahmen der Beratungstätigkeit, durchschnittliche Größe (z. B. klein und mittelständische Unternehmen, multinationale Konzerne etc.) sowie die schwerpunktmäßige Branche, der die betreuten Mandantenunternehmen angehören.

Die vier folgenden Themenblöcke *Teil II: Strategie*, *Teil III: Prozesse*, *Teil IV: Daten* und *Teil V: Technologie* sind entlang der Dimensionen des Strukturierungsrahmen in Abschnitt 4.3.3 aufgebaut. Sie enthalten Fragestellungen, um Grund- und Nebenvoraussetzungen zur Erfüllung von TCMS-Anforderungen im Kontext der digitalen Transformation sowie Anforderungen zur Gestaltung von Informationssystemen für die Unterstützung steuerlicher Prozesse aus Sicht der steuerberatenden Praxis zu identifizieren. Um zentrale Aspekte möglichst vollständig zu erfassen, wird für jeden der vier Blöcke die gleiche Befragungsstruktur verwendet. Diese gliedert sich in die folgenden Punkte:

1. Einleitend dienen Fragen zur *Organisation*, *Zielen* und *Aktivitäten* in der jeweiligen Dimension dazu, das Vorgehen der Experten zur Identifikation und Schaffung von Voraussetzungen für prozessunterstützende Systeme zu erfassen.
2. Anschließend folgen Fragen zu *Erfolgsfaktoren*, die zur Messung der Zielerreichung definiert werden können, sowie *Hindernissen* in der Vergangenheit, die als Bedrohung der Zielerreichung identifiziert wurden.
3. Abschließend werden *weitere Aspekte* aus Sicht der Experten thematisiert, welche nicht in die voran genannten Bereiche einzuordnen sind; zudem wird die *Gesamtbedeutung* der jeweiligen Dimension in Bezug auf den Erfolg für die digitale Transformation und die Gestaltung von Informationssystemen erfragt.

Der letzte Themenblock *Teil VI: Übergreifende Aspekte* enthält Fragestellungen zu weiteren wichtigen Aspekten aus Sicht der befragten Experten, die nicht als Teil der vier thematisierten Dimensionen behandelt wurden. Zudem wird die Vorerfahrung der Experten in Bezug auf Informationstechnologie und Reifegradmodelle anhand einer Selbsteinschätzung abgefragt. Abschließend steht eine offene Frage nach weiteren Anmerkungen seitens der Befragten.

Als Element der Qualitätskontrolle und -verbesserung wurde der Interviewleitfadens während der Entwicklung einem Pretest unterzogen.⁴³⁴ Hierzu wurde der Leitfaden in

⁴³⁴ Vgl. WEICHBOLD (2019): *Pretest*. S. 354.

mehrere Sitzungen mit einem Mitarbeiter aus der steuerberatenden Praxis sowie einem wissenschaftlichen Mitarbeiter ausführlich diskutiert. Beide Teilnehmer des Pretests hatten zum Zeitpunkt der Durchführung mehrjährige Erfahrung in der methodischen Ausgestaltung von Interviewleitfäden und waren mit dem untersuchten Themenbereich auch inhaltlich vertraut. Auf Basis der geführten Diskussionen wurden mehrere Anpassungen an dem Leitfaden vorgenommen, die insbesondere Kürzungen und Standardisierungen der Fragestellungen betrafen.

4.7.2.4 Durchführung der Experteninterviews

Aufgrund der geografischen Verteilung der Teilnehmer wurden die Befragungen in Form von Telefoninterviews und in englischer Sprache durchgeführt. Die Interviews dauerten jeweils circa 60 Minuten. Als Interview-Leiter trat bei allen Terminen der Autor dieser Arbeit auf. Um die Ergebnisse der Interviews zu dokumentieren und für eine spätere Auswertung zugänglich zu machen, wurde eine Audioaufzeichnung der Gespräche erstellt. Die Teilnehmer wurden über Art und Umfang der Aufzeichnung aufgeklärt und gaben vorab ihre Zustimmung.⁴³⁵

Bei der Durchführung jedes Interviews wurden die folgenden Schritte durchlaufen:

1. Vorstellung der teilnehmenden Personen (Interview-Leiter, Protokollführer, Interview-Teilnehmer) und Beschreibung des Ablaufs des Interviews anhand des Interview-Leitfadens. Allen Interview-Teilnehmern wurde der Leitfaden vorab zur Verfügung gestellt.
2. Durchführung des Interviews anhand des strukturierten Interview-Leitfadens
 - a. Erfassung zentraler Aspekte in Bezug auf *Organisation, Ziele, Aktivitäten, Erfolgsfaktoren* sowie *Hindernisse* bei der Gestaltung von Informationssystemen pro Gestaltungsdimension.
 - b. Offene Fragen zur Exploration weiterer wichtiger Inhalte aus Sicht der Interview-Teilnehmer zusätzlich zu den adressierten Aspekten.

Die weitere Auswertung der erfassten Interview-Inhalte erfolgt im Anschluss durch eine Analyse anhand der Transkription der Audioaufzeichnung.

4.7.2.5 Auswertung der Experteninterviews

Für die Auswertung der im Rahmen der Experteninterviews erhobenen Daten wird auf Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse zurückgegriffen. LAMNEK und KRELL schlagen hierzu eine Auswertung anhand von vier Phasen vor, welche die Grundlage für das im Rahmen dieser Arbeit verwendete Vorgehen darstellt. Die Autoren weisen darauf hin,

⁴³⁵ Zu den Vor- und Nachteilen einer Tonaufzeichnung im Rahmen von Interview-Situationen vgl. GLÄSER & LAUDEL (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse - als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. S. 157f.

dass die vier Phasen eine allgemeine Handlungsanweisung für die Auswertung darstellen und in Abhängigkeit des Untersuchungsgegenstands offen für Modifikationen sind.⁴³⁶

- Die erste Phase der *Transkription* erfolgt unmittelbar im Anschluss an die Durchführung der Interviews und dient der Schaffung einer verarbeitbaren Grundlage für die folgenden Schritte der qualitativen Analyse. Hierzu wird unter Verwendung der erstellten Audioaufzeichnung eine Transkription der Inhalte angefertigt, um eine vollständige Dokumentation aller Informationen sicherzustellen.⁴³⁷
- Um eine Konzentration des Materials zu erreichen, erfolgt in der zweiten Phase eine *Einzelanalyse der Aussagen*. Auf Basis der transkribierten Interviews wurden insgesamt 220 Aussagen der befragten Experten identifiziert, die anhand der Gestaltungsdimensionen und der Kriterien des Interview-Leitfadens strukturiert und eingeordnet wurden.
- In der dritten Phase erfolgt die *Erstellung einer Themenmatrix* zur weiteren Zusammenfassung der Ergebnisse aus Phase zwei. Hierzu werden die Einzelaussagen von zwei unabhängigen Personen hinsichtlich der thematisierten Inhalte bewertet, um gleichartige Aussagen zu gruppieren. Abweichungen in der Strukturierung wurden diskutiert und anschließend gemäß der erzielten Konsensmeinung korrigiert.
- Die vierte Phase der *Klassifikation des Materials* zielt darauf ab, die Ergebnisse zu generalisieren, um Anforderungen für die Gestaltung von Informationssystemen zur Unterstützung von steuerlichen Prozessen abzuleiten. Ausgehend von der zuvor erstellte Themenmatrix werden dazu Aussagen mit mindestens drei Nennungen zu Anforderungen verdichtet.

Das Ergebnis der qualitativen Auswertung der Experteninterviews stellt der im nachfolgenden Abschnitt präsentierte Anforderungskatalog mit 23 Einzelanforderungen aus Sicht der steuerberatenden Praxis dar.

4.7.3 Ergebnisse und Zusammenfassung

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung von Anforderungen für die Gestaltung von Informationssystemen zur Unterstützung steuerlicher Prozesse aus Sicht der steuerberatenden Praxis sind in *Anforderungskatalog (3): Steuerberatende Praxis* zusammengefasst (vgl. Tabelle 27). Sie umfassen insgesamt 23 Einzelanforderungen, die hinsichtlich der Relevanz für die Digitalisierung und Unterstützung von Steuerprozessen bewertet wurden und in die Synthese der Anforderungen gemäß dem in Abschnitt 4.2 beschriebenen Vorgehen eingehen. Eine Quellenübersicht der Anforderungen findet sich in Anhang C.

⁴³⁶ Vgl. LAMNEK & KRELL (2016): *Qualitative Sozialforschung*. S. 397ff.

⁴³⁷ Vgl. LAMNEK & KRELL (2016): *Qualitative Sozialforschung*. S. 379f.; vgl. GLÄSER & LAUDEL (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse - als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. S. 193f.

ID	Gestaltungsfeld	Kategorie	Anforderung	Typ ⁴³⁸
A-E.1	Strategie	Ziele	Digitalisierungsstrategie der Steuerabteilung	R
A-E.2			Messung der Zielerreichung	R
A-E.3			Konsistenz mit unternehmensweiter Digitalisierungsstrategie	R
A-E.4		Umsetzung	Verfügbarkeit von IT-Budgets	R
A-E.5			Steigerung der Compliance	R
A-E.6			Steigerung der Effizienz	R
A-E.7	Prozesse	Prozessverbesserung	Prozessstandardisierung	Q
A-E.8			Datengetriebenes Prozessmanagement	F
A-E.9			Analyse von Prozesskennzahlen	F
A-E.10			Erkennung von Prozessabweichungen	F
A-E.11		Steuerung und Überwachung	Workflow-basierte Prozesssteuerung	F
A-E.12			Prozessüberwachung und -transparenz	F
A-E.13		Integration	Prozessuale Integration in vor- und nachgelagerte Prozesse	F
A-E.14	Daten	Datenmanagement	Nutzbarkeit von Datenstrukturen	Q
A-E.15			Ablage strukturierter Daten	F
A-E.16			Datenqualität	Q
A-E.17			Nutzung zentraler IT-Systeme zur Datenhaltung	F
A-E.18		Datenaustausch	Schnittstellenbasierter Datenaustausch	F
A-E.19			Standardisierte Datenimports	F
A-E.20	Technologie	Umsetzung	Zugänglichkeit neuer Technologie	R
A-E.21			Nutzung von Analytics-Infrastruktur	Q
A-E.22			Nutzung von Cloud-Technologie	R
A-E.23			Nutzung von KI-Technologien	Q
Σ	4	8	23	

Tabelle 27. Übersicht zu Anforderungskatalog (3): Steuerberatende Praxis

⁴³⁸ Legende: F = funktionale Anforderungen, Q = Qualitätsanforderung, R = Randbedingung

4.8 Anforderungen an den Betrieb einer Steuer-IT-Plattform

4.8.1 Zielsetzung

Der vierte Teil der Anforderungsanalyse umfasst die Identifizierung von Anforderungen an IT-Plattformen aus Sicht der steuerberatenden Dienstleistungserbringung (engl. *service delivery*). Steuerberatungsunternehmen treten gegenüber ihren Mandanten als Service Provider auf und erbringen für diese steuerliche Dienstleistungen von der strategischen Beratung bis hin zur operativen Unterstützung von Compliance-Prozessen (vgl. Abschnitt 2.4.2.2). Aus Sicht der Mandanten wird von Service Providern zunehmend gefordert, dass die Erbringung der unterschiedlichen Dienstleistungen über eine zentrale IT-Plattform durchgeführt und zentral überwacht werden kann.⁴³⁹ Der Fokus verschiebt sich dabei von Speziallösungen für einzelne fachliche Anwendungen wie z. B. Umsatzsteuer-ID-Prüfung oder die isolierte Würdigung von steuerlichen Sachverhalten für DAC6-Zwecke, hin zu einem Ökosystem für alle relevanten Steuerarten, Sachverhalte und verbundenen Dienstleistungen.⁴⁴⁰ Zudem nehmen unternehmensintern die Anforderungen nach einem standardisierten, übergreifenden Reporting zur Unterstützung strategischer Entscheidungen zu.⁴⁴¹ Die Berichterstattung über erbrachte Dienstleistungen kann hierbei z. B. globale Tax-Compliance-Ausgaben transparent machen.

Als global agierende Steuerberatungsgesellschaft sieht sich auch WTS mit den beschriebenen Herausforderungen konfrontiert und adressiert diese durch die Entwicklung einer integrierten Plattform zur Unterstützung von steuerlich relevanten Sachverhalten. Mit der Entwicklung werden die folgenden strategischen und prozessualen Ziele verfolgt:⁴⁴²

- Einnahme einer strategischen Vorreiterrolle im Marktauftritt und konsequente Digitalisierung des globalen Dienstleistungsangebots,
- Realisierung der Plattform als Software-as-a-Service-Angebot innerhalb einer Multi-Mandanteninstanz, in der die von Mandanten benötigten Module bei Bedarf freigeschaltet und genutzt werden können,
- Prozessuale Unterstützung der internen und externen Zusammenarbeit bei der Dienstleistungserbringung gegenüber dem Mandanten,
- Abdeckung zentraler Funktionalitäten über generische Software-Komponenten (z. B. Visualisierungen, Reporting-Funktionalitäten, Entscheidungslogiken), um eine Verwendung in verschiedenen fachlichen Anwendungen sicherzustellen,
- Schaffung einer technologischen Basis zur Integration bestehender steuerlicher Tools (Eigenentwicklungen und Drittanbieterlösungen) und Nutzung generischer Software-Komponenten für geteilte Funktionalitäten,

⁴³⁹ Vgl. KALB (2022): *Die Steuerberaterplattform als digitaler Ankerpunkt für den steuerberatenden Berufsstand*. S. 5.

⁴⁴⁰ Vgl. FINDEIS (2020): *Collaboration 2.0 – Der Mehrwert von Mandantenportalen im internationalen Kontext*. S. 70.

⁴⁴¹ Vgl. HÖBBEL ET AL. (2021): *Datengetriebene globale Steuerfunktion*. S. 25.

⁴⁴² Vgl. BAUMGART (2020): *Digitale Steuerprozesse und Steuerplattformen*. S. 39ff.

- Zentrale Verwaltung von mandantenbezogenen Daten und Dokumenten (z. B. Stammdaten, Bewegungsdaten, Übertragungsprotokolle von Steuererklärungen).

Die Zielsetzung des vierten Teils der Anforderungsanalyse ist die Identifizierung von Anforderungen, die aus Sicht des Betreibers einer Plattform zur Unterstützung der steuerlichen Dienstleistungserbringung bestehen. Sie stützt sich auf ein Lastenheft für die Implementierung einer IT-Plattform zur Unterstützung der steuerlichen Dienstleistungserbringung, welches im Rahmen eines Entwicklungsprojektes der Steuerberatungsgesellschaft WTS erstellt wurde. Die darin enthaltenen Anforderungen werden in Bezug auf die Zielsetzung dieser Arbeit bewertet und als Einzelanforderungen in den *Anforderungskatalog (4): Steuer-IT-Plattform* überführt.

Die Zusammenfassung der Zielsetzung, Quelle sowie das erwartete Ergebnis der Anforderungsanalyse ist gemeinsam mit der adressierten Forschungsfrage in Tabelle 28 dargestellt. In den folgenden Abschnitten werden die verwendete Forschungsmethodik und die einzelnen Schritte des gewählten Vorgehens beschrieben.

Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung von Anforderungen aus dem Lastenheft zur Entwicklung einer Plattform zur Unterstützung von steuerlich relevanten Prozessen • Berücksichtigung der Anforderungsperspektive aus dem Betrieb einer Steuer-IT-Plattform zur Unterstützung der steuerlichen Dienstleistungserbringung • Bewertung der Anforderungen hinsichtlich ihrer Relevanz für die Unterstützung von Steuerprozessen
Quelle	Lastenheft mit Anforderungen zur Software-Entwicklung
Erwartetes Ergebnis	Zusammenfassung der relevanten Anforderungen zu <i>Anforderungskatalog (4): Steuer-IT-Plattform</i>
Adressierte Forschungsfrage	Forschungsfrage 1: <i>Welche Bedingungen sind maßgeblich für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion und welche Anforderungen ergeben sich daraus für die Bewertung durch ein Reifegradmodell?</i>

Tabelle 28. Zielsetzung und Ergebnis zu Anforderungskatalog (4)

4.8.2 Methodik und Vorgehen

4.8.2.1 Forschungsmethodik und Vorgehensmodell

Die Entwicklung der skizzierten Plattform erfolgte im Rahmen der agilen Softwareentwicklung nach dem Scrum-Vorgehensmodell.⁴⁴³ Zur Bestimmung der erforderlichen Funktionalitäten der Plattform wurde zunächst eine systematische Anforderungserhebung durch das Projektteam durchgeführt, die Einzug in die Erstellung eines Lastenhefts für die Implementierung fand. Dieses Lastenheft bildet die Basis für die anschließende Bewertung und Verdichtung der darin enthaltenen Einzelanforderungen vor dem Hintergrund der in Abschnitt 4.8.1 beschriebenen Zielsetzung. Abbildung 15 fasst das gewählte Vorgehen zusammen.

⁴⁴³ Vgl. GOLL & HOMMEL (2015): *Mit Scrum zum gewünschten System*. S. 87ff.

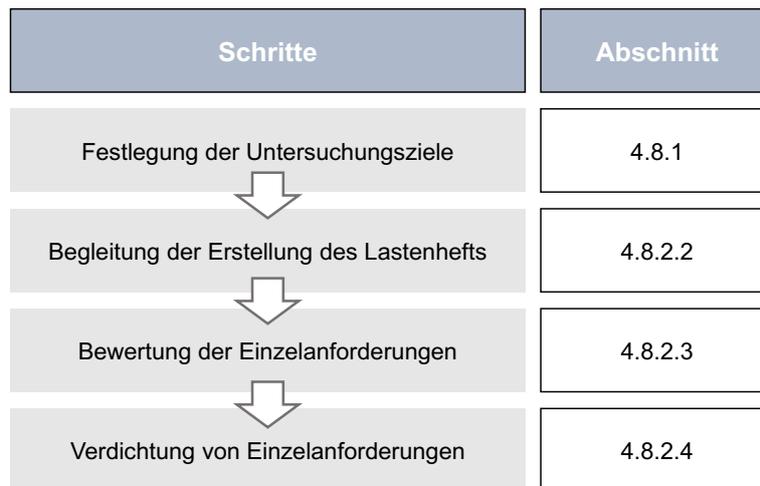


Abbildung 15. Ableitung von Anforderungen an eine Steuer-IT-Plattform

4.8.2.2 Begleitung der Erstellung des Lastenhefts

Zur Ermittlung der Anforderungen an die zu entwickelnde Plattform erfolgte eine systematische Sammlung im Rahmen verschiedener Workshops, Expertenbefragungen und Marktrecherchen durch das Projektteam.⁴⁴⁴ Die Workshops fanden mit unterschiedlichen Geschäftsbereichen der WTS-Gruppe (sog. *Service Lines*) statt, welche organisatorisch jeweils eine Steuerart bzw. ein steuerliches Beratungsthema verantworten. Insbesondere erfolgte hier eine enge Zusammenarbeit mit den *Service Lines Umsatzsteuer* sowie *International Tax & Permanent Establishments (ITP)*. Durch die Fokussierung der Umsatzsteuer wird die Perspektive eines transaktionalen Beratungsfelds und der Massendatenverarbeitung abgedeckt, während bei der Arbeit innerhalb des ITP-Bereichs der prozessgestützte Datenaustausch und die Kommunikation mit Mandanten im Vordergrund stehen. Damit decken die beiden Bereiche die Bandbreite zu erwartender Anwendungsfälle der Plattform vollständig ab.

Im Anschluss an die Erhebung der Anforderungen erfolgte eine Systematisierung in verschiedene Anforderungsgruppen. Die Anforderungsgruppen orientieren sich an der geplanten Kapselung von Funktionalitäten der Plattform in einzelnen Modulen sowie an technischen Rahmenbedingungen und Testfällen. Die Dokumentation der Anforderungen erfolgte standardisiert anhand von Satzschablonen, welche die gewünschte Funktionalität der Systemkomponenten spezifizieren (z. B. „*Die Komponente muss es erlauben, ...*“). Insgesamt wurde eine Anzahl von 126 Anforderungen dokumentiert und als Teil des Lastenhefts aufgenommen, welches die Grundlage für die weiteren Implementierung der Plattform darstellte.

⁴⁴⁴ Hinweis: Der Autor der vorliegenden Arbeit war Teil des Projektteams und hat im Rahmen der Anforderungsanalyse an einem Teil der durchgeführten Workshops zur Erhebung der Anforderungen mitgewirkt. Die vollständige Erhebung, Auswertung und Konsolidierung der Anforderungen in einem Lastenheft wurde durch die Gesamtprojektleitung durchgeführt und ist inhaltlich nicht Teil der in dieser Arbeit beschriebenen Arbeitsschritte. Die Bewertung der Anforderungen für den *Anforderungskatalog (4): Steuer-IT-Plattform* erfolgte auf der Grundlage des Lastenhefts durch den Autor.

4.8.2.3 Bewertung der Einzelanforderungen

Die konsolidierten Anforderungen des Lastenhefts stellen die Grundlage für die Ableitung der Anforderungen für *Anforderungskatalog (4): Steuer-IT-Plattform* dar. Hierzu wurden die Einzelanforderungen mit Blick auf die in Abschnitt 4.8.1 beschriebene Zielsetzung bewertet. Diese umfasst die Identifizierung von Anforderungen, die aus Sicht des Betreibers einer Plattform zur Unterstützung der steuerlichen Dienstleistungserbringung bestehen. Eine Diskrepanz zu den Anforderungen des Lastenhefts besteht hierbei insbesondere im unterschiedlichen Detaillierungsgrad und der Darstellung implementierungstechnischer Details. Das Lastenheft listet beispielsweise spezifische Anforderungen zur Anbindung verschiedener Authentifizierungsmethoden für Single-Sign-On-Zugriffe wie OAuth 2.0, OpenID Connect und SAML, die zum Zwecke der Implementierung als einzelne Aspekte aufgeführt sind. Zudem sind Systemfunktionalitäten wie die Filterung von Vorgängen nach Fristen, Mandanten oder Ländern separat aufgeführt. Weiterhin finden sich Implementierungsdetails, welche die spätere Nutzung des Systems betreffen, beispielsweise die Möglichkeiten zum Upload und zum Verschieben von Dokumenten mittels Drag-and-Drop oder die Wahl verschiedener Sprachen auf der Benutzeroberfläche. Um ein für die verfolgte Zielsetzung angemessenes Abstraktionsniveau zu erzielen, wurden die Einzelanforderungen des Lastenhefts daher bezüglich ihrer Relevanz bewertet und 23 nicht-relevante Anforderungen von der weiteren Untersuchung ausgeschlossen.

4.8.2.4 Verdichtung der Einzelanforderungen

Die verbleibenden 103 relevanten Einzelanforderungen wurden im letzten Schritt analog zum Vorgehen der Verdichtung von Anforderungen aus Rahmenwerken zur Gestaltung von (Tax-)Compliance-Managementsystemen (vgl. Abschnitt 4.5.2.4) und zur Verdichtung von literaturbasierten Anforderungen aus Sicht der Wissenschaft und Praxis (vgl. Abschnitt 4.6.2.4) zusammengefasst. Hierbei wurde das gleiche Vorgehen, angelehnt an die Methode zur Taxonomieentwicklung nach NICKERSON ET AL. unter Beachtung der bekannten Meta-Charakteristik (vgl. Tabelle 17 und Tabelle 22) angewandt. Nach Erreichung der definierten Endbedingungen der Meta-Charakteristik wurde die Gruppierung beendet, sodass im Ergebnis 17 Anforderungen verblieben.

4.8.3 Ergebnisse und Zusammenfassung

Die Ergebnisse der Anforderungsanalyse aus Sicht der steuerberatenden Dienstleistungserbringung wurden in *Anforderungskatalog (4): Steuer-IT-Plattform* konsolidiert und sind nachfolgend in Tabelle 29 dargestellt. Die 17 verdichteten Anforderungen wurden in die Gestaltungsfelder *Strategie, Prozesse, Daten* und *Technologie* eingeordnet und in Kategorien gruppiert. Zudem ist für jede Anforderung der festgelegte Anforderungstyp angegeben. Eine detaillierte Quellenübersicht der Anforderungen ist in Anhang D der Arbeit enthalten.

ID	Gestaltungsfeld	Kategorie	Anforderung	Typ ⁴⁴⁵	
A-P.1	Strategie	Lizenz	Lizenzierbarkeit extern entwickelter Software-Komponenten	R	
A-P.2			Integrierbarkeit extern entwickelter Software-Komponenten (White Label)	R	
A-P.3	Prozesse	Prozessdokumentation	Methodische Prozessmodellierung	Q	
A-P.4			Dokumentation von Prozessausführungen	Q	
A-P.5		Steuerung und Überwachung	Prozessüberwachung	F	
A-P.6			Workflow-basierte Prozesssteuerung	F	
A-P.7			Ereignisgesteuerte Benachrichtigungen	F	
A-P.8			Zugriffs- und Identitätsmanagement	Q	
A-P.9		Daten	Datenmanagement	Datenkonsolidierung und zentrales Datenmanagement	F
A-P.10				Dokumentenverwaltung	F
A-P.11	Datenintegrität und -vertraulichkeit			Q	
A-P.12	Datenschutzrechtliche Bestimmungen			Q	
A-P.13	Bedarfsgerechte Datenauswertung		Strukturierte Datenerfassung und -validierung	F	
A-P.14			Flexible Datenauswertung	F	
A-P.15			Externe Datenbereitstellung	F	
A-P.16	Technologie	Integration	Modularität und Erweiterbarkeit	Q	
A-P.17			Integration in Systemlandschaft	Q	
Σ	4	6	17		

Tabelle 29. Übersicht zu Anforderungskatalog (4): Steuer-IT-Plattform

⁴⁴⁵ Legende: F = funktionale Anforderungen, Q = Qualitätsanforderung, R = Randbedingung

4.9 Synthese der Anforderungen

4.9.1 Vorgehensmethodik

Auf Basis der vier erstellten Anforderungskataloge mit Anforderungen aus (1) Rahmenwerken, (2) Literatur, (3) Experteninterviews und dem (4) Lastenheft der Plattformentwicklung wurde die nachfolgende, konsolidierte Übersicht erstellt. Getrennt nach den Gestaltungsfeldern *Strategie*, *Prozesse*, *Daten* und *Technologie* wurden gleichartige Anforderungen aus unterschiedlichen Quellen zusammengefasst und in eine einheitliche Darstellung überführt. Über die ID in der Spalte der Katalog kann der Ursprung der Anforderungen nachvollzogen werden (z. B. A-E.1). Zu jeder Anforderung wird eine textuelle Beschreibung angegeben, die den Inhalt der Anforderung konkretisiert. Insgesamt umfasst die konsolidierte Übersicht 68 Einzelanforderungen.

4.9.2 Anforderungen im Gestaltungsfeld Strategie

Für das Gestaltungsfeld *Strategie* wurden nach der Konsolidierung der Einzelanforderungen aus den Anforderungskatalogen (1) bis (4) insgesamt 20 Anforderungen identifiziert. Diese wurden in die folgenden Kategorien gegliedert:

- *Ziele*: Im Zusammenhang mit der Digitalisierungsstrategie der Steuerfunktion sind Aspekte der Zielsetzung und Zielmessung zu betrachten,
- *Organisation*: Bei der Gestaltung der Digitalisierungsstrategie sind organisatorische Aspekte wie Rollen, Verantwortlichkeiten, Berichtswege und Aufgabenbereiche der Steuerfunktion zu berücksichtigen,
- *Umsetzung*: umsetzungsbezogene Anforderungen betreffen die Verfügbarkeit von Budgets, die Bereitstellung von Ressourcen sowie den Aufbau und Erhalt von Kompetenzen,
- *Compliance*: Compliance-bezogene Anforderungen stellen sicher, dass die Digitalisierungsstrategie konsistent mit der Compliance-Strategie des Unternehmens ist und deren Ziele operationalisiert,
- *Lizenz & Integration*: Anforderungen in dieser Kategorie betreffen die strategische Integrationsfähigkeit externer Software-Komponenten.

Die Anforderungen sind zusammen mit den Quellen in den einzelnen Anforderungskatalogen in Tabelle 30 dargestellt.

ID	Anforderung	Kategorie	(1)	(2)	(3)	(4)
S1	Digitalisierungsstrategie der Steuerfunktion	Ziele	-	A-E.1	A-L.1	-
	<i>Existenz einer klar definierte Digitalisierungsstrategie für die Steuerfunktion</i>					
S2	Messbarkeit der Zielerreichung	Ziele	-	A-E.2	-	-
	<i>Systematische Messbarkeit der Zielerreichung der Digitalisierungsstrategie</i>					
S3	Konsistenz mit unternehmensweiter Digitalisierungsstrategie	Ziele	A-R.4	A-E.3	A-L.2	-

	<i>Konsistenz der Digitalisierungsstrategie der Steuerfunktion mit der unternehmensweiten Digitalisierungsstrategie</i>					
S4	Sicherstellung der Compliance	Ziele	-	A-E.5	A-L.3	-
	<i>Einhaltung von Compliance-Verpflichtungen als ein erklärtes Ziel der Digitalisierungsstrategie der Steuerfunktion</i>					
S5	Steigerung der Effizienz	Ziele	-	A-E.6	A-L.4	-
	<i>Steigerung der Effizienz von Abläufen als ein erklärtes Ziel der Digitalisierungsstrategie der Steuerfunktion</i>					
S6	Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten	Organisation	A-R.7	-	A-L.3	-
	<i>Klare Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie innerhalb der Steuerfunktion</i>					
S7	Definition von Berichts- und Kommunikationswegen	Organisation	A-R.13	-	-	-
	<i>Klare Definition von Berichts- und Kommunikationswegen innerhalb der Steuerfunktion und Berücksichtigung im Rahmen der Digitalisierungsstrategie</i>					
S8	Definition organisatorischer Grundprinzipien	Organisation	A-R.8	-	-	-
	<i>Einbettung der Digitalisierungsstrategie der Steuerfunktion in aufbau- und ablauforganisatorische Grundstrukturen des Unternehmens</i>					
S9	Abgrenzung der steuerlichen Compliance-Funktion	Organisation	A-R.9	-	-	-
	<i>Identifizierung und Abgrenzung relevanter Aufgabenbereiche innerhalb und außerhalb der Steuerfunktion</i>					
S10	Verfügbarkeit von IT-Budgets	Umsetzung	-	A-E.4	-	-
	<i>Verfügbarkeit ausreichender (IT-)Budgets zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie</i>					
S11	Planung und Bereitstellung von Ressourcen	Umsetzung	A-R.10	-	-	-
	<i>Verfügbarkeit von Ressourcen zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie</i>					
S12	Aufbau und Erhalt von Kompetenzen	Umsetzung	A-R.11	-	A-L.6	-
	<i>Sicherstellung von Aufbau und Erhalt von technischen und steuerfachlichen Kompetenzen durch Weiterqualifikation von Mitarbeitern</i>					
S13	Konsistenz mit TCMS-Strategie	Compliance	A-R.1	-	-	-
	<i>Konsistente Ausrichtung der Digitalisierungsstrategie der Steuerfunktion mit den Tax-Compliance-Zielen des Unternehmens</i>					
S14	Operationalisierung der Compliance-Ziele	Compliance	A-R.2	-	A-L.3	-
	<i>Operative Umsetzung von Compliance-Maßnahmen im Rahmen der Digitalisierungsstrategie der Steuerfunktion</i>					
S15	Messbarkeit der Compliance-Zielerreichung	Compliance	A-R.3	-	-	-
	<i>Sicherstellung einer systematischen Messbarkeit der Zielerreichung der Compliance</i>					
S16	Sanktionierung von Compliance-Verstößen	Compliance	A-R.12	-	-	-
	<i>Systematische Untersuchung und Vermeidung von Compliance-Verstößen</i>					

S17	Berücksichtigung des CMS-Aufbaus	Compliance	A-R.6	-	-	-
	<i>Ausrichtung der Digitalisierungsstrategie unter Berücksichtigung des CMS-Aufbaus</i>					
S18	Berücksichtigung von CMS-Maßnahmen	Compliance	A-R.5	-	-	-
	<i>Ausrichtung der Digitalisierungsstrategie unter Berücksichtigung von Kontrollmaßnahmen des CMS</i>					
S19	Lizenzierbarkeit extern entwickelter Software-Komponenten	Lizenz & Integration	-	-	-	A-P.1
	<i>Sicherstellung einer lizenzrechtlich flexiblen Nutzung externer Software-Komponenten bezüglich Nutzeranzahl und Integration in steuerliche IT-Systeme</i>					
S20	Integrierbarkeit extern entwickelter Software-Komponenten	Lizenz & Integration	-	-	-	A-P.2
	<i>Sicherstellung einer technisch nahtlosen Integrationsfähigkeit und optischen Anpassungsmöglichkeit externer Software-Komponenten</i>					

Tabelle 30. Anforderungen im Gestaltungsfeld Strategie

4.9.3 Anforderungen im Gestaltungsfeld Prozesse

Für das Gestaltungsfeld *Prozesse* wurden nach Konsolidierung der Anforderungskataloge insgesamt 21 Anforderungen identifiziert. Diese wurden in die nachfolgenden Kategorien gruppiert:

- *Prozessdefinition*: Anforderungen bezüglich der Standardisierung, Modellierung und Dokumentation von Prozessen,
- *Prozessimplementierung*: Implementierungsbezogene Aspekte umfassen die Integration von steuerlichen Prozessen in vor- und nachgelagerte operative Prozesse sowie die Implementierung von steuerlichen Kontrollen,
- *Prozessausführung*: Bei der Ausführung von Prozessen sind steuerungs- und berechtigungsbezogene Aspekte zu berücksichtigen,
- *Prozessüberwachung*: Die Überwachung von Prozessen umfasst die Auswertung von Kennzahlen sowie die Erkennung von unerwünschten Abweichungen,
- *Prozessverbesserung*: Aspekte zur Prozessverbesserung betreffen die datenbasierte Anpassung bestehender Prozesse nach definierten Regeln,
- *Compliance*: Compliance-Prozesse umfassen die Identifikation und Behandlung von steuerlichen Risiken.

Tabelle 31 fasst die Anforderungen im Gestaltungsfeld *Prozesse* zusammen.

ID	Anforderung	Kategorie	(1)	(2)	(3)	(4)
P1	Prozessstandardisierung	Prozessdefinition	-	A-L.18	A.E.7	-
	<i>Steuerliche Prozesse müssen standardisiert, wiederholbar und nachvollziehbar sein</i>					
P2	Prozessmodellierung	Prozessdefinition	-	A-L.7	-	A-P.3

	<i>Modellierung steuerlicher Prozesse in einer standardisierten Modellierungsnotation</i>					
P3	Dokumentation von Verfahren und IT-Systemen	Prozessdefinition	-	A-L.9	-	-
	<i>Erstellung durchgängiger und laufend aktualisierter Dokumentationen von Verfahren, IT-Systemen und Schnittstellen</i>					
P4	Integration in vor- und nachgelagerte Prozesse	Prozessimplementierung	A-R.22	A-L.10	A-E.13	-
	<i>Integration steuerlicher Prozesse in vor- und nachgelagerte operative Geschäftsprozesse des Unternehmens</i>					
P5	Implementierung steuerlicher Kontrollen	Prozessimplementierung	A-R.24	A-L.13	-	-
	<i>Integration steuerlicher Kontrollen und Prüfungen in operative Geschäftsprozesse</i>					
P6	Implementierung steuerlicher Logik	Prozessimplementierung	A-R.25 A-R.29	A-L.11	-	-
	<i>Integration steuerlicher Logiken in Geschäftsprozesse</i>					
P7	Integration in Risikomanagement	Prozessimplementierung	A-R.21 A-R.23	A-L.12	-	-
	<i>Integration steuerlicher Prozesse in das Unternehmensrisikomanagement</i>					
P8	Workflow-basierte Steuerung	Prozessausführung	-	A-L.15	A-E.11	A-P.6
	<i>Systemische Unterstützung der Ausführung und Steuerung steuerlicher Prozesse durch Workflows</i>					
P9	Ereignisgesteuerte Benachrichtigungen	Prozessausführung	-	-	-	A-P.7
	<i>Ereignisgesteuerte Benachrichtigung bei Änderungen von Prozessstatus an zuständige Prozessbeteiligte</i>					
P10	Zugriffs- und Berechtigungskonzept	Prozessausführung	A-R.28	A-L.17	-	A-P.8
	<i>Funktionale Trennung und zentrale Verwaltung von Zugriffen und Berichtigungen in steuerlichen Prozessen</i>					
P11	Dokumentation von Prozessausführungen	Prozessausführung	A-R.20	A-L.8	-	A-P.4
	<i>Nachvollziehbare Dokumentation von Prozessausführungen und Systeminteraktionen</i>					
P12	Prozessüberwachung und -monitoring	Prozessüberwachung	A-R.26	A-L.14	A-E.12	A-P.5
	<i>Kontinuierliche Überwachung der Ausführung und Auswertbarkeit steuerlicher Prozesse auf Instanzebene</i>					
P13	Identifizierung von Prozessabweichungen	Prozessüberwachung	A-R.34	A-L.19	A-E.10	-
	<i>Identifizierung unerwünschter Abweichungen von geplantem Prozessverhalten</i>					
P14	Auswertung von Prozesskennzahlen	Prozessüberwachung	-	-	A-E.9	-
	<i>Auswertung von ausführungsbezogenen Prozesskennzahlen (z. B. Durchlaufzeiten)</i>					

P15	System- und Wirksamkeitsprüfungen	Prozessüberwachung	A-R.27	A-L.16	-	-
	<i>Regelmäßige Prüfungen von Systemkomponenten und steuerliche Kontrollen im Rahmen von Audits</i>					
P16	Kontinuierliche Verbesserung	Prozessverbesserung	A-R.18	A-L.20	A-E.8	-
	<i>Umsetzung einer fortlaufenden Prozessverbesserung als Teil eines datengetriebenen Geschäftsprozessmanagements</i>					
P17	Definierte Änderungsprozesse	Prozessverbesserung	A-R.19	-	-	-
	<i>Durchführung und Dokumentation von Änderungen an steuerlichen Prozessen und Kontrollen anhand definierter Prozesse</i>					
P18	Systematische Risikoidentifikation	Compliance	A-R.14	-	-	-
	<i>Systematische Erhebung von Risiken in (ausgelagerten) steuerlichen Prozessen und Bewertung in Bezug auf prozessuale Auswirkungen</i>					
P19	Mitigation von Compliance-Verstößen	Compliance	A-R.15	-	-	-
	<i>Definition von Prozessen zur Vermeidung und Korrektur von Compliance-Verstößen</i>					
P20	Kommunikation von Compliance-Verstößen	Compliance	A-R.16	-	-	-
	<i>Definition von Prozessen zur Kommunikation von erkannten Compliance-Verstößen</i>					
P21	Meldung von Compliance-Verstößen	Compliance	A-R.17	-	-	-
	<i>Definition von Prozessen zur Meldung von erkannten Compliance-Verstößen</i>					

Tabelle 31. Anforderungen im Gestaltungsfeld Prozesse

4.9.4 Anforderungen im Gestaltungsfeld Daten

Innerhalb des Gestaltungsfelds *Daten* wurden nach der Konsolidierung der einzelnen Anforderungskataloge 15 Anforderungen identifiziert. Diese sind in den nachfolgenden Kategorien gegliedert:

- *Datenmanagement*: Aspekte des Datenmanagements betreffen die Schaffung einer konsolidierten steuerlichen Datenbasis mit standardisierten Schnittstellen,
- *Data Governance*: Anforderungen zur steuerlichen Data Governance umfassen die Sicherstellung von Datenintegrität und Datenschutz,
- *Reporting*: Reporting-bezogene Anforderungen betreffen die Erstellung von standardisierten und flexiblen Datenauswertungen zur Erfüllung von internen und externen Berichtspflichten,
- *Entscheidungsunterstützung*: Anforderungen dieser Kategorie betreffen die Befähigung der Steuerfunktion zur datenbasierten Entscheidungsfindung,
- *Compliance*: Anforderungen zur Implementierung und Auditierbarkeit von steuerlichen Compliance-Kontrollen.

In Tabelle 32 sind die Anforderungen des Gestaltungsfeld *Daten* zusammengefasst.

ID	Anforderung	Kategorie	(1)	(2)	(3)	(4)
D1	Zentrales Datenmanagement	Datenmanagement	A-R.33	A-L.21	A-E.15/17	A-P.9/10
	<i>Konsolidierung und einheitliche Strukturierung von steuerlichen Daten und Dokumenten aus verschiedenen Quellsystemen</i>					
D2	Sicherung der Datenqualität	Datenmanagement	-	A-L.24	A-E.16	-
	<i>Sicherstellen ausreichender Qualität von Daten aus steuerlichen Vorprozessen für die intendierte Datenverwendung</i>					
D3	Standardisierter Datenaustausch	Datenmanagement	-	A-L.21	A-E.18/19	-
	<i>Austausch steuerlicher Daten über standardisierte Formate und Schnittstellen</i>					
D4	Datenintegrität und -vertraulichkeit	Data Governance	-	A-L.22	-	A-P.11
	<i>Prüfung und Sicherung der Integrität und Vertraulichkeit steuerlicher Daten durch technische und organisatorische Maßnahmen</i>					
D5	Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen	Data Governance	-	A-L.23	-	A-P.12
	<i>Systemtechnische Umsetzung datenschutzrechtlicher Bestimmungen</i>					
D6	Datenvalidierung	Data Governance	-	A-L.30	-	A-P.13
	<i>Umsetzung von Datenvalidierungsroutinen zur Verprobung und Plausibilisierung steuerlicher Daten vor der Verwendung</i>					
D7	Entwicklung steuerlicher Kennzahlensysteme	Reporting	A-R.31	A-L.29	-	-
	<i>Einrichtung steuerlicher Kennzahlensysteme zur Leistungsmessung und Aktualisierung steuerlicher Quoten und Kennzahlen</i>					
D8	Deskriptive Datenanalysen	Reporting	A-R.32	A-L.25	-	-
	<i>Verfügbarkeit und Zugänglichkeit deskriptiver Datenanalysen und standardisierter Reports auf aktueller Datengrundlage</i>					
D9	Flexible Datenauswertung	Reporting	A-R.36	A-L.31	-	A-P.14
	<i>Adressatengerechte und flexible Gestaltung von Datenauswertungen, um unterschiedliche Informationsbedarfe zu decken</i>					
D10	Erfüllung externer Berichtspflichten	Reporting	-	A-L.32	-	A-P.15
	<i>Erfüllung externer Berichtspflichten ohne weitere manuelle Datenanpassungen in geforderter Struktur und erwünschtem Datenformat</i>					
D11	Datenbasierte Entscheidungsfindung	Entscheidungsunterstützung	A-R.35	A-L.28	A-E.14	-
	<i>Nutzbarkeit relevanter Daten zur Planung und Entscheidungsfindung unter Berücksichtigung steuerlicher Effekte</i>					

D12	Advanced Analytics (z. B. Nutzung unstrukturierter Daten)	Entscheidungsunterstützung	A-R.34	A-L.26/27	-	-
	<i>Verfügbarkeit erweiterter Auswertungsmöglichkeiten (z. B. prädiktive und präskriptive Analysen) für die Verarbeitung strukturierter und unstrukturierter Daten</i>					
D13	Regelmäßige Audits des CMS	Compliance	A-R.30	-	-	-
	<i>Durchführung regelmäßiger Audits des CMS unter Berücksichtigung der vorhandenen steuerlichen Daten</i>					
D14	Detektive Kontrollen für Compliance-Verstöße	Compliance	A-R.37	-	-	-
	<i>Implementierung detektiver Kontrollen zur Erkennung von Compliance-Verletzungen anhand operativer Daten</i>					
D15	Präventive Kontrollen für Compliance-Verstöße	Compliance	A-R.38	-	-	-
	<i>Implementierung präventiver Kontrollen zur Verhinderung von drohenden Compliance-Verletzungen anhand operativer Daten</i>					

Tabelle 32. Anforderungen im Gestaltungsfeld Daten

4.9.5 Anforderungen im Gestaltungsfeld Technologie

Im Gestaltungsfeld *Technologie* wurden insgesamt 12 Anforderungen identifiziert, die sich in die nachfolgenden Kategorien gliedern:

- *Integration*: Integration umfasst technische Aspekte der Integration steuerlicher IT-Lösungen in bestehende Systemlandschaften,
- *Automatisierung*: Aspekte der Automatisierung betreffen die applikationsübergreifende Automatisierung sowie die Unterstützung sich wiederholender Routineanfragen an die Steuerfunktion,
- *Self-Service*: Die Einführung von Self-Service-Angeboten sorgt für eine technische Befähigung der Steuerfunktion zur Umsetzung eigener Lösungen unter Wahrung der unternehmensweiten der IT-Governance (Vermeidung von Schatten-IT),
- *Umsetzung*: Die Kategorie umfasst Anforderungen, welche die Zugänglichkeit und Möglichkeit zur Nutzung digitaler Technologien betreffen.

Die nachfolgende Tabelle 33 fasst die Anforderungen des Gestaltungsfelds *Technologie* zusammen.

ID	Anforderung	Kategorie	(1)	(2)	(3)	(4)
T1	Technische Integration in bestehende Systemlandschaft	Integration	-	A-L.33	-	A-P.16
	<i>Möglichkeit zur technischen Integration von steuerlichen IT-Lösungen in vorhandene Baisssysteme</i>					
T2	Implementierung von Schnittstellen zum Datenaustausch	Integration	-	A-L.34	-	-

	<i>Implementierung von technischen Schnittstellen zur Finanzverwaltung oder steuerlichen Anwendungen zum Datenaustausch</i>					
T3	Modularität und Erweiterbarkeit	Integration	-	-	-	A-P.16
	<i>Beachtung der Modularität und Erweiterbarkeit technischer Komponenten bei Implementierungen, um verschiedene steuerliche Anwendungsfälle abzudecken</i>					
T4	Applikationsübergreifende Prozessautomatisierung	Automatisierung	-	A-L.36	-	-
	<i>Einsatz applikationsübergreifender Automatisierungslösungen zur Überbrückung manueller Schnittstellen zwischen steuerrelevanten Systemen</i>					
T5	Automatisierte Kommunikationsschnittstellen	Automatisierung	-	A-L.37	-	-
	<i>Automatisierte Kommunikation zur steuerlichen Unterstützung und Beantwortung von Steueranfragen durch dialogbasierte Self-Service-Systeme</i>					
T6	Self-Service für steuerliche Datenanwendungen	Self-Service	-	A-L.38	-	-
	<i>Einführung von Self-Service-Angeboten zur steuerlichen Datenpflege in Quellsystemen und Datenauswertung zur Informationsbereitstellung</i>					
T7	Low-Code-Plattformen für steuerliche Anwendungen	Self-Service	-	A-L.39	-	-
	<i>Bereitstellung von Low-Code-Plattformlösungen zur Befähigung der Steuerfunktion zur Umsetzung eigener Anwendungen im Rahmen unternehmensweiter IT-Governance</i>					
T8	Implementierung von steuerlichen Tools	Umsetzung	A-R.39	-	-	-
	<i>Umsetzung von technischen Lösungen zur Einhaltung von steuerlichen Compliance-Vorgaben</i>					
T9	Zugänglichkeit digitaler Technologien	Umsetzung	-	-	A-E.20	-
	<i>Sicherstellung der Entscheidungskompetenz der Steuerfunktion bei der Einführung digitaler Technologien</i>					
T10	Nutzung von Cloud-Technologie	Umsetzung	-	A-L.35	A-E.22	-
	<i>Nutzung von Cloud-basierten Angeboten im Rahmen der unternehmensweiten IT-Strategie, um eine globale Verfügbarkeit von steuerlichen Services zu ermöglichen</i>					
T11	Nutzung von Analytics-Infrastrukturen	Umsetzung	-	-	A-E.21	-
	<i>Umsetzung steuerlicher Analytics-Anwendungen auf der Basis von unternehmensweiten IT-Infrastrukturen und Analytics-Basissystemen</i>					
T12	Nutzung von KI-Technologien	Umsetzung	-	-	A-E.23	-
	<i>Zugänglichkeit von KI-Technologien für steuerliche Anwendungsfälle</i>					

Tabelle 33. Anforderungen im Gestaltungsfeld Technologie

4.10 Zusammenfassung der Ergebnisse

In diesem Kapitel wurden die Methodik und Resultate der durchgeführten Anforderungsanalyse dargelegt. Das Ziel der Untersuchung leitet sich aus Forschungsfrage 1 dieser Arbeit ab: *Welche Bedingungen sind maßgeblich für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion und welche Anforderungen ergeben sich daraus für die Bewertung durch ein Reifegradmodell?* Vor diesem Hintergrund wird zudem die Identifizierung zentraler Anforderungen zur Gestaltung von Informationssystemen, die sich im Zuge der digitalen Transformation des Steuerbereichs für die Unterstützung von Compliance-relevanten Prozesse ergeben, betrachtet.

Um eine möglichst vollständige Berücksichtigung von Anforderungen unterschiedlicher Akteure im Umfeld der betrieblichen Steuerfunktion sicherzustellen, wurde ein multiperspektivischer Ansatz mit vier verschiedenen Anforderungsdimensionen gewählt (Abschnitt 4.2). Zur Strukturierung der Anforderung wurde zunächst ein Bezugsrahmen mit vier Gestaltungsfeldern entwickelt, der die weitere Untersuchung leitete (Abschnitt 4.3). Anschließend wurde die verwendete Methodik zur Anforderungsdokumentation dargelegt, die sich an etablierten Ansätzen des Requirements Engineering anlehnt (Abschnitt 4.4). Erstens wurden durch eine literaturbasierte Untersuchung von Rahmenwerken und Richtlinien zentrale Compliance-Anforderungen aus der Perspektive gesetzlicher und regulatorischer Vorgaben identifiziert (Abschnitt 4.5). Zweitens erfolgte eine systematische und vollständige Auswertung von Literaturbeiträgen zentraler Fachpublikationen an der Schnittstelle zwischen Steuern und Informationstechnologie, um die Perspektive der Wissenschaft und Steuerpraxis abzubilden (Abschnitt 4.6). Drittens wurde eine empirische Untersuchung zur systematischen Befragung von Praxisvertretern aus dem Bereich der Steuerberatung durchgeführt (Abschnitt 4.7). Viertens erfolgte eine Berücksichtigung der Anforderungsperspektive der Softwareentwicklung steuerlicher Informationssysteme durch die Auswertung von Anforderungen aus einem Lastenheft für den Betrieb einer IT-Plattform, welche die steuerliche Dienstleistungserbringung unterstützen soll (Abschnitt 4.8). Für jede Anforderungsdimension wurden die resultierenden Ergebnisse in einem separaten Anforderungskatalog dokumentiert. Die vier Einzelkataloge wurden abschließend in einem ganzheitlichen Anforderungskatalog zusammengeführt. Hierbei wurden Anforderungen aus verschiedenen Quellen konsolidiert, sofern sie gleichartige Aspekte abdecken.

Als Ergebnis der Untersuchungen und zur Beantwortung von Forschungsfrage 1 wird ein Anforderungskatalog als Artefakt im Sinne einer gestaltungsorientierten Wirtschaftsinformatikforschung präsentiert, der 68 Einzelanforderungen in den vier definierten Gestaltungsdimensionen umfasst. Diese Anforderungen stellen die Grundlage für die Entwicklung eines Reifegradmodells zur Bewertung und Weiterentwicklung von Fähigkeiten für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion sowie für die Gestaltung von Informationssystemen zur Unterstützung Compliance-relevanter Steuerprozesse dar und leiten den weiteren Gang der Forschung.

5 Gestaltung des Reifegradmodells

5.1 Vorbemerkung

Im folgenden Kapitel wird das Vorgehen zur Gestaltung des Reifegradmodells für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion als Artefakt eines gestaltungsorientierten Forschungsprozesses präsentiert. Einleitend wird in Abschnitt 5.2 das methodische Vorgehen zur Modellentwicklung anhand etablierter Vorgehensmodelle aus der Literatur abgeleitet und zur Anwendung im Kontext der vorliegenden Arbeit ausgestaltet. In den anschließenden Abschnitten wird der Entwicklungsprozess anhand der einzelnen Phasen des definierten Vorgehensmodells dargelegt. Abschnitt 5.3 präzisiert die Problemstellung und Zielsetzung der Modellentwicklung. In Abschnitt 5.4 wird ein Vergleich bestehender Reifegradmodelle durchgeführt, um mögliche Kandidaten für eine Weiterentwicklung und Anpassung an den Problemkontext der betrieblichen Steuerfunktion zu identifizieren. Auf Basis der Ergebnisse des Vergleichs erfolgt in Abschnitt 5.5 die Festlegung der Entwicklungsstrategie. In Abschnitt 5.6 werden die Struktur und Inhalte des entwickelten Modells präsentiert und anhand eines konzeptuellen Metamodells eingeordnet. Die praktische Umsetzung des Reifegradmodells zur Anwendung im Unternehmenskontext wird in Abschnitt 5.7 beschrieben. Das Kapitel endet mit einer Ergebniszusammenfassung in Abschnitt 5.8.

5.2 Methodisches Vorgehen zur Reifegradmodellentwicklung

5.2.1 Überblick

Reifegradmodelle sind im Bereich der Information-Systems-Forschung und Praxis weit verbreitet und werden in verschiedenen Anwendungskontexten eingesetzt.⁴⁴⁶ In der Literatur wird überwiegend die Entwicklung von neuen Reifegradmodellen diskutiert. Diese basieren oftmals auf existierenden Modellen, insbesondere der CMM- und CMMI-Modellfamilie. Die Integration von bestehenden Ansätzen in ein konsolidiertes Modell ist aber nur selten Gegenstand der Forschung.⁴⁴⁷ Die Zahl der insgesamt existierenden Modelle ist dementsprechend groß, allerdings wird von den meisten Autoren der Entwicklungsprozess nicht näher beschrieben.⁴⁴⁸

Dieser Umstand gibt Anlass für die Hauptkritikpunkte bei der Entwicklung und Anwendung von Reifegradmodellen (vgl. Abschnitt 2.3.3). Im Gegensatz zur Zahl der veröffentlichten Modelle existiert wenig Dokumentation dazu, wie Entwicklungsprozesse gestaltet werden müssen, um Reifegradmodelle zu konstruieren, die theoretisch fundiert, getestet

⁴⁴⁶Vgl. METTLER ET AL. (2009): *Towards a Classification of Maturity Models in Information Systems*. S. 333.; vgl. PÖPPELBUB ET AL. (2011): *Maturity Models in Information Systems Research: Literature Search and Analysis*. S. 506.

⁴⁴⁷Vgl. PÖPPELBUB ET AL. (2011): *Maturity Models in Information Systems Research: Literature Search and Analysis*. S. 510.

⁴⁴⁸Vgl. PROENÇA & BORBINHA (2018): *Information Security Management Systems - A Maturity Model Based on ISO/IEC 27001*. S. 105.

und allgemein anerkannt sind.⁴⁴⁹ BECKER ET AL. kritisieren, dass die Entwicklung immer neuer Modelle für ähnliche Anwendungen zu einer „Beliebigkeit“ der Modelle führe, wenn die Motivation, Vorgehensweise und Evaluationsergebnisse im Rahmen der Modellentwicklung nicht dargelegt werden.⁴⁵⁰ Um die Entwicklung und Erforschung von Reifegradmodellen zu standardisieren, werden in der Literatur unterschiedliche Ansätze diskutiert, die normative Richtlinien, standardisierte Begrifflichkeiten und validierte Vorgehensmodelle umfassen.⁴⁵¹ PEREIRA & SERRANO werten in einer systematischen Literaturanalyse 109 Publikationen der Jahre 2002 bis 2018 hinsichtlich der verwendeten Methodik, Forschungsmethoden und Richtlinien zur Modellerstellung aus. Hierbei wird Design Science Research als die dominierende Forschungsmethodik im betrachteten Zeitraum identifiziert, wobei insbesondere ab dem Jahr 2009 eine Zunahme an Arbeiten mit dieser Ausrichtung zu erkennen ist.⁴⁵² In Bezug auf die verwendeten Forschungsmethoden zur Ausgestaltung der Methodik sind verschiedene Techniken verbreitet. Als häufigste Methode identifizieren die Autoren das systematische Literatur-Review, andere Ansätze umfassen Interviews und Fallstudien.⁴⁵³ Zudem analysieren die Autoren verwendete Richtlinien (engl. *guidelines*) im Sinne der Darlegung der Schritte im Entwicklungsprozess eines Reifegradmodells. Der überwiegende Teil entfällt auf die Arbeiten von HEVNER ET AL. und BECKER ET AL.,⁴⁵⁴ die jeweils einen gestaltungsorientierten Forschungsansatz zugrunde legen.⁴⁵⁵

Die nachfolgenden Abschnitte geben einen Überblick über wesentliche Arbeiten im Bereich methodischer Vorgehensmodelle zur Reifegradmodellentwicklung. Neben den drei zentralen Modellen von DE BRUIN ET AL., BECKER ET AL. und SOLLI-SÆTHER & GOTTSCHALK werden in Abschnitt 5.2.2.4 zusammenfassend weitere etablierte Vorgehensmodelle vorgestellt. Anschließend erfolgt eine Bewertung der Modelle hinsichtlich ihrer Eignung als forschungsleitende Methode zur Gestaltung eines Reifegradmodells für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion. Die Bewertung dient als Ausgangspunkt für die Ableitung des im Rahmen dieser Arbeit angewandten Vorgehens zur Modellentwicklung, welches in Abschnitt 5.2.3 erläutert wird.

⁴⁴⁹ Vgl. DE BRUIN ET AL. (2005): *Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model*. S. 2.; vgl. LESTER ET AL. (2015): *Maturity Models Development in IS Research: A Literature Review*. S. 1.

⁴⁵⁰ Vgl. BECKER ET AL. (2009): *Developing Maturity Models for IT Management*. S. 214.

⁴⁵¹ Vgl. LESTER ET AL. (2015): *Maturity Models Development in IS Research: A Literature Review*. S. 5.

⁴⁵² Vgl. PEREIRA & SERRANO (2020): *A Review of Methods used on IT Maturity Models Development: A Systematic Literature Review and a Critical Analysis*. S. 167f.

⁴⁵³ Vgl. PEREIRA & SERRANO (2020): *A Review of Methods used on IT Maturity Models Development: A Systematic Literature Review and a Critical Analysis*. S. 168.

⁴⁵⁴ Vgl. HEVNER ET AL. (2004): *Design science in information systems research*.; vgl. BECKER ET AL. (2009): *Developing Maturity Models for IT Management*.

⁴⁵⁵ Vgl. PEREIRA & SERRANO (2020): *A Review of Methods used on IT Maturity Models Development: A Systematic Literature Review and a Critical Analysis*. S. 170.

5.2.2 Vorgehensmodelle zur Reifegradmodellentwicklung

5.2.2.1 Vorgehensmodell nach DE BRUIN ET AL.

DE BRUIN ET AL. präsentieren einen der ersten methodischen Ansätze zur generischen Modellentwicklung. Vor dem Hintergrund der starken Verbreitung von Reifegradmodellen und der Vielzahl von Anwendungsdomänen stellen die Autoren fest, dass nur wenig Dokumentation dazu existiert, wie Modelle entwickelt werden können, die theoretisch fundiert und rigoros getestet sind. Die Ableitung der Methodik erfolgt im Rahmen der Entwicklung von zwei Reifegradmodellen im universitären Umfeld in den Domänen *Business Process Management* und *Knowledge Management*.⁴⁵⁶ Das Vorgehensmodell definiert sechs Phasen:⁴⁵⁷ Zunächst wird in der Phase (1) *Scope* der Geltungsbereich des Modells festgelegt. Dieser umfasst die Anwendungsdomäne (spezifische Domäne, z. B. Softwareentwicklung, oder generelle Modelle, z. B. Qualitätsmanagement) und relevante Stakeholder (z. B. Wissenschaft, Praxis, Regierung). Die anschließende Phase (2) *Design* dient der Festlegung der Modellarchitektur wie der Ausprägung unterschiedlicher Reifegradstufen, deren Messbarkeit sowie der Definition der Zielgruppe (z. B. intern/extern, Management/Auditoren) und Anwendungsform des Modells (z. B. Selbstbewertung, Bewertung durch Dritte). In der Phase (3) *Populate* wird die definierte Modellarchitektur durch Domänenkomponenten und Unterkomponenten mit Inhalten gefüllt. In etablierten Domänen kann die Identifikation von Komponenten literaturbasiert erfolgen, für neue Domänen und die Identifikation von detaillierten Unterkomponenten sind explorative Forschungsmethoden (z. B. Delphi-Methode, Fallstudien-Interviews) vorgesehen. Zur Bewertung der (Unter-)Komponenten werden anschließend Fragen und Antwortmöglichkeiten (z. B. Likert-Skalen) konzipiert. Im Rahmen der Phase (4) *Test* erfolgt die Überprüfung der Validität, Reliabilität und Generalisierbarkeit des Modells und der Bewertungsinstrumente (z. B. durch Experteninterviews oder Fallstudien). Die Phase (5) *Deploy* überführt das entwickelte Modell in eine für Anwender nutzbare Form, um dessen Akzeptanz zu erhöhen und seine Generalisierbarkeit zu überprüfen. In der letzten Phase (6) *Maintain* werden Ressourcen für die Verbreitung und Nutzung des Modells sowie dessen Evolution und Weiterentwicklung bereitgestellt.

5.2.2.2 Vorgehensmodell nach BECKER ET AL.

BECKER ET AL. begegnen der Kritik an der zunehmenden Erstellung von immer neuen Reifegradmodellen für ähnliche Einsatzbereiche und der gleichzeitig vielfach fehlenden Dokumentation und Offenlegung der Entwicklungsprozesse durch den Vorschlag eines Vorgehensmodells zur Modellentwicklung für das IT-Management. Die Autoren formulieren auf der Grundlage wissenschaftstheoretischer Überlegungen zunächst Anforderun-

⁴⁵⁶ Vgl. DE BRUIN ET AL. (2005): *Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model*. S. 2.

⁴⁵⁷ Vgl. DE BRUIN ET AL. (2005): *Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model*. S. 2ff.; Hinweis: die Nummerierung der Phasen wurde vom Autor zur leichteren Unterscheidung eingefügt.

gen an die Reifegradmodellentwicklung. Anhand von Erkenntnissen aus der Analyse dokumentierter Reifegradmodelle werden Schritte zur Modellentwicklung systematisiert und unter Beachtung der Richtlinien für gestaltungsorientierte Forschung nach HEVNER in einem Vorgehensmodell konsolidiert.⁴⁵⁸ Das Vorgehensmodell beschreibt acht Phasen der Reifegradmodellentwicklung.⁴⁵⁹ Die (1) *Problemdefinition* beinhaltet die Festlegung des zu lösenden Problems, des adressierten Bereichs und der Zielgruppen. Ein (2) *Vergleich bestehender Reifegradmodelle* erfolgt mit dem Ziel, existierende Modelle zu identifizieren, welche Schwächen oder mangelnde Adaptionsfähigkeiten bekannter Modelle bereits adressieren. Darauf aufbauend erfolgt die (3) *Festlegung der Entwicklungsstrategie*, wobei verschiedene Basisstrategien unterschieden werden, z. B. Neuentwicklung, Weiterentwicklung eines Modells oder Kombination von Modellen. Die (4) *iterative Reifegradmodellentwicklung* ist die zentrale Phase des Vorgehensmodells: zunächst wird die grundlegende Struktur des Reifegradmodells festgelegt (z. B. Ableitung der Entwicklungsstufen), anschließend wird das Vorgehen zur Identifikation von Modellinhalten festgelegt (z. B. Literaturanalysen, explorative Forschungsmethoden) und die Modellstruktur gemäß dem gewählten Vorgehen inhaltlich ausgestaltet, bevor eine Evaluation des Ergebnisses bezüglich Vollständigkeit, Konsistenz und Eignung erfolgt. Die (5) *Konzeption von Transfer und Evaluation* betrifft die adressatengerechte Kommunikation des Reifegradmodells unter Berücksichtigung deren Anforderungen (z. B. als Checklisten, Handbücher, Software-gestützt). Im Rahmen der (6) *Implementierung der Transfermittel* erfolgt die Bereitstellung des Modells anhand der konzipierten Transfermittel. Die (7) *Durchführung der Evaluation* stellt fest, ob das Reifegradmodell seinem angestrebten Nutzen gerecht wird und eine Lösung für die identifizierte Problemstellung darstellt. Abhängig vom Ergebnis der Evaluation erfolgt eine Verbreitung oder ggf. ein (8) *Verwerfen des Reifegradmodells*.

5.2.2.3 Vorgehensmodell nach SOLLI-SÆTHER & GOTTSCHALK

SOLLI-SÆTHER & GOTTSCHALK beschreiben ein Modellierungsverfahren für Stufenmodelle, um die theoretische Fundierung und empirische Überprüfbarkeit der Modelle zu verbessern. Die einzelnen Schritte des Verfahrens werden nur generisch beschrieben, zudem wird keine explizite Einschränkung auf Reifegradmodelle vorgenommen, diese werden als eine Ausprägung von Stufenmodellen betrachtet.⁴⁶⁰ Das Modellierungsverfahren umfasst fünf Schritte:⁴⁶¹ Im ersten Schritt (1) *Suggested Stage Model* wird auf Basis bestehender Ansätze in Wissenschaft und Praxis ein initiales Modell vorgeschlagen. Anschließend werden im nächsten Schritt (2) *Conceptual Stage Model* die Anzahl der Stufen und deren Inhalte in einem iterativen Verfahren entwickelt. Im Schritt (3) *Theoretical*

⁴⁵⁸ Vgl. BECKER ET AL. (2009): *Entwicklung von Reifegradmodellen für das IT-Management - Vorgehensmodell und praktische Anwendung*. S. 250.

⁴⁵⁹ Vgl. BECKER ET AL. (2009): *Entwicklung von Reifegradmodellen für das IT-Management - Vorgehensmodell und praktische Anwendung*. S. 254ff.; Hinweis: Die Nummerierung der Phasen wurde vom Autor zur leichteren Unterscheidung eingefügt.

⁴⁶⁰ Vgl. SOLLI-SÆTHER & GOTTSCHALK (2010): *The Modeling Process for Stage Models*. S. 279f.

⁴⁶¹ Vgl. SOLLI-SÆTHER & GOTTSCHALK (2010): *The Modeling Process for Stage Models*. S. 284.; Hinweis: Die Nummerierung der Schritte wurde vom Autor zur leichteren Unterscheidung eingefügt.

Stage Model werden relevante Theorien zur Erklärung der Stufen, ihrer Inhalte und den Entwicklungspfaden zwischen Stufen identifiziert. Der Schritt (4) *Empirical Stage Model* dient der Festlegung von Benchmark-Werten je Stufe und der empirischen Testung des Modells. Im letzten Schritt (5) *Revised Stage Model* wird das getestete Modell vor dem Hintergrund der Testergebnisse überarbeitet.

5.2.2.4 Weitere Vorgehensmodelle

In der Literatur existieren weitere Vorgehensmodelle für die Entwicklung von Reifegradmodellen, die sich auf spezifische Teilaspekte oder Modellformen konzentrieren.⁴⁶² SALVIANO ET AL. entwickeln einen Methodenrahmen für die Erstellung von prozessbasierten Reifegradmodellen auf der Grundlage von Kontext und Merkmalen eines Segments oder Bereichs. Dadurch soll eine Anpassung der entwickelten Modelle an spezifische Situationen ermöglicht werden. Es werden sieben aufeinander aufbauende Praktiken definiert, um die Entwicklung einer Methode zu leiten:⁴⁶³ (1) *Initial Decisions*, (2) *Sources Analysis*, (3) *Strategy for Development*, (4) *Model Design*, (5) *Draft Model Development*, (6) *Draft Model Validation* und (7) *Model Consolidation*. METTLER & ROHNER kombinieren gestaltungsorientierte Forschungsansätze zur Entwicklung von Reifegradmodellen mit verhaltensorientierten Ansätzen aus dem Bereich Organisationstheorie zu einem Vorgehen für die Gestaltung von situativen Reifegradmodellen. Dieses umfasst die drei Phasen (1) *Problem Identification and Motivation*, (2) *Objectives of the Solution* und (3) *Design and Development*, wobei die letzte Phase in verschiedene Teilschritte zerlegt wird.⁴⁶⁴ VAN STEENBERGEN ET AL. stellen eine generische Methode zur Entwicklung von Reifegradmodellen für Fokusbereiche (engl. *focus area maturity models*) vor, welche auf inkrementelle Verbesserung von Funktionsbereichen abzielen. Die Methode umfasst die vier Phasen (1) *Scoping*, (2) *Design model*, (3) *Instrument development* und (4) *Implementation & exploitation* mit jeweils weiteren Teilschritten.⁴⁶⁵ MAIER ET AL. entwickeln ein Vorgehen mit vier Phasen zur Entwicklung neuer und zur Bewertung bestehender Reifegradraster (engl. *maturity grids*). Diese weisen eine Reihe von Gemeinsamkeiten mit Reifegradmodellen auf, unterscheiden sich aber beispielsweise durch andere Methoden zur Reifebeurteilung. Das Vorgehen umfasst die vier Phasen (1) *Planning*, (2) *Development*, (3) *Evaluation* und (4) *Maintenance*.⁴⁶⁶

⁴⁶² Hinweis: Die Nummerierung der Phasen einzelner Vorgehensmodelle wurde vom Autor zur leichteren Unterscheidung eingefügt.

⁴⁶³ Vgl. SALVIANO ET AL. (2009): *A Method Framework for Engineering Process Capability Models*. S. 6.30.

⁴⁶⁴ Vgl. METTLER & ROHNER (2009): *Situational Maturity Models as Instrumental Artifacts for Organizational Design*. S. 4ff.

⁴⁶⁵ Vgl. VAN STEENBERGEN ET AL. (2010): *The Design of Focus Area Maturity Models*. S. 326ff.

⁴⁶⁶ Vgl. MAIER ET AL. (2012): *Assessing Organizational Capabilities: Reviewing and Guiding the Development of Maturity Grids*. S. 149ff.

5.2.3 Festlegung des methodischen Vorgehens der Arbeit

Das methodische Vorgehen, das zur Konstruktion des Reifegradmodells für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion angewendet wird, basiert auf dem Vorgehensmodell von BECKER ET AL. Das Modell findet in der Literatur erhebliche Beachtung⁴⁶⁷ und ist im Gegensatz zu den anderen diskutierten Vorgehensmodellen ausdrücklich an die Richtlinien zur Durchführung von Design Science nach HEVNER ET AL. angelehnt, um auf Basis eines gestaltungsorientierten Forschungsparadigmas eine theoretische Fundierung sicherzustellen.⁴⁶⁸ Die Wahl dieses Vorgehensmodells als Basis für das methodische Vorgehen erfolgt in Übereinstimmung mit der forschungstheoretischen Positionierung der vorliegenden Arbeit, die mit der Konstruktion eines Artefaktes in Form eines Reifegradmodells ebenfalls ausdrücklich ein Gestaltungsziel im Sinne der gestaltungsorientierten Forschung verfolgt (vgl. Abschnitt 1.3).

Das Vorgehensmodell von BECKER ET AL. wird geringfügig angepasst: Erstens wird in der Phase (4) *Entwicklung der Modellstruktur und -inhalte* explizit die Gestaltung der Struktur und Inhalte des Reifegradmodells hervorgehoben; die mehrfache Wiederholung der enthaltenen Teilschritte ist nur bei Bedarf vorgesehen. Zweitens werden die Phasen *Konzeption von Transfer und Evaluation, Implementierung der Transfermittel und Durchführung der Evaluation* in den Phasen (5) *Operationalisierung der Modellinhalte* und (6) *Evaluation des Reifegradmodells* zusammengefasst. Drittens wird die Phase (7) *Entscheidung über Modellanpassung* eingeführt, um gegebenenfalls notwendige Änderungen am Modell in Folge der Evaluationsergebnisse ausdrücklich im Vorgehen zu benennen. Das angepasste Vorgehensmodell enthält damit die folgenden Phasen:

1. *Problem- und Zieldefinition*: Zunächst wird der Kontext für die Gestaltung und Anwendung des zu entwickelnden Reifegradmodells präzisiert. Dies geschieht durch die Definition des zu lösenden Problems und der verfolgten Ziele. Diese begründen den konkreten Bedarf für das Modell und leiten die weiteren Entwicklungen. Als Ergebnis dieser Phase stehen Anforderungen an das Modell, die in den weiteren Entwicklungsphasen berücksichtigt werden.
2. *Vergleich bestehender Reifegradmodelle*: Die Recherche nach existierenden Reifegradmodellen und die anschließende Analyse erfolgen mit dem Ziel, relevante Modelle für die Lösung der definierten Problemstellung zu identifizieren. Diese können als Grundlage oder Anregung zur Modifikation des eigens entwickelten Modells dienen.⁴⁶⁹
3. *Festlegung der Entwicklungsstrategie*: Basierend auf dem Vergleich bestehender Reifegradmodelle kann eine fundierte Entscheidung für die weitere Entwick-

⁴⁶⁷ Vgl. PEREIRA & SERRANO (2020): *A Review of Methods used on IT Maturity Models Development: A Systematic Literature Review and a Critical Analysis*. S. 170.

⁴⁶⁸ Vgl. BECKER ET AL. (2009): *Entwicklung von Reifegradmodellen für das IT-Management - Vorgehensmodell und praktische Anwendung*. S. 250.

⁴⁶⁹ Vgl. BECKER ET AL. (2009): *Entwicklung von Reifegradmodellen für das IT-Management - Vorgehensmodell und praktische Anwendung*. S. 255.

lungsstrategie getroffen werden. Als Grundstrategien werden die Neu- oder Weiterentwicklung von Modellen, die Kombination mehrerer Einzelmodelle sowie der Transfer von Strukturen oder Inhalten auf neue Bereiche unterschieden.⁴⁷⁰

4. *Entwicklung der Modellstruktur und -inhalte*: Leitend für die Entwicklung des Reifegradmodells ist das generische Vorgehen mit den Teilschritten *Gestaltungsbereich festlegen, Vorgehen wählen, Modellbereich gestalten* und *Ergebnis prüfen*. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden die beiden Modellbereiche *Struktur* und *Inhalt* unterschieden und durch unterschiedliche Methoden ausgestaltet. Anschließend erfolgt eine Prüfung der entwickelten Konstrukte auf Vollständigkeit, Konsistenz und Problemadäquanz.⁴⁷¹
5. *Operationalisierung der Modellinhalte*: Zur Ermittlung von Reifegraden werden die Modellinhalte operationalisiert, um eine Bewertung einzelner Konstrukte zu ermöglichen. Die Operationalisierung erfolgt durch Checklisten-basierte Formulare sowie IT-Lösungen zur Auswertung und Visualisierung der Ergebnisse.
6. *Evaluation des Reifegradmodells*: Die Evaluation erfolgt mit der Zielsetzung, die Eignung des entwickelten Modells im definierten Anwendungsbereich zu belegen. Sie umfasst zudem die Bereitstellung, Kommunikation und Zugänglichmachung der Modellinhalte in geeigneter Form für die Zielgruppe.
7. *Entscheidung über Modellanpassung*: Abhängig vom Ergebnis der Evaluation erfolgt eine Anpassung der Modellstruktur oder -inhalte durch die Wiederholung der Entwicklungsschritte aus Phase 4 des Vorgehensmodells. Entsteht aus der Evaluation kein Anpassungsbedarf für das Modell wird diese Phase übersprungen.

Die Phasen des Vorgehens sind in Abbildung 16 mit den Inhalten und einem Verweis auf die Abschnitte, in denen die Ausgestaltung der Phasen dargelegt wird, zusammengefasst.

Phase	Inhalt	Abschnitt
1. Problem- und Zieldefinition	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung des Kontexts für Gestaltung und Anwendung des Modells • Problem- und Zieldefinition sowie Ableitung von Anforderungen 	5.3
2. Vergleich bestehender Reifegradmodelle	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche nach relevanten existierenden Reifegradmodellen • Analyse der Modelle hinsichtlich Relevanz im Entwicklungsprozess 	5.4
3. Festlegung der Entwicklungsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidung für eine Basisstrategie zur Modellentwicklung • Auswahl eines Grundmodells zur Modifikation oder Neuentwicklung 	5.5
4. Entwicklung der Modellstruktur und -inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung der Modellstruktur und -inhalte gemäß Problemdefinition • Auswahl und Anwendung geeigneter Methoden gemäß Zieldefinition 	5.6
5. Operationalisierung der Modellinhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung von Checklisten-basierten Formularen zur Reifebewertung • Entwicklung von Lösungen zur Ergebnisauswertung/-visualisierung 	5.7
6. Evaluation des Reifegradmodells	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation des Reifegradmodells und der Operationalisierung • Bereitstellung, Kommunikation und Zugänglichmachung des Modells 	6.4
7. Entscheidung über Modellanpassung	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertung der Evaluationsergebnisse bezüglich Anpassungsbedarf • Durchführung von Anpassungen zur Verbesserung des Modells 	6.4

Abbildung 16. Methodisches Vorgehen der Arbeit zur Reifegradmodellentwicklung

⁴⁷⁰ Vgl. BECKER ET AL. (2009): *Entwicklung von Reifegradmodellen für das IT-Management - Vorgehensmodell und praktische Anwendung*. S. 255.

⁴⁷¹ Vgl. BECKER ET AL. (2009): *Entwicklung von Reifegradmodellen für das IT-Management - Vorgehensmodell und praktische Anwendung*. S. 255.

5.3 Problem- und Zieldefinition

Die Problem- und Zieldefinition stellt die erste Phase des Vorgehensmodells zur Reifegradmodellentwicklung dar. Das zu entwickelnde Reifegradmodell adressiert die **Problemstellung** der digitalen Transformation der betrieblichen Steuerfunktion. Als Folge des verstärkten Einsatzes von digitalen Technologien ergeben sich in Unternehmen transformative Effekte für Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle. Diese manifestieren sich in strategischen, organisationalen, strukturellen, prozessualen und kulturellen Veränderungen (vgl. Abschnitt 3.2). Auch die betriebliche Steuerfunktion ist von diesen Herausforderungen betroffen und steht einer Vielzahl technologieinduzierter Entwicklungen gegenüber. Die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten und die Anwendung von Technologien auf steuerliche Problemstellungen bleibt häufig auf eng umgrenzte Anwendungsfälle beschränkt.⁴⁷² Eine gezielte Entwicklung von Fähigkeitsbereichen für eine umfassende Digitalisierung der Steuerfunktion findet kaum statt.⁴⁷³ Zudem unterscheiden sich die Steuerfunktionen verschiedener Unternehmen stark in ihrem Umsetzungsstand der digitalen Transformation.⁴⁷⁴

Vor diesem Hintergrund besteht die **Zielsetzung** der vorliegenden Arbeit darin, die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion zu unterstützen und zu gestalten. Dazu wird ein Reifegradmodell als systematisches Werkzeug für die Bewertung und Weiterentwicklung von Fähigkeiten zur Unterstützung von Compliance-relevanten Steuerprozessen durch Informationssysteme entwickelt. Das Modell erfüllt sowohl einen deskriptiven Einsatzzweck durch die Erfassung des Status quo digitaler Fähigkeiten als auch einen präskriptiven Einsatzzweck, indem ein Entwicklungspfad zur Verbesserung der Fähigkeiten und zur Erreichung eines definierten Zielzustandes aufgezeigt wird. Die primäre **Zielgruppe** des Modells umfasst Mitarbeiter der betrieblichen Steuerfunktion, insbesondere mit strategischer (z. B. Leiter Steuern) oder technischer Kompetenz (z. B. Leiter Tax Technology), sowie Steuerberatungsunternehmen im Bereich Tax Technology.

Aus der dargestellten Problem- und Zieldefinition leiten sich die in Tabelle 34 dargestellten Anforderungen an das zu entwickelnde Reifegradmodell ab. Die Anforderungen dienen zudem als Kriterien für den Vergleich bestehender Reifegradmodelle in der folgenden Phase des Vorgehensmodells.

Anforderung	Beschreibung
A1 Bewertung	Das Reifegradmodell muss die Bewertung von Fähigkeiten zur digitalen Transformation ermöglichen (deskriptiver Einsatzzweck).
A2 Verbesserung	Das Reifegradmodell muss konkrete Verbesserungspfade für Fähigkeiten zur digitalen Transformation aufzeigen (präskriptiver Einsatzzweck).
A3 Anwendbarkeit	Das Reifegradmodell muss niederschwellig in der Anwendung sein und eine eigenständige Bewertung von Fähigkeiten erlauben (z. B. Selbstbeurteilung durch Checklisten oder Fragebögen).

⁴⁷² Vgl. JUST ET AL. (2020): *Digitalisierung & KI in den Bereichen Steuern und Zoll*. S. 4f.

⁴⁷³ Vgl. NIESEN (2021): *Wie digital ist die Steuerabteilung? Ein Reifegradmodell zur prozessorientierten Bewertung des Digitalisierungsstandes*. S. 283f.

⁴⁷⁴ Vgl. NIESEN ET AL. (2018): *Getting Ready for the Future of the Tax Function - Global Survey on Digital Tax Maturity and AI Readiness*. S. 11.

A4 Fokussierung	Das Reifegradmodell muss partiell anwendbar sein, um eine Bewertung oder Verbesserung von Fähigkeiten auf einzelne Teilbereiche der digitalen Transformation fokussieren zu können (z. B. Technologieaspekte).
A5 Vollständigkeit	Das Reifegradmodell muss die Einzelanforderungen in den vier Dimensionen des Anforderungskatalogs für die Gestaltung von Informationssystemen zur Unterstützung von Compliance-relevanten Steuerprozessen unterstützen (vgl. Abschnitt 4.9).
A6 Praxisbezug	Das Reifegradmodell muss von Praktikern im Bereich der betrieblichen Steuerfunktion (z. B. interne Mitarbeiter, externe Steuerberater) für verschiedene Zwecke anwendbar sein (z. B. Standortbestimmung, Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen, Diskussionsgrundlage).
A7 Anpassbarkeit	Das Reifegradmodell muss inhaltlich adaptierbar sein, um an aktuelle technologische Entwicklungen angepasst werden zu können.

Tabelle 34. Entwicklungsleitende Anforderungen an das Reifegradmodell

5.4 Vergleich bestehender Reifegradmodelle

5.4.1 Identifikation relevanter Modelle

Innerhalb der zweiten Phase des Vorgehensmodells zur Reifegradmodellentwicklung steht der Vergleich existierender Modelle im Mittelpunkt. Hierzu müssen zunächst bestehende Reifegradmodelle identifiziert werden, die für den Betrachtungsbereich *Digitale Transformation* in der untersuchten Domäne der betrieblichen Steuerfunktion potenziell relevant sind. Um den gegenwärtigen Stand existierender Modelle zu ermitteln, wurde zunächst eine systematische Literaturrecherche im April 2023 in einschlägigen Literaturdatenbanken durchgeführt. Diese umfasst die internationalen Wissensdatenbanken *ACM Digital Library*, *EBSCOhost*, *Google Scholar*, *IEEE Xplore* und *ScienceDirect*. Als Suchbegriffe wurden Kombinationen der relevanten Terme „Reifegradmodell“, „Digitale Transformation“ und „Steuerfunktion“ in deutscher und englischer Sprache verwendet. Als Suchfelder wurden Titel, Abstract und Keywords der Beiträge spezifiziert. Ergänzend wurde eine Internetrecherche über gängige Suchmaschinen durchgeführt, um weitere relevante Beiträge aus der Praxis (z. B. von Beratungsunternehmen oder internationalen Organisationen) zu identifizieren. Diese werden für die nächsten Schritte der Analyse ebenfalls berücksichtigt.

Aufgrund der thematischen Breite wurde die Recherche aufgeteilt in Reifegradmodelle in den Bereichen *Digitale Transformation*, *Steuern* und kombiniert in *Digitale Transformation und Steuern*. In Tabelle 35 sind alle verwendeten Begriffskombinationen zusammen mit der jeweils erzielten Trefferzahl aufgeführt (vor der Bereinigung um Doppelvorkommen, d. h. Beiträgen, die in mehr als einer Datenbank enthalten sind).

Suchbegriffe	ACM Digital Library	EBSCO host	Google Scholar ⁴⁷⁵	IEEE Xplore	Science Direct
Reifegradmodelle im Bereich Digitale Transformation					
"Reifegradmodell" AND ("Digitale Transformation" OR "Digitalisierung")	-	3	1.170	-	-
"Maturity Model" AND ("Digital Transformation" OR "Digitalization")	88	123	10.500	38	72
"Capability Model" AND ("Digital Transformation" OR "Digitalization")	4	8	849	-	9
"Assessment Model" AND ("Digital Transformation" OR "Digitalization")	46	24	5.050	7	57
Reifegradmodelle im Bereich Steuern					
"Reifegradmodell" AND ("Steuern" OR "Steuerfunktion")	-	-	1.130	-	-
"Maturity Model" AND ("tax" OR "tax function")	64	9	8.580	4	2
"Capability Model" AND ("tax" OR "tax function")	11	-	1.160	-	-
"Assessment Model" AND ("tax" OR "tax function")	37	86	21.900	6	52
Reifegradmodelle in den Bereichen Digitale Transformation und Steuern					
"Reifegradmodell" AND ("Digitale Transformation" OR "Digitalisierung") AND ("Steuern" OR "Steuerfunktion")	-	-	486	-	-
"Maturity Model" AND ("Digital Transformation" OR "Digitalization") AND ("tax" OR "tax function")	15	1	1.280	-	1
"Capability Model" AND ("Digital Transformation" OR "Digitalization") AND ("tax" OR "tax function")	2	-	117	-	-
"Assessment Model" AND ("Digital Transformation" OR "Digitalization") AND ("tax" OR "tax function")	13	-	758	-	-

Tabelle 35. Suchbegriffe zur Literaturrecherche mit Trefferanzahl

Alle identifizierten Treffer wurden zunächst einer groben Analyse auf Basis des Abstracts sowie des Fachgebiets unterzogen, um nicht relevante Arbeiten aus der Ergebnisliste auszuschließen. Dazu wurden folgende Ausschlusskriterien herangezogen:

- Modelle zur digitalen Transformation mit einem klar erkennbaren Schwerpunkt auf einer Domäne außerhalb des Betrachtungsbereichs der betrieblichen Steuerfunktion (z. B. Bildung, Industrie 4.0, Nachhaltigkeit),

⁴⁷⁵ Google Scholar bietet im Gegensatz zu den anderen verwendeten Literaturdatenbanken keine Möglichkeit, die Suche auf einzelne Suchfelder wie den Titel oder das Abstract zu beschränken. Die Suche bezieht daher immer den Volltext mit ein und liefert sehr hohe Trefferzahlen. Aus Gründen der Handhabbarkeit der Ergebnisse wurde die Recherche auf die ersten 100 Suchergebnisse eingeschränkt.

- Modelle, deren Anwendbarkeit auf Unternehmen einer speziellen Größe (z. B. KMU) oder bestimmte Länder beschränkt ist,
- Modelle im Bereich der betrieblichen Steuerfunktion mit einem rein steuerfachlichen Schwerpunkt (d. h. ohne Bezug zu digitaler Transformation),
- Modelle in unzureichend detaillierter Darstellung der Modellkomponenten und Modellinhalte sowie nicht erkennbarer oder unvollständiger Dokumentation der verwendeten Entwicklungsmethodik.

Durch die systematische Auswertung der Literaturbeiträge konnte eine Vielzahl von Reifegradmodellen zur Bewertung und Gestaltung der digitalen Transformation in unterschiedlichen Domänen identifiziert werden. Starke Verbreitung finden diese Modelle beispielsweise in den Bereichen der industriellen Produktion bzw. Industrie 4.0.⁴⁷⁶ Gemäß den definierten Ausschlusskriterien wurden diese in der weiteren Untersuchung nicht weiter berücksichtigt. Ebenso wurden Beiträge von Steuerberatungsunternehmen ausgeschlossen, für die nur sehr eingeschränkte Informationen zur inhaltlichen und methodischen Gestaltung öffentlich verfügbar waren.⁴⁷⁷

5.4.2 Analyse ausgewählter Modelle

5.4.2.1 Überblick

Insgesamt verblieben nach Ausschluss nicht relevanter Beiträge fünf Reifegradmodelle, die im nächsten Schritt einer detaillierten Analyse unterzogen wurden. Zusätzlich wurden mit dem *CMMI Model V2.0* und *ISO/IEC 33004:2015 (SPICE)* zwei weitverbreitete Modelle mit in die Analyse einbezogen, die nicht originär die Domäne *digitale Transformation* oder *Steuern* berücksichtigen. Beide Modelle haben ihre historischen Ursprünge im Bereich der Softwareentwicklung, werden heute aber in vielen Bereichen darüber hinaus eingesetzt.⁴⁷⁸ Insbesondere CMMI ist bei der Entwicklung von Reifegradmodellen innerhalb der IS-Forschung eines der dominierenden Basismodelle.⁴⁷⁹

In den folgenden Abschnitten erfolgt zunächst eine Darstellung der relevanten Reifegradmodelle, die als Ergebnis der Literaturrecherche identifiziert wurden. Hierbei werden die *Zielsetzung*, *Anwendung*, *Handlungsfelder* und *Reifestufen* beschrieben (vgl. Abschnitt 2.3.2) und der *Entwicklungsprozess* kurz zusammengefasst. Anschließend werden die

⁴⁷⁶ HEIN-PENSEL ET AL. identifizieren beispielsweise für die Jahre 2012 bis 2022 allein 24 Reifegradmodelle in wissenschaftlichen Publikationen (vgl. HEIN-PENSEL ET AL. (2023): *Maturity assessment for Industry 5.0: A review of existing maturity models*. S. 203.)

⁴⁷⁷ Beispielsweise PWC (2022): *Tax Management Maturity Model (T3M): Meeting tomorrow's Tax Challenges today*. und KPMG (2019): *Quick Check Ihrer Steuerfunktion*.

⁴⁷⁸ Zum Einsatz von CMMI außerhalb der Softwareentwicklung vgl. PÖPPELBUß ET AL. (2011): *Maturity Models in Information Systems Research: Literature Search and Analysis*. S. 510., für SPICE vgl. PATÓN-ROMERO ET AL. (2017): *A SPICE-based Maturity Model for the Governance and Management of Green IT*. S. 144.

⁴⁷⁹ Vgl. PÖPPELBUß ET AL. (2011): *Maturity Models in Information Systems Research: Literature Search and Analysis*. S. 510.

Modelle bezüglich ihrer Eignung für die Lösung der definierten Problemstellung anhand der definierten Anforderungen bewertet.

5.4.2.2 *Digital Maturity Model*

Die Autoren BERGHAUS & BACK präsentieren ein Reifegradmodell, um Aktivitäten zur digitalen Transformation von Unternehmen zu analysieren und deren Gestaltung in verschiedenen Bereichen zu unterstützen.⁴⁸⁰ Das *Digital Maturity Model* ist branchenübergreifend angelegt und soll Praktikern in Unternehmen als Strukturierungshilfe für Digitalisierungsprojekte zur Verfügung stehen. Es umfasst insgesamt neun Dimensionen, die durch 59 Reifekriterien mit zugeordneten Indikatoren spezifiziert sind: *Customer Experience, Produktinnovation, Strategie, Organisation, Prozessdigitalisierung, Zusammenarbeit, ICT-Betrieb & Entwicklung, Kultur & Expertise* und *Transformationsmanagement*. Zur Erstellung der Kriterien werden existierende Messinstrumente verwendet, die nach Möglichkeit für den Modellzweck adaptiert werden. Die Entwicklung des Reifegradmodells basiert auf den Gestaltungshinweisen von BECKER ET AL. und DE BRUIN ET AL. und umfasst ein multimethodisches Vorgehen aus Literatur-Review, qualitativen Experteninterviews und Fokusgruppen.⁴⁸¹ Im Laufe der Entwicklung erfolgt eine Evaluierung und Anpassung der Zwischenergebnisse ebenso wie ein Pretest der Reifekriterien.

5.4.2.3 *Digital Transf. Capability Maturity Model Framework*

Das *Digital Transformation Capability Maturity Model Framework* von AGUIAR ET AL. unterstützt die Reifegradbewertung des Ist-Zustands der digitalen Transformation innerhalb eines Unternehmens und die Fortentwicklung zur Erreichung eines höheren digitalen Reifegrads. Unter Verwendung einer gestaltungsorientierten Forschungsmethodik entwickeln die Autoren auf Grundlage der Modellfamilie des internationalen Standards ISO/IEC 330xx (SPICE) ein prozessbasiertes Rahmenwerk, um Praktiker bei der Beurteilung der Reife von digitalen Transformationsprojekten anzuleiten.⁴⁸² Kernbestandteil des Reifegradmodells ist ein Prozessreferenzmodell mit 23 Prozessen, die literaturbasiert ermittelt wurden und in sechs Aktionsfeldern gruppiert sind: *Customer, Value Proposition, Organization, Data, Operations* und *Transformation Management*. Jeder Prozess ist durch beschreibende Elemente (Name, Kontext, Zweck, Ergebnis, Ein-/Ausgaben sowie eine Reihe von Best Practices) charakterisiert. Das Modell umfasst sechs Reifegradstufen, die anhand von messbaren Attributen der Prozesse des Referenzmodells definiert sind.

⁴⁸⁰ Vgl. BERGHAUS & BACK (2016): *Gestaltungsbereiche der Digitalen Transformation von Unternehmen: Entwicklung eines Reifegradmodells*. S. 100.

⁴⁸¹ Vgl. BERGHAUS & BACK (2016): *Gestaltungsbereiche der Digitalen Transformation von Unternehmen: Entwicklung eines Reifegradmodells*. S. 101ff.; BECKER ET AL. (2009): *Developing Maturity Models for IT Management*.; vgl. DE BRUIN ET AL. (2005): *Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model*.

⁴⁸² Vgl. AGUIAR ET AL. (2019): *Digital Transformation Capability Maturity Model Framework*. S. 51–53.; vgl. PEFFERS ET AL. (2007): *A Design Science Research Methodology for Information Systems Research*.

Die Modellanwendung ist nicht auf bestimmte Unternehmensgrößen oder Domänen beschränkt und erfolgt im Rahmen einer Selbstbewertung.⁴⁸³

5.4.2.4 Digital Transformation Maturity Model

Ziel der Arbeit von GOLLHARDT ET AL. ist die Entwicklung von Dimensionen und entsprechenden Kriterien für ein Reifegradmodell zur digitalen Transformation von IT-Unternehmen.⁴⁸⁴ Methodisch ist die Modellentwicklung an das Vorgehensmodell von BECKER ET AL. angelehnt und erfolgt unter Verwendung von Literaturanalysen und Experteninterviews zur Identifikation bestehender Modelle und relevanter Reifekriterien.⁴⁸⁵ Auf Basis von vier bestehenden Modellen zur digitalen Transformation leiten die Autoren fünf Dimensionen zur Beurteilung ab, die durch Kriterien weiter detailliert werden: *Culture, Ecosystem, Operations, Governance* und *Strategy*. Eine Beschreibung der Kriterien und deren Ausprägungen ist nicht Teil der Arbeit, ebenso wird keine Gruppierung von Ausprägungen der Dimensionen zu Reifegraden präsentiert. Das Modell ist industriespezifisch für IT-Unternehmen und umfasst einschränkend lediglich eine deskriptive Reifebewertung. Eine Operationalisierung des Modells, z. B. zur Selbstanwendung durch Praktiker, ist nicht gegeben.

5.4.2.5 Bitkom Reifegradmodell Digitale Prozesse 2.0

Das *Reifegradmodell Digitale Prozesse 2.0* des deutschen IT-Branchenverbands Bitkom unterstützt die Ermittlung des Reifegrads der Digitalisierung von Geschäftsprozessen. Unter Berücksichtigung technologie- und datenbezogener Aspekte sowie organisatorischer Rahmenbedingungen wird die Digitalisierung von Geschäftsprozessen als zentraler Gestaltungsfaktor im Kontext der digitalen Transformation von Unternehmen und Organisationen betrachtet. Im Vordergrund stehen der Praxisnutzen und die niedrighschwellige Zugänglichkeit des Modells durch die Selbstanwendung mittels Checklisten.⁴⁸⁶ Die Reifebeurteilung erfolgt anhand der fünf Dimensionen *Technologie, Prozessqualität, Prozessdaten, Skills und Kultur* und *Kundinnen und Kunden*. Diese werden durch jeweils drei Kriterien detailliert und gemessen, zudem wird jedes Kriterium durch zwei Fragen operationalisiert, die mittels einer fünfstufigen Likert-Skala beantwortet werden.⁴⁸⁷ Anhand der Ausprägungen der Kriterien wird eine Einstufung in fünf Reifegradstufen bestimmt. Die Entwicklung des Reifegradmodells erfolgte durch ein Expertengremium mit Vertretern aus Wissenschaft und Praxis, ist aber nicht näher spezifiziert.

⁴⁸³ Vgl. AGUIAR ET AL. (2019): *Digital Transformation Capability Maturity Model Framework*. S. 53f.

⁴⁸⁴ Vgl. GOLLHARDT ET AL. (2020): *Development of a Digital Transformation Maturity Model for IT Companies*. S. 95.

⁴⁸⁵ Vgl. GOLLHARDT ET AL. (2020): *Development of a Digital Transformation Maturity Model for IT Companies*. S. 96ff.; BECKER ET AL. (2009): *Developing Maturity Models for IT Management*.

⁴⁸⁶ Vgl. APPEL ET AL. (2022): *Leitfaden zum Reifegradmodell Digitale Geschäftsprozesse 2.0*. S. 9–11.

⁴⁸⁷ Vgl. APPEL ET AL. (2022): *Leitfaden zum Reifegradmodell Digitale Geschäftsprozesse 2.0*. S. 13–15. und 19.

5.4.2.6 OECD FTA Digital Transformation Maturity Model

Das *Forum on Tax Administration (FTA)* der OECD entwickelt und veröffentlicht seit 2016 in der Reihe *OECD Tax Administration Maturity Model Series* verschiedene Reifegradmodelle, um Steuerverwaltungen bei der Bewertung ihrer digitalen Reife zu unterstützen.⁴⁸⁸ Einzelne Modelle decken Teilbereiche wie Datenanalyse (*Analytics Maturity Model*) oder Unternehmensrisikomanagement (*Enterprise Risk Management Maturity Model*) ab und ermöglichen eine Selbsteinschätzung in Bezug auf den gegenwärtigen Reifegrad.⁴⁸⁹ Das *Digital Transformation Maturity Model* untersucht sechs Gestaltungsbereiche zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen und digitalen Datenverarbeitung mit dem Ziel einer umfassenden Effizienzsteigerung: *Digital Identity, Taxpayer Touchpoints, Data Management and Standards, Tax Rule Management and Application, New Skill Set* und *Governance Frameworks*. Diese werden durch 13 Kriterien weiter detailliert und anhand von fünf Reifegradstufen in einem Entwicklungspfad von niedriger zu hoher digitaler Reife geordnet.⁴⁹⁰ Das Modell wird im Rahmen einer Selbstbewertung angewendet und soll einen Rahmen für Diskussionen zur Reifegradbeurteilung darstellen. Die Entwicklung erfolgte durch eine internationale Beratungsgruppe der FTA und wurde in zwei Iterationen mit verschiedenen Teilnehmern pilotiert.

⁴⁸⁸ Vgl. OECD (2023): *OECD Tax Administration Maturity Model Series*.

⁴⁸⁹ Vgl. OECD (2022): *Analytics Maturity Model*. S. 6.; vgl. OECD (2021): *Enterprise Risk Management Maturity Model*. S. 5.

⁴⁹⁰ Vgl. OECD (2022): *Digital Transformation Maturity Model*. S. 7f.

5.4.2.7 Bewertung gemäß Anforderungskatalog

Die identifizierten Modelle werden hinsichtlich der entwicklungsleitenden Anforderungen an das Reifegradmodell bewertet, um ihre Eignung als Basis für eine Adaption für den verfolgten Entwicklungsprozess zu bestimmen (vgl. Tabelle 34). Hierzu erfolgt die Bewertung anhand einer fünfstufigen Skala von „○ nicht erfüllt“ bis „● vollständig erfüllt“. Die Ergebnisse sind nachfolgend in Tabelle 36 dargestellt. Zur besseren Referenzierbarkeit sind die Modelle mit den Abkürzungen M1 bis M7 bezeichnet.

Anforderung Reifegradmodell	A1 Bewertung	A2 Verbesserung	A3 Anwendbarkeit	A4 Fokussierung	A5 Vollständigkeit	A6 Praxisbezug	A7 Anpassbarkeit
M1 <i>Digital Maturity Model</i>	☉	○	●	●	☉	●	☉
M2 <i>Digital Transformation Capability Maturity Model Framework</i>	●	●	●	●	☉	●	●
M3 <i>Digital Transformation Maturity Model</i>	○	○	○	☉	☉	☉	☉
M4 <i>Bitkom Reifegradmodell Digitale Prozesse 2.0</i>	☉	○	●	●	☉	●	☉
M5 <i>OECD Digital Transformation Maturity Model</i>	☉	☉	●	●	☉	☉	☉
M6 <i>CMMI Model V2.0</i>	●	●	●	●	☉	●	●
M7 <i>ISO/IEC 33004:2015 (SPICE)</i>	●	●	●	●	☉	●	●
Legende							
○ nicht erfüllt ☉ überwiegend nicht erfüllt ☉ teilweise erfüllt ● überwiegend erfüllt ● vollständig erfüllt							

Tabelle 36. Bewertung relevanter Modelle anhand der definierten Anforderungen

Insgesamt lässt sich festhalten, dass keines der identifizierten Reifegradmodelle die definierten Anforderungen für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion vollständig und in der notwendigen Detaillierung erfüllt. Gleichwohl decken die analysierten Modelle unterschiedliche Teilmengen der Anforderungen ab.

A1 Bewertung: Alle Modelle mit Ausnahme von M3 unterstützen zumindest grundlegend die Bewertung von Fähigkeiten zur digitalen Transformation. Die Aussagekraft der Bewertung unterscheidet sich zwischen den Modellen stark. Für stufenbasierte Modelle wie M4 und M5 wird die Aussagekraft der Bewertung als teilweise erfüllt betrachtet: Die Ausprägung der Fähigkeiten ist lediglich als prozentualer Anteil betroffener Prozesse (M4) oder als zusammenhängender Textblock ohne klare Abgrenzung verschiedener Aspekte (M5) beschrieben. M1 verzichtet auf eine Zusammenfassung von konkreten Aus-

prägungen zu diskreten Reifegradstufen, sodass das Modell nicht zum Vergleich zwischen zwei Bewertungen genutzt werden kann. M2, M6 und M7 erfüllen die Anforderung A1 vollständig.

A2 Verbesserung: Die Modelle M2, M6 und M7 erlauben die Ableitung von konkreten Verbesserungspfaden und zeigen die notwendigen Schritte zur Erreichung der nächsten Reifegradstufe auf. Für Modell M5 ist dies nur implizit durch den Vergleich der Ausprägungen von Reifekriterien zwischen zwei Stufen möglich, um relevante Lücken zur Erreichung der nächsten Stufe zu identifizieren. In den Modellen M1, M3 und M4 ist keine Verbesserung im Sinne von Anforderung A2 enthalten.

A3 Anwendbarkeit: Eine niederschwellige Anwendbarkeit der Modelle ist grundsätzlich gegeben (Checklisten, Fragebögen). Eine Ausnahme bildet wiederum M3, da aufgrund der fehlenden Ausgestaltung der Reifekriterien keine Operationalisierung des Modells existiert und eine Anwendung somit im beschriebenen Zustand nicht möglich ist. Für die Modelle M2 und M7 ist die Anforderung aufgrund der relativen Komplexität der Prozessbewertungskomponente innerhalb des SPICE-Reifegradmodells nicht vollständig erfüllt. Für Modell M5 resultiert die Einschränkung aus der fehlenden Aufteilung von Fähigkeiten pro Reifegradstufe; die textuelle Gesamtdarstellung erschwert den Überblick während der Anwendung.

A4 Fokussierung: Eine Fokussierung auf einzelne Teilbereiche der digitalen Transformation im Rahmen der Bewertung bzw. Verbesserung ist mit allen analysierten Modellen möglich. Obwohl dieser Aspekt in den Modellbeschreibungen nicht explizit thematisiert wird, ist es grundsätzlich durch eine Beschränkung der Betrachtung auf einzelne Dimensionen oder Handlungsfelder möglich, bestimmte Teilbereiche zu fokussieren und andere auszublenden. Für Modell M3 ist dies ebenso zutreffend, aufgrund der fehlenden inhaltlichen Ausgestaltung aber nicht abschließend zu bewerten.

A5 Vollständigkeit: Aufgrund der branchenneutralen (alle ohne M5) oder auf den Bereich der Steuerbehörden ausgerichteten (M5) Modellgestaltung deckt erwartungsgemäß keines der Modelle die in Abschnitt 4.9 konsolidierten inhaltlichen Anforderungen vollständig ab. Insbesondere steuerspezifische Aspekte wie die IT-gestützte Einhaltung von Compliance-Vorgaben werden nicht thematisiert. Die größte inhaltliche Abdeckung bieten die Modelle M2, M3 und M6.

A6 Praxisbezug: Für die Anwendung der Modelle M1, M2 und M4 werden Praktiker explizit als Zielgruppe genannt. Aufgrund der unvollständigen Ausgestaltung ist für M3 keine abschließende Bewertung möglich. M5 fokussiert Steuerbehörden als Zielgruppe und ist nur eingeschränkt auf Praktiker im Bereich der betrieblichen Steuerfunktion übertragbar. Die Modelle M6 und M7 werden sowohl in der wissenschaftlichen Forschung als auch unternehmerischen Praxis eingesetzt, sind aufgrund ihrer Komplexität und ihres Umfangs aber vergleichsweise kompliziert in der praktischen Anwendung.

A7 Anpassbarkeit: Die Anpassbarkeit der Modellstruktur und -inhalte steht oftmals nicht im Fokus und wird in den Beiträgen methodisch nur unzureichend beschrieben.

Trotzdem ist eine Anpassung grundsätzlich möglich, wenn auch nicht explizit vorgesehen. In den Modellen M1, M3, M4 und M5 können die bestehenden Modelleinhalte (Dimensionen, Reifekriterien, Indikatoren) durch im Anwendungskontext geeignetere Alternativen ersetzt oder ergänzt werden. Das SPICE-Reifegradmodell (M7) sieht ein methodisches Vorgehen für die Modellanpassung vor, was mit leichten Einschränkungen aufgrund der Modifikationen ebenso für das auf SPICE basierende Modell M2 gilt. CMMI (M6) bietet kein explizites methodisches Vorgehen zur Anpassung. In der Praxis existieren jedoch insbesondere im Bereich der IS-Forschung vielfältige Beispiele für erfolgreiche Adaptionen des Modells, sodass die Anforderung A7 als überwiegend erfüllt bewertet werden kann.⁴⁹¹

5.5 Festlegung der Entwicklungsstrategie

Auf Basis des Vergleichs bestehender Reifegradmodelle mit der definierten Problem- und Zieldefinition erfolgt im nächsten Schritt die Festlegung der Entwicklungsstrategie.

Durch die Analyse ausgewählter Reifegradmodelle in den Bereichen *digitale Transformation* und *Steuern* konnten sieben relevante Modelle identifiziert werden. Diese decken verschiedene Teilmengen der entwicklungsleitenden Anforderungen an ein Reifegradmodell für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion ab. Keines der Modelle erfüllt jedoch alle Anforderungen vollständig. In Anlehnung an BECKER ET AL. wird als Entwicklungsstrategie die Anpassung eines existierenden Modells festgelegt.⁴⁹² Als Basismodell wird aufgrund der nachfolgend genannten Gründe das *CMMI Model V2.0* ausgewählt:

1. Das Modell deckt die zentralen Anforderungen A1 bis A3 vollständig sowie A4, A6 und A7 nahezu vollständig ab.
2. In Bezug auf die Anforderung A5 lassen sich Teilbereiche der Modellinhalte auf die Domäne der betrieblichen Steuerfunktion übertragen.
3. Die Strukturierung des Modells, der Aufbau der Modellkomponenten und die Einteilung der Reifegrade stellen eine Ausgangslösung im notwendigen Detaillierungsgrad für die weitere Adaption dar.
4. Die Verwendung eines prozesszentrierten Reifegradbegriffs entspricht der zunehmenden Prozessfokussierung innerhalb des Steuerbereichs (vgl. Abschnitt 3.3.4).
5. CMMI ist eines der am weitesten verbreiteten Reifegradmodelle und wurde erfolgreich für Anwendungen innerhalb und außerhalb des IS-Bereichs adaptiert.

Die folgenden Abschnitte beschreiben die Entwicklung der Modellstruktur und -inhalte auf Basis der gewählten Entwicklungsstrategie.

⁴⁹¹ Vgl. PÖPPELBUB ET AL. (2011): *Maturity Models in Information Systems Research: Literature Search and Analysis*. S. 510.

⁴⁹² Vgl. BECKER ET AL. (2009): *Entwicklung von Reifegradmodellen für das IT-Management - Vorgehensmodell und praktische Anwendung*. S. 255.

5.6 Entwicklung der Modellstruktur und -inhalte

5.6.1 Charakterisierung des Modells

In den nachfolgenden Abschnitten werden die Strukturelemente und Inhalte des entwickelten Modells dargelegt. Das Reifegradmodell für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion wird im Folgenden als *Digital Tax Maturity Model* (kurz: DiTaMM) bezeichnet. Entsprechend der gewählten Basisstrategie zur Modellentwicklung (vgl. Abschnitt 5.5) wird das *CMMI Model V2.0* als Grundmodell ausgewählt und für den Anwendungskontext der betrieblichen Steuerfunktion adaptiert. Die Strukturelemente des CMMI werden dementsprechend übertragen und inhaltlich angepasst durch (1) das Hinzufügen und Entfernen von Fähigkeitsbereichen, Arbeitsgebieten oder Praktiken, (2) die Neugruppierung von Arbeitsgebieten zu Fähigkeitsbereichen und (3) die spezifische Ausgestaltung von Praktiken gemäß den identifizierten steuerlichen Anforderungen. Nachfolgend wird zunächst ein Metamodell der Struktur des DiTaMM präsentiert. Anschließend werden die strukturelle Gliederung und inhaltliche Ausgestaltung des Modells beschrieben.

5.6.2 Metamodell der Modellstruktur

Metamodelle sind in der IS-Forschung ein etabliertes Instrument, um strukturelle Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den Komponenten von Modellen darzustellen.⁴⁹³ Als *Modelle von Modellen* besitzen sie einen hohen Abstraktionsgrad und dienen als Rahmen zur Beschreibung von Modellelementen, deren Beziehungen und Semantik.⁴⁹⁴ Allgemein beschreiben Modelle relevante realweltliche Ausschnitte der Diskurswelt (Objektsystem) mittels einer definierten Modellierungsnotation in Form eines Modellsystems. Durch eine Funktion zur Modellabbildung (Projektion) wird die Abbildungsrelation zwischen Objektsystem und Modellsystem beschrieben.⁴⁹⁵ Die Abbildungsrelation ist der Modellierungsgegenstand von Metamodellen.⁴⁹⁶ Zu den verbreitetsten Modellierungsnotationen für die Erstellung von Metamodellen zählen das *Entity-Relationship-Modell* (ERM) und die *Unified Modeling Language* (UML).⁴⁹⁷

Die Strukturelemente des entwickelten Reifegradmodells und deren Beziehung untereinander sind in Abbildung 17 dargestellt. Als grafische Modellierungsnotation wird das UML-Klassendiagramm verwendet.⁴⁹⁸ Grundkonstrukte der Notation sind *Klassen*, die realweltliche oder auch abstrakte Objekte beschreiben, und *Assoziationen*, die Beziehungen zwischen Klassen abbilden. Die konkrete Anzahl von Verbindungen, die zwei Objekte über eine Assoziation eingehen können, wird als *Multiplizität* bezeichnet. Sie wird

⁴⁹³ Vgl. KARAGIANNIS & HÖFFERER (2006): *Metamodels in Action: An Overview*. S. IS-27f.

⁴⁹⁴ Vgl. STEELE & ZASLAVSKY (1994): *The Role of Meta Models in Federating System Modelling Techniques*. S. 316.

⁴⁹⁵ Vgl. ROSEMAN & ZUR MUEHLEN (1998): *Evaluation of Workflow Management Systems - A Meta Model Approach*. S. 104.

⁴⁹⁶ Vgl. KARAGIANNIS & HÖFFERER (2006): *Metamodels in Action: An Overview*. S. IS-29.

⁴⁹⁷ Vgl. SCHEER (1998): *ARIS - Modellierungsmethoden, Metamodelle, Anwendungen*. S. 5.; vgl. KARAGIANNIS & HÖFFERER (2006): *Metamodels in Action: An Overview*. S. IS-32.

⁴⁹⁸ Vgl. OMG (2017): *Unified Modeling Language (UML)*.

als ein Intervall nicht-negativer, ganzer Zahlen angegeben und stellt eine Unter- bzw. Obergrenze für die Anzahl eingegangener Beziehungen zwischen Klassen dar. Das Multiplizitätszeichen* bezeichnet in der Darstellung beliebig viele Verbindungen. Innerhalb der Abbildung werden zwei Teilbereiche unterschieden, welche die Klassen zur Beschreibung von steuerlichen Anforderungen und den Strukturelementen des entwickelten Reifegradmodells beinhalten.

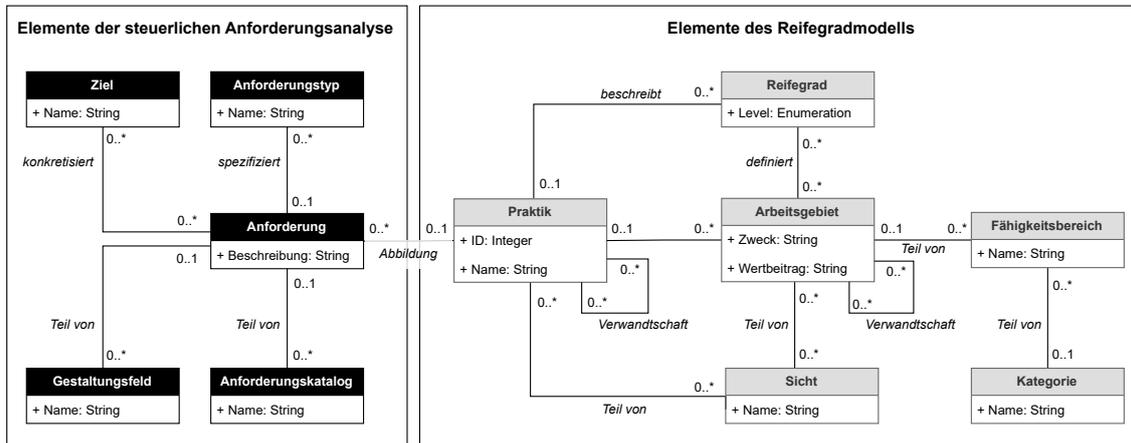


Abbildung 17. Metamodell der Struktur des DiTaMM

Grau schattierte Klassen im Diagramm entsprechen den Elementen der Modellstruktur des CMMI in Version 2.0, welches die Ausgangsbasis für die Entwicklung des DiTaMM darstellt.⁴⁹⁹ **Kategorien** (engl. *category*) stellen die höchste Gliederungsebene der Modellinhalte dar und werden zur logischen Gruppierung von Fähigkeitsbereichen verwendet. Im CMMI Model V2.0 sind Kategorien entlang typischer Verbesserungspfade angelegt und reichen von der Erledigung von Aufgaben (*doing*) über deren Management zur Effizienzsteigerung (*managing*) bis hin zur Ermöglichung einer höheren Effektivität (*enabling*) und einer kontinuierlichen Leistungsverbesserung (*improving*). Kategorien können beliebig viele Fähigkeitsbereiche umfassen, die Zuordnung eines Fähigkeitsbereichs zu einer Kategorie hingegen ist eindeutig. **Fähigkeitsbereiche** (engl. *capability area*) gruppieren verwandte Arbeitsgebiete und dienen zur Strukturierung der Modellinhalte, um die Bewertung und Verbesserung einzelner Aspekte zu ermöglichen. Sie stellen eine besondere Art von Sichten dar, die für einen spezifischen Anwendungskontext vordefiniert sind und dem Modellanwender die Fokussierung erleichtern. Allgemein definiert das Konzept der **Sichten** (engl. *view*) die Möglichkeit, eine Teilmenge von Arbeitsgebieten und Praktiken auszuwählen und die übrigen Inhalte des Modells auszublenden. Organisationen erhalten damit die Möglichkeit, ihre Bewertungs- und Verbesserungsaktivitäten auf relevante Bereiche zu fokussieren. Vordefinierte Sichten wie CMMI-DEV oder CMMI-SVC umfassen Modellbereiche, die primär auf die Softwareentwicklung bzw. Service-Erbringung ausgerichtet sind. Sichten und Arbeitsgebiete können untereinander beliebig viele Beziehungen eingehen. Ein **Arbeitsgebiet** (engl. *practice area*) umfasst eine Teilmenge von Praktiken, die gemeinsam zur Erreichung einer bestimmten Zielsetzung notwendig sind. Verpflichtend hierbei ist die Festlegung des Zwecks im

⁴⁹⁹ Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 18.

Sinne der erwarteten Ergebnisse und des unternehmerischen Wertbeitrags. Arbeitsbereiche können untereinander in einer Verwandtschaftsbeziehung stehen. Innerhalb eines Arbeitsgebietes werden beliebig viele **Praktiken** gebündelt, die konkrete Aktivitäten beschreiben, welche zur Erreichung eines **Reifegrads** ausgeübt werden müssen. Praktiken werden pro Reifegradstufe definiert und beinhalten eine Beschreibung der Tätigkeiten, die erwarteten Mehrwerte und typischen Arbeitsergebnisse als Folge der Ausübung einer Praktik. Verwandte Praktiken werden untereinander referenziert.

Schwarz hinterlegte Klassen umfassen Elemente der steuerlichen Anforderungsanalyse. **Anforderungen** spezifizieren den ermittelten Bedarf im Rahmen der Gestaltung von Informationssystemen zur Unterstützung von Steuerprozessen und bilden die Grundlage für die inhaltliche Konzeption und Gestaltung des Reifegradmodells: Im Rahmen der Modellentwicklung werden alle definierten Anforderungen durch Praktiken des Modells abgebildet. Eine Praktik adressiert jeweils eine einzelne Anforderung. Umgekehrt können Anforderungen durch verschiedene Praktiken berücksichtigt werden. **Anforderungstypen** dienen zur Unterscheidung von Anforderungen hinsichtlich des Zwecks oder der Funktion, die sie gegenüber dem System einnehmen (vgl. Abschnitt 4.4.2). Als Teil der Anforderungsanalyse wurden verschiedene Quellen zwecks Identifikation von relevanten Anforderungen ausgewertet. Die Ergebnisse wurden in separaten **Anforderungskatalogen** dokumentiert, welche Teilmengen der Anforderungen umfassen. Zur Systematisierung der Untersuchung von Anforderungen für die Entwicklung von Informationssystemen wurden die vier **Gestaltungsfelder** *Strategie, Prozesse, Daten* und *Technologie* definiert (vgl. Abschnitt 4.3), denen Anforderungen jeweils eindeutig zugeordnet werden können. Die definierten Anforderungen konkretisieren zudem die steuerfachlichen **Ziele**, welche mit der Digitalisierung des Steuerbereichs verfolgt werden (vgl. Abschnitt 3.5).

Die Ausgestaltung der Metamodellstruktur wird in Abschnitt 5.6.4 erläutert. Im folgenden Abschnitt werden zunächst die Ausprägungen der Reifegrade anhand von sechs aufeinander folgenden Stufen definiert.

5.6.3 Definition der Reifegradstufen

Das Reifegradmodell DiTaMM enthält insgesamt sechs aufeinander aufbauende Reifegradstufen, die in Abbildung 18 als idealtypischer Entwicklungspfad mit den jeweiligen Inhalten der Stufen dargestellt sind. Die einzelnen Reifegradstufen orientieren sich an den Beschreibungen der evolutionären Merkmale der Stufen des *CMMI Model V2.0* und wurden für den Anwendungskontext des DiTaMM adaptiert.⁵⁰⁰

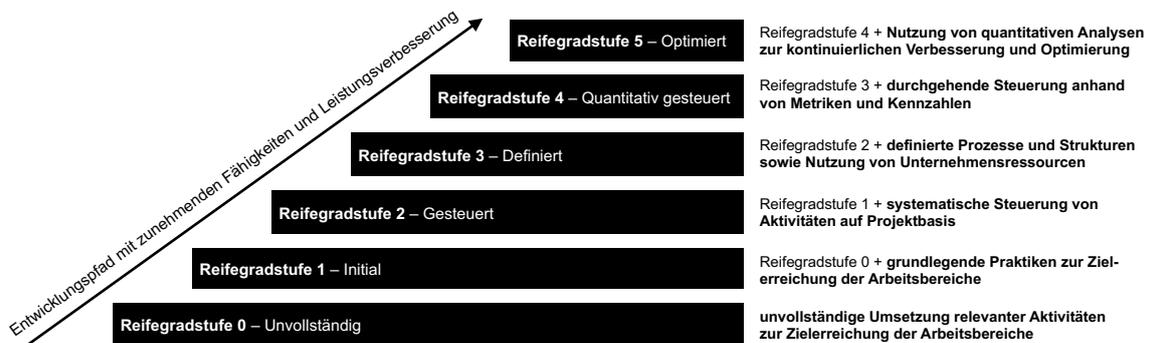


Abbildung 18. Reifegradstufen des DiTaMM

Jede Stufe baut auf der vorangehenden auf und stellt eine Verbesserung der Funktionalitäten und Fähigkeiten zur digitalen Transformation der betrieblichen Steuerfunktion dar. Zudem können durch Stufenübergänge neue Funktionalitäten und Fähigkeiten hinzugefügt werden. Pro Reifegradstufe sind eine oder mehrere Praktiken mit konkreten Aktivitäten definiert (vgl. Abbildung 17). Eine Reifegradstufe gilt bei der Anwendung des Modells allgemein als erreicht, wenn alle Praktiken der Stufe ausgeübt werden. Die Reihenfolge der Praktiken innerhalb einer Stufe ist ohne Relevanz und impliziert keine sequenzielle Abfolge oder Prozessausrichtung.

Reifegradstufe 0 – Unvollständig: Die Umsetzung von relevanten Aktivitäten zur Erreichung der Zielsetzung der Arbeitsgebiete erfolgt nur unvollständig. Im Allgemeinen gibt es keine definierten Praktiken, die eine systematische Entwicklung der Arbeitsgebiete ermöglichen. Für die zielgerichtete Gestaltung der digitalen Transformation der betrieblichen Steuerfunktion sind auf dieser Reifegradstufe keine Ansätze erkennbar und grundlegende Anforderungen der Steuerfunktion können nicht vollständig erfüllt werden. Die Reifegradstufe 0 wird als Basisstufe angesehen. Sie gilt als erreicht, wenn keine Praktiken der nachfolgenden Stufen vorhanden sind.

Reifegradstufe 1 – Initial: Auf Reifegradstufe 1 sind grundlegende Praktiken zur Erreichung der Zielsetzung der Arbeitsgebiete ausgeprägt. Die Menge der Praktiken ist nicht vollständig und genügt nicht zur systematischen Umsetzung und Weiterentwicklung eines Arbeitsgebiets. Der Fokus auf der Reifegradstufe 1 liegt auf der Realisierung initialer Prozesse und Strukturen, um eine erste Leistungsbeurteilung zu ermöglichen und elementare Anforderungen der Steuerfunktion zu erfüllen. Die prozessuale Umsetzung, digitale Unterstützung und Compliance-bezogene Dokumentation von relevanten Aktivitäten ist nur rudimentär vorhanden.

⁵⁰⁰ Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 26f.

Reifegradstufe 2 – Gesteuert: Einfache Praktiken zur vollständigen Erreichung der Zielsetzungen der Arbeitsgebiete sind vorhanden, sodass alle enthaltenen Inhalte behandelt werden. Die Bewertung und Gestaltung der digitalen Transformation der betrieblichen Steuerfunktion erfolgt systematisch auf Projektbasis (z. B. einzelne Digitalisierungsprojekte). Eine projektübergreifende Abstimmung innerhalb der Steuerfunktion oder die Nutzung von unternehmensweiten Prozessen, Ressourcen und Standards erfolgt nicht. Der Fokus der Reifegradstufe 2 liegt auf der Identifikation und Überwachung von Zielsetzungen der Projektleistung, um eine umfassende Steuerung zu ermöglichen und die Anforderungen der Steuerfunktion zu erfüllen.

Reifegradstufe 3 – Definiert: Der Fokus der Reifegradstufe 3 liegt auf der Ausweitung der projektbezogenen Aktivitäten hin zu einer unternehmensweit abgestimmten Bewertung und Gestaltung der digitalen Transformation der betrieblichen Steuerfunktion. Die Umsetzung von Anforderungen der Steuerfunktion erfolgt hierbei unter Anwendung von definierten Prozessen und Standards der Organisation sowie der Nutzung von Unternehmensressourcen. Die Praktiken dieser Stufe fokussieren zudem die Schaffung definierter, wiederverwendbarer Artefakte, die innerhalb der Steuerfunktion in verschiedenen Projektkontexten angewendet werden oder außerhalb der Steuerfunktion zu digitalen Transformationsvorhaben in anderen Unternehmensbereichen beitragen.

Reifegradstufe 4 – Quantitativ gesteuert: Die Praktiken der Reifegradstufe 4 zielen auf eine durchgehende Steuerung der definierten Prozesse (vgl. Reifegradstufe 3) anhand von Metriken und Kennzahlen ab. Der Einsatz von Metriken und Kennzahlen ist auf vorangehenden Reifegradstufen ebenfalls möglich, erfolgt dort aber nicht systematisch. Durch die Anwendung von statistischen oder anderen quantitativen Methoden werden detaillierte Analysen und Leistungsbeurteilungen von Arbeitsgebieten ermöglicht. Die quantitative Steuerung von Aktivitäten zur digitalen Transformation ermöglicht die gezielte Weiterentwicklung der betrieblichen Steuerfunktion und konsequente Zielausrichtung von Maßnahmen anhand messbarer Kenngrößen.

Reifegradstufe 5 – Optimiert: Die finale Reifegradstufe 5 fokussiert auf die Nutzung der Erkenntnisse aus der Anwendung von statistischen oder anderen quantitativen Methoden der vorangehenden Stufe. Hierdurch soll eine kontinuierliche Optimierung der Aktivitäten erreicht werden, um die Erreichung von Geschäfts-, Qualitäts- und Prozessleistungszielen zu verbessern.

Der folgende Abschnitt enthält einen Überblick über die Strukturierung der Modellinhalte, die den Rahmen für die anschließende Darstellung der Fähigkeitsbereiche und Arbeitsgebiete des DiTaMM bildet.

5.6.4 Überblick der Modellinhalte

Gemäß der CMMI-basierten Modellstruktur (vgl. Abschnitt 5.6.2) gliedert sich das DiTaMM in die drei Hierarchieebenen *Kategorie*, *Fähigkeitsbereich* und *Arbeitsgebiet*. Als ordnende Kategorien dienen die vier Gestaltungsfelder *Strategie*, *Prozesse*, *Daten* und *Technologie*, die im Rahmen der Anforderungsanalyse zur Strukturierung gleichartiger Anforderungen verwendet wurden. Auf der zweiten Hierarchieebene gliedert sich das Modell in sieben Fähigkeitsbereiche, die zusammengehörige Arbeitsgebiete umfassen. Auf der dritten Ebene enthält das Modell 20 Arbeitsgebiete, die auf den Arbeitsgebieten des CMMI beruhen und Praktiken zur Erreichung einer bestimmten Zielsetzung beinhalten. Die Praktiken der einzelnen Arbeitsgebiete wurden inhaltlich adaptiert, um die spezifischen Anforderungen für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion abzudecken. Tabelle 37 fasst die Ebenen des Modells zusammen und zeigt die Zuordnung der Arbeitsgebiete des DiTaMM zu den Practice Areas des CMMI.⁵⁰¹

Kategorie	Fähigkeitsbereich	Arbeitsgebiet DiTaMM	Practice Area CMMI
Strategie	Tax-Compliance-Sicherung	Compliance-Organisation	Governance
		Risiko- und Compliance-Management	Risk & Opportunity Management
		TCMS-Konzeption	Process Quality Assurance
		TCMS-Prüfung	Verification & Validation
		TCMS-Auditierung	Peer Reviews
	Steuerliches Dienstleistungsmanagement	Erfüllung externer Informationsbedarfe	Service Delivery Management
		Strategische Ausrichtung von Dienstleistungen	Strategic Service Management
	Projektplanung und -steuerung	Aufwands- und Ressourcenschätzung	Estimating
		Anforderungsentwicklung und -management	Requirements Development & Management
Projektüberwachung und -kontrolle		Monitor & Control	
Prozesse	Prozessmanagement	Steuerliches Prozessmanagement	Process Management
		Workflow-basierte Prozesssteuerung	Incident Resolution & Prevention
		Prozessverhaltensanalyse	Causal Analysis & Resolution
Daten	Datenbasierte Leistungsverbesserung	Datenmanagement und -analyse	Managing Performance & Measurement
		Datenbasierte Entscheidungsfindung	Decision Analysis & Resolution
Technologie		Systemkonzeption und -entwicklung	Technical Solution

⁵⁰¹ Hinweis: Das Arbeitsgebiet *Technologische Befähigung der Steuerfunktion* basiert nicht auf einer CMMI Practice Area und zeigt daher keine Zuordnung.

Kategorie	Fähigkeitsbereich	Arbeitsgebiet DiTaMM	Practice Area CMMI
	Gestaltung steuerlicher Informationssysteme	Systemintegration	Product Integration
		Systembetrieb und -verwaltung	Configuration Management
	Qualifikation und Befähigung	Aufbau und Erhalt digitaler Kompetenzen	Organizational Training
		Technologische Befähigung der Steuerfunktion	/

Tabelle 37. Fähigkeits- und Arbeitsgebiete des DiTaMM

Die sieben Fähigkeitsbereiche des DiTaMM gruppieren eine unterschiedliche Anzahl von Arbeitsgebieten. Ihre inhaltlichen Schwerpunkte sind nachfolgend zusammengefasst:

1. **Tax-Compliance-Sicherung** umfasst Arbeitsgebiete zur allgemeinen Compliance-Organisation, zum Risiko- und Compliance-Management sowie TCMS-spezifische Arbeitsgebiete der Systemgestaltung, -prüfung und -auditierung. Aufgrund der herausragenden Bedeutung des Tätigkeitsfeldes TCMS für die betriebliche Steuerfunktion und deren Funktion als Treiber der digitalen Transformation kommt diesem Fähigkeitsbereich eine zentrale Rolle zu.
2. **Steuerliches Dienstleistungsmanagement** enthält Arbeitsgebiete, welche die strategische Positionierung der Steuerfunktion im Unternehmen und die Ausrichtung steuerlicher Tätigkeitsbereiche und Dienstleistungen für andere Unternehmensbereiche betrachten.
3. **Projektplanung und -steuerung** beinhaltet Arbeitsgebiete zum systematischen Anforderungsmanagement sowie zur Aufwands- und Projektplanung und -überwachung bei der Umsetzung digitaler Transformationsprojekte im Kontext der betrieblichen Steuerfunktion.
4. **Prozessmanagement** umfasst Arbeitsgebiete zur Untersuchung der Prozessorientierung und Ausrichtung von Tätigkeiten im Rahmen funktionsübergreifender Abläufe, d. h. insbesondere die Integration in Prozesse anderer Unternehmensbereiche, die Steuerung von Prozessen sowie die Überwachung und Analyse von Abläufen zur kontinuierlichen Verbesserung und als Grundlage für Prozessautomatisierungen mittels digitaler Technologien.
5. **Datenbasierte Leistungsverbesserung** deckt Arbeitsgebiete ab, die auf die Schaffung eines Datenmanagements für steuerliche Daten fokussieren, um die technische Basis für detaillierte Datenauswertungen, flexible Datenlieferungen und datenbasierte Entscheidungsprozesse zu etablieren.
6. **Gestaltung steuerlicher Informationssysteme** umfasst die Arbeitsgebiete zur technischen Konzeption, Implementierung und zum Betrieb von steuerlichen Informationssystemen und anderen IT-Lösungen. Weitere Schwerpunkte bilden die Integration in die existierende IT-Systemlandschaft eines Unternehmens und die Nutzung von vorhandenen Lösungsarchitekturen, z. B. Low-Code-Applikationsplattformen für steuerliche Zwecke.

7. **Qualifikation und Befähigung** enthält Arbeitsgebiete zum Aufbau und Erhalt von digitalen Fähigkeiten für Mitarbeiter der betrieblichen Steuerfunktion sowie zur Befähigung der Steuerfunktion zur Nutzung digitaler Technologien. Hierzu zählt die Bereitstellung von Technologieangeboten wie Self-Service-Plattformen, die eigenständig ohne Abhängigkeiten von anderen Unternehmensbereichen genutzt werden können.

In den Abschnitten 5.6.5 bis 5.6.11 und den jeweiligen Unterabschnitten werden die 20 Arbeitsgebiete zusammen mit den darin enthaltenen Praktiken ausgeführt. Hierzu wird ein konsistentes Schema zur Beschreibung verwendet, welches die folgenden Bereiche umfasst:

- Die Bezeichnung des Arbeitsgebiets einschließlich eines Buchstabenkürzels zur eindeutigen Referenzierung,
- Eine Zuordnung zu den adaptierten Fähigkeitsbereichen und Arbeitsgebieten des CMMI (falls vorhanden),
- Die Kürzel der Anforderungen aus dem synthetisierten Anforderungskatalog (vgl. Abschnitt 4.9), die durch das Arbeitsgebiet abgedeckt werden,
- Eine Übersicht über die Praktiken des Arbeitsgebiets, gegliedert nach den Reifegradstufen von Level 1 bis Level 5 (vgl. Abschnitt 5.6.3).

Für jede Praktik wird ein nummeriertes Kürzel vergeben, das auf dem Kürzel des Arbeitsgebiets basiert, und eine Kurzbeschreibung der Praktik als Zusammenfassung der Aktivität beigefügt. Zudem werden typische Arbeitsergebnisse aus der Anwendung der jeweiligen Praktik beschrieben und eine Indikation der Allgemeingültigkeit bzw. Spezifität der Praktik für den Anwendungskontext der betrieblichen Steuerfunktion angegeben. Eine hohe Spezifität bedeutet, dass die Inhalte der Praktik inhaltlich stark auf den Anwendungskontext der betrieblichen Steuerfunktion adaptiert sind und sich nicht ohne Anpassung auf andere Bereiche übertragen lassen. Eine geringe Spezifität hingegen bedeutet, dass eine Praktik mit geringfügigen Anpassungen auch für andere Kontexte nutzbar ist.

5.6.5 Fähigkeitensbereich Tax-Compliance-Sicherung

5.6.5.1 Compliance-Organisation

Das Arbeitsgebiet *Compliance-Organisation (CO)* basiert auf der CMMI Practice Area *Governance (GOV)* welche der oberen Führungsebene des Unternehmens Leitlinien für die Steuerung von Prozessaktivitäten vorgibt. Die klare Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten sorgt für eine Minimierung der Kosten bei der Prozessimplementierung und stellt eine nachhaltige Zielerreichung der Prozesse und deren Beitrag zum Unternehmenserfolg sicher.⁵⁰²

Innerhalb des DiTaMM definiert das Arbeitsgebiet CO organisatorische Grundprinzipien sowie die Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten, um die Einhaltung von Compliance-Vorgaben im Rahmen der Digitalisierung der Steuerfunktion zu erreichen. Diese ermöglichen es, Organisations- und Strukturentscheidungen nachvollziehbar zu gestalten und damit die Akzeptanz für die Einhaltung von Compliance-Verpflichtungen, -richtlinien, -prozessen und -verfahren im Unternehmen zu steigern.

Arbeitsgebiet: Compliance-Organisation (CO)			
CMMI Capability Area		Sustaining Habit and Persistence (SHP)	
CMM Practice Area		Governance (GOV)	
Adressierte Anforderungen		S4, S6, S7, S8, S9, S11	
Praktik	Beschreibung	Typische Arbeitsergebnisse	Steuer-spezifität
Level 1			
CO-1.1	Festlegung von Grenzen und Anwendbarkeit des Tax-Compliance-Systems	Dokumentation zu Umfang und Abgrenzung des TCMS-Geltungsbereichs	hoch
Level 2			
CO-2.1	Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten zur Einhaltung von steuerlichen Compliance-Vorgaben	Rollenprofile; Übersicht und Zuordnung zu Aufgaben und Verantwortlichkeiten	hoch
CO-2.2	Planung und Bereitstellung von Ressourcen zur Erreichung der Compliance-Ziele	Ressourcenschätzung, -planung und -allokation	mittel
CO-2.3	Definition von Berichts-/Kommunikationswegen und -anlässen zu Compliance-Themen	Definierte Berichtsansätze, -inhalte und -zuständigkeiten innerhalb des TCMS	mittel
Level 3			
CO-3.1	Abgrenzung der steuerlichen Compliance-Funktion	Schnittstellendefinition; Abgrenzung und Definition von Zuständigkeiten	hoch
CO-3.2	Systematische Evaluation von Technologien zur Erhöhung der steuerlichen Compliance	Bewertungen von Technologien und IT-Ressourcen	hoch

⁵⁰² Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 126.

Level 4			
CO-4.1	Systematische Messung der Einhaltung von steuerlichen Compliance-Zielsetzungen	Statistische und explorative Analysen; Bewertungsergebnisse; Abweichungsanalysen	hoch

Tabelle 38. Praktiken des Arbeitsgebiets CO

Level 1: Die Praktik *CO-1.1* dient der Definition des Geltungsbereichs des TCMS und dessen Grenzen. Während sich der Geltungsbereich von Compliance-Systemen üblicherweise auf das Gesamtunternehmen erstreckt, sind auch abteilungsspezifische Beschränkungen denkbar.⁵⁰³ Steuerliche Compliance-Verpflichtungen sind organisatorisch primär bei der betrieblichen Steuerfunktion angesiedelt, jedoch ist die Entwicklung und Förderung einer Compliance-Kultur mit sichtbarem, nachhaltigem Engagement auf allen Ebenen des Unternehmens von zentraler Bedeutung für den Erfolg der Maßnahmen.⁵⁰⁴

Level 2: Praktik *CO-2.1* beinhaltet die Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten zur Erreichung von Compliance-Zielsetzungen sowie für die Compliance-Überwachung. Im Allgemeinen ergeben sich die Tax-Compliance-Ziele aus der Unternehmensstrategie und liegen im Verantwortungsbereich der Unternehmens- oder Kerngeschäftsleitung.⁵⁰⁵ Dieser obliegt auch die eindeutige Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf verschiedene Unternehmensteile in organisatorischer, fachlicher und prozessualer Hinsicht.⁵⁰⁶ Die Praktik *CO-2.2* umfasst die Planung und Bereitstellung von notwendigen Ressourcen, um die festgelegten Aufgaben und Verantwortlichkeiten zur Erreichung von Compliance-Zielsetzungen erfüllen zu können. Ressourcen umfassen jegliche Art von Unterstützung wie Mitarbeiter, IT oder Experten.⁵⁰⁷ Praktik *CO-2.3* umfasst die Definition von Berichtsanslässen, -inhalten und -zuständigkeiten und die Sicherstellung des korrekten Adressatenkreises betroffener Personen bei relevanten Ereignissen in Bezug auf das TCMS.⁵⁰⁸ Im Rahmen des Compliance Reporting wird die Bereitstellung von zuverlässigen und vollständigen Informationen zur Compliance-Leistung an zuständige Funktionen und Bereiche der Organisation verfolgt, um präventive, korrektive oder wiederherstellende Maßnahmen einzuleiten.⁵⁰⁹

Level 3: Die Praktik *CO-3.1* dient der Abgrenzung der steuerlichen Compliance-Funktion vor dem Hintergrund der definierten Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Neben

⁵⁰³ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 22.

⁵⁰⁴ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 7.

⁵⁰⁵ Vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. Rn. 33

⁵⁰⁶ Vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. Rn. 36 und 37

⁵⁰⁷ Vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. Rn. 35

⁵⁰⁸ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 13.

⁵⁰⁹ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 16.

der Steuerfunktion, welche die Kernaufgaben zur Sicherstellung der steuerlichen Compliance wahrnimmt, sind auch andere Stellen außerhalb der Steuerfunktion in die Erfüllung steuerlicher Pflichten miteinzubeziehen.⁵¹⁰ Schnittstellen zwischen diesen Stellen sind eindeutig zu definieren, um eine Kooperation und Unterstützung der Compliance-Funktion durch andere Organisationseinheiten sicherzustellen. Gegenstand von Praktik CO-3.2 ist die systematische Evaluation von technologischen Lösungen und verfügbaren IT-Ressourcen des Unternehmens zur Erhöhung der Compliance-Sicherheit. Insbesondere um die Überwachung der Compliance-Einhaltung zu gewährleisten sind verlässliche Daten und Auswertungsfunktionalitäten notwendig.⁵¹¹ Um einen dauerhaft effizienten und wirksamen Betrieb eines TCMS zu gewährleisten, ist die Integration von Compliance-Sicherungsmaßnahmen in die Geschäftsprozesse eines Unternehmens notwendig, um Compliance-Risiken frühzeitig erkennen und vermeiden zu können.⁵¹²

Level 4: In Praktik CO-4.1 stehen die Sicherstellung von Verantwortlichkeiten und die systematische Messung der Erreichung von Compliance-Zielsetzungen im Mittelpunkt.⁵¹³ Aufbauend auf den Datenauswertungsfunktionalitäten der Praktiken der vorangehenden Stufe können statistische und explorative Analysen eingesetzt werden, um eine quantitative Auswertung der Compliance-Leistung zu ermöglichen. Die Verantwortung für die Einhaltung steuerlicher Pflichten liegt im Verantwortungsbereich der Unternehmensleitung, demzufolge wird diese auch an der Erreichung von Compliance-Zielsetzungen gemessen. Im Rahmen der Überwachung des TCMS festgestellte Mängel und Regelverstöße sind demnach unmittelbar an die zuständigen Stellen zu berichten.⁵¹⁴

5.6.5.2 Risiko- und Compliance Management

Das Arbeitsgebiet *Risiko- und Compliance Management (RCM)* basiert auf der CMMI Practice Area *Risk & Opportunity Management (RSK)*, welches sich mit der Identifizierung, Aufzeichnung, Analyse und Verwaltung von Risiken und Chancen für die Erfüllung von unternehmerischen Zielsetzungen befasst. Die enthaltenen Praktiken sind als kontinuierlicher, zukunftsgerichteter Prozess angelegt, um eine laufende Überwachung von Risiken und Chancen sowie eine zeitnahe Reaktion bei deren Eintreten zu gewährleisten. Ausgehend von strategischen Überlegungen werden Maßnahmen zur Behandlung identifizierter Risiken definiert und in Handlungsplänen umgesetzt.⁵¹⁵

Im Bereich der digitalen Transformation der Steuerfunktion werden risikobezogene Maßnahmen durch digitalunterstützte TCMS-Maßnahmen adressiert. In den betrachteten

⁵¹⁰ Vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. Rn. 38

⁵¹¹ Vgl. HENSELER & HOMRIGHAUSEN (2021): *SAP S/4HANA als Enabler für Tax CMS*. S. 30.

⁵¹² Vgl. EBER ET AL. (2020): *Tax CMS - wenn, dann richtig!*. S. 14.

⁵¹³ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 7.

⁵¹⁴ Vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. Rn. 55

⁵¹⁵ Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 425f.

CMS-Rahmenwerken (vgl. Abschnitt 2.5.4) wird insbesondere die systematische Risikoidentifikation sowie die Kommunikation, Meldung und Mitigation von Compliance-Verstößen betrachtet.

Arbeitsgebiet: Risiko- und Compliance Management (RCM)			
CMMI Capability Area		Managing Business Resilience (MBR)	
CMM Practice Area		Risk & Opportunity Management (RSK)	
Adressierte Anforderungen		P18, P19, P20, P21	
Praktik	Beschreibung	Typische Arbeitsergebnisse	Steuer-spezifität
Level 1			
RCM-1.1	Systematische Identifizierung, Dokumentation und Aktualisierung von Compliance-Risiken	Dokumentierte Compliance-Risiken	mittel
Level 2			
RCM-2.1	Analyse identifizierter Compliance-Risiken	Risikobewertung; Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenshöhe pro Risiko	mittel
RCM-2.2	Überwachung identifizierter Compliance-Risiken durch Kontrollen	Überwachungsmaßnahmen und -pläne; dokumentierte Kontrollen	mittel
RCM-2.3	Entwicklung und Dokumentation von Maßnahmen zur Kommunikation von Compliance-Verstößen an betroffene Stellen	Übersicht von Maßnahmen zur Kommunikation; Kommunikationsstrategien bei erkannten Compliance-Verstößen	mittel
Level 3			
RCM-3.1	Definition und Dokumentation von Maßnahmen zur Mitigation identifizierter Compliance-Risiken	Übersicht von Maßnahmen zur Mitigation; Risiko-Kontroll-Matrizen	mittel
RCM-3.2	Einrichtung von Prozessen zur proaktiven Meldung von Compliance-Verstößen	Meldesysteme für Compliance-Verstöße	mittel

Tabelle 39. Praktiken des Arbeitsgebiets RCM

Level 1: Die Praktik *RCM-1.1* beinhaltet die Nutzung einer systematischen Methodik zur Aufnahme von Compliance-Risiken, d. h. Risiken der Verletzung einzuhaltender Richtlinien. Die Aufnahme kann z. B. durch Interviews, Workshop oder die Auswertung verfügbarer Informationen anderer Unternehmen erfolgen. Sie kann als regelmäßige oder anlassbezogene Prüfung im Hinblick auf geänderte Compliance-Verpflichtungen durchgeführt werden, die sich z. B. durch wirtschaftliche Änderungen, den Einsatz neuer Technologien, Umstrukturierungen oder unternehmerische Expansionen ergeben können.⁵¹⁶ Die Identifizierung von Compliance-Risiken ist zudem durch die Prüfung von Aktivitäten aus operativen Tätigkeiten gemäß den Compliance-Verpflichtungen zu ergänzen.⁵¹⁷

⁵¹⁶ Vgl. IDW (2017): *IDW PS 980*. Rn. 16

⁵¹⁷ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 6.

Level 2: In Praktik *RCM-2.1* werden Aktivitäten zusammengefasst, die zur Bewertung der identifizierten Risiken anhand der angenommen Auftretenshäufigkeit (*Eintrittswahrscheinlichkeit*) und des erwarteten Schadensausmaßes (*Schadenspotenzial*) dienen.⁵¹⁸ Die Bewertung von Risiken anhand von Eintrittswahrscheinlichkeiten und möglicher Folgen erlaubt eine Einordnung in Risikoklassen, die entsprechend der Unternehmensorganisation zu gestalten sind.⁵¹⁹ Sie können zur Priorisierung von Ressourcen und Maßnahmen zur Risikovermeidung verwendet werden. Die Praktik *RCM-2.2* umfasst Aktivitäten zur Überwachung von Risiken durch regelmäßige anlassbezogene oder laufende Kontrollen. Frequenz und Art der Überwachung können variieren, abhängig davon, ob es sich um interne, ausgelagerte oder durch Dritte ausgeführte Prozesse handelt.⁵²⁰ Eine frühzeitige Erkennung von Risiken verhindert eintretende Verletzungen von Compliance-Verpflichtungen, indem korrektive Maßnahmen eingeleitet werden. Inhalte von Praktik *RCM-2.3* sind Maßnahmen zur Kommunikation von festgestellten Mängeln und Regelverstößen an zuständige Stellen. Hierzu sind sowohl die zeitnahe interne und externe Kommunikation bei Compliance-bezogenen Themen sicherzustellen als auch entsprechende Berichtswege zu etablieren.⁵²¹

Level 3: Die Praktik *RCM-3.1* umfasst die Definition und Dokumentation von Maßnahmen, um die identifizierten Risiken geeignet zu adressieren. Diese Gegenüberstellung von Risiken und Maßnahmen wird häufig als sogenannte Risiko-Kontroll-Matrix ausgestaltet und dokumentiert.⁵²² Unterschieden wird die Einrichtung von Maßnahmen zur Vermeidung von Risiken und zur Behandlung von eingetretenen Risiken. Beide Eskalationsstufen sind in der Praktik so auszugestalten, dass schädliche Effekte mitigiert werden.⁵²³ Gegenstand von Praktik *RCM-3.2* ist die Einrichtung von Prozessen zur Meldung versuchter, mutmaßlicher oder tatsächlicher Compliance-Verletzungen durch Mitarbeiter des Unternehmens. Hierbei sind vorrangig eine vertrauliche Behandlung der Meldungen sowie der Schutz der Meldenden vor Vergeltungsmaßnahmen sicherzustellen. Als Voraussetzung hierfür gilt, dass Meldungen in anonymer Form eingereicht werden können. Auf diese Weise wird die Einhaltung von Compliance-Verpflichtungen unternehmensweit gefördert und Mitarbeitende werden zur aktiven Mitwirkung ermutigt.⁵²⁴

⁵¹⁸ Vgl. BRAUWEILER (2015): *Risikomanagement in Unternehmen: Ein grundlegender Überblick für die Management-Praxis*. S. 8.

⁵¹⁹ Vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. Rn. 41

⁵²⁰ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 6.

⁵²¹ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 9.

⁵²² Vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. Rn. 47; vgl. BAUMGART ET AL. (2021): *Schritt für Schritt zum digitalen und automatisierten Tax Compliance Management*. S. 28.

⁵²³ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 15.

⁵²⁴ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 15.

5.6.5.3 TCMS-Konzeption

Grundlage des Arbeitsgebiets *TCMS-Konzeption (TCK)* bildet die CMMI Practice Area *Process Quality Assurance (PQA)*. Sie dient der Qualitätssicherung der durchgeführten Prozesse und erzielten Arbeitsergebnisse im Projektkontext. Die Beurteilung der Qualität anhand objektiver Kriterien und Methoden ist unerlässlich, um bei unerwünschten Abweichungen korrigierend eingreifen zu können.⁵²⁵

Zunehmende regulatorische Anforderungen führen dazu, dass steuerliche Logiken und Kontrollen zur Compliance-Sicherung sowie Maßnahmen zur Kommunikation und Behandlung von erkannten Compliance-Verletzungen eine wesentliche Rolle bei der digitalen Transformation der Steuerfunktion einnehmen. Innerhalb des DiTaMM wird daher die Prozessqualität entlang der Einhaltung von Tax-Compliance-Vorgaben bewertet, weshalb eine steuerspezifische Anpassung des Arbeitsgebiets und der enthaltenen Praktiken erfolgt. Die inhaltliche Ausgestaltung der Praktiken stützt sich insbesondere auf Konzepte etablierter Rahmenwerke zur Umsetzung von Tax Compliance Management (vgl. Abschnitt 2.5.4).

Arbeitsgebiet: TCMS-Konzeption (TCK)			
CMMI Capability Area		Ensuring Quality (ENQ)	
CMM Practice Area		Process Quality Assurance (PQA)	
Adressierte Anforderungen		S16, S17, S18, P16, P17, P19, P20, P21	
Praktik	Beschreibung	Typische Arbeitsergebnisse	Steuer-spezifität
Level 1			
TCK-1.1	Identifikation von Compliance-Risiken in Unternehmensprozessen	Dokumentation der identifizierten Compliance-Risiken	hoch
Level 2			
TCK-2.1	Entwicklung, fortlaufende Aktualisierung und Einhaltung eines Tax-Compliance-Sicherungskonzepts	Nachweis der Überwachungs- und Überprüfungsprozesse und Konformität mit dem CMS	hoch
TCK-2.2	Objektive Bewertung durchgeführter Prozesse in Bezug auf die Einhaltung von Tax-Compliance-Vorgaben	Bewertungskriterien und Indikatoren zur Messung der Tax-Compliance-Leistung	hoch
TCK-2.3	Kommunikation und Mitigation von Compliance- und Prozessabweichungen	Kommunikationskonzept für festgestellte Mängel und Regelverstöße	hoch
TCK-2.4	Aufzeichnung und Nutzung der Ergebnisse von Tax-Compliance-Sicherungsaktivitäten	Maßnahmen zur Identifikation und Vermeidung von Tax-Compliance-Verstößen und Qualitätssicherung	hoch
TCK-2.5	Sanktionierung von Compliance-Verstößen	Katalog disziplinarischer Maßnahmen für Compliance-Verstöße	hoch
Level 3			

⁵²⁵ Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 366f.

TCK-3.1	Identifizierung und Aufzeichnung von Verbesserungsmöglichkeiten während Tax-Compliance-Sicherungsaktivitäten	Dokumentierte Verbesserungsvorschläge; Änderungsprozesse zur Anpassung des TCMS	hoch
---------	--	---	------

Tabelle 40. Praktiken des Arbeitsgebiets TCK

Level 1: Die Praktik *TCK-1.1* umfasst die systematische Identifikation von Compliance-Risiken einer Organisation in Prozessen, Produkten und Dienstleistungen sowie deren turnusmäßige oder ereignisbasierte Neubewertung. Dies betrifft für die Steuerfunktion insbesondere auch vor- oder ausgelagerte Prozesse, die von externen Parteien wie Steuerberatern erbracht werden. Alle identifizierten Risiken sowie die festgelegten Maßnahmen zu deren Behandlung sind zu dokumentieren.⁵²⁶

Level 2: Um die Einhaltung der Tax Compliance sicherzustellen, beinhaltet die Praktik *TCK-2.1* die Überwachung des Compliance-Konzepts durch die Analyse und Bewertung von Rückmeldungen aus verschiedenen Datenquellen wie Prozesslogs oder Aktivitätsaufzeichnungen. Zur Unterstützung der Überwachungs- und Überprüfungsprozesse ist die Führung von verlässlichen, aktuellen Aufzeichnungen der Compliance-Aktivitäten notwendig, um die Konformität mit den definierten Vorgaben nachzuweisen.⁵²⁷ Die Praktik *TCK-2.2* umfasst die objektive Bewertung von Prozessen und Arbeitsprodukten in Bezug auf die Einhaltung von Compliance-Vorgaben. Voraussetzungen hierfür sind die Entwicklung, Umsetzung und der Erhalt von geeigneten Indikatoren zur Beurteilung der Compliance-Leistung sowie die Implementierung geeigneter Kontrollen, um Abweichungen identifizieren zu können.⁵²⁸ Gegenstand von Praktik *TCK-2.3* ist die Sicherstellung einer zeitnahen Kommunikation von festgestellten Mängeln und Regelverstößen an zuständige Stellen.⁵²⁹ In die Kommunikation sind abhängig von der Art des Regelverstößes interne (z. B. zuständige Managementorgane) sowie externe (z. B. Finanzbehörden) Stakeholder mit einzubeziehen. Die Praktik *TCK-2.4* umfasst die Dokumentation der Ergebnisse und Maßnahmen aus Tax-Compliance-Sicherungsmaßnahmen, um deren Status nachverfolgen zu können. Praktik *TCK-2.5* adressiert die Sanktionierung von Verstößen gegen Compliance-Richtlinien, indem die Konsequenzen von Zuwiderhandlungen gegen geltende Richtlinien definiert werden.⁵³⁰

Level 3: Die Praktik *TCK-3.1* dient der kontinuierlichen Verbesserung von Tax-Compliance-Sicherungsaktivitäten und zielt darauf ab, die Wirksamkeit der festgelegten Maßnahmen fortlaufend sicherzustellen. Sie umfasst zum einen Anpassungen an geschäftliche oder regulatorische Veränderungen und zum anderen die Behebung von Schwachstellen,

⁵²⁶ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 6.; vgl. STENDER ET AL. (2022): „Make or Buy“ – Tax Outsourcing als Chance? S. 40.

⁵²⁷ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 35f.; vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. S. 9.

⁵²⁸ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 37.; IDW (2017): *IDW PS 980*. S. 22.

⁵²⁹ Vgl. IDW (2017): *IDW PS 980*. S. 22ff.

⁵³⁰ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 8.

die im laufenden Betrieb in Folge von Compliance-Verletzungen identifiziert werden. Anpassungen müssen durch definierte Änderungsprozesse kontrolliert erfolgen.⁵³¹

5.6.5.4 TCMS-Prüfung

Das Arbeitsgebiet *TCMS-Prüfung (TCP)* basiert auf der Practice Area *Verification and Validation (VV)* des CMMI. Es beinhaltet Praktiken, um sicherzustellen, dass die im Projektkontext entwickelten Lösungen und Komponenten die definierten Anforderungen erfüllen. Zudem zählen korrektive Handlungen zur Practice Area, um unerwünschte Abweichungen zu den Anforderungen zu korrigieren. Die Verifikation bezieht sich auf die korrekte Abbildung der spezifizierten Anforderung durch die Lösung, während durch die Validierung nachgewiesen wird, dass die Lösung in der Zielumgebung den vorgesehenen Zweck erfüllt.⁵³²

Innerhalb des DiTaMM wird das Arbeitsgebiet TCP zur Sicherstellung der Einhaltung von Tax-Compliance-Vorgaben im Rahmen von Angemessenheits- und Wirksamkeitsprüfungen ausgestaltet (vgl. Abschnitt 2.5.4.3). Als Teil einer Angemessenheitsprüfung eines TCMS ist nachzuweisen, dass die ergriffenen Maßnahmen und Kontrollen grundsätzlich zur Erkennung und Vermeidung von Risiken wesentlicher Regelverstöße geeignet sind. Im Rahmen einer Wirksamkeitsprüfung ist zu zeigen, dass die Maßnahmen und Kontrollen auch tatsächlich wirksam zur Sicherung der Tax Compliance beitragen.⁵³³ Beide Prüfstufen dienen der Verifizierung, dass steuerliche Anforderungen (vgl. Abschnitt 5.6.7.2) im Projektkontext umgesetzt und getestet werden und damit der definierten Zielsetzung gerecht werden. Gemäß IDW ist, bedingt durch die fortschreitende Digitalisierung, der Einsatz von steuerlichen IT-Lösungen in Hinblick auf die Einhaltung der Tax-Compliance-Ziele regelmäßig zu überprüfen.⁵³⁴

Arbeitsgebiet: TCMS-Prüfung (TCP)			
CMMI Capability Area		Ensuring Quality (ENQ)	
CMM Practice Area		Verification and Validation (VV)	
Adressierte Anforderungen		S2, S14, S15, P5, P15, D5, D6, D14, D15	
Praktik	Beschreibung	Typische Arbeitsergebnisse	Steuer-spezifität
Level 1			
TCP-1.1	Verifizierung der Umsetzung steuerlicher Anforderungen	Verifizierte Anforderungen; ggf. Gap-Analyse und Änderungen	hoch
TCP-1.2	Validierung der Umsetzung steuerlicher Anforderungen	Validierte Anforderungen; ggf. Gap-Analyse und Änderungen	hoch

⁵³¹ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 38f.

⁵³² Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 525f.

⁵³³ Vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. S. 3.

⁵³⁴ Vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. Rn. 46

Level 2			
TCP-2.1	Auswahl von Komponenten und Methoden für die Angemessenheits- und Wirksamkeitsprüfung	Überwachungsplan der Durchführung; Steuerliche Testfälle; Dokumentation	hoch
TCP-2.2	Implementierung von Kontrollen zur laufenden Unterstützung von Angemessenheits- und Wirksamkeitsprüfungen	Dokumentierte Kontrollen (z. B. detektive, prozessintegrierte, organisatorische oder technische Kontrollen)	hoch
TCP-2.3	Entwicklung, Aktualisierung und Befolgung von Verfahren für die Angemessenheits- und Wirksamkeitsprüfung	Dokumentierte Prüfverfahren (z. B. Überwachungs-, Mess-, Analyse- und Bewertungsmethoden)	hoch
Level 3			
TCP-3.1	Entwicklung, Aktualisierung und Anwendung von Kriterien für die Angemessenheits- und Wirksamkeitsprüfung	Kriterien für Angemessenheitsprüfungen; Kriterien für Wirksamkeitsprüfungen	hoch
TCP-3.2	Analyse und Kommunikation der Ergebnisse aus Angemessenheits- und Wirksamkeitsprüfungen	Ergebnisse der Prüfungen; korrektive Handlungen; Verbesserungsvorschläge	hoch

Tabelle 41. Praktiken des Arbeitsgebiets TCP

Level 1: Die Praktik *TCP-1.1* umfasst die laufende Verifizierung von steuerlichen Anforderungen und stellt sicher, dass diese während der Projektumsetzung aktuell bleiben. Kommt es während der Umsetzung zu Abweichungen, beispielsweise durch Änderungen rechtlicher Vorgaben wie dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG), der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) oder den GoBD, müssen diese in den Anforderungen reflektiert werden.⁵³⁵ Ergänzend beinhaltet die Praktik *TCP-1.2* die Validierung der Anforderungen, um im Rahmen der Überwachung des TCMS die Wirksamkeit zur Erfüllung der Anforderungen und damit die Einhaltung der Compliance-Ziele sicherzustellen.⁵³⁶

Level 2: Zur Vorbereitung der Prüfungen beinhaltet Praktik *TCP-2.1* die Entwicklung eines Überwachungsplans zur Definition des Gegenstands der Überwachung, von Überwachungs- und Analysemethoden sowie Überwachungszeitpunkten.⁵³⁷ Um die Wirksamkeit der entwickelten Lösung zu überprüfen, ist zur Evaluierung der eingesetzten Software-Komponenten die Definition von steuerlichen Testfällen notwendig, beispielsweise um Steuerberechnungen zu prüfen.⁵³⁸ Die Praktik *TCP-2.2* definiert die Implementierung und Aktualisierung von Kontrollen in operativen Systemen (z. B. ERP-Systeme), um die

⁵³⁵ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 25 und 30.

⁵³⁶ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 35.

⁵³⁷ Vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. S. Rn. 53.

⁵³⁸ Vgl. WAGNER (2020): *Tax Compliance mit KI: Wie kann die Haftung für KI-Fehlentscheidungen vermieden werden?*. S. 12.; vgl. BENZEL (2022): *Pillar Two – Herausforderungen, Prozesse sowie Rechen- und Datenmodelle*. S. 395.

Einhaltung von Compliance-Vorgaben zur prüfen.⁵³⁹ Die Ausgestaltung kann in Form von detektiven Kontrollen wie prozessintegrierten Maßnahmen (z. B. Vier-Augenprinzip), der systematischen Auswertung von Daten auf Auffälligkeiten oder durch organisatorische bzw. technische Kontrollen erfolgen.⁵⁴⁰ Hierbei steht die Sicherung der Vollständigkeit und Richtigkeit von Datenimporten sowie der systemischen Verarbeitung durch entsprechende Validierungen im Zielsystem im Mittelpunkt.⁵⁴¹ Die Praktik *TCP-2.3* umfasst den Einsatz geeigneter Überwachungs-, Mess-, Analyse- und Bewertungsmethoden zur Testung und Bewertung der Wirksamkeit bestehender Kontrollen.⁵⁴² Ein Beispiel ist die regelmäßige Überprüfung von Kontrollen zur Datenvalidierung, um eine plausible Datenerfassung sicherzustellen und fachliche Fehler in Folgeprozessen zu vermeiden.⁵⁴³

Level 3: Aufbauend auf den vorherigen Praktiken umfasst die Praktik *TCP-3.1* die Verwendung eindeutiger Kriterien für Angemessenheits- und Wirksamkeitsprüfungen, um eine frühzeitige Identifizierung von steuerlichen Risiken zu erreichen. Eine wichtige Rolle spielt hierbei die Integration des TCMS in die operativen Geschäftsprozesse. Das CMMI nennt Geschäftsprozessbeschreibungen ausdrücklich als eine Quelle für die Definition der Kriterien.⁵⁴⁴ Auch in der Literatur wird die Abbildung von Compliance-Kontrollen anhand von Prozessbeschreibungen diskutiert, die beispielsweise durch etablierte Standards wie Decision Model and Notation (DMN) zur Modellierung von Entscheidungsregeln in Ergänzung zu Prozessmodellen in der Modellierungssprache BPMN erreicht werden kann.⁵⁴⁵ Gegenstand der Praktik *TCP-3.2* sind die Analyse und Kommunikation der Ergebnisse aus den durchgeführten Prüfungen. Die Erstellung und Auswertung von Berichten über die Ergebnisse von Überwachungsmaßnahmen sind durch eine zuständige Stelle (z. B. die Unternehmenssteuerfunktion) zu übernehmen und erkannte Mängel sind zu kommunizieren, um Regelverstöße zukünftig zu vermeiden.⁵⁴⁶ Sie fließen damit in die kontinuierliche Verbesserung des TCMS ein (vgl. Praktik *TCK-3.1*).

5.6.5.5 TCMS-Auditierung

Das Arbeitsfeld *TCMS-Auditierung (TCA)* basiert auf der CMMI Practice Area *Peer Review (PR)*, welche im Projektkontext anhand von regelmäßigen Überprüfungen durch

⁵³⁹ Vgl. BAUMGART ET AL. (2021): *Schritt für Schritt zum digitalen und automatisierten Tax Compliance Management*. S. 24.

⁵⁴⁰ Vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. Rn. 45; vgl. SCHMIEDER (2020): *Anforderungen an TaxTech-Lösungen am Beispiel von Sachzuwendungen*. S. 18.

⁵⁴¹ Vgl. RAPP ET AL. (2022): *Stärkung des Tax Compliance Management-Systems (Tax CMS) durch Digitalisierungsmaßnahmen*. S. 285.

⁵⁴² Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 15.; vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. S. Rn. 44 und 45.

⁵⁴³ Vgl. LIEKENBROCK ET AL. (2021): *Data Governance in Tax: Ein strategischer Ansatz zur Qualitätssicherung von steuerrelevanten Daten*. S. 355.

⁵⁴⁴ Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 534.

⁵⁴⁵ Vgl. EBER ET AL. (2020): *Tax CMS - wenn, dann richtig!*. S. 14–17.

⁵⁴⁶ Vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. S. Rn. 53 und 55.

Fachkollegen und Fachexperten frühzeitig Probleme erkennen und verhindern soll. Als ergänzende Maßnahme zu laufenden Verifizierungs- und Validierungsaktivitäten werden Peer Reviews inkrementell zu bestimmten Entwicklungsschritten im Projekt nach einer klar definierten Methodik durchgeführt und können z. B. als Inspektionen, strukturierte Prüfungen oder Audits ausgestaltet werden.⁵⁴⁷

Im Rahmen des DiTaMM werden im Arbeitsfeld *TCA* ergänzend zur grundlegenden Umsetzung von Angemessenheits- und Wirksamkeitsprüfungen Praktiken zur Auditierung des TCMS durch „prozessunabhängige Stellen“ (z. B. interne Revision) zusammengefasst.⁵⁴⁸ Diese bauen auf den implementierten Kontrollen auf und berücksichtigen deren Effektivitätsbeurteilung im Rahmen bestehender interner Prüfungen.⁵⁴⁹ Sie stellen damit eine externe, unabhängige Überprüfung und Dokumentation der TCMS-Konzeption dar.

Arbeitsgebiet: TCMS-Auditierung (TCA)			
CMMI Capability Area		Ensuring Quality (ENG)	
CMM Practice Area		Peer Reviews (PR)	
Adressierte Anforderungen		D13	
Praktik	Beschreibung	Typische Arbeitsergebnisse	Steuer-spezifität
Level 1			
TCA-1.1	Durchführung von Überprüfungen der implementierten Compliance-Kontrollen	Dokumentation der Ergebnisse aus der Überprüfung	hoch
Level 2			
TCA-2.1	Entwicklung und Aktualisierung von Verfahren und Begleitmaterialien zur Vorbereitung und Durchführung von Audits	Verfahren und Begleitunterlagen zur Vorbereitung und Durchführung von Audits	hoch
TCA-2.2	Bestimmung der zu überprüfenden Kontrollen	Liste der ausgewählten Kontrollen; Dokumentation der Auswahlkriterien	hoch
Level 3			
TCA-3.1	Vorbereitung und Durchführung von Audits ausgewählter Kontrollen nach festgelegten Verfahren	Prüfungs- und Zeitplanung; Dokumentierte Ergebnisse der Audits	hoch
TCA-3.2	Behandlung der im Rahmen von Audits identifizierten Probleme	Dokumentation der Probleme und ggf. Lösungsschritte	hoch
Level 4			
TCA-4.1	Analyse der Ergebnisse und Daten aus den Audits	Analyseergebnisse, z. B. Kausal- und Trendanalysen	hoch

Tabelle 42. Praktiken des Arbeitsgebiets TCA

⁵⁴⁷ Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 267f.

⁵⁴⁸ Vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. S. 23.; vgl. PIELKE (2018): *Tax Compliance - Effektive Organisation der Einhaltung steuerlicher Pflichten*. S. 38.

⁵⁴⁹ Vgl. OECD (2016): *Co-operative Tax Compliance: Building Better Tax Control Frameworks*. S. 23.

Level 1: Die Praktik *TCA-1.1* legt die Überprüfung von implementierten Compliance-Kontrollen durch prozessunabhängige Stellen mit dem Ziel fest, eine objektive Bewertung der Angemessenheit und Wirksamkeit zu erhalten. Die Überprüfung kann regelmäßig und anlassbezogen (z. B. im Rahmen von Jahresabschlussprüfungen oder Betriebsprüfungen) durchgeführt werden.

Level 2: Gegenstand der Praktik *TCA-2.1* ist die Entwicklung und laufende Aktualisierung von Verfahren zur systematischen Vorbereitung und Durchführung von Audits. Dies umfasst die Planung und Umsetzung von Audit-Programmen bezüglich Frequenz, Methoden, Verantwortlichkeiten, Planungsanforderungen und Berichterstattung.⁵⁵⁰ Zudem ist die Erstellung standardisierter Materialien für die Prüfung und Dokumentation der Prüfergebnisse, z. B. Checklisten und Templates, zu beachten.⁵⁵¹ Unter dem Gesichtspunkt der Effizienz muss die Durchführung des Audits sich auf kritische Bestandteile des TCMS beschränken, wenn eine vollständige Prüfung aller Teile nicht möglich ist. Die Praktik *TCA-2.2* beinhaltet die Kriterien zur Selektion kritischer Kontrollen in diesen Fällen.

Level 3: In Praktik *TCA-3.1* wird die Durchführung der Audits konkretisiert. Sie umfasst die Auswahl von Auditoren unter Beachtung der Objektivität und Unparteilichkeit sowie die Festlegung von Zielen, Kriterien und des Umfangs einzelner Audits.⁵⁵² Die Ergebnisse des Audits sind in festgelegter Form zu dokumentieren, um einerseits alle notwendigen Informationen festzuhalten und andererseits eine geeignete Datengrundlage für den Vergleich von Audits zu unterschiedlichen Zeitpunkten zu schaffen. Praktik *TCA-3.2* adressiert die Behandlung von identifizierten Risiken. Zunächst ist sicherzustellen, dass die Ergebnisse des Audits an das zuständige Management kommuniziert werden.⁵⁵³ Die identifizierten Risiken und Probleme sind dazu detailliert zu dokumentieren. Danach können Lösungsoptionen zur Behandlung der Risiken erarbeitet und bewertet werden.

Level 4: Um die Effektivität und Effizienz von Audits zu erhöhen, umfasst die Praktik *TCA-4.1* die vergleichende Analyse von Audit-Ergebnissen, um Kausalzusammenhänge und Trends zwischen Audits zu verschiedenen Zeitpunkten zu identifizieren. Dadurch können weitergehende Einblicke in die Ursachen erkannter Risiken erzielt und bei der Verbesserung des TCMS berücksichtigt werden.

⁵⁵⁰ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 33.

⁵⁵¹ Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 271.

⁵⁵² Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 17.

⁵⁵³ Vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. Rn. 50

5.6.6 Fähigkeitensbereich Steuerliches Dienstleistungsmanagement

5.6.6.1 Erfüllung externer Informationsbedarfe

Das Arbeitsgebiet *Erfüllung externer Informationsbedarfe (EEB)* beruht auf der Practice Area *Delivering & Managing Services (DMS)* des CMMI. Dieses zielt auf eine Steigerung der Kundenzufriedenheit durch eine Service-Erbringung, welche die Kundenerwartung erfüllt oder übersteigt. Dazu zählen Aktivitäten zur Erbringung vereinbarter Leistungen, Verwaltung von Änderungen am System der Leistungserbringung und zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit des Systems.⁵⁵⁴

Im Rahmen des DiTaMM umfasst das Arbeitsgebiet EEB Praktiken, die auf die Erfüllung unterschiedlicher Informationsbedarfe für Adressaten außerhalb der Steuerfunktion abzielen. Externe Adressaten aus Perspektive der Steuerfunktion können andere Unternehmensbereiche darstellen, die Rückmeldung zu steuerlichen Planzahlen wie den erwarteten Aufwänden für Steuerzahlungen benötigen. Insbesondere stellt aber die Erfüllung unternehmensexterner Erklärungspflichten gegenüber der Finanzverwaltung eine zentrale Anforderung für die Steuerfunktion dar, um steuerliche Compliance sicherzustellen und regulatorische Vorgaben einzuhalten.

Arbeitsgebiet: Erfüllung externer Informationsbedarfe (EEB)			
CMMI Capability Area		Service Delivery Management (SDM)	
CMM Practice Area		Delivering & Managing Services (DMS)	
Adressierte Anforderungen		D10	
Praktik	Beschreibung	Typische Arbeitsergebnisse	Steuer-spezifität
Level 1			
EEB-1.1	Erfüllung von steuerlichen Berichtspflichten	Steuerdeklarationen; Steuererklärungen; Steuerliche Auswertungen	hoch
Level 2			
EEB-2.1	Entwicklung, Aktualisierung und Nutzung von Möglichkeiten zum Datenzugriff bei steuerlichen Außenprüfungen	Dokumentierte Zugriffsoptionen	hoch
EEB-2.2	Dokumentation von Anfragen zur Erfüllung steuerlicher Informationsbedarfe	Dokumentierte Anfragen	hoch
Level 3			
EEB-3.1	Entwicklung, Aktualisierung und Nutzung von standardisierten Prozessen zur steuerlichen Berichterstattung	Standardisierte Reporting-Prozesse	hoch
EEB-3.2	Adressatengerechte Aufbereitung und Bereitstellung steuerlicher Daten	Regeln und Prozesse zur Datenaufbereitung für externe Adressaten	hoch

⁵⁵⁴ Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 442.

Level 4			
EEB-4.1	Entwicklung, Aktualisierung und Nutzung von standardisierten Datenmodellen zur steuerlichen Berichterstattung	Standardisierte Datenmodelle (z. B. nach Steuerarten); Tax Data Assets	hoch
EEB-4.2	Entwicklung, Aktualisierung und Nutzung von flexiblen Prozessen zur steuerlichen Berichterstattung	Flexibel anpassbare Reporting-Prozesse zur quantitativen Steuerung; Steuertaxonomien	hoch

Tabelle 43. Praktiken des Arbeitsgebiets EEB

Level 1: Die Praktik *EEB-1.1* beschreibt die grundlegende Erfüllung von gesetzlichen Anforderungen zur Steuerdeklaration. Dies umfasst die Aufbereitung und Abgabe von erklärungsrelevanten Daten in der geforderten Qualität, Granularität und Struktur, die aus Quelldaten der operativen IT-Systeme erzeugt werden müssen. Oftmals sind hierbei noch keine standardisierten Prozesse vorhanden, sodass die Datenaufbereitung mit manuellen Transformationsschritten verbunden ist.⁵⁵⁵ Die Kontrolle einer geeigneten und vollständigen Datenverarbeitung ist zudem eine Kernforderung seitens der Finanzverwaltung für interne Kontrollsysteme.⁵⁵⁶

Level 2: Die Praktik *EEB-2.1* umfasst die Schaffung und Aktualisierung von Möglichkeiten zum Datenzugriff im Rahmen digitaler steuerlicher Außenprüfungen, um behördliche Anfragen effektiv beantworten zu können. Die rechtliche Grundlage stellt § 147 Abs. 6 AO dar. Nach § 200 AO muss ein Steuerpflichtiger den Betriebsprüfer „bei der Feststellung der Sachverhalte, die für die Besteuerung erheblich sein können“, durch Auskünfte und auf Verlangen durch Gewährung des Datenzugriffs unterstützen.⁵⁵⁷ Es werden verschiedene Zugriffsarten unterschieden, die vom Prüfer bestimmt werden können. Z1-Zugriffe beinhalten den unmittelbaren Lesezugriff auf sämtliche Systeme, in denen steuerrelevante Daten verwaltet werden. Z2-Zugriffe umfassen einen mittelbaren Datenzugriff, bei dem steuerrelevante Daten durch den Steuerpflichtigen nach den Vorgaben des Prüfers maschinell ausgewertet werden müssen. Z3-Zugriffe beinhalten die sogenannte Datenträgerüberlassung, bei der steuerrelevante Informationen in maschinell auswertbarer Form an die Finanzbehörden übergeben werden müssen.⁵⁵⁸ Um Unternehmen die Vorbereitung digitaler Außenprüfungen zu erleichtern, wurde für SAP-Systeme durch die Finanzverwaltung eine bundeseinheitlich abgestimmte Datenanforderung veröffentlicht.⁵⁵⁹ Die Praktik *EEB-2.2* definiert Aktivitäten zur Aufzeichnung von Anfragen in Bezug auf die Auswertung steuerlicher Daten zu Dokumentationszwecken.

⁵⁵⁵ Vgl. REUSCH & JÜNGLING (2020): *Praktische Probleme der Einführung einer Digital Services Tax am Beispiel Frankreichs*. S. 10.

⁵⁵⁶ Vgl. LIEKENBROCK ET AL. (2021): *Data Governance in Tax: Ein strategischer Ansatz zur Qualitätssicherung von steuerrelevanten Daten*. S. 353.

⁵⁵⁷ Vgl. WARGOWSKA & WERNER (2020): *Zur Fortentwicklung des Datenzugriffs gemäß § 147 Abs. 6 AO (Teil I)*. S. 66.

⁵⁵⁸ Vgl. WASCHBUSCH & ZIEGER (2016): *Die steuerliche Betriebsprüfung als wichtigste Form der Außenprüfung - Grundlagen und Ablauf einer Betriebsprüfung (Teil I)*. S. 339.

⁵⁵⁹ Vgl. BÖHLE (2016): *Die bundeseinheitlich abgestimmte Datenanforderung für den Z3-Datenzugriff bei SAP-Systemen*. S. 380f.

Level 3: Gegenstand der Praktik *EEB-3.1* ist die Etablierung von Prozessen zur systematischen und automatisierten Aufbereitung von steuerlichen Daten für Reporting-Zwecke. Wiederkehrende Anfragen zur steuerlichen Berichterstattung können damit effizient bedient werden. Voraussetzung hierfür ist der Ausbau der standardisierten Übermittlung von steuerrelevanten Informationen von Steuerpflichtigen an die Finanzverwaltung. Ein Beispiel stellt die Spezifikation SAF-T (Standard Audit File - Tax) dar, welche einen Standard für die Übermittlung von Daten aus Buchhaltungssystem in ein vorgegebenes Format und die Bereitstellung an Finanzbehörden zur Außenprüfung (auch als *Betriebsprüfung* bezeichnet) definiert.⁵⁶⁰ Die Praktik *EEB-3.2* beschreibt die bedarfsgerechte Auswertung und Bereitstellung von steuerlichen Daten für unterschiedliche Reporting-Zwecke und zur Gewinnung neuer Erkenntnisse im Rahmen der (steuer-)strategischen Entscheidungsfindung.⁵⁶¹ Dies setzt voraus, dass die Informationsbedarfe der verschiedenen Adressaten außerhalb der Steuerfunktion durch Regeln klar definierbar sind.

Level 4: Die Praktik *EEB-4.1* umfasst die Entwicklung, fortlaufende Aktualisierung und Nutzung von standardisierten steuerlichen Datenmodellen. HÖBBEL und BUSCHBACHER sprechen von *Tax Data Assets* als vordefinierten Datenmodellen und Beschreibungen von zugehörigen Struktureigenschaften, die sich in verschiedenen Kontexten wiederverwenden lassen. Als Beispiel wird das Asset „Nicht abzugsfähige Betriebsausgaben“ angeführt, das für verschiedene involvierte Systeme wie ERP-, Konsolidierungs- und Planungssysteme beschreibt, welche Sachkonten und Strukturen mit diesen Daten in Beziehung stehen.⁵⁶² Praktik *EEB-4.2* fasst auf Basis einer zentralisierten steuerlichen Datenbasis die Entwicklung, Aktualisierung und Nutzung von flexiblen Reporting-Strukturen und anpassbaren Auswertungen zusammen, z. B. für die Deklaration unterschiedlicher Steuerarten oder in verschiedenen Rechtsgebieten. Zudem wird die Bereitstellung von Besteuerungsgrundlagen in geforderten Strukturen und Steuertaxonomien unterstützt.⁵⁶³

5.6.6.2 Strategische Ausrichtung steuerl. Dienstleistungen

Das Arbeitsgebiet *Strategische Ausrichtung steuerlicher Dienstleistungen (SAD)* basiert auf der CMMI Practice Area *Strategic Service Management (STSM)*, die Aktivitäten zur Analyse von Fähigkeiten und Bedürfnissen von angebotenen Dienstleistungen umfasst. Sie zielt auf die Entwicklung und Aktualisierung von klar definierten Dienstleistungen, Beschreibungen und Service Levels,⁵⁶⁴ welche die Fähigkeiten und Bedürfnisse abdecken.⁵⁶⁵

⁵⁶⁰ Vgl. PEUTHERT & SCHAEBS (2021): *Paradigmenwechsel in der Aus- und Fortbildung von Steuerbeamten (Teil I) - Zeitgemäße Anforderungen, konsekutive Modularisierung und Konzepte zur Vermittlung von Digital- und Zukunftskompetenzen*. S. 240.

⁵⁶¹ Vgl. HÖBBEL ET AL. (2021): *Datengetriebene globale Steuerfunktion*. S. 25.

⁵⁶² Vgl. HÖBBEL & BUSCHBACHER (2021): *Datentransparenz in der Steuerfunktion – Herausforderung und Chance*. S. 27.

⁵⁶³ Vgl. PEUTHERT ET AL. (2021): *Perspektiven für den künftigen Umfang und die Nutzung von digitalen Daten im Besteuerungsverfahren (Teil I)*. S. 237.

⁵⁶⁴ Unter *Service Level* werden Kennzahlen zur Beschreibung und Messung der Qualität einer Dienstleistung gegenüber einem Kunden bezeichnet (vgl. SIEPERMANN (2023): *Service Level Agreement*).

⁵⁶⁵ Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 458f.

Für die digitale Transformation beschreibt das Arbeitsgebiet SAD die Gestaltung der veränderten Rolle der Steuerfunktion über steuerplanerische und steuerdeklaratorische Tätigkeiten sowie die Einhaltung von steuerlichen Compliance-Vorgaben hinaus (vgl. Abschnitt 3.3.5). Als Business Partner für andere Unternehmensbereiche kann die Steuerfunktion die Entwicklung der übergeordneten Digitalisierungsstrategie mitgestalten, an Entscheidungs- und Planungsprozessen mitwirken und somit eine wertschaffende Rolle bei der Identifizierung und Bewertung unternehmerischer Opportunitäten wahrnehmen.⁵⁶⁶ Die nachfolgenden Praktiken fokussieren Aktivitäten zur strategischen Ausrichtung der Steuerfunktion im Rahmen der digitalen Transformation.

Arbeitsgebiet: Strategische Ausrichtung steuerlicher Dienstleistungen (SAD)			
CMMI Capability Area		Service Delivery Management (SDM)	
CMM Practice Area		Strategic Service Management (STSM)	
Adressierte Anforderungen		S1, S2	
Praktik	Beschreibung	Typische Arbeitsergebnisse	Steuer-spezifität
Level 1			
SAD-1.1	Definition der aktuellen steuerlichen Dienstleistungen	Detaillierte Beschreibung der steuerlichen Dienstleistungen	hoch
Level 2			
SAD-2.1	Entwicklung, Aktualisierung und Einhaltung einer steuerspezifischen Digitalisierungsstrategie	Steuerliche Digitalisierungsstrategie	hoch
SAD-2.2	Entwicklung und Anwendung eines Umsetzungsplans der Digitalisierungsstrategie	Umsetzungsplanung; Budgetschätzungen; festgelegte Verantwortlichkeiten	hoch
Level 3			
SAD-3.1	Bidirektionale Abstimmung der steuerlichen Digitalisierungsstrategie mit der IT-Strategie des Unternehmens	Dokumentation regelmäßiger Abstimmungen	hoch
SAD-3.2	Bewertung und Nutzung vorhandener IT-Lösungen für steuerliche Zwecke	Evaluationsergebnisse; Potenzialeinschätzung	hoch
SAD-3.3	Bewertung steuerlicher Anforderungen bei der Auswahl und Einführung von IT-Lösungen	Steuerliche Kriterien für die Auswahl der IT-Lösungen	hoch
Level 4			
SAD-4.1	Entwicklung, Aktualisierung und Anwendung von Kriterien zur Bewertung der Strategieumsetzung	Kriterien zur Bewertung der Strategieumsetzung; Status der Strategieumsetzung	hoch

⁵⁶⁶ Vgl. COENEN ET AL. (2021): *Die digitale Steuerfunktion von morgen: Entwicklungen und Gestaltungsmöglichkeiten*. S. 84.

SAD-4.2	Analyse und Kommunikation des Status der Strategieumsetzung	Statusberichte; Anpassungen an Umsetzungsplan	hoch
---------	---	---	------

Tabelle 44. Praktiken des Arbeitsgebiets SAD

Level 1: Im Zuge der Praktik *SAD-1.1* wird die Definition der aktuellen steuerlichen Dienstleistungen verfolgt, die als Grundlage für die strategische Weiterentwicklung als Teil der digitalen Transformation der Steuerfunktion dient. Ausgehend von den bestehenden Anforderungen an steuerplanerische und steuerdeklaratorische Prozesse sowie die steuerliche Berichterstattung und Sicherstellung der Compliance wird eine Übersicht des Status Quo erarbeitet. Diese dient als Basis für die Entwicklung einer steuerlichen Digitalisierungsstrategie, die auch zukünftige Tätigkeitsfelder der Steuerfunktion berücksichtigt und zur zielgerichteten Gestaltung beiträgt.

Level 2: Die Praktik *SAD-2.1* umfasst die Entwicklung, laufende Aktualisierung und Einhaltung einer dedizierten Digitalisierungsstrategie für die Steuerfunktion. Die Bedeutung einer klar formulierten Strategie als wesentlicher Faktor für den Erfolg der digitalen Transformation im Steuerbereich wird in zahlreichen Publikationen belegt.⁵⁶⁷ Zudem sind die Verfügbarkeit von dedizierten Budgets für Digitalisierungsvorhaben der Steuerfunktion und Entscheidungskompetenzen über den Einsatz der Budgets essenzielle Voraussetzungen.⁵⁶⁸ Teil der Digitalisierungsstrategie ist die Entwicklung eines Umsetzungsplans zur Operationalisierung der Strategie, der die Gewichtung unterschiedlicher Zielsetzungen und die systematische Messung des Grades der Zielerreichung umfasst. Praktik *SAD-2.2* beinhaltet die Festlegung eines Umsetzungsplans zur Implementierung der Digitalisierungsstrategie. Für die Steuerfunktion bedeutet dies auch die funktionspezifische Ausgestaltung der übergeordneten Zielsetzung bei der digitalen Transformation des Unternehmens. Zudem müssen notwendige Budgets geschätzt und allokiert werden sowie Verantwortlichkeiten für die Umsetzung und Kontrolle definiert werden.⁵⁶⁹

Level 3: In Praktik *SAD-3.1* wird die Abstimmung der Digitalisierungsstrategie der Steuerfunktion mit der gesamtunternehmerischen Digitalisierungsstrategie abgebildet. Dies umfasst die Berücksichtigung der Anforderungen der Steuerfunktion bei der Weiterentwicklung der IT-Landschaft des Unternehmens. Die Vorteile einer übergreifenden, abgestimmten Strategie liegen in der Vermeidung von Insellösungen, Medienbrüchen und iso-

⁵⁶⁷ Vgl. NIESEN ET AL. (2018): *Getting Ready for the Future of the Tax Function - Global Survey on Digital Tax Maturity and AI Readiness*. S. 10.; vgl. KPMG (2021): *Digitalisierung der Steuerabteilung*. S. 13.; vgl. COENEN & RUB (2022): *Bewährtes neu denken – ein holistischer, Empirie-gestützter Blick auf die Zukunft der globalen Steuerfunktion*. S. 23.

⁵⁶⁸ Vgl. DELOITTE (2021): *Global Tax Management Survey – Unlocking New Value with Tax Technologies*. S. 6.; vgl. COENEN ET AL. (2021): *Die digitale Steuerfunktion von morgen: Entwicklungen und Gestaltungsmöglichkeiten*. S. 84.

⁵⁶⁹ Vgl. COENEN ET AL. (2021): *Die digitale Steuerfunktion von morgen: Entwicklungen und Gestaltungsmöglichkeiten*. S. 84.

lierten Prozessen, sowie im Potenzial der Bündelung von IT-Ressourcen und Technologien.⁵⁷⁰ Gegenstand von Praktik *SAD-3.2* ist die gezielte Evaluierung von im Unternehmen vorhandenen IT-Lösungen für den Einsatz in der Steuerfunktion.⁵⁷¹ Hierbei ist die Eignung zur Erfüllung steuerlicher Bedarfe, insbesondere für den Aufbau einer TCMS-Infrastruktur, zu validieren.⁵⁷² Ein Beispiel ist die Verwendung von unternehmensweit vorhandenen Visualisierungslösungen (z. B. Microsoft Power BI als Teil einer Microsoft-365-Lizenz), die für steuerliche Zwecke genutzt werden können, ohne eine alternative Umgebung mit entsprechenden Lösungen aufbauen zu müssen. Die Praktik *SAD-3.3* umfasst die Evaluation der Abdeckung von steuerlichen Anforderungen bei der Auswahl und Einführung unternehmensweiter IT-Lösungen. Durch eine Bewertung der Lösungen hinsichtlich ihres Beitrags zur Einhaltung und Steigerung der steuerlichen Compliance wird die Perspektive der Steuerfunktion frühzeitig im Auswahlprozess berücksichtigt (vgl. Arbeitsgebiet *Anforderungsentwicklung und -management (AEM)* in Abschnitt 5.6.7.2).

Level 4: Die Praktik *SAD-4.1* umfasst die Entwicklung und Aktualisierung von klaren Kriterien, um den Stand der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie zu bewerten. Dadurch wird eine objektive Bewertung der erreichten Meilensteine sowie der Eignung des Umsetzungsplans ermöglicht. Zudem können auf Grundlage dieser Bewertung notwendige Anpassungen und Korrekturmaßnahmen bestimmt werden, um die Erreichung der strategischen Zielsetzung sicherzustellen. Gegenstand von Praktik *SAD-4.2* ist die Analyse des aktuellen Status der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie unter Verwendung der definierten Kriterien. Diese Stuserhebung liefert eine transparente Darstellung der Zielerreichung und stellt die Basis für Entscheidungen bezüglich Anpassungen am festgelegten Umsetzungsplan dar. Damit dient sie den steuerlichen Entscheidungsträgern zur gezielten Steuerung der digitalen Transformation der Steuerfunktion.⁵⁷³

5.6.7 Fähigkeitsbereich Projektplanung und -steuerung

5.6.7.1 Aufwands- und Ressourcenschätzung

Das Arbeitsgebiet *Aufwands- und Ressourcenschätzung (ARS)* basiert auf der CMMI Practice Area *Estimating (EST)*, die für die Schätzung von Projektparametern wie der Größe des Projektes, Aufwänden für die Umsetzung, Dauer, Kosten sowie notwendiger Ressourcen verantwortlich ist. Die enthaltenen Praktiken sollen sicherstellen, dass die Schätzung nach etablierten Methoden erfolgt und im Verlauf des Projektes aktualisiert wird, um eine Grundlage für die darauf aufbauende Planung zu erhalten und Unsicherheiten im Rahmen der Projektumsetzung frühzeitig antizipieren zu können.⁵⁷⁴

⁵⁷⁰ Vgl. SPIEKER & BACKES (2022): *Die Digitalisierung der Steuerfunktion schreitet auch im deutschen Mittelstand voran*. S. 37.

⁵⁷¹ Vgl. BAUMGART ET AL. (2021): *Schritt für Schritt zum digitalen und automatisierten Tax Compliance Management*. S. 31.

⁵⁷² Vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. Rn. 46; vgl. HENSELER & HOMRIGHAUSEN (2021): *SAP S/4HANA als Enabler für Tax CMS*. S. 29.

⁵⁷³ Vgl. Anforderung S2 im Gestaltungsfeld Strategie (Abschnitt 4.9.2)

⁵⁷⁴ Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 108ff.

Innerhalb des DiTaMM wird das Arbeitsgebiet auf die Schätzung von Projektparametern bei der Umsetzung von Projekten zur digitalen Transformation der Steuerfunktion übertragen. Die CMMI-Praktiken können in ihrer generischen Form auch in diesem Kontext Anwendung finden und decken sich mit den Anforderungen aus Rahmenwerken zur Ausgestaltung von TCMS-Lösungen (vgl. insbesondere Anforderung *S11 Planung und Bereitstellung von Ressourcen* in Abschnitt 4.9.2). Die Steuerspezifität der Praktiken ist daher insgesamt gering ausgeprägt, da die generischen CMMI-Praktiken mit nur geringen Anpassungen übernommen werden.

Arbeitsgebiet: Aufwands- und Ressourcenschätzung (ARS)			
CMMI Capability Area		Planning & Managing Work (PMW)	
CMM Practice Area		Estimating (EST)	
Adressierte Anforderungen		S10, S11	
Praktik	Beschreibung	Typische Arbeitsergebnisse	Steuer-spezifität
Level 1			
ARS-1.1	Entwicklung einer Grobschätzung zur Projektumsetzung	Grobschätzung zu Aufwand, Dauer, Kosten und Ressourcen	gering
Level 2			
ARS-2.1	Definition, Aktualisierung und Einhaltung des Projektumfangs	Definierter Projektumfang; Aufstellung notwendiger Ressourcen	gering
ARS-2.2	Entwicklung und Aktualisierung von Kriterien zur Schätzung der Größe der Lösung	Kriterien zur Größen- und Komplexitätsschätzung	gering
ARS-2.3	Durchführung und Dokumentation von Aufwands-, Zeit- und Kostenschätzungen	Dokumentierte Aufwands-, Zeit- und Kostenschätzung	gering
Level 3			
ARS-3.1	Definition und Aktualisierung einer Schätzungsmethode	Dokumentierte Schätzmethode	gering
ARS-3.2	Systematische Nutzung von Erfahrungen aus abgeschlossenen Projekten	Sammlung validierter Schätzungen aus vergangenen Projekten	gering

Tabelle 45. Praktiken des Arbeitsgebiets ARS

Level 1: Die Praktik *ARS-1-1* dient der Grobschätzung des erwarteten Projektumfangs, der Kosten und Umsetzungsdauer sowie möglicher Unsicherheiten, welche einen frist- und budgetgerechten Projektabschluss gefährden. Die Schätzung basiert in der Regel auf Erfahrungen vergangener Projekte und erhebt keinen Anspruch auf eine hohe Genauigkeit. Für die Steuerfunktion kann eine grobe Abschätzung von Projektparametern für die Bewertung des Einsatzes von Technologien für steuerliche Anwendungsfälle genutzt werden. Ein Beispiel ist die Erstellung von Machbarkeitsstudien (engl. *Proof of Concept*)

für den Einsatz von Methoden der Künstlichen Intelligenz, bei denen erst durch die praktische Erprobung der Methoden eine verlässliche Bewertung der Potenziale getroffen werden kann.⁵⁷⁵

Level 2: Inhalte von Praktik *ARS-2.1* sind die Definition, Aktualisierung und Einhaltung des Projektumfangs. Der Umfang umfasst den Arbeitsaufwand, die Definition der zu entwickelnden Lösung, die notwendigen Informationen zur Abschätzung von Größe, Kosten und Zeit sowie alle Ressourcen, die im Projektkontext notwendig sind. Um Änderungen zu berücksichtigen ist die Definition des Umfangs im Projektverlauf zu aktualisieren. Für den Aufbau von Compliance-Management-Systemen umfasst dies die Bereitstellung angemessener und geeigneter Ressourcen für deren Einrichtung, Entwicklung und Umsetzung.⁵⁷⁶ Die Praktik *ARS-2.2* dient der Schätzung der Größe der zu entwickelnden Lösung innerhalb des Projekts. Im Kontext des Projektmanagements wird das Konzept der Größe als Grad der Komplexität und damit als Basis für die Schätzung von Aufwand, Dauer und Kosten verwendet. Die Ausgestaltung des Konzepts erfolgt lösungsabhängig. Bei der Entwicklung von Software können z. B. die Anzahl der Komponenten, Funktionen oder die Anzahl an Codezeilen als Größe verwendet werden, bei der Gestaltung von Dienstleistungen hingegen die Anzahl unterschiedlicher Kunden oder die Zahl der Durchführungen pro Zeiteinheit.⁵⁷⁷ Gegenstand von Praktik *ARS-2.3* ist die Durchführung von Aufwands-, Zeit- und Kostenschätzungen für die Projektumsetzung basierend auf der in *ARS-2.2* bestimmten Abschätzung der Größe der zu entwickelnden Lösung. Die Schätzung kann unter Anwendung von Schätzmodellen, Expertenmeinungen, Erfahrungen aus vergangenen Projekten oder einer Kombination aus den genannten Ansätzen erfolgen. Die detaillierte Schätzung dient als Grundlage für das Projektcontrolling (vgl. Abschnitt 5.6.7.3).

Level 3: Die Praktik *ARS-3.1* definiert die Anwendung einer standardisierten Methode für die Durchführung von Schätzungen im Projektkontext. Durch die Anwendung eines konsistenten Ansatzes sollen Schätzungen zu verschiedenen Zeitpunkten vergleichbare Ergebnisse erlauben und damit eine Validierung des Projektfortschrittes ermöglichen. Praktik *ARS-3.2* umfasst die systematische Nutzung von Erfahrungen aus der Umsetzung von vergleichbaren Projekten. Für die Steuerfunktion sind hierbei insbesondere Projekte in anderen Unternehmensbereichen relevant, die gleiche Unternehmensressourcen betreffen. Hierzu zählen z. B. bestehende Schnittstellen zu operativen Quellsystemen oder die Nutzung von unternehmensweit verfügbaren IT-Lösungen, die im Rahmen des Projektes für steuerliche Zwecke Anwendung finden.

⁵⁷⁵ Vgl. JUST ET AL. (2020): *Digitalisierung & KI in den Bereichen Steuern und Zoll*. S. 8f.

⁵⁷⁶ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 9.

⁵⁷⁷ Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 115.

5.6.7.2 Anforderungsentwicklung und -management

Das Arbeitsgebiet *Anforderungsentwicklung und -management (AEM)* basiert auf der CMMI Practice Area *Requirements Development & Management (RDM)* und hat zum Ziel, Anforderungen im Rahmen von Projekten zu erheben und zu verwalten. Typische Aktivitäten umfassen die Identifizierung, Analyse, Validierung und Priorisierung von Anforderungen unterschiedlicher Parteien (engl. *stakeholder*) im Projektkontext. Zudem ist die Operationalisierung in Konzepten und Szenarien zur Entwicklung von Lösungen, welche die Bedürfnisse und Erwartungen der Parteien erfüllen, Teil der Practice Area.⁵⁷⁸

Für die Gestaltung der digitalen Transformation der Steuerfunktion definiert AEM die Berücksichtigung und Verwaltung von steuerlichen Anforderungen in Digitalisierungsprojekten wie der Einführung unternehmensweiter IT-Systeme oder der Implementierung von Tax Tools. Die Steuerfunktion steht zunehmend in der Verantwortung, ein vollständiges Bild der steuerlichen Anforderungen in die Weiterentwicklung der IT-Landschaft einzubringen.⁵⁷⁹ Steuerspezifische Anforderungen umfassen beispielsweise die Erfassung steuerrelevanter Daten in ausreichender Detailtiefe und Struktur sowie die Implementierung von Kontrollen zur Sicherstellung von Tax Compliance in operativen IT-Systemen (z. B. ERP-Systemen). Die Ermittlung der Anforderungen stellt aufgrund der notwendigen Fachkenntnis eine multidisziplinäre Aufgabe im Projektkontext dar, die durch Personen mit entsprechender Expertise wahrgenommen werden muss. CMMI sieht explizit die Berücksichtigung von Anforderungen unterschiedlicher Stakeholder vor und definiert Praktiken, um unterschiedliche Perspektiven und Bedürfnisse zu harmonisieren.⁵⁸⁰ Die Notwendigkeit einer klaren Zielsetzung und einer darauf ausgerichteten Digitalisierungsstrategie sowie die Befolgung grundlegender Tax-Compliance-Vorgaben sind hingegen nicht durch CMMI-Standardpraktiken abgedeckt und werden im Rahmen des Arbeitsgebiets steuerspezifisch ausgestaltet.

Arbeitsgebiet: Anforderungsentwicklung und -management (AEM)			
CMMI Capability Area		Ensuring Quality (ENQ)	
CMM Practice Area		Requirements Development & Management (RDM)	
Adressierte Anforderungen		S1, S3, S13	
Praktik	Beschreibung	Typische Arbeitsergebnisse	Steuer-spezifität
Level 1			
AEM-1.1	Berücksichtigung von Anforderungen der Steuerfunktion bei Systemeinführungen	Dokumentation steuerspezifischer Anforderungen	mittel
Level 2			
AEM-2.1	Ermittlung der Bedürfnisse, Erwartungen, Einschränkungen und Schnittstellen der Steuerfunktion	Liste expliziter steuerlicher Anforderungen, Erwartungen und Prozess-/Systemschnittstellen	mittel

⁵⁷⁸ Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 397f.

⁵⁷⁹ Vgl. HENSELER & HOMRIGHAUSEN (2021): *SAP S/4HANA als Enabler für Tax CMS*. S. 23.

⁵⁸⁰ Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 398.

AEM-2.2	Umwandlung der Bedürfnisse, Erwartungen, Einschränkungen und Schnittstellen in priorisierte Kundenanforderungen	Konsolidierte und aus Perspektive der Steuerfunktion priorisierte Anforderungen	gering
AEM-2.3	Entwicklung eines Verständnisses mit den Anforderungslieferanten über die Bedeutung der Anforderungen	Kriterien zur Bewertung und Akzeptanz von Anforderungen; Liste freigegebener Anforderungen	mittel
AEM-2.4	Validierung der Umsetzbarkeit der Anforderungen im Rahmen einer Machbarkeitsanalyse	Zusage zur Umsetzbarkeit; Folgenabschätzung zu Kosten, Zeitplanung und Risiken	gering
AEM-2.5	Entwicklung, Aufzeichnung und Aufrechterhaltung der bidirektionalen Rückverfolgbarkeit zwischen Anforderungen und Aktivitäten oder Arbeitsprodukten	Übersicht zur Rückverfolgbarkeit von Anforderungen von der Quelle bis zur Umsetzung; Testpläne und Testfälle	gering
AEM-2.6	Gewährleistung der Übereinstimmung von Plänen und Aktivitäten oder Arbeitsprodukten mit den Anforderungen	Dokumentation von Inkonsistenzen und Korrektivhandlungen zur Behebung der Abweichungen	gering
AEM-2.7	Berücksichtigung der Tax-Compliance-Ziele als Randbedingung aller Anforderungen	Definition und schriftliche Dokumentation der Tax-Compliance-Ziele im Projektkontext	hoch
Level 3			
AEM-3.1	Weiterentwicklung und Aktualisierung der Anforderungen an die Lösung und ihre Komponenten	System zur Verwaltung von Anforderungen sowie deren Versionen und Status	hoch
AEM-3.2	Entwicklung von Betriebskonzepten und Szenarien unter Berücksichtigung von TCMS-Vorgaben	Anwendungsszenarien und Use Cases aus Nutzerperspektive zur Bewertung der Umsetzung von Anforderungen	hoch
AEM-3.3	Zuteilung der zu implementierenden Anforderungen	Spezifikation der funktionalen und technischen Komponenten zur Umsetzung der Anforderung	gering
AEM-3.4	Identifizierung, Entwicklung und Aktualisierung von Anforderungen an Schnittstellen	Dokumentation von Schnittstellen zu vor-/nachgelagerten Prozessen und Systemen der Steuerfunktion	mittel
AEM-3.5	Sicherstellung der Vollständigkeit und Relevanz von Anforderungen	Ergebnisse der Anforderungsanalyse zu Abhängigkeiten, Fehlern und Inkonsistenzen	gering
AEM-3.6	Balance zwischen Stakeholder-Bedürfnissen und Randbedingungen	Dokumentation von Umsetzungsrisiken (z. B. Kosten, Zeit, Qualität); ggf. Anforderungsänderungen	gering
AEM-3.7	Validierung der Anforderungen, um korrekte Funktion der resultierenden Lösung in der Zielumgebung sicherzustellen	Validierungstechniken; Ergebnisse der Validierung; ggf. Anforderungsänderungen	gering

Tabelle 46. Praktiken des Arbeitsgebiets AEM

Level 1: Die Praktik *AEM-1.1* definiert die grundlegende Berücksichtigung von steuer-spezifischen Anforderungen bei der Einführung unternehmensweiter IT-Systeme. Steuerliche Vorschriften sind oftmals Bestandteil von Prozessen und Systemen, die außerhalb des Verantwortungsbereichs der Steuerfunktion liegen. Durch eine generelle Mitwirkung an der Gestaltung von Systemen, z. B. im Rahmen von ERP-Systemeinführungen, wird sichergestellt, dass steuerrelevante Prozesse und spezifische steuerliche Anforderungen insbesondere zur Datensammlung und -pflege korrekt umgesetzt werden. Dies ermöglicht die korrekte Berücksichtigung steuerlicher Sachverhalte in nachgelagerten Prozessen.⁵⁸¹

Level 2: Praktik *AEM-2.1* umfasst die aktive Ermittlung von Bedürfnissen, Erwartungen und Randbedingungen, um das gegenseitige Verständnis der Anforderungen zwischen allen Projektbeteiligten zu vertiefen und die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Umsetzung der Anforderungen zu erhöhen.⁵⁸² Da steuerliches Fachwissen in vorgelagerten Prozessen meist nicht umfassend ausgeprägt ist, müssen Auswirkungen auf steuerrelevante Daten in Vor- und Nebensystemen durch die Steuerfunktion aktiv gestaltet werden.⁵⁸³ Die Konsolidierung und Priorisierung von Anforderungen unter Berücksichtigung der zuvor ermittelten Aspekte sind Inhalte der Praktik *AEM-2.2*. In der Praktik *AEM-2.3* werden Bewertungs- und Akzeptanzkriterien entwickelt, die grundlegend für die Freigabe der Anforderungen sind. Für Tax-Compliance-relevante Anforderungen ergeben sich die Kriterien unter Berücksichtigung der festgelegten Compliance-Zielsetzungen und dem geplanten Umsetzungspfad (vgl. *AEM-2.7*).⁵⁸⁴ Die Praktiken *AEM-2.4*, *AEM-2.5* und *AEM-2.6* betreffen organisatorische Aktivitäten zur Sicherstellung der Konsistenz von Anforderungen und der Vermeidung von Verzögerungen in ihrer Umsetzung.⁵⁸⁵ Praktik *AEM-2.7* stellt sicher, dass die Entwicklung von Anforderungen unter Berücksichtigung grundlegender Entscheidungen zur Risikosteuerung (Risikotoleranz, -vermeidung, -reduktion und -überwälzung) erfolgt und TCMS-relevante Rahmenbedingungen eingehalten werden.⁵⁸⁶

Level 3: Die Praktik *AEM-3.1* stellt sicher, dass Anforderungen im Projektverlauf aktuell und konsistent gehalten werden und Änderungen nachvollziehbar dokumentiert und versioniert werden. Insbesondere bei der Einführung komplexer Gesetzgebungen liegt zwischen dem Stichtag der Umsetzung und der Finalisierung der rechtlichen Anforderungen unter Umständen eine lange Zeitspanne, in der die Implementierung technischer Lösungen bereits beginnen muss, ohne dass alle Anforderungen bekannt sind. Eine Aktualisie-

⁵⁸¹ Vgl. HÖBBEL ET AL. (2021): *Datengetriebene globale Steuerfunktion*. S. 23.

⁵⁸² Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 403.

⁵⁸³ Vgl. SCHMIEDER (2020): *Anforderungen an TaxTech-Lösungen am Beispiel von Sachzuwendungen*. S. 18.

⁵⁸⁴ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 11.

⁵⁸⁵ Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 408–412.

⁵⁸⁶ Vgl. IDW (2017): *IDW PS 980*. S. 21.

nung der Anforderungen gemäß dem aktuellen Rechtsstand unter Beachtung weiterer Änderungsoptionen ist notwendig, um eine korrekte Umsetzung sicherzustellen.⁵⁸⁷ Zur Validierung und Bestätigung durch die jeweiligen Stakeholder werden Anforderungen in *AEM-3.2* durch Betriebskonzepte und Szenarien operationalisiert, um einen Eindruck von deren Umsetzung zu vermitteln. Hierbei sind Auswirkungen und Integrationsoptionen mit TCMS zu berücksichtigen. *AEM-3.3* umfasst die Zuordnung von Anforderungen zu funktionalen Komponenten der Lösungsarchitektur. Die Praktik *AEM-3.4* dient der Identifizierung von Schnittstellen der Lösungsarchitektur zu internen oder externen Prozessen und Systemen. Im Steuerbereich sind häufig über Jahre gewachsene, heterogene IT- und Prozessinfrastrukturen und eine Vielzahl an Insellösungen für spezifische steuerliche Fragestellungen verbreitet.⁵⁸⁸ Diese sind im Gesamtkonzept frühzeitig zu berücksichtigen und in Gestalt eines Betriebsmodells (TOM) abzubilden. Die Praktiken *AEM-3.5*, *AEM-3.6* und *AEM-3.7* dienen der Qualitätssicherung und Validierung der Vollständigkeit, Konsistenz sowie der Abhängigkeiten der identifizierten Anforderungen.⁵⁸⁹

5.6.7.3 Projektüberwachung und -kontrolle

Das Arbeitsgebiet *Projektüberwachung und -kontrolle (PÜK)* basiert auf der CMMI Practice Area *Monitor and Control (MC)*, welche die Zielsetzung verfolgt, den Projektfortschritt zu überwachen und bei Bedarf geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten. Hierdurch soll eine Abweichung von der erfolgten Planung verhindert werden, um die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Projektumsetzung zu erhöhen. Die enthaltenen Praktiken stellen insbesondere die Nachverfolgung von Aufgaben, Abhängigkeiten, Zuständigkeiten und Schätzungen (z. B. Aufwand, Kosten, Komplexität, Zeitplanung) im Rahmen eines umfassenden Projektmanagements sicher.⁵⁹⁰

Anforderung *S2 Messbarkeit der Zielerreichung* fordert für die Gestaltung der digitalen Transformation der betrieblichen Steuerfunktion die Definition klarer Ziele und Messinstrumenten für die Digitalisierungsstrategie. Innerhalb des DiTaMM wird das Arbeitsgebiet für die Projektüberwachung und -kontrollen als Teil der Umsetzung der steuerlichen Digitalisierungsstrategie ausgestaltet, um deren Fortschritt nachvollziehen zu können.⁵⁹¹ Analog zum Arbeitsgebiet *Aufwands- und Ressourcenschätzung (ARS)* (vgl. Abschnitt

⁵⁸⁷ Beispiele finden sich bei der Umsetzung der globalen Mindestbesteuerung im Rahmen von Pillar 2, die bis Anfang 2024 realisiert werden soll, deren genaue Ausgestaltung für Unternehmen aber ein Jahr vor Inkrafttreten noch nicht vollständig bekannt ist (vgl. PRINZ ZU HOHENLOHE ET AL. (2022): *Pillar Two – Compliance Readiness: Projektansatz für einen IFRS-Konzern*. S. 407f.). Auch bei der Umsetzung der Grundsteuerreform im Jahr 2022 sahen sich die Steuerpflichtigen bis zuletzt mit Änderungen z. B. in Bezug auf anzugebende Informationen konfrontiert, die Anpassungen an Systemen zur Steuererklärungsabgabe notwendig machen (vgl. FLEISCHER & BEDDIG (2021): *Grundsteuerreform: Wie sich das Daten-Dilemma vermeiden lässt*. S. 125f.)

⁵⁸⁸ Vgl. VETTEN (2021): *Tax Target Operating Model – die Digitale Steuerabteilung (EY)*. S. 283.

⁵⁸⁹ Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 419–424.

⁵⁹⁰ Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 226.

⁵⁹¹ Vgl. COENEN ET AL. (2021): *Die digitale Steuerfunktion von morgen: Entwicklungen und Gestaltungsmöglichkeiten*. S. 84.

5.6.7.1) lassen sich die CMMI-Praktiken mit geringen Anpassungen zur Abdeckung der Anforderungen übertragen. Die Steuerspezifität der Praktiken ist daher gering ausgeprägt.

Arbeitsgebiet: Projektüberwachung und -kontrolle (PÜK)			
CMMI Capability Area		Planning & Managing Work (PMW)	
CMM Practice Area		Monitor and Control (MC)	
Adressierte Anforderungen		S1, S2, S11	
Praktik	Beschreibung	Typische Arbeitsergebnisse	Steuer-spezifität
Level 1			
PÜK-1.1	Aufzeichnung des Status von Aufgaben	Aufgabenübersicht; Statusinformationen	gering
PÜK-1.2	Erkennen und Beheben von Problemen einzelner Aufgaben	Problemanalyse; Übersicht zu Lösungsalternativen	gering
Level 2			
PÜK-2.1	Abgleich von tatsächlichen und geplanten Aufwänden	Soll-Ist-Vergleich in Bezug auf einzelne Projektparameter	gering
PÜK-2.2	Überwachung der Beteiligung identifizierter Stakeholder	Aufzeichnung der Stakeholder-Beteiligung; identifizierte Probleme	gering
PÜK-2.3	Begleitung der Überführung entwickelter Lösungen in den operativen Betrieb	Einführungs- und Transitionspläne; Support-Angebote; Test- und Abnahmeprotokolle	gering
PÜK-2.4	Einleitung von Korrekturmaßnahmen bei Problemen im operativen Betrieb	Fehlerprotokolle; identifizierte Probleme; Maßnahmenkatalog für notwendige Korrekturen	gering
Level 3			
PÜK-3.1	Prozessorientierte Projektverwaltung	Statusberichte; Überwachungsergebnisse	gering
PÜK-3.2	Verwaltung kritischer Abhängigkeiten und Aktivitäten	Übersicht zu Abhängigkeiten und Aktivitäten	gering
PÜK-3.3	Proaktive Problemidentifikation im Projektkontext	Katalog identifizierter Probleme	gering
PÜK-3.4	Adressierung von Problemen mit betroffenen Stakeholdern	Maßnahmenkatalog zur Adressierung identifizierter Probleme	gering

Tabelle 47. Praktiken des Arbeitsgebiets PÜK

Level 1: Die Praktik *PÜK-1.1* umfasst die Aufzeichnung und kontinuierliche Aktualisierung des Status von Aufgaben (z. B. in Umsetzung, verzögert, abgeschlossen). Dadurch wird die Transparenz des Projektfortschritts erhöht und eine aktuelle Übersicht auf operativer Ebene ermöglicht. Gegenstand von Praktik *PÜK-1.2* ist, aufbauend auf der Statuserhebung einzelner Aufgaben, die Analyse möglicher Probleme und Erarbeitung von Lösungsvorschlägen zur Vermeidung von unerwünschten Abweichungen und Verzögerungen in der Projektumsetzung.⁵⁹²

⁵⁹² Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 231f.

Level 2: Praktik *PÜK-2.1* beinhaltet den Abgleich von tatsächlichen und geplanten Aufwänden für verschiedene Projektparameter wie Umfang, Zeitplanung, notwendige Ressourcen und Fähigkeiten sowie Kosten. Auf Basis der bestehenden Differenzen können deren Einfluss auf die erfolgreiche Projektumsetzung bestimmt und korrektive Maßnahmen abgeleitet werden. In Praktik *PÜK-2.2* wird die Beteiligung von Stakeholdern im Projektkontext überwacht, um Änderungen in Bezug auf Anforderungen oder externe Begebenheiten frühzeitig zu identifizieren. Als relevante Stakeholder können sowohl unternehmensinterne Parteien wie andere Unternehmensbereiche, die steuerlich relevante Daten liefern oder Systemschnittstellen betreiben, als auch externe Parteien wie die Finanzverwaltung auftreten.⁵⁹³ Die Praktik *PÜK-2.3* umfasst die Begleitung der Überführung der entwickelten Lösung nach erfolgter Testung und Abnahme in den operativen Betrieb. Auf Basis der Erfahrungen in der aktiven, laufenden Nutzung der Lösung kann eine erweiterte Prüfung gegen die spezifizierten steuerlichen Anforderungen erfolgen. Darauf aufbauend behandelt die Praktik *PÜK-2.4* notwendige Korrekturmaßnahmen, um einen korrekten laufenden Betrieb sicherzustellen und identifizierte Probleme zu beheben.⁵⁹⁴

Level 3: Praktik *PÜK-3.1* dient zur Projektüberwachung und -steuerung anhand klarer Prozesse und unter Verwendung von Projektplänen. Sie zielt auf eine detaillierte Messung von aufgewendeten Zeiten für einzelne Projektaktivitäten, um für Beteiligte und Stakeholder eine aktualisierte Statusübersicht bereitstellen zu können. Die Praktik *PÜK-3.2* umfasst Aktivitäten zur Verwaltung von kritischen Abhängigkeiten und Aktivitäten im Projektkontext, die außerhalb des direkten Einflussbereichs der Steuerfunktion liegen und maßgeblichen Einfluss auf den Projekterfolg haben. Für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion bestehen beispielsweise Abhängigkeiten zur Unternehmens-IT, die technische Rahmenbedingungen vorgibt, sowie zu Schnittstellen externer Dritter wie der Finanzverwaltung oder Geschäftspartnern. Gegenstand von Praktik *PÜK-3.3* ist die proaktive Überwachung von Projektaktivitäten, um mögliche Probleme für die erfolgreiche Projektdurchführung zu identifizieren. Hierzu zählen Einflüsse, welche die Effektivität und Sicherheit im Projektkontext betreffen. Die Praktik *PÜK-3.4* dient der Adressierung von identifizierten Problemen mit betroffenen Stakeholdern im Projekt. Ziel ist eine frühzeitige Lösung von Problemen, die beispielsweise durch unvollständige Anforderungen, unerwartete Verzögerungen oder nicht verfügbare Ressourcen entstehen können.⁵⁹⁵

⁵⁹³ Vgl. HÖBBEL ET AL. (2021): *Datengetriebene globale Steuerfunktion*. S. 23.; vgl. KOWALLIK (2020): *Integrierte Online-Plattformen der deutschsprachigen Finanzverwaltungen - Status quo, FinanzOnline und das neue deutsche Unternehmensportal*. S. 156.

⁵⁹⁴ Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 233ff.

⁵⁹⁵ Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 244ff.

5.6.8 Fähigkeitsbereich Prozessmanagement

5.6.8.1 Steuerliches Prozessmanagement

Das Arbeitsgebiet *Steuerliches Prozessmanagement (SPM)* basiert auf der CMMI Practice Area *Process Management (PCM)*, welche sich mit der kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen und Infrastruktur befasst. Diese verfolgt die Zielsetzungen, die Erreichung von Geschäftszielen zu unterstützen, Prozessverbesserungsmaßnahmen durchzuführen und deren Ergebnisse sichtbar und transparent zu machen.⁵⁹⁶

Im Rahmen des DiTaMM wird die Prozessverbesserung im Kontext der Tätigkeiten für ein kontinuierliches, ganzheitliches Geschäftsprozessmanagement betrachtet. Die methodische Grundlage hierfür bieten Geschäftsprozessmanagement-(GPM)-Lebenszyklusmodelle (engl. *BPM life cycle*), die GPM-Aktivitäten in verschiedene Phasen einteilen, um eine fortlaufende Verbesserung zu ermöglichen. Eine Unterteilung in sechs Phasen findet sich bei HOUY ET AL.: Ausgehend von der Definition einer Unternehmensstrategie (*Strategy Development*) erfolgt der Entwurf von Geschäftsprozessen unter Berücksichtigung der definierten Prozessziele (*Design*). Die anschließende Implementierung (*Implementation*) und Ausführung (*Execution*) entspricht der technischen und organisatorischen Realisierung des Prozesses und wird durch eine Auswertung laufender und historischer Prozessabläufe überwacht und durch Maßnahmen wie Soll-Ist-Vergleiche oder Benchmarking analysiert (*Monitoring & Controlling*). Im letzten Schritt erfolgt ein Abgleich mit zuvor definierten Indikatoren zur Prozessperformance und zum Grad der Zielerreichung, welcher die Ausgangsbasis für eine Prozessoptimierung und eventuelle Neuausrichtung entlang der Strategie darstellt und in die nächste Iteration des Zyklus eingeht (*Optimization & Improvement*).⁵⁹⁷ Die Möglichkeiten einer Organisation zur Anpassung an neue Gegebenheiten und zur kurzfristigen Reaktion auf sich verändernde Rahmenbedingungen, wie z.B. Gesetzesänderungen, hängt maßgeblich auch von den Fähigkeiten des Prozessmanagements ab.⁵⁹⁸ Die Bedeutung von GPM als integriertem Managementansatz für die Gestaltung von Steuerprozessen und als Ergänzung bestehender GRC-Maßnahmen (Governance, Risk, Compliance) wird in der Literatur diskutiert.⁵⁹⁹

Arbeitsgebiet: Steuerliches Prozessmanagement (SPM)			
CMMI Capability Area		Improving Performance (IMP)	
CMM Practice Area		Process Management (PCM)	
Adressierte Anforderungen		P1, P2, P3, P8, P11, P16, T4	
Praktik	Beschreibung	Typische Arbeitsergebnisse	Steuer-spezifität
Level 1			
SPM-1.1	Systematische Modellierung von steuerlichen Prozessen	Prozessmodelle; Prozessdokumentation	mittel

⁵⁹⁶ Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 342.

⁵⁹⁷ Vgl. HOUY ET AL. (2010): *Empirical Research in Business Process Management – Analysis of an Emerging Field of Research*. S. 623.

⁵⁹⁸ Vgl. HARMON (2010): *The Scope and Evolution of Business Process Management*. S. 53ff.

⁵⁹⁹ Vgl. RISSE (2019): *Steuerliche Digitalisierung: Wie liefert Tax Compliance z.B. einen Mehrwert in USt-Prozessen?*. S. 1647.

SPM-1.2	Identifizierung von Verbesserungspotenzialen in steuerlichen Prozessen	Identifizierte Verbesserungspotenziale (auf Prozessmodellebene)	hoch
SPM-1.3	Adressierung der identifizierten Verbesserungspotenziale	Verbesserungsmaßnahmen	mittel
Level 2			
SPM-2.1	Identifizierung von Verbesserungspotenzialen in der Implementierung steuerlicher Prozesse	Identifizierte Verbesserungspotenziale (auf Prozessimplementierungsebene)	hoch
SPM-2.2	Entwicklung, Aktualisierung und Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung ausgewählter Prozesse	Verbesserungsmaßnahmen; umgesetzte Prozessverbesserungen	mittel
Level 3			
SPM-3.1	Entwicklung, Aktualisierung und Umsetzung von Verbesserungszielen steuerlicher Prozesse mit Blick auf die Unternehmensziele	Steuerliche Prozessverbesserungsziele; Umsetzungspläne	hoch
SPM-3.2	Aufzeichnung und Auswertung von Prozessausführungen zur Identifizierung von Verbesserungspotenzialen	Analyseergebnisse der Prozessausführungen; identifizierte Verbesserungspotenziale	hoch
SPM-3.3	Einsatz von unternehmensweiten Standards zum Prozessmanagement	Integration in IT-/Prozess-Governance-Rahmenwerke	mittel
Level 4			
SPM-4.1	Durchgehende Unterstützung von steuerlichen Prozessabläufen in IT-Systemen	Systemimplementierungen steuerlicher Prozesse	hoch
SPM-4.2	Bewertung der Effektivität eingeführter Prozessverbesserungen in steuerlichen Prozessen	Evaluationsergebnisse; Bewertungen	hoch
SPM-4.3	Evaluation neuer Technologien zur Prozessautomatisierung	Evaluationsergebnisse; Konzepte zur Prozessautomatisierung	mittel
Level 5			
SPM-5.1	Kontinuierliche Anwendung von prozessanalytischen Verfahren für steuerliche Prozesse	Analyseergebnisse (z. B. Compliance- oder Conformance-Analysen)	hoch

Tabelle 48. Praktiken des Arbeitsgebiets SPM

Level 1: Die Praktik *SPM-1.1* beinhaltet die Modellierung von steuerlichen Prozessen. Diese dient der Darstellung des Ist-Zustandes der Prozesse und als Dokumentation steuerlich relevanter Abläufe und Systeme, die im Rahmen des TCMS als Verfahrensdokumentationen nach GoBD festzuhalten sind.⁶⁰⁰ Um ein breites Verständnis der modellierten Prozesse sicherzustellen, das zudem weitestgehend unabhängig vom Ersteller bzw.

⁶⁰⁰ GoBD bezeichnet die *Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff*.

Modellierer ist, wird die Nutzung von etablierten Modellierungsstandards wie EPK oder BPMN vorausgesetzt.⁶⁰¹ Diese erlauben neben der reinen Ablaufbeschreibung auch die Modellierung von Prozessbeteiligten, involvierten IT-Systemen, Daten und Schnittstellen zu vor- und nachgelagerten Prozessen.⁶⁰² In der steuerlichen Praxis besteht aufgrund der allgemein großen Verbreitung des Standards eine Tendenz zur Verwendung von BPMN.⁶⁰³ In Praktik *SPM-1.2* werden, basierend auf dem modellierten Ist-Zustand, Verbesserungspotenziale für steuerliche Prozesse identifiziert. Durch die Verwendung von Prozessmodellen in einem etablierten Modellierungsstandard besteht eine qualifizierte Grundlage, um Lücken in der prozessualen Abbildung von steuerlichen Abläufen, redundante Tätigkeiten oder nicht definierte Schnittstellen zu identifizieren. So wird sichergestellt, dass die Prozesse der Erreichung steuerlicher Zielsetzungen dienen. Zudem kann eine Standardisierung von Prozessen erreicht werden, um die Grundlage für eine spätere Automatisierung der Abläufe zu schaffen.⁶⁰⁴ Auf Basis der identifizierten Verbesserungspotenziale umfasst die Praktik *SPM-1.3* Aktivitäten zur Behandlung der Schwachstellen. Dies kann beispielweise in Form von Veränderungen am Design der Prozesse erfolgen, indem ein erwünschter Soll-Zustand als Zielbild entwickelt wird.⁶⁰⁵ Insbesondere bei nur unvollständig erfassten steuerlichen Prozessen bietet sich zunächst die vollständige Erfassung aller relevanten Aktivitäten und Systeme an. Eine Orientierung zum erforderlichen Umfang der Modellierung kann das *Erfordernis der retrograden und progressiven Prüfbarkeit* der GoBD liefern: Geschäftsvorfälle müssen von ihrer Entstehung (Ursprungsbeleg im ERP-Kontext) bis zur Steuererklärung oder -anmeldung nachvollziehbar sein (progressive Prüfbarkeit) bzw. aus der Erklärung oder Anmeldung muss sich der Geschäftsvorfall lückenlos identifizieren lassen (retrograde Prüfbarkeit).⁶⁰⁶

Level 2: Gegenstand von Praktik *SPM-2.1* ist die Identifizierung von Verbesserungspotenzialen in der systemseitigen Implementierung von Prozessen, z. B. in ERP- oder Workflow-Anwendungen. Im Rahmen der Überwachung und kontinuierlichen Verbesserung des TCMS sind solche Untersuchungen regelmäßig durchzuführen.⁶⁰⁷ Zudem bieten die Einführung neuer Technologien oder Systemmigrationen innerhalb des Unternehmens die Möglichkeit, die Implementierung bestehender Prozesse und deren Passgenauigkeit zu den intendierten Abläufen zu überprüfen.⁶⁰⁸ Prozessverbesserungspotenziale können durch verschiedene qualitative und quantitative Methoden identifiziert werden,

⁶⁰¹ Vgl. GEGUSCH & KIRSCH (2021): *Die Basis für die Digitalisierung im Steuerrecht: Prozessverständnis*. S. 424.

⁶⁰² Zur Darstellung des Modellierungsumfangs der EPK vgl. JOST & WAGNER (2002): *Das ARIS Toolset*. S. 17ff., für BPMN vgl. AAGESEN & KROGSTIE (2016): *BPMN 2.0 for Modeling Business Processes*. S. 224ff.

⁶⁰³ Vgl. HENSELER & HOMRIGHAUSEN (2021): *SAP S/4HANA als Enabler für Tax CMS*. S. 30.

⁶⁰⁴ Vgl. VETTEN (2021): *Etablierung eines Tax Operating Models zur nachhaltigen Modernisierung der Steuerabteilung*. S. 42.

⁶⁰⁵ Zur Bedeutung von Prozessplanung und -gestaltung in der Steuerfunktion vgl. VETTEN (2021): *Tax Target Operating Model – die Digitale Steuerabteilung (EY)*. S. 281.

⁶⁰⁶ Vgl. KROMER & KLING (2021): *Verfahrensdokumentation nach den GoBD – Pflicht oder Kür?*. S. 35.

⁶⁰⁷ Vgl. IDW (2017): *IDW PS 980*. Rn. 10

⁶⁰⁸ Vgl. WEBER & BUCCIERI (2022): *Der Deklarationsprozess bei direkten und indirekten Steuern – das ewige Streben nach Effizienzen*. S. 8.

z. B. Interviews mit Prozessverantwortlichen oder analytischen Verfahren zur Auswertung von Performance- oder Compliance-Kennzahlen wie Prozessdurchlaufzeiten oder der Anzahl unterschiedlicher Prozessvarianten, etwa mittels Process Mining.⁶⁰⁹ Die Praktik *SPM-2.2* umfasst Aktivitäten zur Entwicklung, fortlaufenden Aktualisierung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen für die Implementierung steuerlicher Prozesse. Basierend auf den Ergebnissen aus Praktik *SPM-2.1* werden konkrete Maßnahmen abgeleitet, um Verbesserungen kontinuierlich umzusetzen. Die Auswahl der zu verbessernden Prozesse kann anhand unterschiedlicher Kriterien erfolgen: in der Regel werden Maßnahmen zur Einhaltung der steuerlichen Compliance prioritär behandelt. Möglich sind jedoch z. B. auch leistungsbezogene (beispielsweise Senkung der Prozessdurchlaufzeit), transparenzbezogene (beispielsweise bessere Nachvollziehbarkeit von Prozessausführungen) oder organisationale Verbesserungen (beispielsweise Einbindung weiterer Prozessteilnehmer).

Level 3: Die Praktik *SPM-3.1* dient der Definition, Aktualisierung und Umsetzung von Verbesserungszielen für steuerliche Prozesse mit Blick auf deren Einfluss auf die Gesamtunternehmensziele. Generell erfolgt die Definition von Tax-Compliance-Zielen aus der Unternehmensstrategie und in Abhängigkeit der allgemeinen Unternehmensziele,⁶¹⁰ sodass im Rahmen dieser Praktik eine Konsistenzprüfung der Zielsetzungen erfolgen kann. Gegenstand von Praktik *SPM-3.2* ist die Auswertung von Prozessausführungsdaten auf Basis der Ereignisprotokolle, um unerwünschtes Prozessverhalten zu identifizieren und Verbesserungspotenziale abzuleiten. Aufzeichnungen von Prozessausführungen stellen eine wichtige Quelle für die Identifikation von Compliance-Verletzungen dar.⁶¹¹ Zudem kann auf Ebene der Ausführungsdaten ein rechtssicherer Nachweis über die operativ durchgeführten Überwachungs- und Überprüfungsprozesse zur Einhaltung von Compliance-Vorgaben erbracht werden. Die Praktik *SPM-3.3* beinhaltet die Anwendung von unternehmensweiten Standards zur Verwaltung von Prozessen, um eine effiziente und effektive Koordinierung von Prozessmanagementaktivitäten sicherzustellen. Dies umfasst alle Phasen des GPM-Lebenszyklus und beinhaltet insbesondere eine Einbindung steuerlicher Prozesse in Rahmenwerke zur IT-Governance (z. B. COBIT), zur Umsetzung von IT Service Management (z. B. ITIL) oder Ansätze zur Konzeption und Umsetzung von Unternehmensarchitekturen (z. B. TOGAF).⁶¹²

Level 4: In Praktik *SPM-4.1* wird die durchgehende Unterstützung von Prozessabläufen mittels IT-Systemen fokussiert, sodass jeder Prozessteil systembasiert ausgeführt und dokumentiert wird. Die Prozessunterstützung kann in operativen Systemen wie ERP-Systemen

⁶⁰⁹ Vgl. ZUR MÜHLEN & SHAPIRO (2015): *Business Process Analytics*. S. 243f.

⁶¹⁰ Vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. Rn. 33

⁶¹¹ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 35f.

⁶¹² KROMER und KLING diskutieren Schnittpunkte bei der Dokumentation von Prozessen vor dem Hintergrund der Verfahrensdokumentation nach GoBD und der Notwendigkeit der Dokumentation nach etablierten Governance-Standards wie COBIT (vgl. KROMER & KLING (2021): *Verfahrensdokumentation nach den GoBD – Pflicht oder Kür?*. S. 34.)

men oder dedizierten Steueranwendungen erfolgen oder durch Workflow-Managementsysteme realisiert werden, die zur Aufgabenverwaltung und -steuerung zwischen Prozessbeteiligten innerhalb und außerhalb der Steuerfunktion dienen. Eine durchgehend digitale Unterstützung von Prozessen ohne manuelle Brüche in der Bearbeitung erlaubt die Erzeugung von vollständigen Ereignisprotokollen, die sämtliche Systeminteraktionen beinhalten und diese nachvollziehbar und im Rahmen von prozessorientierten Datenanalysen auswertbar machen.⁶¹³ Praktik *SPM-4.2* umfasst die Auswertung der eingeführten Prozessverbesserungsmaßnahmen, um deren Effektivität und Auswirkungen auf die Leistung der Prozesse zu bewerten. Hierdurch wird ein Instrument zur Steuerung und Priorisierung von Prozessverbesserungen geschaffen, um zukünftige Maßnahmen im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses gezielt umsetzen zu können. Gegenstand von Praktik *SPM-4.3* ist die systematische Untersuchung und Bewertung neuer Technologien in Bezug auf ihre Eignung zur weitergehenden Automatisierung von Prozessabläufen. Technologien wie Robotic Process Automation finden im Bereich der Steuerfunktion vorrangig Anwendung zur Datenkonsolidierung und -aufbereitung, insbesondere in Steuerarten mit hohem Transaktionsvolumen wie der Umsatzsteuer oder Lohnsteuer.⁶¹⁴ ETL-Tools zur Automatisierung von Datenverarbeitungsstrecken, beispielsweise zwischen Quellsystemen und steuerlichen Deklarationslösungen, ersetzen punktuell manuelle Tätigkeiten und führen zu Effizienzgewinnen.⁶¹⁵ Auch Low-Code-Umgebungen bieten häufig für Fachanwender zugängliche Automatisierungsfunktionalitäten, z. B. für die regelbasierte Reaktion auf und Aussteuerung von Ereignissen. Insbesondere die Nutzung von Machine Learning und anderen KI-Verfahren ermöglicht darüber hinaus die Automatisierung von komplexen, inhaltlichen Aufgaben wie der Prüfung unstrukturierter Informationen oder semantischer Zusammenhänge und damit eine stärkere Automatisierung von Ende-zu-Ende-Prozessen.⁶¹⁶

Level 5: Die Praktik *SPM-5.1* beinhaltet die kontinuierliche Anwendung von Verfahren zur analytischen Auswertung und zum Monitoring von steuerlichen Prozessen. Eine Möglichkeit zur Umsetzung der Praktik besteht z. B. durch den Einsatz von Process-Mining-Verfahren.⁶¹⁷ Diese können sowohl als Offline-Analysen auf historischen Daten

⁶¹³ Vgl. SCHMIEDER (2020): *Anforderungen an TaxTech-Lösungen am Beispiel von Sachzuwendungen*. S. 18.; vgl. BOGENDÖRFER & HOFSTETTER (2020): *Wie gelingt Collaboration in der Steuerberatung 4.0?*. S. 61.

⁶¹⁴ Vgl. KROMER & WILCZYNSKA (2020): *RPA - Robotic Process Automation für Steueranwendungen*. S. 6.; vgl. KUBOT ET AL. (2021): *RPA in der Steuerfunktion – Gestern, heute und übermorgen*. S. 35.; vgl. RISSE (2022): *Automation von steuerlichen Prozessen: Auswahlmethoden zum Einsatz von Robotic Process Automation (RPA) in Umsatzsteuer-Voranmeldungen*. S. 101ff.

⁶¹⁵ Vgl. FRIEDRICHS ET AL. (2020): *Transfer Pricing meets Data & Analytics – Anwendungsmöglichkeiten und Praxiserfahrungen*. S. 398.

⁶¹⁶ Vgl. FETTKE ET AL. (2017): *Künstliche Intelligenz im Steuerbereich - Innovationsstudie zur Digitalisierung und den Potentialen Künstlicher Intelligenz im Bereich Steuer*. S. 80.

⁶¹⁷ Vgl. Der Einsatz von Process Mining im Steuerbereich wird in der Literatur stark diskutiert, siehe z. B. FETTKE (2018): *TaxTech - Die vierte Disziplin der Steuerwissenschaft*. S. 22.; LANGER & RÖBLER (2021): *VAT Audits mit Unterstützung durch Data- und Process-Mining*. S. 14.; RISSE (2022): *Automation von steuerlichen Prozessen: Auswahlmethoden zum Einsatz von Robotic Process Automation (RPA) in Umsatzsteuer-Voranmeldungen*. S. 101ff.

nach der erfolgten Ausführung von Prozessen stattfinden (Process Discovery und Conformance Checking) als auch im Rahmen von Online-Analysen zur Unterstützung der laufenden Prozessausführung. Die Erkennung von Prozessabweichungen zur Ausführungszeit des Prozesses ermöglicht die unmittelbare Reaktion auf unerwünschte Abweichungen, um Compliance-Verstöße zu verhindern.⁶¹⁸ Zudem wird ein durchgehendes Monitoring der Prozesse ermöglicht, um deren Ausführung zu dokumentieren und anhand verschiedener Kennzahlen quantifizieren zu können. Eine weitere Möglichkeit zur operativen Unterstützung der Ausführung ist die Vorhersage von Prozessparametern wie z. B. der voraussichtlichen Endzeit eines Prozesses. Mittels Machine-Learning-basierter Methoden können auf Basis von verfügbaren Daten zur Teilausführung von Prozessen Abschätzungen zur Wahrscheinlichkeit des weiteren Verlaufs bestimmt werden.⁶¹⁹

5.6.8.2 Workflow-basierte Prozesssteuerung

Das Arbeitsgebiet *Workflow-basierte Prozesssteuerung (WPS)* basiert auf der CMMI Practice Area *Incident Resolution and Prevention (IRP)*. Diese umfasst Praktiken zum Management und zur Behebung von Störungen, um deren negative Auswirkungen auf die Leistung erbrachter Dienstleistungen (engl. *service delivery level*) zu minimieren und die mit den Dienstleistungen verknüpften Ziele und Kundenverpflichtungen einzuhalten.⁶²⁰ Die Praktiken beinhalten Maßnahmen zur Identifikation, Analyse und Behebung von Störungen der Überwachung von Status und Eskalationsstufen, zur Kommunikation von Lösungsvorschlägen und deren Auswirkungen für Beteiligte sowie Aktionen zum Kontinuierlichkeitsmanagement.

Innerhalb des DiTaMM wird im Arbeitsgebiet WPS die Workflow-basierte Ausführung von Steuerprozessen untersucht. Als Teil eines ganzheitlichen Prozessmanagements unterstützt die systemgestützte Ausführung die Steuerung, Kontrolle und Überwachung von Compliance-relevanten Prozessen. Inhaltlich ist das Arbeitsgebiet nicht auf die Behebung von Störungen beschränkt, sondern umfasst sowohl die prozessorientierte Zusammenarbeit innerhalb der Steuerfunktion oder mit externen Dritten als auch die operative Unterstützung für den Umgang mit identifizierten Problemen im Prüfprozess und Korrekturprozesse zur Fehlerbereinigung.⁶²¹

Arbeitsgebiet: Workflow-basierte Prozesssteuerung (WPS)	
CMMI Capability Area	Managing Business Resilience (MBR)
CMM Practice Area	Incident Resolution and Prevention (IRP)
Adressierte Anforderungen	P8, P9

⁶¹⁸ Vgl. VAN DER AALST (2016): *Process Mining - Data Science in Action*. S. 307ff.

⁶¹⁹ Vgl. VAN DER AALST (2016): *Process Mining - Data Science in Action*. S. 311ff.

⁶²⁰ In Rahmenwerken zum IT Service Management wie beispielsweise ITIL wird dieser Bereich als *IT Incident Management* bezeichnet (vgl. AXELOS (2019): *ITIL Foundation ITIL 4 Edition*. S. 163.)

⁶²¹ Vgl. WÜRSCHINGER (2020): *Inside Outside Collaboration*. S. 45.; vgl. RAPP ET AL. (2022): *Stärkung des Tax Compliance Management-Systems (Tax CMS) durch Digitalisierungsmaßnahmen*. S. 288.; vgl. AHMAD & KAISER (2020): *Sanktionslistenprüfung und Datenschutzrecht*. S. 314.

Praktik	Beschreibung	Typische Arbeitsergebnisse	Steuer-spezifität
Level 1			
WPS-1.1	Workflow-basierte Ausführung von steuerlichen Prozessen	System zur Workflow-basierten Prozessausführung	mittel
Level 2			
WPS-2.1	Steuerung der Ausführung und Überwachung der Status von steuerlichen Prozessen	Definition von Aufgabenzuweisungen; Übersicht relevanter Fristen und Status	hoch
WPS-2.2	Berechtigungskonzepte zur Steuerung von steuerlichen Prozessen	Berechtigungskonzept; Rollendefinitionen	hoch
WPS-2.3	Ereignisgesteuerte Benachrichtigungen für Prozessbeteiligte	Benachrichtigungskonzept	mittel
Level 3			
WPS-3.1	Automatisierung von Entscheidungen in steuerlichen Prozessen	Modellierte Entscheidungsregeln (z. B. in DMN); Decision Engine zur Regelanwendung	mittel

Tabelle 49. Praktiken des Arbeitsgebiets WPS

Level 1: Die Praktik *WPS-1.1* beinhaltet die Ausführung von steuerlichen Prozessen durch unterstützende IT-Systeme im Rahmen von definierten Workflows. Workflow-Komponenten erlauben die Steuerung, Kontrolle und Überwachung von Prozessabläufen. Sie unterstützen inhärent interne und externe Compliance-Anforderungen, indem eine durchgehende Dokumentation sämtlicher Prozessschritte durchgeführt wird und Mitarbeiter im Prozess bei der Ausführung der Schritte angeleitet und assistiert werden.⁶²² Systemgestützte Workflows bilden die Voraussetzung für ein kontinuierliches Monitoring von Compliance-Risiken und die Automatisierung von Prüfschritten in Steuerprozessen.⁶²³ Die Workflow-basierte Prozessausführung stellt im Bereich Information Systems eine etablierte Form der IT-unterstützten Prozessimplementierung dar, die auf der Überführung von Prozessmodellen in ausführbare Spezifikationen beruht.⁶²⁴

Level 2: Die Praktik *WPS-2.1* umfasst die Steuerung und Überwachung der Ausführung von steuerlichen Prozessen zur transparenten Darstellung für alle Prozessbeteiligten. Workflow-basierte Systeme erlauben die Definition von verschiedenen Status, die Zwischenziele oder Meilensteine im Prozess definieren und daher zur Visualisierung des aktuellen Prozessstandes genutzt werden können. Sogenanntes *Status Tracking* erlaubt die Statusermittlung auf Einzelprozessebene (Prozessinstanzebene).⁶²⁵ Auf diese Weise

⁶²² Vgl. FUNKE & FUCHS (2020): *TaxTechnology – Standards nutzen, um flexibel zu bleiben*. S. 10.

⁶²³ Vgl. BAUMGART ET AL. (2021): *Schritt für Schritt zum digitalen und automatisierten Tax Compliance Management*. S. 23.

⁶²⁴ Vgl. CHUN OUYANG, MICHAEL ADAMS, MOE THANDAR WYNN (2015): *Workflow Management*. S. 475f.; vgl. VOM BROCKE & ROSEMAN (2015): *The Six Core Elements of Business Process Management*. S. 116.

⁶²⁵ Die Differenzierung zwischen Prozesstyp- und Prozessinstanzebene stellt eine konzeptuelle Trennung anhand der Zustandseigenschaften eines Systems dar. Die Menge aller möglichen Zustände eines Systems wird als *Typebene* bezeichnet (z. B. Struktur und Wertebereich eines Datensatzes), während konkrete Ausprägungen den Zustand des Systems auf der *Instanzebene* beschreiben (z. B. Kunde XY als

bleibt die Ausführung von Prozessschritten für alle Beteiligten nachvollziehbar und ist systemseitig dokumentierbar.⁶²⁶ Im Steuerbereich ist die Ausführung von Prozessen meist eng mit der Einhaltung von Fristen gegenüber der Finanzverwaltung verknüpft, die bei Nichteinhaltung negative Folgen für die steuerliche Compliance bedeuten. Im Rahmen der Workflow-Steuerung sind neben der Zuordnung von Aufgaben an Prozessbeteiligte daher zudem die Hinterlegung und Kontrolle von relevanten Fristen sicherzustellen.⁶²⁷ Inhalt von Praktik *WPS-2.2* ist die Implementierung eines Berechtigungskonzepts zur Steuerung von Prozessabläufen. Eine essenzielle Anforderung in Compliance-relevanten Prozessen ist die Einhaltung von prozessintegrierten Kontrollen wie dem Vier-Augenprinzip, die auf einer rollenmäßigen Trennung zwischen dem bearbeitenden und freigebenden Nutzer eines Prozessschrittes unterscheiden.⁶²⁸ Zudem muss sichergestellt sein, dass in fristenabhängigen Prozessen eine Sperrung der weiteren Bearbeitung innerhalb eines Workflows besteht, um eine Änderung von Daten nach Fristablauf zu verhindern. Die Praktik *WPS-2.3* umfasst die Einrichtung von ereignisgesteuerten Benachrichtigungen in steuerlichen Prozessen, die durch Änderungen an Status oder bei Erreichung von Fristen ausgelöst werden können. In Abhängigkeit der Gestaltung des jeweiligen Systems sind z. B. Email-Benachrichtigungen oder systeminterne Push-Benachrichtigungen möglich, um Prozessbeteiligte auf anstehende Aktionen wie notwendige Freigaben oder fristabhängige Bearbeitungen hinzuweisen oder über deren Eintritt zu informieren.

Level 3: Aufbauend auf der standardisierten Abbildung von Prozessabläufen in systemgestützten Workflows umfasst Praktik *WPS-3.1* die weitergehende Automatisierung der Prozesssteuerung. Durch die explizite Modellierung von Entscheidungsregeln wie steuerlichen Anforderungen oder Wertgrenzen, z. B. in Modellierungssprachen wie *Decision Model and Notation* (DMN), kann die Entscheidungsfindung innerhalb von Prozessabläufen anhand von Prozessparametern klar definiert und automatisiert werden.⁶²⁹ Die Trennung von Entscheidungslogiken und der in Geschäftsprozessen modellierten Ablauf- und Datenflusslogik ermöglicht damit eine klarere Trennung und separate Pflege von Entscheidungsregeln.⁶³⁰

5.6.8.3 Prozessverhaltensanalyse

Das Arbeitsgebiet *Prozessverhaltensanalyse (PVA)* basiert auf der CMMI Practice Area *Causal Analysis and Resolution (CAR)*, welche auf die Identifizierung und Analyse von unerwünschten Ergebnissen sowie die Ableitung von Präventionsmaßnahmen fokussiert. Die Zielsetzung besteht in der Behebung der Kernursachen, um qualitäts- und pro-

Eigentümer des Datensatzes) (vgl. VOM BROCKE (2016): *Referenzmodellierung: Gestaltung und Verteilung von Konstruktionsprozessen*. S. 47.)

⁶²⁶ Vgl. BAUMGART ET AL. (2020): *Wo Grundsteuer einfach „einfach“ wird*. S. 30.

⁶²⁷ Vgl. HÖNICKE (2022): *IT-Tools für die Steuerfunktion*. S. 23.

⁶²⁸ Vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. Rn. 45

⁶²⁹ Vgl. EBER ET AL. (2020): *Tax CMS - wenn, dann richtig!*. S. 17.

⁶³⁰ Vgl. WESKE (2019): *Business Process Management - Concepts, Languages, Architectures*. S. 244f.

duktivitätsbezogene Auswirkungen zu verhindern. Die kausale Analyse von unerwünschten Ergebnissen und ihren Ursachen kann nach verschiedenen Methoden erfolgen und ist eng mit anderen Practice Areas zur Leistungsmessung verbunden.⁶³¹

Im DiTaMM beinhaltet das Arbeitsgebiet PVA die Erfassung von Abweichungen in den Abläufen steuerlicher Prozesse. Abweichungen können in Form zeitlicher (z. B. überzogene Fristen, ungewöhnlich lange oder kurze Durchlaufzeiten der Prozesse), ablaufbezogener (z. B. Auslassung oder Wiederholung einzelner Prozessaktivitäten, mehrfache Vor- und Zurücksprünge im Prozessablauf) oder ressourcenbezogener Abweichungen (z. B. Bündelung von Aktivitäten bei einzelnen Prozessbeteiligten, Verletzung von Funktionstrennung oder des Vier-Augen-Prinzips) auftreten und sind potenziell Compliance-relevant. Ob tatsächlich eine Verletzung von Compliance-Verpflichtungen vorliegt, ist durch eine Bewertung der Abweichungen zu prüfen. Identifizierte Probleme sind durch Handlungsvorschläge zu adressieren. Der Einsatz von prozessanalytischen Methoden des Process Mining ermöglicht die detaillierte laufende Kontrolle des Prozessverhaltens auf Basis aufgezeichneter Prozessdaten.

Arbeitsgebiet: Prozessverhaltensanalyse (PVA)			
CMMI Capability Area		Supporting Implementation (SI)	
CMM Practice Area		Causal Analysis and Resolution (CAR)	
Adressierte Anforderungen		P13, P14, D7	
Praktik	Beschreibung	Typische Arbeitsergebnisse	Steuer-spezifität
Level 1			
PVA-1.1	Systematische Erfassung von Prozessverhalten	Dokumentiertes Prozessverhalten (z. B. Prozesslogs, Status)	gering
Level 2			
PVA-2.1	Definition von Auswahlkriterien für Prozessverhaltensanalysen	Auswahlkriterien für Prozesse	gering
PVA-2.2	Analyse des Prozessverhaltens für ausgewählte Prozesse	Analyseergebnisse; Bewertung der Abweichungen	gering
Level 3			
PVA-3.1	Analyse des Prozessverhaltens für ausgewählte Prozesse anhand definierter Abläufe	Ablauf und Kriterien zur Analyse; Analyseergebnisse; Bewertung der Abweichungen	mittel
PVA-3.2	Entwicklung von Handlungsvorschlägen zur Behandlung von unerwünschtem Prozessverhalten	Dokumentierte Handlungsvorschläge	hoch
PVA-3.3	Umsetzung von Handlungsvorschlägen zur Behandlung von unerwünschtem Prozessverhalten	Dokumentierte Umsetzungsergebnisse	mittel

⁶³¹ Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 49f.

Level 4			
PVA-4.1	Nutzung von Process-Mining-Methoden zur Analyse von steuerlichen Prozessen	Quantitative Analyseergebnisse; Bewertung der Abweichungen	mittel
Level 5			
PVA-5.1	Institutionalisierung der Nutzung von Process-Mining-Methoden	Dokumentierte und institutionalisierte Prozesse zur Nutzung von Process-Mining-Methoden	mittel

Tabelle 50. Praktiken des Arbeitsgebiets PVA

Level 1: In Praktik *PVA-1.1* werden Aktivitäten zusammengefasst, die der systemtechnischen Aufzeichnung von Prozessverhalten dienen, z. B. in Form von Ereignis- oder Aktivitätsprotokollen, die Interaktionen mit den IT-Systemen dokumentieren. Diese stellen die Grundlage für eine nachfolgende Analyse von Prozessabläufen dar, um erwünschtes und unerwünschtes Prozessverhalten zu identifizieren und weiter analysieren zu können. Für Compliance-relevante Steuerprozesse ermöglichen sie die Umsetzung von Untersuchungsmechanismen zur Ermittlung von Ursachen von Fehlverhalten und Schwachstellen im CMS.⁶³²

Level 2: Die Praktik *PVA-2.1* dient der Definition von Kriterien, anhand derer Prozessverhaltensanalysen durchgeführt werden. Aus Effizienzgründen wird in der Praxis nicht jede festgestellte Abweichung im Prozessverhalten vollständig analysiert werden können. Zudem stellt nicht jede Abweichung zwingend ein unerwünschtes Fehlverhalten dar. Mittels der Auswahlkriterien kann bei begrenzten Ressourcen sichergestellt werden, dass auf relevante Abweichungen fokussiert wird. Diese können z. B. Compliance-relevante Prozessschritte beinhalten, von denen aus steuerfachlicher Sicht keinesfalls abgewichen werden darf. Praktik *PVA-2.2* umfasst Aktivitäten zur Analyse von Prozessen, die anhand der definierten Auswahlkriterien auf Verhaltensabweichungen untersucht wurden. Diese Analyse umfasst die Identifizierung der Ursachen für die Abweichung und eine Bewertung, ob diese tatsächlich eine unerwünschte Compliance-Verletzung darstellt.

Level 3: Praktik *PVA-3.1* erweitert die Praktik *PVA-2.2* um einen standardisierten organisatorischen Ablauf und klar definierte Kriterien anhand derer die Analyse des Verhaltens ausgewählter Prozesse zu durchlaufen ist. Dies kann durch die Entwicklung von steuerlichen Kennzahlen erfolgen, die beispielsweise an Prüfgrößen angelehnt sind, welche auf Seiten der Finanzverwaltungen verwendet werden.⁶³³ Dadurch wird eine Vergleichbarkeit und detaillierte Dokumentation ermöglicht, die als Teil einer kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse und Kontrollen des TCMS zur Beseitigung der Ursachen für die Abweichungen beiträgt.⁶³⁴ Diese wird in Praktik *PVA-3.2* durch einen geordneten organisatorischen Ablauf ausgestaltet, indem Handlungsvorschläge zur Behebung der Ursachen erarbeitet und dokumentiert werden. Handlungsvorschläge werden gemeinsam

⁶³² Vgl. IDW (2017): *IDW PS 980*. Rn. 17

⁶³³ Vgl. VETTEN (2021): *Tax Target Operating Model – die Digitale Steuerabteilung (EY)*. S. 282.; vgl. FRIEDRICHS ET AL. (2020): *Transfer Pricing meets Data & Analytics – Anwendungsmöglichkeiten und Praxiserfahrungen*. S. 402.

⁶³⁴ Vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. Rn. 55

mit den jeweiligen Ursachen zu Kategorien zusammengefasst, um Lösungen für zukünftige Verstöße effizient identifizieren zu können. Die Praktik *PVA-3.3* dient der Umsetzung der Handlungsvorschläge, um die Ursachen für die identifizierten unerwünschten Abweichungen im Prozessverhalten zu beheben. Die Durchführung von Änderungen an Compliance-relevanten Prozessen, Kontrollen und IT-Systemen muss anhand definierter Änderungsprozesse erfolgen und vollständig dokumentiert werden.⁶³⁵

Level 4: Praktik *PVA-4.1* umfasst die Implementierung und Nutzung von Process-Mining-Methoden zur Analyse von steuerlichen Prozessen. Process Mining hat sich als Technik zur Prozessdatenanalyse an der Schnittstelle zwischen Data Mining und dem Geschäftsprozessmanagement etabliert.⁶³⁶ Prozessorientierte Informationssysteme, wie Workflow- oder ERP-Systeme, protokollieren bei der Prozessausführung durchgeführte Aktionen (sogenannte Ereignisse) und Zeitpunkte der Ausführung pro Prozessinstanz. Die entstehenden sequenziellen Daten können mittels Process-Mining-Techniken ausgewertet werden: mithilfe von *Process Discovery* werden aus Ereignisprotokollen Abläufe als Prozessmodelle rekonstruiert, um in der Realität ablaufende Prozessvarianten zu entdecken.⁶³⁷ Als *Conformance Checking* wird der Konformitätsabgleich zwischen dem in Ereignisprotokollen festgehaltenen und dem geplanten bzw. erwünschten Prozessverhalten bezeichnet.⁶³⁸ Unter *Process Enhancement* wird die Verbesserung der Prozessmodelle und -abläufe auf Basis der Erkenntnisse aus der Analyse der Ereignisdaten verstanden.⁶³⁹ Zur Analyse von steuerlichen Prozessen werden Process-Mining-Methoden in der Literatur für die Anwendung in verschiedenen Steuerarten beschrieben, z. B. als Unterstützung für umsatzsteuerliche Audits,⁶⁴⁰ zur Ermittlung von Fremdvergleichspreisen,⁶⁴¹ oder als Auswahlmethode für die Automatisierung von Umsatzsteuervoranmeldungen mittels RPA.⁶⁴² Zudem wird die Nutzung von Process Mining auch im Kontext des Datenzugriffs in der steuerlichen Außenprüfung als eine Methode des sogenannten Z3-Zugriffs diskutiert.⁶⁴³ Im Rahmen der Praktik erfolgt die Anwendung von Process-Mining-Methoden einzelfallbezogen und zeitlich begrenzt.

Level 5: Die Praktik *PVA-5.1* erweitert die Aktivitäten zum einzelfallbezogenen und zeitlich begrenzten Einsatz von Process-Mining-Methoden. Die Anwendung wird durch definierte Prozesse institutionalisiert und dauerhaft als Analysemethode für die Auswertung

⁶³⁵ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 14.

⁶³⁶ Vgl. VAN DER AALST (2012): *Process Mining: Overview and Opportunities*. S. 1.; vgl. VAN DER AALST (2016): *Process Mining - Data Science in Action*. S. 30f.

⁶³⁷ Vgl. VAN DER AALST (2016): *Process Mining - Data Science in Action*. S. 163ff.

⁶³⁸ Vgl. VAN DER AALST (2016): *Process Mining - Data Science in Action*. S. 243ff.

⁶³⁹ Vgl. VAN DER AALST (2016): *Process Mining - Data Science in Action*. S. 30.

⁶⁴⁰ Vgl. LANGER & RÖBLER (2021): *VAT Audits mit Unterstützung durch Data- und Process-Mining*. S. 14.

⁶⁴¹ Vgl. WINTERHALTER ET AL. (2022): *Die Ermittlung des Fremdvergleichspreises von Daten mit Hilfe von Process Mining, API und Blockchain-Verfahren – Erste Erkenntnisse einer Fragebogenstudie*. S. 247f.

⁶⁴² Vgl. RISSE (2022): *Automation von steuerlichen Prozessen: Auswahlmethoden zum Einsatz von Robotic Process Automation (RPA) in Umsatzsteuer-Voranmeldungen*. S. 105f.

⁶⁴³ Vgl. WARGOWSKA & WERNER (2020): *Zur Fortentwicklung des Datenzugriffs gemäß § 147 Abs. 6 AO (Teil 2)*. S. 351.

steuerlicher Prozesse etabliert. Als Teil von TCMS kann somit die Einhaltung von Compliance-Verpflichtungen während der Prozessausführung sichergestellt werden und Abweichungen unmittelbar zur Laufzeit erkannt werden. Die Datengrundlage für die Anwendung von Discovery- und Conformance-Checking-Methoden wird in diesen Fällen durch eine Echtzeit-Konnektivität zu den korrespondierenden Transaktionssystemen ermöglicht.⁶⁴⁴

5.6.9 Fähigkeitensbereich Datenbasierte Leistungsverbesserung

5.6.9.1 Datenmanagement und -analyse

Das Arbeitsgebiet *Datenmanagement und -analyse (DMA)* basiert auf der CMMI Practice Area *Managing Performance and Measurement (MPM)*, welche ein betriebliches Leistungsmanagement durch Messung und Analyse zur Erreichung der Unternehmensziele fokussiert. Dabei steht die Maximierung der Investitionsrentabilität durch die Konzentration von Verbesserungsmaßnahmen auf kosten-, termin- und qualitätsbezogene Leistungen im Mittelpunkt.⁶⁴⁵

Im Rahmen des DiTaMM fasst das Arbeitsgebiet DMA Praktiken zum steuerlichen Datenmanagement, zum Aufbau von steuerlichen Kennzahlensystemen und der Leistungsanalyse und -bewertung zusammen. Die Schaffung einer einheitlichen, zentralen Datenbasis, die Daten aus verschiedenen Quellsystemen konsolidiert und integriert, stellt die Grundlage für die Implementierung weitergehender Data-Analytics-Funktionalitäten innerhalb der Steuerfunktion dar.⁶⁴⁶ Diese können zur bedarfsgerechten Datenauswertung, Steigerung der Datentransparenz sowie der Überwachung steuerlicher Prozesse angewendet werden.

Arbeitsgebiet: Datenmanagement und -analyse (DMA)			
CMMI Capability Area		Improving Performance (IMP)	
CMM Practice Area		Managing Performance & Measurement (MPM)	
Adressierte Anforderungen		S5, P12, D1, D2, D3, D4, D7, D8, D9, D12, T11	
Praktik	Beschreibung	Typische Arbeitsergebnisse	Steuer-spezifität
Level 1			
DMA-1.1	Entwicklung, Umsetzung und Erhalt von Maßnahmen zur Aufzeichnung von Daten über die Compliance-Leistung	Kennzahlen zur Compliance-Leistung; Konzepte zur Datenaufzeichnung	hoch
Level 2			
DMA-2.1	Datenbasierte Identifizierung und Behandlung von Problemen der Compliance-Leistung	Identifizierte Probleme; Maßnahmen zur Problembehandlung	hoch

⁶⁴⁴ Vgl. GRABELLUS (2020): *Anwendung von Process Mining zur Einhaltung von Steuervorschriften*. S. 14f.

⁶⁴⁵ Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 168.

⁶⁴⁶ Vgl. HÖBBEL ET AL. (2021): *Datengetriebene globale Steuerfunktion*. S. 30.

DMA-2.2	Aufbau von Kennzahlensystemen zur Leistungsmessung und zum datenbasierten Management der Steuerfunktion	Kennzahlensysteme zur Leistungsbewertung und zur Risikofrüherkennung	hoch
Level 3			
DMA-3.1	Konsolidierung und standardisierte Bereitstellung steuerlich relevanter Daten	Prozesse zur Datenkonsolidierung; Data Warehouses; Data Lake	mittel
DMA-3.2	Sicherung der steuerlichen Datenqualität durch inhaltliche Validierungen	Prüfroutinen; inhaltliche Validierungsvorschriften	mittel
DMA-3.3	Einrichtung von Rückmeldeprozessen für identifizierte Probleme in steuerliche Vorprozesse	Rückmeldeprozesse	hoch
Level 4			
DMA-4.1	Entwicklung, Aktualisierung und Anwendung von Unternehmenskennzahlen anhand steuerlicher Daten	Leistungskennzahlen; Ziel- und Wertschöpfungsbeiträge	hoch
DMA-4.2	Entwicklung, Aktualisierung und Umsetzung eines zentralen Ansatzes zum steuerlichen Datenmanagement	Umsetzung eines steuerlichen Datenmanagements	hoch
DMA-4.3	Bereitstellung von Data-Analytics-Funktionalität zur flexiblen Auswertung steuerlicher Daten	Zugängliche Data-Analytics-Funktionalität	gering
DMA-4.4	Etablierung von Maßnahmen zur Sicherung der Datenqualität in steuerlichen Vorsystemen	Qualitätssicherungsmaßnahmen; implementierte Systemlogik	hoch
Level 5			
DMA-5.1	Verfügbarmachung und Nutzung von Daten aus unstrukturierten Quellen	Technologien zur Informationsextraktion; Nutzungskonzepte; Betriebskonzepte	gering
DMA-5.2	Entwicklung, Aktualisierung und Umsetzung von Maßnahmen zur Überwachung steuerlicher Prozesse	Maßnahmen zur Prozessüberwachung	mittel
DMA-5.3	Nutzung statistischer und quantitativer Methoden zur Leistungsbewertung und -steuerung	Bewertungssystematiken; Konzepte zur Entscheidungsunterstützung	hoch

Tabelle 51. Praktiken des Arbeitsgebiets DMA

Level 1: Die Praktik *DMA-1.1* umfasst die Entwicklung, Umsetzung und den Erhalt von Maßnahmen zur Aufzeichnung von Daten zur Tax-Compliance-Leistung. Diese sind

grundlegend für die Analyse und Bewertung der Leistung des Compliance-Management-systems und zur Identifikation von Korrekturmaßnahmen.⁶⁴⁷ Die Auswertung von Compliance-relevanten Daten kann zudem Rückschlüsse auf die Performance der Steuerfunktion insgesamt geben, beispielsweise zu deren Wertschöpfungsbeitrag im Unternehmen. Hierzu ist die Entwicklung geeigneter Kennzahlen notwendig.⁶⁴⁸

Level 2: In Praktik *DMA-2.1* wird die Auswertung der Ergebnisse der Überwachungsmaßnahmen zur Tax-Compliance-Leistung behandelt. Die kritische Bewertung der Ergebnisse ist Voraussetzung, um Gründe für die Nichteinhaltung von Compliance-Vorgaben zu identifizieren und um Maßnahmen zur Behebung einleiten zu können.⁶⁴⁹ Gegenstand von Praktik *DMA-2.2* ist die Definition geeigneter Kriterien zur Berichterstattung in Form von Kennzahlensystemen und Key Performance Indicators (KPI) auf Grundlage von steuerlich relevanten Daten aus operativen Systemen. Diese ermöglichen die Leistungsmessung und das datenbasierte Management der Steuerfunktion sowie eine Risiko-früherkennung durch die Überwachung von (Konzern-)Kennzahlen und steuerlichen Verhältnisgrößen.⁶⁵⁰

Level 3: Die Praktik *DMA-3.1* umfasst die Datenkonsolidierung aus unterschiedlichen steuerlichen Quellsystemen, um eine zentrale Datenbasis für Datenanalysen zu schaffen. Eine Standardisierung von Prozessen zur Datenbeschaffung und -aufbereitung (engl. *Extract, Transform, Load*, ETL) und die Harmonisierung in Bezug auf Struktur und Format, z. B. innerhalb von Data Warehouses oder Data Lakes, sind essenzielle Voraussetzungen für eine effiziente Auswertung.⁶⁵¹ In Praktik *DMA-3.2* erfolgt zur Sicherung der Datenqualität eine inhaltliche Validierung der verarbeiteten Daten, z. B. in Bezug auf deren Vollständigkeit.⁶⁵² Zudem kann anhand historischer Daten eine Plausibilisierung einzelner Werte anhand von Schwellenwerten oder statistischen Maßen erfolgen. Die Praktik *DMA-3.3* umfasst die Einrichtung von Rückmeldeprozesse, um identifizierte Probleme in den verarbeiteten Daten an die zuständigen Stellen (Dateneigner, engl. *data owner*) innerhalb der Vorprozesse zu kommunizieren und deren Korrektur zu initiieren. In der Regel liegen die verarbeiteten Daten außerhalb der Zuständigkeit der Steuerfunktion, sodass eine Korrektur durch andere Unternehmensbereiche durchgeführt werden muss.

Level 4: Die Praktik *DMA-4.1* beinhaltet Entwicklung, Aktualisierung und Anwendung von Kennzahlen, um leistungsbezogene Auswertungen der Steuerfunktion für andere Unternehmensbereiche zugänglich zu machen. Im Rahmen der Anwendung des TCMS ist die Kompatibilität der Compliance-Zielsetzungen mit der strategischen Ausrichtung des

⁶⁴⁷ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 16.

⁶⁴⁸ Vgl. VETTEN (2021): *Tax Target Operating Model – die Digitale Steuerabteilung (EY)*. S. 282.

⁶⁴⁹ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 16.

⁶⁵⁰ Vgl. FRIEDRICHS ET AL. (2020): *Transfer Pricing meets Data & Analytics – Anwendungsmöglichkeiten und Praxiserfahrungen*. S. 402.

⁶⁵¹ Vgl. HÖBBEL ET AL. (2021): *Datengetriebene globale Steuerfunktion*. S. 23.; vgl. DOLL & WALTER (2020): *Digitalisierung der Finanzverwaltung und Steuerfunktion - Wohin geht die Reise?*. S. 5.

⁶⁵² Vgl. LIEKENBROCK ET AL. (2021): *Data Governance in Tax: Ein strategischer Ansatz zur Qualitätssicherung von steuerrelevanten Daten*. S. 355.

Unternehmens sicherzustellen.⁶⁵³ Beispielsweise können Risikobewertungen für steuerliche Sachverhalte in ein unternehmensweites Risikomanagementsystem einfließen. Praktik *DMA-4.2* umfasst die Entwicklung, Aktualisierung und Umsetzung eines zentralen Ansatzes zum steuerlichen Datenmanagement. Ein steuerliches Datenmanagement dient zur Operationalisierung von unternehmensweiten Data-Governance-Vorgaben unter besonderer Beachtung steuerspezifischer Anforderungen.⁶⁵⁴ Die Steuerfunktion wird dadurch in die Lage versetzt, standardisierte steuerliche Datenmodelle zu entwickeln, um Daten in verschiedenen steuerlichen Berichts- und Deklarationsprozessen wiederzuverwenden. Sichtenbasierte Darstellungen ermöglichen auf einem einheitlichen Datenbestand die Strukturierung z. B. nach unterschiedlichen Steuerarten. Zudem lassen sich Anforderungen in Bezug auf Datenintegrität und -vertraulichkeit durch technische und organisatorische Maßnahmen gezielt ausgestalten. Die Praktik *DMA-4.3* umfasst die Nutzung von Data-Analytics-Funktionalitäten zur flexiblen Auswertung steuerlicher Daten. Eine systematische, deskriptive Auswertung und Visualisierung von Daten kann damit bedarfsgerecht und anlassbezogen erfolgen und detaillierte Einblicke in steuerliche Sachverhalte liefern.⁶⁵⁵ Besonderheiten im Datenbestand können anhand verschiedener Methoden (z. B. Trendanalysen, Ausreißererkennung, Cluster-Analysen) untersucht und die Ergebnisse bei Bedarf an zuständige Funktionen und Bereiche der Organisation bereitgestellt werden, um präventive, korrektive oder wiederherstellende Maßnahmen einzuleiten.⁶⁵⁶ Die Praktik *DMA-4.4* beinhaltet die Umsetzung von Maßnahmen zur Sicherung der Datenqualität in steuerlichen Vorsystemen und Prozessen außerhalb der Steuerabteilung. Ausgehend von einem steuerlichen Datenmanagement übernimmt die Steuerfunktion damit eine erweiterte Verantwortung für die Datensammlung, -pflege und -verarbeitung, um sicherzustellen, dass steuerrelevante Daten bereits bei ihrem Ursprung korrekt erfasst werden. Die Gewährleistung einer ausreichenden Datenqualität und -granularität in Vorsystemen sorgt dafür, dass eine aufwendige nachgelagerte Korrektur von fehlerhaften Daten entfallen kann.⁶⁵⁷

Level 5: Die Praktik *DMA-5.1* umfasst die Verfügbarmachung und Verwendung von Daten aus unstrukturierten Quellen wie beispielsweise PDF-Dokumenten oder online verfügbaren Texten. Bei der steuerlichen Beurteilung von Sachverhalten ist oftmals der Abgleich oder die Verwendung von Daten aus Dokumenten notwendig und erfolgt in der Regel durch manuelle Bearbeitung, z. B. bei der Verarbeitung von Steuerbescheiden oder der qualitativen Bewertung von Unternehmenswebsites im Rahmen von Benchmarkstudien.⁶⁵⁸ Verfahren der Informationsextraktion können die Extraktion relevanter Daten automatisieren und die Informationen verfügbar machen. Praktik *DMA-5.2* beinhaltet die

⁶⁵³ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 6.

⁶⁵⁴ Vgl. LIEKENBROCK & DANIELMEYER (2021): *Data Governance als Reaktion auf die zunehmend datengetriebene Betriebsprüfung?* S. 37.

⁶⁵⁵ Vgl. FRIEDRICHS ET AL. (2020): *Transfer Pricing meets Data & Analytics – Anwendungsmöglichkeiten und Praxiserfahrungen*. S. 397.

⁶⁵⁶ Vgl. HÖBBEL ET AL. (2021): *Datengetriebene globale Steuerfunktion*. S. 30.

⁶⁵⁷ Vgl. ESTERMAIER ET AL. (2020): *S/4 HANA – Eine Chance für die Steuerabteilung (Teil 2)*. S. 41.

⁶⁵⁸ Vgl. COENEN (2020): *Künstliche Intelligenz (KI) - Wie sich Gewerbesteuer-, Grundsteuer- und IHK-Beitragsbescheide automatisiert verarbeiten lassen*. S. 36.; vgl. BEUTHER ET AL. (2020): *KI-Einsatz für*

Entwicklung, Aktualisierung und Umsetzung von Maßnahmen zur Überwachung steuerlicher Prozesse. Dies umfasst die Überwachung operativer Geschäftsprozesse auf Compliance-relevante Risiken sowie die Kontrolle und Überwachung von extern erbrachten Prozessen.⁶⁵⁹ Organisatorische und technische Kontrollen von Prozessen (z. B. automatisierte Plausibilitätskontrollen, Aussteuerung von Geschäftsvorfällen zur manuellen Prüfung) können beispielsweise durch prozessanalytische Verfahren umgesetzt werden (vgl. Praktik *SPM-5.1*). Die Praktik *DMA-5.3* umfasst die Nutzung statistischer und quantitativer Methoden zur Leistungsbewertung und -steuerung. Voraussetzung hierfür ist die Existenz eines Kennzahlensystems zur steuerlichen Leistungsmessung (vgl. Praktik *DMA-2.2*). Aufbauend auf einer zentralen steuerlichen Datenbasis kann die Aktualisierung der Bewertung der Compliance-Leistung und steuerlicher Kennzahlen automatisiert erfolgen und die Transparenz über relevante Prozesse erhöhen. Für die Unternehmensleitung wird eine verlässliche Datengrundlage für die Entscheidungsfindung und Bewertung der Zielerreichung geschaffen.

5.6.9.2 Datenbasierte Entscheidungsfindung

Das Arbeitsgebiet *Datenbasierte Entscheidungsfindung (DEF)* basiert auf der CMMI Capability Area *Decision Analysis and Resolution (DAR)*. Diese umfasst Praktiken zur Erhöhung der Objektivität in der Entscheidungsfindung durch die Entwicklung von Kriterien und Methoden zur Auswahl optimaler Handlungsoptionen. Die Definition der Kriterien erfolgt vor dem Hintergrund relevanter unternehmensbezogener Zielsetzungen, z. B. der Auswirkung einer Entscheidung auf Kosten, Zeitplanung oder Qualität einer Lösung oder der Beeinflussung anderer Prozesse als mittelbarer Effekt.⁶⁶⁰

Im Rahmen des DiTaMM werden die Praktiken des Arbeitsgebiets DEF zur Unterstützung der datenbasierten Entscheidungsfindung ausgestaltet, um steuerliche Compliance in relevanten Unternehmensprozessen sicherzustellen. Steigende Compliance-Verpflichtungen führen dazu, dass die Zahl steuerlicher Würdigungen und Entscheidungen zunimmt und durch standardisierte Entscheidungsprozesse abgebildet werden muss. Durch die Spezifikation von steuerlichen Entscheidungskriterien und -regeln in automatisiert auswertbaren Formaten können Compliance-relevante Fragestellungen effizient geprüft und beantwortet werden, um geeignete Alternativen im Entscheidungsprozess zu bestimmen. Dies ermöglicht eine vollständige Dokumentation getroffener Entscheidungen sowie die Implementierung der Logiken zur Entscheidungsfindung in operative Systeme, um bereits bei der Erfassung von Geschäftsvorfällen eine steuerliche Würdigung zu erreichen. Zudem wird die Ausführung und Steuerung von Workflows (vgl. Arbeitsgebiet

Effizienzgewinne bei Benchmarkstudien im Bereich Transfer Pricing - Mittels Web Crawling und Natural Language Understanding. S. 318.

⁶⁵⁹ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 16.

⁶⁶⁰ Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 94f.

WPS in Abschnitt 5.6.8.2) durch die Automatisierung von Entscheidungsregeln unterstützt.⁶⁶¹

Arbeitsgebiet: Datenbasierte Entscheidungsfindung (DEF)			
CMMI Capability Area		Supporting Implementation (SI)	
CMM Practice Area		Decision Analysis and Resolution (DAR)	
Adressierte Anforderungen		P8, D11	
Praktik	Beschreibung	Typische Arbeitsergebnisse	Steuer-spezifität
Level 1			
DEF-1.1	Definition von Alternativen in steuerlichen Entscheidungsprozessen	Dokumentierte Alternativen	hoch
Level 2			
DEF-2.1	Aufzeichnung der Wahl von Alternativen in steuerlichen Entscheidungsprozessen	Dokumentation gewählter Alternativen	hoch
Level 3			
DEF-3.1	Definition und Aktualisierung klarer Kriterien für Alternativen in steuerlichen Entscheidungsprozessen	Übersicht zu Kriterien für Alternativen im Entscheidungsprozess	mittel
DEF-3.2	Definition und Anwendung von Regeln zur Bestimmung von Alternativen in steuerlichen Entscheidungsprozessen	Übersicht zu Regeln für die Auswahl von Alternativen	mittel
Level 4			
DEF-4.1	Implementierung der steuerlichen Entscheidungsfindung in operative Systeme	Systemimplementierung (z. B. als Entscheidungs-Service)	hoch
DEF-4.2	Simulation steuerlicher Effekte für Alternativen im Entscheidungsprozess	Ergebnisse aus Simulationsszenarien	hoch

Tabelle 52. Praktiken des Arbeitsgebiets DEF

Level 1: Die Praktik *DEF-1.1* beinhaltet die Definition von verschiedenen Alternativen in den relevanten Entscheidungsprozessen. Diese stellt die Grundlage für eine Entscheidungsfindung im Sinne der Auswahl der am besten geeigneten Alternative in einer spezifischen Entscheidungssituation dar. Compliance-relevante Handlungsalternativen werden so einheitlich und transparent dokumentiert.

Level 2: Die Praktik *DEF-2.1* umfasst die Dokumentation der steuerlichen Entscheidungsfindung auf Basis der definierten Alternativen, um die spätere Nachvollziehbarkeit des Entscheidungsprozesses zu gewährleisten. Die Forderung nach individueller Nachvollziehbarkeit von steuerlichen Entscheidungen erstreckt sich auch auf den Einsatz von

⁶⁶¹ Vgl. NIESEN & BAUMGART (2020): *Steuerliche Entscheidungen: Von 100-Seiten-Richtlinien zum intelligenten Entscheidungs-Service*. S. 17–19.

unterstützenden IT-Systemen wie stochastischen KI-Verfahren und stellt besondere Anforderungen an deren Einsatz insbesondere im behördlichen Einsatz.⁶⁶²

Level 3: In Praktik *DEF-3.1* werden Aktivitäten zusammengefasst, die zur Definition und Aktualisierung von steuerlichen Entscheidungskriterien für die Auswahl von Alternativen in Entscheidungsprozessen dienen. Mittels der Kriterien werden Alternativen kontextualisiert und notwendige Compliance-Anforderungen beschrieben. Gegenstand von Praktik *DEF-3.2* ist die Definition und Anwendung von Regeln zur Bestimmung von Alternativen in einer spezifischen Entscheidungssituation. Die Auswahl erfolgt anhand der definierten Kriterien über Entscheidungsregeln, welche eine Zuordnung zwischen Ausprägungen der Kriterien und den jeweils gültigen Handlungsalternativen beinhalten. Aufgrund der hohen Anforderungen an die Nachvollziehbarkeit und Begründbarkeit von Entscheidungen zu steuerlichen Fragestellungen werden die Entscheidungsregeln überwiegend durch explizite Modellierung erstellt.⁶⁶³ Die Modellierung kann in unterschiedlicher Form erfolgen, beispielsweise mit DMN-Modellen, die automatisiert ausgewertet werden können.⁶⁶⁴ Beim Einsatz stochastischer und lernender Verfahren ist zu prüfen, ob die Ergebnisse der Entscheidungsfindung den Anforderungen an die Nachvollziehbarkeit und Begründbarkeit der Entscheidung genügen.

Level 4: Praktik *DEF-4.1* hat die systemische Implementierung der definierten Entscheidungskriterien und -regeln in operativen Systemen zum Gegenstand. Liegen die Kriterien und Regeln zur Bestimmung von Alternativen im Entscheidungsprozesse vor, so können diese funktional gekapselt und in einem Entscheidungs-Service systemisch implementiert werden. Über Systemschnittstellen kann der Service an bestehende IT-Systeme angebunden werden: aus Eingabedaten werden anhand der definierten Regeln Entscheidungen abgeleitet, dokumentiert und an die jeweiligen Systeme zurückgemeldet.⁶⁶⁵ Die Praktik *DEF-4.2* umfasst die datenbasierte Simulation steuerlicher Effekte für verschiedene Handlungsalternativen, um diese im Entscheidungsprozess zu berücksichtigen. Durch die Simulation verschiedener Szenarien auf Grundlagen relevanter Unternehmensdaten kann eine Entscheidungsfindung effektiv und für andere Unternehmensbereiche transparent erfolgen. Ein Beispiel stellt die Simulation von Folgeeffekten bei der Korrektur von Steuereckenziffern oder Bilanzpositionen im Rahmen von Betriebsprüfungen dar.⁶⁶⁶

⁶⁶² Vgl. SCHMIDT (2022): *Quo vadis, Finanzverwaltung? Potenziale und Herausforderungen eines künftigen behördlichen KI-Einsatzes*. S. 33.

⁶⁶³ Vgl. WALTL (2020): *Transparenz von Künstlicher Intelligenz: Eine Demystifizierung im Kontext steuerlicher Anforderungen*. S. 5.; vgl. SCHMIDT (2021): *Steuervollzug in Zeiten - Kritische Bestandsaufnahme und Blick in die Zukunft*. S. 59.

⁶⁶⁴ Vgl. EBER ET AL. (2020): *Tax CMS - wenn, dann richtig!*. S. 17.

⁶⁶⁵ Vgl. NIESEN & BAUMGART (2020): *Steuerliche Entscheidungen: Von 100-Seiten-Richtlinien zum intelligenten Entscheidungs-Service*. S. 19.

⁶⁶⁶ Vgl. BRÜCKER ET AL. (2020): *Digitalisierung des ertragsteuerlichen End-to-End-Prozesses mit der Finanzverwaltung*. S. 31.

5.6.10 Fähigkeitsbereich Gestaltung steuerl. Informationssysteme

5.6.10.1 Systemkonzeption und -entwicklung

Das Arbeitsgebiet *Systemkonzeption und -entwicklung (SKE)* basiert auf der CMMI Practice Area *Technical Solutions (TS)* und umfasst Praktiken für die effektive Gestaltung von Systemlösungen, um die im Projektkontext definierten Anforderungen zu erfüllen. Innerhalb des CMMI bezieht sich der Fähigkeitsbereich auf die Konzeption und Entwicklung von Produkten und Produktkomponenten sowie Dienstleistungen, Dienstleistungssystemen und -komponenten auf allen Ebenen der Produkt- oder Dienstleistungsarchitektur.⁶⁶⁷

Bei der digitalen Transformation der betrieblichen Steuerfunktion steht die Gestaltung von steuerlichen IT-Lösungen und Informationssystemen im Vordergrund. Die beschriebenen Praktiken können zudem auch für die Entwicklung von steuerlichen IT-basierten Dienstleistungen angewandt werden und damit einen Beitrag für die Gestaltung des steuerlichen Dienstleistungsportfolios leisten. Die Steuerspezifität der einzelnen Praktiken des Arbeitsgebiets ist im Vergleich zu anderen Arbeitsgebieten geringer, da sich die Aktivitäten in das generelle Vorgehen zur Gestaltung von Informationssystemen eingliedern und durch steuerliche Anforderungen und Compliance-Vorgaben fachlich konkretisiert werden. Besondere Spezifika sind bei der Beschreibung der entsprechenden Praktiken hervorgehoben.

Arbeitsgebiet: Systemkonzeption und -entwicklung (SKE)			
CMMI Capability Area		Engineering & Developing Products (EDP)	
CMM Practice Area		Technical Solution (TS)	
Adressierte Anforderungen		S19, P6, T2, T3, T8, T10	
Praktik	Beschreibung	Typische Arbeitsergebnisse	Steuer-spezifität
Level 1			
SKE-1.1	Entwicklung einer IT-Systemlösung zur Erfüllung definierter Basisanforderungen	Entwickelte IT-Systemlösung	gering
Level 2			
SKE-2.1	Konzeption einer Systemlösung zur Erfüllung definierter Anforderungen	Systemarchitektur; Übersicht der funktionalen Komponenten	gering
SKE-2.2	Bewertung der Konzeption und Lösung festgestellter Probleme	Ergebnisse der Bewertung; überarbeitete Konzeption	mittel
SKE-2.3	Dokumentation der Systementwicklung und -nutzung	System- und Entwicklungsdokumentationen; Anleitungen	gering
Level 3			
SKE-3.1	Festlegung von Kriterien für Entwurfsentscheidungen	Dokumentierte Kriterien und Entscheidungen	gering
SKE-3.2	Identifizierung alternativer Lösungen für ausgewählte Komponenten	Alternative Implementierungsansätze	gering

⁶⁶⁷ Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 506f.

SKE-3.3	Evaluierung von Optionen zur Implementierung der Lösung	Evaluationsergebnisse; Bewertung von Entwicklungs-, Kauf- und Wiederverwendungsoptionen	gering
SKE-3.4	Auswahl von Lösungen auf Basis von Entwurfskriterien	Dokumentierter Auswahlprozess	gering
SKE-3.5	Entwicklung, Aktualisierung und Verwendung von notwendigen Informationen zur Implementierung des Entwurfs	Technische Beschreibung von Implementierungsdetails; technische Spezifikation	gering
SKE-3.6	Konzeption von Schnittstellen anhand festgelegter Kriterien	Spezifikation von Systemschnittstellen; Zugriffs- und Berechtigungskonzepte und Formate	gering

Tabelle 53. Praktiken des Arbeitsgebiets SKE

Level 1: Gegenstand der Praktik *SKE-1.1* ist die Erfüllung der definierten Anforderungen durch die Umsetzung einer IT-Systemlösung. In Bezug auf die Einhaltung von Compliance-Verpflichtungen zählen hierzu insbesondere die Entwicklung organisatorischer und technischer Hilfsmittel zur Unterstützung einzelner CMS-Bestandteile und zur Überwachung des CMS durch IT-Tools sowie den Einsatz steuerlicher IT-Lösungen.⁶⁶⁸

Level 2: Die Praktik *SKE-2.1* umfasst die konzeptuelle Entwicklung von Komponenten und Schnittstellen des Systems als Grundlage für deren Umsetzung. Hierzu zählt die Definition der Systemarchitektur, die verschiedene Lösungskomponenten nach funktionalen Kriterien gruppiert und strukturelle Beziehungen der Komponenten untereinander spezifiziert. Zudem werden Potenziale für die Wiederverwendung von Komponenten berücksichtigt. Ziel der Praktik ist es, eine Lösungskonzeption zu erarbeiten, die ein ausreichendes Detailniveau bietet, um eine Entscheidungsgrundlage für die Implementierung, Realisierung oder den Kauf der einzelnen Komponenten zu bieten. Aufbauend auf der Lösungskonzeption umfasst die Praktik *SKE-2.2* Aktivitäten zu deren systematischen Prüfung und Bewertung aus steuerfachlicher Perspektive. Auf diese Weise sollen die Angemessenheit und Wirksamkeit der entwickelten Lösung überprüft und mögliche Probleme im Sinne einer kosteneffizienten Anpassung frühzeitig im Entwicklungsprozess adressiert werden. Für die Implementierung von Compliance-relevanten Maßnahmen bedeutet dies insbesondere, dass die Anforderungen des CMS in die Geschäftsprozesse der Organisation integriert werden.⁶⁶⁹ Die Praktik *SKE-2.3* beinhaltet die Dokumentation des Systementwicklungs- und Nutzungsprozesses anhand etablierter Notationsstandards der Softwareentwicklung und umfasst die Erstellung von Materialien wie Installations-, Wartungs- und Betriebshandbüchern sowie Schulungsunterlagen für die Systemnutzung durch Endanwender.

Level 3: Inhalt der Praktik *SKE-3.1* ist die Festlegung von Kriterien für Entwurfsentscheidungen, die den Prozess der Lösungsauswahl und Systementwicklung leiten. Entscheidungskriterien können Randbedingungen der Entwicklung umfassen, z. B. Komplexität,

⁶⁶⁸ Vgl. IDW (2017): *IDW PS 980*. S. 22f.; vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. Rn. 46

⁶⁶⁹ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 9.

Performance und Kosten der entstehenden Lösung oder aus fachlichen Anforderungen entstehen. Für Steuerapplikationen findet sich zunehmend die Forderung nach einer modularen Gestaltung, um entwickelte Funktionalitäten für verschiedene Steuerarten und unterschiedliche nationale Anwendungen nutzen zu können.⁶⁷⁰ Zudem wird eine Nutzung Cloud-basierter IT-Infrastruktur angestrebt, um eine breite Verfügbarkeit von Lösungen sicherzustellen.⁶⁷¹ Die Praktik *SKE-3.2* umfasst die Identifizierung von alternativen Lösungen zur Umsetzung ausgewählter Komponenten. Hintergrund der Praktik ist die Schaffung verschiedener Umsetzungsszenarien für die zu entwickelnde Lösung, um mit Blick auf die Anwendung der entwickelten Kriterien verschiedene Entscheidungsalternativen zu haben. Alternative Lösungen können die Eigenentwicklung, die Verwendung vorhandener oder die Beschaffung neuer Lösungen umfassen. Gegenstand der Praktik *SKE-3.3* ist die Evaluierung von Optionen zur Implementierung der Lösung. Diese kann durch die Eigenentwicklung oder den Kauf bzw. die Wiederverwendung bestehender Komponenten erfolgen. Neben den definierten Entscheidungskriterien hängt das Ergebnis der Evaluation beispielsweise von der Flexibilität der Lizenz- und Vergütungsmodelle und den Möglichkeiten für die eigenständige Weiterentwicklung von extern entwickelten Software-Komponenten ohne Einbindung des Anbieters ab.⁶⁷² Insbesondere die Erweiterbarkeit der Funktionalitäten zur Abdeckung weiterer steuerlicher Anwendungsfälle ist aus Sicht der Betreiber von Steuer-IT-Plattformen von hoher Bedeutung.⁶⁷³ Die Praktik *SKE-3.4* beschreibt die Auswahl einer Lösung unter Beachtung der Entscheidungskriterien sowie der Ergebnisse der Analysen in den vorausgegangenen Praktiken. Zudem zählt die Dokumentation des Auswahlprozesses zu den Aktivitäten der Praktik. Praktik *SKE-3.5* umfasst die Erstellung, laufende Aktualisierung und Nutzung von Informationen, die für die Umsetzung der konzipierten Lösung notwendig sind. Neben der fortlaufenden Pflege und Versionierung der technischen Spezifikation steht hierbei die Konsistenzsicherung zwischen der Entwicklung und den Anforderungen im Vordergrund. Neben der Implementierung der steuerlichen Kernfunktionalitäten ist im Rahmen der Systemgestaltung auch die Entwicklung von Schnittstellen zu vor- und nachgelagerten Systemen zu spezifizieren. Dies ist Gegenstand der Praktik *SKE-3.6*. Bei der Übertragung von Steuerdaten an die Finanzverwaltung wird hierzu in der Regel die ELSTER-Schnittstelle (*Elektronische Steuererklärung*) zur standardisierten Abwicklung von Steuererklärungen und Steueranmeldungen verwendet. Zur Integration in eigene Steueranwendungen steht mit der Client-Bibliothek ERiC (*ELSTER Rich Client*) eine Schnittstellenspezifikation zur Verfügung, die Steuerdaten plausibilisiert und verschlüsselt rechtssicher an die Finanzverwaltung übermittelt.⁶⁷⁴ Auch für den Datenaustausch zwischen Quellsystemen und steuerlichen Anwendungen sind Systemschnittstellen zu spezifizieren.

⁶⁷⁰ Vgl. KOWALLIK (2020): *Integrierte Online-Plattformen der deutschsprachigen Finanzverwaltungen - Status quo, FinanzOnline und das neue deutsche Unternehmensportal*. S. 156.

⁶⁷¹ Vgl. HÖBBEL ET AL. (2021): *Datengetriebene globale Steuerfunktion*. S. 25.

⁶⁷² Vgl. Anforderung S19 im Gestaltungsfeld Strategie (Abschnitt 4.9.2)

⁶⁷³ Vgl. Anforderung T3 im Gestaltungsfeld Technologie (Abschnitt 4.9.5)

⁶⁷⁴ Vgl. PEUTHERT & SCHAEBS (2021): *Paradigmenwechsel in der Aus- und Fortbildung von Steuerbeamten (Teil I) - Zeitgemäße Anforderungen, konsekutive Modularisierung und Konzepte zur Vermittlung von Digital- und Zukunftskompetenzen*. S. 237.

5.6.10.2 Systemintegration

Die Basis des Arbeitsgebiets *Systemintegration (SI)* bildet die CMMI Practice Area *Product Integration (PI)*. Die hier zusammengefassten Praktiken umfassen die Integration von Produkten, Dienstleistungen und Systemkomponenten und unterteilen strategische, kontextuelle und prozedurale Aspekte, um das Zusammenwirken verschiedener Komponenten sicherzustellen.⁶⁷⁵

Für die digitale Transformation der Steuerfunktion ist zu beachten, dass die entstehenden steuerlichen IT-Lösungen und Informationssysteme nicht isoliert als separate Digitalisierungsprojekte betrachtet werden dürfen, sondern in die IT-Landschaft des Unternehmens integriert werden müssen. Da die Steuerfunktion insbesondere als nachgelagerter Konsument von Daten auftritt, die im operativen Betrieb erzeugt werden, ist eine schnittstellenbasierte Anbindung an relevante Quellsysteme essenziell. Zudem muss der zukünftigen Rolle der Steuerfunktion (vgl. Abschnitt 3.3.5) dahingehend Rechnung getragen werden, dass diese als gleichberechtigter Stakeholder fortlaufend in die Weiterentwicklung von steuerlichen Quellsystemen und deren Schnittstellen einbezogen wird, um in diesem Rahmen frühzeitig über notwendige Anpassungen zur Sicherstellung der Tax Compliance informiert zu werden.

Arbeitsgebiet: Systemintegration (SI)			
CMMI Capability Area		Engineering & Developing Products (EDP)	
CMM Practice Area		Product Integration (PI)	
Adressierte Anforderungen		S20, P4, P7, T1	
Praktik	Beschreibung	Typische Arbeitsergebnisse	Steuer-spezifität
Level 1			
SI-1.1	Zusammenstellung der Systemlösungen und Übergabe an die Steuerfunktion	Zusammengestellte Lösung und dazugehörige Dokumentation	mittel
Level 2			
SI-2.1	Integration der Systemlösung in bestehende IT-Infrastruktur	Integration in Verzeichnisdienste; Netzwerkanbindung	mittel
SI-2.2	Entwicklung, Aktualisierung und Befolgung einer Integrationsstrategie für steuerliche IT-Lösungen	Dokumentierte Integrationsstrategie	mittel
Level 3			
SI-3.1	Entwicklung, Aktualisierung und Einhaltung von Verfahren und Kriterien zur Integration von steuerlichen IT-Lösungen	Integrationsverfahren und -kriterien	mittel
SI-3.2	Anbindung steuerlicher IT-Lösungen an Quellsysteme	Schnittstellenspezifikation	hoch
SI-3.3	Integration verschiedener steuerlicher IT-Lösungen	Technisches Integrationskonzept	hoch

⁶⁷⁵ Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 378f.

SI-3.4	Bewertung integrierter Komponenten zur Sicherstellung der steuerlichen Anforderungen	Dokumentation der Bewertung	hoch
Level 4			
SI-4.1	Fortlaufende Überprüfung und Aktualisierung von Schnittstellen zu unternehmensinternen Systemen	Ergebnisse der Überprüfung; aktualisierte Schnittstellenspezifikation	mittel
SI-4.2	Bewertung der integrierten Komponenten und Schnittstellen in Bezug auf Tax-Compliance-Vorgaben	Ergebnisse der Bewertung	hoch

Tabelle 54. Praktiken des Arbeitsgebiets SI

Level 1: Die Praktik *SI-1.1* definiert die grundlegende Integration einzelner Komponenten der entwickelten Lösung und ihre Bereitstellung für die Steuerfunktion als zukünftigen Nutzer. Die Art der Bereitstellung kann in Abhängigkeit von der konkreten Lösung variieren und sich beispielsweise dahingehend unterscheiden, ob sie als Software-as-a-Service oder selbstadministrierte Software angeboten wird.

Level 2: Gegenstand von Praktik *SI-2.1* ist aufbauend auf Praktik *SI-1.1* die Einbindung der Systemlösung in vorhandene IT-Infrastruktur wie unternehmensweite Authentifizierungssysteme (z. B. OAuth), Verzeichnisdienste (z. B. Active Directories) oder die Integration zwischen Modulen innerhalb von Netzwerkanwendungen (z. B. Security Handover).⁶⁷⁶ Die Integration in die bestehende IT-Infrastruktur stellt die Erfüllung von Anforderungen an Effizienz, Sicherheit und Benutzerfreundlichkeit sicher. Aktivitäten zur Integration erfolgen hierbei auf Projektbasis und sind nicht durch klar definierte Prozesse standardisiert. Die Praktik *SI-2.2* enthält Aktivitäten zur technischen und organisatorischen Integration der entwickelten Komponenten. Dies umfasst Fragestellungen zur Definition und Auswahl der Integrationsstrategie, beispielsweise ob eine schrittweise Einführung der neuen Lösung geplant ist, ein Parallelbetrieb zu möglicherweise vorhandenen Lösungen oder eine Umstellung zu einem klar definierten Zeitpunkt erfolgen soll (Big Bang-Strategie). Zudem sind Schnittstellen zu anderen Systemen zu beachten, deren Funktion im Rahmen der Integration zu verifizieren ist. Für die Einführung von Compliance-Lösungen im Einflussbereich der Steuerfunktion ist die Integration in bestehende Risikomanagementsysteme oder interne Kontrollsysteme zu beachten, um eine Einbindung in Compliance-Prozessen zu erreichen.⁶⁷⁷

Level 3: Die Praktik *SI-3.1* definiert Verfahren und Kriterien zur Steuerung und Bewertung der Integration von steuerlichen IT-Lösungen. Dies umfasst beispielsweise, dass die Steuerfunktion in steuerrelevante Fragen während der Integration frühzeitig eingebunden wird und Schnittstellen zu anderen Unternehmensfunktionen eindeutig definiert sind.⁶⁷⁸

⁶⁷⁶ Vgl. Abschnitt 4.8.2.3

⁶⁷⁷ Vgl. BRÜCKER ET AL. (2020): *Digitalisierung des ertragsteuerlichen End-to-End-Prozesses mit der Finanzverwaltung*. S. 28.

⁶⁷⁸ Vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. Rn. 38

Gegenstand von Praktik *SI-3.2* ist die standardisierte Datenübertragung zwischen vorgelegerten Quellsystemen und steuerlichen Anwendungen über spezifizierte Schnittstellen. Um die Bereitstellung von steuerrelevanten Daten im notwendigen Detaillierungsgrad und ohne die Notwendigkeit manueller Anpassungen zu erreichen, ist die Integration von Exportlogiken in technische Basissysteme wie ERP-Systeme nötig.⁶⁷⁹ Zur Erreichung eines einheitlichen Datenmanagements innerhalb der Steuerfunktion ist die standardisierte Datenlieferung über Schnittstellen in definierten Strukturen essenziell und lässt sich organisatorisch in ERP-Systemen aufgrund deren zentraler Rolle als prozessuales und technisches Bindeglied zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen effizient positionieren. Für die Steuerfunktion bietet sich im Zuge von IT-Transformationen wie der Umstellung auf SAP S/4HANA das Potenzial zur Mitwirkung an strategischem Prozess-Design und zur Verbesserung steuerlicher Abläufe.⁶⁸⁰ Die Praktik *SI-3.3* umfasst die Integration verschiedener steuerlicher IT-Lösungen, um die Entstehung von nicht integrieren Insellösungen mit separater Datenhaltung und unterschiedlichen Architekturen zu vermeiden. Diese Integration kann unterschiedlich ausgestaltet werden, beispielsweise durch die Nutzung von modularen Microservice-Architekturen. Diese bündeln die steuerliche Logik und stellen gemeinsam genutzte Funktionalitäten für andere Anwendungen zur Verfügung oder durch den Aufbau von Portallösungen, die individuelle Tools unter einer einheitlichen Oberfläche und Nutzerverwaltung vereinen.⁶⁸¹ Unter Praktik *SI-3.4* werden Aktivitäten zusammengefasst, um die korrekte Funktionsfähigkeit der Gesamtlösung nach erfolgter Integration zu bewerten. Die Bewertung erfolgt unter Beachtung der gewählten Integrationsstrategie und der definierten Integrationskriterien.

Level 4: Gegenstand von Praktik *SI-4.1* ist die fortlaufende Überprüfung und Aktualisierung von Schnittstellen zu unternehmensinternen IT-Systemen, die zur Integration steuerlicher IT-Lösungen verwendet werden und sich beispielsweise im Rahmen von Systemupgrades ändern können. Neben einer funktionalen und technischen Prüfung der Schnittstellen auf Vollständigkeit und Konsistenz in Bezug auf die gelieferten Daten ist zudem eine strategische Einbindung der Steuerfunktion bei prozess- oder geschäftsmodellbezogenen Änderungen sicherzustellen. Dadurch kann die Steuerfunktion über relevante Veränderungen informiert zu werden, um steuerliche Anforderungen im Rahmen von Schnittstellenanpassungen frühzeitig adressieren und die System- und Prozess-Compliance sicherstellen zu können.⁶⁸² Die Praktik *SI-4.2* definiert die Bewertung der inte-

⁶⁷⁹ Vgl. HÖBBEL & BUSCHBACHER (2021): *Datentransparenz in der Steuerfunktion – Herausforderung und Chance*. S. 25.

⁶⁸⁰ Vgl. ESTERMAIER ET AL. (2020): *S/4 HANA – Eine Chance für die Steuerabteilung (Teil 2)*. S. 34f.; vgl. HENSELER & HOMRIGHAUSEN (2021): *SAP S/4HANA als Enabler für Tax CMS*. S. 29f.

⁶⁸¹ Vgl. STENDER & REGENDANTZ (2020): *Die Steuerfunktion erfolgreich steuern - Vom Nutzen innovativer Steuerportale*. S. 35.; vgl. FINDEIS (2020): *Collaboration 2.0 – Der Mehrwert von Mandantenportalen im internationalen Kontext*. S. 71.

⁶⁸² Vgl. HÖBBEL & BUSCHBACHER (2021): *Datentransparenz in der Steuerfunktion – Herausforderung und Chance*. S. 22.

grierten Komponenten und Schnittstellen, um die Einhaltung definierter Tax-Compliance-Vorgaben sicherzustellen.⁶⁸³ Die Bewertung erfolgt vor dem Hintergrund der festgelegten Integrationsstrategie und Integrationskriterien. Sie umfasst Schnittstellen zu internen und externen Systemen der Steuerfunktion.

5.6.10.3 Systembetrieb und -verwaltung

Der Arbeitsgebiet *Systembetrieb und -verwaltung (SBV)* basiert auf der CMMI Practice Area *Configuration Management (CM)*. Diese umfasst die Verwaltung von Arbeitsprodukten im Projektkontext, um deren Integrität im Rahmen von unterschiedlichen Konfigurationen, Versions- und Änderungskontrollen sowie Audits sicherzustellen. Sie ermöglicht die gezielte Umsetzung von Änderungen sowie die Auslieferung korrekter und funktionaler Versionen der entwickelten Lösung.⁶⁸⁴

Im Rahmen des DiTaMM umfasst das Arbeitsgebiet SBV Praktiken zur Gestaltung des Betriebs und zur Verwaltung von steuerlichen IT-Lösungen und Informationssystemen. Diese betreffen die Versionsverwaltung unterschiedlicher Systemzustände sowie Maßnahmen zum Schutz von steuerlichen Daten durch Zugriffs- und Berechtigungskonzepte, zur Einrichtung von Änderungsprozessen, um Anpassungen an Systemen standardisiert durchzuführen, und zur Dokumentation Compliance-relevanter Systemkomponenten.

Arbeitsgebiet: Systembetrieb und -verwaltung (SBV)			
CMMI Capability Area		Supporting Implementation (SI)	
CMM Practice Area		Configuration Management (CM)	
Adressierte Anforderungen		S17, S18, P10, P17	
Praktik	Beschreibung	Typische Arbeitsergebnisse	Steuer-spezifität
Level 1			
SBV-1.1	Einrichtung einer Versionskontrolle für steuerliche Systemlösungen	Versionskontrollsystem; Liste von Versionen und zugehörigen Systemzuständen	hoch
Level 2			
SBV-2.1	Dokumentation TCMS-relevanter Komponenten in steuerlichen Systemlösungen	Dokumentierte TCMS-Maßnahmen pro Systemkomponente	hoch
Level 3			
SBV-3.1	Einrichtung von Zugriffs- und Berechtigungskonzepten zum Schutz steuerrelevanter Daten	Zugriffs- und Berechtigungskonzept auf Datenebene	mittel
SBV-3.2	Entwicklung und Umsetzung von Änderungsprozessen für Systemanpassungen	Definierte Änderungsprozesse für steuerliche Systemlösungen	hoch

Tabelle 55. Praktiken des Arbeitsgebiets SBV

⁶⁸³ Vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. Rn. 44

⁶⁸⁴ Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 66.

Level 1: Die Praktik *SBV-1.1* umfasst die Einrichtung von Systemen zur Überwachung und Dokumentation von Änderungen an steuerlichen Systemlösungen. Mittels einer Versionskontrolle können Systemzustände archiviert und nach erfolgten Änderungen nachvollzogen werden. Auf diese Weise wird verhindert, dass z. B. im Rahmen von Audits historische Zustände eines Systems, die zu einem möglicherweise problematischen Verhalten oder der Verletzung von Compliance-Vorgaben geführt haben, nicht mehr nachvollzogen werden können. Die Versionierung erfolgt unter den gleichen Bedingungen wie die Versionskontrolle des TCMS.⁶⁸⁵

Level 2: Gegenstand von Praktik *SBV-2.1* ist die Dokumentation von TCMS-relevanten Komponenten innerhalb von steuerlichen Systemlösungen. Die Dokumentation muss relevante Informationen zur Wirksamkeit beinhalten und die kontinuierliche Anwendung von Grundsätzen und Maßnahmen des TCMS belegen.⁶⁸⁶ Sie muss für Überprüfungen in einem geeigneten Format vorliegen und selbst Gegenstand von Versionskontrollen sein,⁶⁸⁷ um eine zweifelsfreie Zuordnung zu verschiedenen Entwicklungsständen der steuerlichen Systemlösung herzustellen.

Level 3: In Praktik *SBV-3.1* wird die Einrichtung von Zugriffs- und Berechtigungskonzepten definiert, die zur Sicherung von steuerrelevanten Daten innerhalb von steuerlichen Systemlösungen dienen. Steuerliche Anforderungen bestehen in Bezug auf die Revisi-
onssicherheit und Unveränderlichkeit der Daten und sollen verhindern, dass diese versehentlich oder vorsätzlich manipuliert werden.⁶⁸⁸ Diese Anforderungen werden über rollenbasierte Zugriffsrechte, die Einrichtung von Zugangs- und Berechtigungskonzepten sowie Lösungen zum Identitätsmanagement abgedeckt.⁶⁸⁹ Die Praktik *SBV-3.2* umfasst die Entwicklung und Umsetzung von Änderungsprozessen, um Anpassungen an steuerlichen Systemlösungen in geplanter Art und Weise durchzuführen.⁶⁹⁰ Um Compliance-relevante Auswirkungen im Rahmen von Anpassungen zu identifizieren und zu berücksichtigen, müssen Änderungen hinsichtlich ihrer Auswirkungen geprüft und bewertet werden. Die Funktionsweise und Wirksamkeit des TCMS darf durch Änderungen nicht gefährdet werden und ist bei kontinuierlichen Verbesserungsprozessen zu berücksichtigen.⁶⁹¹

⁶⁸⁵ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 14.

⁶⁸⁶ Vgl. IDW (2017): *IDW PS 980*. S. 18.

⁶⁸⁷ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 14.

⁶⁸⁸ Vgl. LIEKENBROCK ET AL. (2021): *Data Governance in Tax: Ein strategischer Ansatz zur Qualitätssicherung von steuerrelevanten Daten*. S. 354.

⁶⁸⁹ Vgl. WILKENS (2022): *Erfahrungsbericht: Digitalisierung von Sachzuwendungsprozessen – Implementierung eines Sachzuwendungstools*. S. 274.; vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. Rn. 44

⁶⁹⁰ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 11.

⁶⁹¹ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 18f.

5.6.11 Fähigkeitsbereich Qualifikation und Befähigung

5.6.11.1 Aufbau und Erhalt digitaler Kompetenzen

Das Arbeitsgebiet *Aufbau und Erhalt digitaler Kompetenzen (AEK)* basiert auf der CMMI Practice Area *Organization Training (OT)*. Diese hat die Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen von Mitarbeitenden zum Gegenstand, um sicherzustellen, dass diese ihre Aufgaben erfüllen und zu einer Verbesserung der Arbeitsleistung des Unternehmens beitragen können. Trainingsprogramme sind grundsätzlich an den unternehmerischen Zielsetzungen auszurichten und Bedarfe über Projekte und Unternehmensbereiche hinweg zu ermitteln. Die zu entwickelnden Fähigkeiten können anhand von technischen (z. B. im Umgang mit Werkzeugen, Daten, Prozessen), organisatorischen (z. B. Rollen, Verantwortlichkeiten, Verhaltensweisen) und kontextuellen Fähigkeiten (z. B. Kommunikation, Selbstmanagement) unterschieden werden.⁶⁹²

Für die digitale Transformation der Steuerfunktion ist der Bereich der Weiterqualifikation von Mitarbeitenden aufgrund des sich stark wandelnden Aufgabenspektrums von großer Bedeutung. Über die reine Erfüllung von Deklarationspflichten hinaus nimmt die Steuerfunktion eine zunehmend strategische Rolle bei der Planung, Beratung und Unterstützung gesamtunternehmerischer Entscheidungen ein.⁶⁹³ Nach KRUG verlagert sich der Aufgabenbereich des gesamten steuerberatenden Berufes von einer „ausführenden, operativen oder manuellen Tätigkeit“ hin zu einer „strategischen, qualitätssichernden oder planenden Aufgabe“.⁶⁹⁴ Fähigkeiten zum Umgang mit Technologien zur Datenauswertung, -aufbereitung, -visualisierung sowie zur Analyse und Gestaltung von Steuer- und Finanzprozessen werden zunehmend zur Grundvoraussetzung für Mitarbeitende der Steuerfunktion.⁶⁹⁵ Zudem finden Sie zunehmend Berücksichtigung in der Berufsausbildung für steuerberatende und assistierende Berufe, z. B. die Ausbildung zum Fachassistenten für Digitalisierung und IT-Prozesse (FAIT).⁶⁹⁶ Die Entwicklung erforderlicher Kompetenzen gilt als eine der größten Herausforderungen für die Digitalisierung der Steuerfunktion.⁶⁹⁷

Arbeitsgebiet: Aufbau und Erhalt digitaler Kompetenzen (AEK)	
CMMI Capability Area	Managing the Workforce (MWF)
CMM Practice Area	Organizational Training (OT)
Adressierte Anforderungen	S12

⁶⁹² Vgl. CMMI (2018): *CMMI Model V2.0*. S. 252f.

⁶⁹³ Vgl. COENEN & RUB (2022): *Bewährtes neu denken – ein holistischer, Empirie-gestützter Blick auf die Zukunft der globalen Steuerfunktion*. S. 23.

⁶⁹⁴ Vgl. KRUG (2020): *Haftung im Rahmen der Anwendung von künstlicher Intelligenz - Betrachtung unter Berücksichtigung der Besonderheiten des steuerberatenden Berufsstands*. S. 80.

⁶⁹⁵ Vgl. EGNER ET AL. (2022): *Digitale Transformation des steuerberatenden Berufsstands - Status quo der Maßnahmen zum Aufbau des Tax-Tech-Know-hows*. S. 212.; vgl. GEGUSCH & KIRSCH (2021): *Die Basis für die Digitalisierung im Steuerrecht: Prozessverständnis*. S. 422.

⁶⁹⁶ Vgl. KOLLMANN (2021): *Heterogenes nationales Steuerreporting – Eine Herausforderung für multinationale Unternehmen*. S. 211.; vgl. DEÁK (2021): *Fachassistent „Digitalisierung und IT-Prozesse“ (FAIT) - Fortbildung für die Steuerkanzlei der Zukunft*. S. 190ff.

⁶⁹⁷ Vgl. STENDER & REGENDANTZ (2021): *Die Rolle der Steuerabteilung heute und morgen – Studie zu Fragen der Digitalisierung (KPMG)*. S. 278.; vgl. NIESEN ET AL. (2018): *Getting Ready for the Future of the Tax Function - Global Survey on Digital Tax Maturity and AI Readiness*. S. 10.

Praktik	Beschreibung	Typische Arbeitsergebnisse	Steuer-spezifität
Level 1			
AEK-1.1	Vermittlung digitaler Kompetenzen für Mitarbeitende der Steuerfunktion	Zu vermittelnde Kompetenzen; Trainingspläne; betroffene Mitarbeitende	mittel
Level 2			
AEK-2.1	Systematische Ermittlung von Trainings- und Qualifikationsbedarfen	Übersicht zur Trainings- und Qualifikationsbedarfen	mittel
AEK-2.2	Entwicklung und Durchführung von Trainings und Qualifikationsangeboten	Übersicht zu Trainings- und Qualifikationsangeboten für betroffene Mitarbeitende	mittel
Level 3			
AEK-3.1	Ermittlung und Aktualisierung des kurzfristigen und strategischen Trainings- und Qualifikationsbedarfs	Übersicht zu kurzfristigen Trainings- und Qualifikationsbedarfen; Übersicht zu strategischen Trainings- und Qualifikationsbedarfen	mittel
AEK-3.2	Koordinierung von Trainings- und Qualifikationsangeboten mit anderen Unternehmensbereichen	Übersicht zu Verantwortlichkeiten	mittel
AEK-3.3	Bewertung der Wirksamkeit von Trainings und Qualifikationsangeboten	Befragungsergebnisse; Evaluationsergebnisse	hoch
AEK-3.4	Entwicklung und Durchführung von begleitenden Change-Management-Prozessen	Dokumentierte Maßnahmen zur Begleitung der Trainings- und Qualifikationsangebote	hoch

Tabelle 56. Praktiken des Arbeitsgebiets AEK

Level 1: Inhalt der Praktik *AEK-1.1* ist die Vermittlung grundlegender digitaler Kompetenzen für Mitarbeitende der Steuerfunktion. Diese schließen sich als Erweiterung bestehender Trainingskonzepte an, um sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden über die notwendigen Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen für die Umsetzung von Compliance-Maßnahmen im Rahmen von TCMS-Programmen verfügen.⁶⁹⁸

Level 2: Die Praktik *AEK-2.1* umfasst die Identifizierung von Trainings- und Qualifikationsbedarfen für einzelne Mitarbeiterrollen innerhalb der Steuerfunktion. Dies geschieht durch die Bestimmung von Differenzen zwischen vorhandenen und notwendigen Kompetenzen und resultiert in einer Übersicht der jeweils bestehenden Bedarfe. Voraussetzung für die Durchführung der Praktik ist die Fähigkeit zur klaren Benennung von notwendigen Kompetenzen, z. B. im Umgang mit Technologien, Daten oder Prozessen.⁶⁹⁹

⁶⁹⁸ Vgl. ISO (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. S. 10.; vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. Rn. 54

⁶⁹⁹ Vgl. HENGST ET AL. (2022): *Studie: Nie war der digitale Auftrag klarer, die Wertschöpfung in der Steuerfunktion voranzubringen*. S. 187.; vgl. GEGUSCH ET AL. (2020): *Aktuelle Entwicklungen im Trainingsbereich für Steuerfachleute*. S. 256.

Die Praktik *AEK-2.2* umfasst die Entwicklung und Durchführung von regelmäßigen Trainings-, Schulungs- und Qualifikationsmaßnahmen für betroffenes Personal, um die identifizierten Bedarfe zu adressieren. Die Maßnahmen müssen inhaltlich auf die konkreten Bedarfe einzelner Rollen und Mitarbeiter abgestimmt sein und regelmäßig stattfinden, um die Aktualität der vermittelten Kompetenzen sicherzustellen.

Level 3: In Praktik *AEK-3.1* sind Aktivitäten zusammengefasst, die der Ermittlung und laufenden Aktualisierung des kurzfristigen und strategischen Trainings- und Qualifikationsbedarfs der Steuerfunktion im Kontext der digitalen Transformation dienen. Die Unterscheidung nach dem Zeithorizont der Bedarfe ist bedeutsam, da strategische Bedarfe eng mit der Digitalisierungsstrategie der Steuerfunktion verknüpft sind und zu deren Umsetzung maßgeblichen Beitrag leisten. Insbesondere wenn neue Rollen geschaffen werden sollen, sind langfristige Qualifizierungsmaßnahmen zu erarbeiten. Ein Beispiel ist die Rolle des „Tax Engineers“, bei der das materielle Steuerrecht als wesentliche Komponente im Anforderungsprofil bestehen bleibt, aber durch Anwendungskompetenzen einer Reihe von Technologien wie KI-Methoden, den Umgang mit Low-Code-Umgebungen, RPA oder Process Mining ergänzt wird.⁷⁰⁰ Die Praktik *AEK-3.2* umfasst die Koordination mit anderen Unternehmensbereichen, um Synergien bei der Deckung von Trainings- und Qualifikationsbedarf zu erreichen, die in anderen Bereichen in ähnlicher Form bestehen. Neben speziellen steuerbezogenen Fragestellungen, z. B. bei der Implementierung von Steuerfindungslogiken, lassen sich für unternehmensweit genutzte Lösungen wie Low-Code-Applikationsplattformen oder Datenvisualisierungssysteme die Angebote koordinieren. In Praktik *AEK-3.3* werden Aktivitäten definiert, die eine Bewertung der Wirksamkeit der entwickelten Trainings- und Qualifikationsangebote ermöglichen sollen. Diese sollen zum einen sicherstellen, dass relevante Angebote von Mitarbeitenden auch wahrgenommen und abgeschlossen werden und zum anderen anhand messbarer Kennzahlen deren Wirksamkeit belegen. Beispiele für Kennzahlen sind die Anzahl der durchgeführten Trainings oder die Mitarbeiterzufriedenheit.⁷⁰¹ Falls möglich können zudem Effizienzsteigerungen durch erfolgte Automatisierungen oder frühzeitig erkannte Compliance-Risiken als Folge neu erworbener Digitalkompetenzen ausgewertet werden.⁷⁰² Praktik *AEK-3.4* umfasst die Entwicklung von Change-Management-Prozessen, die begleitend zu den Trainings- und Qualifikationsangeboten durchgeführt werden. Die Veränderungen, die mit der digitalen Transformation der Steuerfunktion verbunden sind, haben weitreichende Auswirkungen auf die etablierte Art der steuerberatenden Ausbildung

⁷⁰⁰ Vgl. EGNER ET AL. (2022): *Digitale Transformation des steuerberatenden Berufsstands - Status quo der Maßnahmen zum Aufbau des Tax-Tech-Know-hows*. S. 211.

⁷⁰¹ Vgl. VETTEN (2021): *Etablierung eines Tax Operating Models zur nachhaltigen Modernisierung der Steuerabteilung*. S. 45.; vgl. VETTEN (2021): *Tax Target Operating Model – die Digitale Steuerabteilung (EY)*. S. 282f.

⁷⁰² Anmerkung: Die Möglichkeit zur Bestimmung des jeweiligen Wertbeitrags einer einzelnen Trainings- oder Qualifikationsmaßnahme, beispielsweise zur Effizienzsteigerung, muss in der Praxis im konkreten Fall evaluiert werden.

und Arbeit. Der Erfolg hängt daher auch von einer kontinuierlichen Begleitung im Rahmen eines Change Managements ab.⁷⁰³

5.6.11.2 Technologische Befähigung der Steuerfunktion

Das Arbeitsgebiet *Technologische Befähigung der Steuerfunktion (TBS)* basiert nicht auf einer Practice Area des CMMI. Zur Gestaltung der digitalen Transformation ist es für die Steuerfunktion notwendig, Technologien eigenständig anwenden und Lösungen entwickeln zu können. Self-Service-Angebote bieten einen niedrighwelligen Zugang, durch den die Steuerfunktion befähigt wird, steuerliche Anwendungsfälle umzusetzen und sich dabei innerhalb eines konformen Rahmens zu bewegen, ohne den Aufbau von Schatten-IT-Lösungen zu begünstigen. Darauf aufbauend kann die Nutzung von unternehmensweiten IT-Systemen und Cloud-Umgebungen, z. B. Data Warehouses oder Data Lakes, für steuerliche Zwecke erfolgen, um einerseits durch die Nutzung der Ressourcen komplexere Lösungen umzusetzen und andererseits gewonnene Ergebnisse auch für andere Unternehmensbereiche zugänglich zu machen.⁷⁰⁴

Arbeitsgebiet: Technologische Befähigung der Steuerfunktion (TBS)			
CMMI Capability Area		/	
CMM Practice Area		/	
Adressierte Anforderungen		T6, T7, T9, T12	
Praktik	Beschreibung	Typische Arbeitsergebnisse	Steuer-spezifität
Level 1			
TBS-1.1	Bereitstellung von IT-Lösungen zur Kollaboration	Kollaborationsoftware; Zugänge zu Cloud-Diensten	
Level 2			
TBS-2.1	Einführung von Self-Service-Angeboten zur Gestaltung steuerlicher Abläufe	Zugänge zu Self-Service-Angeboten	mittel
TBS-2.2	Einführung von Self-Service-Angeboten zur Verarbeitung steuerlicher Daten	Zugänge zu Self-Service-Angeboten	mittel
Level 3			
TBS-3.1	Entwicklung, Aktualisierung und Nutzung von generischen Steuerfunktionalitäten	Generische Komponenten; Sammlung entwickelter Funktionalitäten	mittel
TBS-3.2	Entwicklung, Aktualisierung und Implementierung von Versionierungs- sowie Zugangs- und Berechtigungskonzepten	Versionierungskonzept; Zugangs- und Berechtigungskonzepte	gering

⁷⁰³ Vgl. COENEN ET AL. (2021): *Die digitale Steuerfunktion von morgen: Entwicklungen und Gestaltungsmöglichkeiten*. S. 87.; vgl. FÖRSTER (2020): *Anforderungen an den Steuerexperten der Zukunft*. S. 54.

⁷⁰⁴ Vgl. HÖBBEL ET AL. (2021): *Datengetriebene globale Steuerfunktion*. S. 30.

TBS-3.3	Regelmäßige Evaluation entwickelter steuerlicher Lösungen	Evaluationsergebnisse	hoch
Level 4			
TBS-4.1	Nutzung von unternehmensweiten IT-Lösungen und Cloud-Umgebungen	Betriebsmodelle für unternehmensweite Cloud-basierte Lösungen	gering
TBS-4.2	Nutzung von KI-Funktionalitäten zur Automatisierung von steuerlichen Prozessen	Automatisierte Prozesse; Betriebsmodelle für KI-Komponenten	gering

Tabelle 57. Praktiken des Arbeitsgebiets TBS

Level 1: Gegenstand von Praktik *TBS-1.1* ist die Einführung und Verfügbarmachung von IT-Lösungen für die Steuerfunktion, welche eine Kollaboration der Mitarbeiter fördern. Dies umfasst z. B. Dokumentenmanagementsysteme zur einheitlichen Ablage und Verwaltung von Dokumenten, Netzlaufwerke mit geteiltem Zugriff, Kollaborationssoftware wie Videokonferenz- und Chat-Software oder Lösungen zur Abfrage von Ad-hoc-Informationen außerhalb des Berichtswesens (z. B. aktueller Stand der Steuerrisiken).⁷⁰⁵ Diese Lösungen erlauben eine schnelle Optimierung von Abläufen und können bestehende Verfahren, die z. B. stark auf dem Austausch von Emailnachrichten und dem Versand von Dokumenten in verschiedenen Versionen beruhen, ablösen.⁷⁰⁶ Die Praktik zielt hierbei nicht auf eine ganzheitliche Prozessoptimierung, sondern die gezielte Unterstützung steuerlicher Abläufe durch den Einsatz geeigneter Tools.

Level 2: Die Praktik *TBS-2.1* umfasst die Einführung von Self-Service-Angeboten zur Nutzung durch die Steuerfunktion. Hierzu zählt die Einführung von Low-Code-Automatisierungsplattformen, die ohne Programmierkenntnisse genutzt werden können (z. B. Microsoft Power-Plattform oder SAP Signavio), um steuerliche Abläufe wie die Überprüfung fälliger Steuerzahlungen zu strukturieren und in Workflows zu automatisieren.⁷⁰⁷ Ziel bei der Nutzung dieser Lösungen ist es nicht, den Aufwand für die Gestaltung von Informationssystemen auf die Steuerfunktion zu verlagern oder eine vollständige Systemintegration der entwickelten Lösung zu gewährleisten. Vielmehr soll durch die Förderung von Citizen Development eine Befähigung der Steuerfunktion erreicht werden, um Digitalisierungspotenziale selbstständig adressieren zu können und die Erfüllung steuerlicher Anforderungen, z. B. in Bezug auf Mitteilungspflichten aus Prozessen, TCMS-konform gewährleisten zu können.⁷⁰⁸ Durch die Bereitstellung der Self-Service-Angebote in einer unternehmensweiten Lösung können Aspekte der IT-Governance und Security zudem zentral in den zuständigen Stellen außerhalb der Steuerfunktion behandelt werden. Die Praktik *TBS-2.2* beinhaltet die Bereitstellung von Self-Service-Angeboten

⁷⁰⁵ Vgl. HÖNICKE (2022): *IT-Tools für die Steuerfunktion*. S. 19ff.; vgl. HÖBBEL ET AL. (2021): *Datengetriebene globale Steuerfunktion*. S. 30.

⁷⁰⁶ Vgl. WRONSKI (2020): *Wie arbeiten wir in Zukunft zusammen? - Kollaboration von überall mit dem Einsatz von Cloud-Tools*. S. 92.

⁷⁰⁷ Vgl. BRÄUTIGAM (2022): *Einsatz von Low-Code-Plattformen*. S. 4.; vgl. WÜRSCHINGER (2022): *Grundsteuerreform – es geht los!*. S. 29.

⁷⁰⁸ Vgl. POTTHAST ET AL. (2021): *DAC6-Compliance – It's more than a tool - Ein Praxisbericht zur Einführung einer DAC6-Compliance-Lösung bei der Zeppelin Group mit Mazars*. S. 430.

für die Verarbeitung und Auswertung von steuerlichen Daten. Im Rahmen von periodischen Datenlieferungen (z. B. monatlichen Auswertungen zu relevanten Transaktionen als Teil der Umsatzsteuervoranmeldung) sind wiederholte Datentransformationen notwendig, um die Ausgangsdaten für steuerliche Zwecke nutzen zu können. Lösungen zur Umsetzung von Datentransformationsprozessen (z. B. KNIME oder Alteryx) und Visualisierung von Daten (z. B. Power BI oder Tableau) ermöglichen einen niedrighschwelligen Zugang zum Aufbau und zur Wartung von steuerspezifischen Lösungen.⁷⁰⁹

Level 3: Praktik *TBS-3.1* dient der Entwicklung, Aktualisierung und Nutzung von Sammlungen, um die Verwendung entwickelter Teilkomponenten von steuerlichen Lösungen, die mittels Self-Service-Angeboten erstellt wurden, zu systematisieren. In verschiedenen steuerlichen Anwendungsfällen sind ähnliche Funktionalitäten notwendig, sodass bei der Entwicklung von Lösungen auf bereits existierende Ansätze zurückgegriffen werden kann. Häufig benötigte Funktionalitäten können in generische Komponenten ausgelagert und zentral für verschiedene Lösungen verwaltet und weiterentwickelt werden, z. B. die Aufbereitung transaktionaler Daten als ERP-Systemexporte für steuerliche Analysen und Visualisierungen zu unterschiedlichen Deklarationszwecken. In Praktik *TBS-3.2* werden Aktivitäten definiert, um entwickelte generische Funktionalitäten zu verwalten. Eine wichtige Rolle spielt hierbei die Versionierung unterschiedlicher Entwicklungsstände sowie die Umsetzung von Zugangs- und Berechtigungskonzepten im Sinne der allgemeinen TCMS-Vorgaben. Auf diese Weise kann die Nutzung und Weiterentwicklung der Lösungen systematisch erfolgen und gegen unerwünschte Veränderungen geschützt werden. Die Praktik *TBS-3.3* dient der regelmäßigen Evaluation entwickelter Lösungen, um deren Eignung und Angemessenheit zu überprüfen. Die Entwicklung von Anwendungen, die auf Self-Service-Plattformen basieren, kann mit zunehmenden und wechselnden steuerlichen Anforderungen im laufenden Betrieb stark an Komplexität zunehmen. Eine systematische Evaluation soll im Rahmen der TCMS-Überwachung und Verbesserung erfolgen, und die korrekte Funktionsweise der Lösung sicherstellen.⁷¹⁰

Level 4: Gegenstand von Praktik *TBS-4.1* ist die Nutzung von unternehmensweiten IT- oder Cloud-Lösungen durch die Steuerfunktion. In Ergänzung der durch Self-Service-Lösungen durch die Steuerfunktion selbst umsetzbaren Anwendungsfälle ermöglicht dies die Realisierung spezifischer steuerlicher IT-Lösungen. Insbesondere Cloud-Umgebungen bieten die technologische Basis für beispielsweise die Implementierung von Machine Learning oder anderen Methoden der Künstlichen Intelligenz. Die Praktik *TBS-4.2* umfasst die systematische Untersuchung von Potenzialen für die Nutzung von KI-Funktionalitäten für steuerliche Anwendungen und zur Automatisierung von Prozessen. Zum

⁷⁰⁹ Vgl. HÖBBEL & BUSCHBACHER (2021): *Datentransparenz in der Steuerfunktion – Herausforderung und Chance*. S. 25f.; vgl. BRAUN ET AL. (2021): *Data & Analytics-Tools als Game Changer im Verrechnungspreisbereich*. S. 115.

⁷¹⁰ Vgl. IDW (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. Rn. 54

Beispiel können sprachverarbeitende Systeme wie Chatbots automatisierte Kommunikationsschnittstellen für steuerliche Anfragen ermöglichen und fachliche Einschätzungen für individuelle Themen beschleunigen.⁷¹¹

5.7 Praktische Umsetzung des Reifegradmodells

5.7.1 Checklisten zur Reifegradbewertung

Zur Durchführung einer Reifegradbewertung anhand der Modellstruktur und -inhalte des DiTaMM wurden Checklisten entwickelt, die zur Erfassung des aktuellen Standes der Fähigkeiten zur digitalen Transformation dienen.⁷¹² Diese ermöglichen eine konsistente Bewertung der Arbeitsgebiete des Modells und stellen damit eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicher. Die Anwendung der Checklisten kann im Rahmen einer geführten Beurteilung durch einen Interview-Leiter oder durch eine Selbstbeurteilung (engl. *self-assessment*) erfolgen (vgl. Abschnitt 2.3.2).

Jedem Arbeitsgebiet ist eine Checkliste zugeordnet, mit der für jede Praktik, getrennt nach Reifegradstufen, eine Bewertung erfasst werden kann. Tabelle 58 zeigt den Aufbau der Checklisten am Beispiel der Praktik *CO-1.1* aus dem Arbeitsgebiet Compliance-Organisation. Die Bewertung erfolgt anhand einer *Praktik*, welche eindeutige Aktivitäten beschreibt, die zur erfolgreichen Ausprägung der Reifegradstufe vorliegen müssen. Mittels *Erläuterungen* werden weitere Informationen oder Beispiele zur Praktik bereitgestellt, die bei der Beurteilung der Ausprägung hilfreich sind. Die eigentliche *Bewertung* erfolgt als Ja-/Nein-Antwort und kann über Angaben im Bereich *Umsetzung* konkretisiert werden, beispielsweise durch welche Hilfsmittel die Umsetzung der Praktik erfolgt oder wie deren Dokumentation ausgestaltet ist.

Arbeitsgebiet Compliance-Organisation (CO)		
Reifegradstufe 1		
CO-1.1	Praktik	Die Grenzen und Anwendungsbereiche des Tax-Compliance-Systems sind klar festgelegt
	Erläuterungen	Es existiert eine eindeutige Dokumentation zum Umfang und zur Abgrenzung des TCMS-Geltungsbereichs
	Bewertung	
	Umsetzung	

Tabelle 58. Beispielhafter Aufbau der Checklisten

⁷¹¹ Vgl. LLOYD & SCHNEIDER (2020): *Revolution im Steuerprozess: Wie digitale Assistenten und Chatbots die unternehmerische Effizienz erhöhen*. S. 333.; vgl. HEINLOTH & WANNINGER (2021): *TaxBot @ Siemens – Chatbots in Steuerabteilungen*. S. 192.

⁷¹² Die vollständigen Checklisten sind in Anhang E der Arbeit enthalten.

5.7.2 Software-basierte Datenerfassung

Um die Erfassung von Reifegradbewertungen anhand der definierten Checklisten zu unterstützen, erfolgte eine Software-basierte Umsetzung mittels einer Online-Umfragerlösung. Als Basis wurde hierzu die Open-Source-Software *LimeSurvey* verwendet, die eine flexible Konfiguration von strukturierten Erfassungsmasken erlaubt. Hierzu können verschiedene Fragetypen wie Multiple-Choice-Fragen, Bewertungsskalen oder Freitexte genutzt werden, um unterschiedliche Inhalte zu erfassen. Zudem ermöglicht die Software eine Logiksteuerung und Prüfung von verpflichtend notwendigen Angaben. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass beispielsweise alle Praktiken der Reifegradstufe 1 bewertet wurden, bevor mit der Bewertung von Praktiken auf nachfolgenden Reifegradstufen fortgefahren wird. In Abbildung 19 ist die Umsetzung der Checkliste für die Praktik *CO-1.1* aus Tabelle 58 dargestellt. Die Aussage der Praktik ist als verpflichtende Angabe mit einem Stern gekennzeichnet. Darunter befinden sich in kursiver Schrift die zusätzlichen Erläuterungen zur Aussage. Die Bewertung erfolgt durch eine verpflichtende Auswahl zwischen den Schaltflächen „ja“ und „nein“. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, ergänzende Angaben zur Umsetzung der Praktik im Freitextfeld zu hinterlegen. Nach erfolgter Bewertung einer Praktik kann mit der Bewertung der weiteren Praktiken innerhalb des Arbeitsgebiets fortgefahren werden, die dem gleichen schematischen Aufbau folgen.

Das Arbeitsgebiet "Compliance-Organisation" definiert innerhalb des DiTaMM organisatorische Grundprinzipien sowie die Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten, um die Einhaltung von Compliance-Vorgaben im Rahmen der Digitalisierung der Steuerfunktion zu erreichen.

Level 1

***CO-1.1: Die Grenzen und Anwendungsbereiche des Tax-Compliance-Systems sind klar festgelegt**
Es existiert eine eindeutige Dokumentation zum Umfang und zur Abgrenzung des TCMS-Geltungsbereichs

! Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

ja

nein

Abbildung 19. Umsetzung der Software-basierten Datenerfassung

Die Erfassung der Bewertungen innerhalb der Software erfolgt in einer relationalen SQL-Datenbank. Jeder Bewertung ist hierbei ein eindeutiger interner Code zugeordnet, der bei der Konfiguration der Erfassungsmasken definiert werden kann. In Anlehnung an die Nummerierung der Kürzel pro Arbeitsgebiet wurde hier eine Bezeichnung mit gleichem Aufbau gewählt; so erfolgt die Erfassung der Bewertung zur Praktik *CO-1.1* in der Datenbankspalte, die dem Code *CO11* in LimeSurvey zugeordnet ist. Zur weiteren Auswertung der Daten ist ein Export der erfassten Bewertungen in unterschiedlichen Formaten

(z. B. CSV-Format) möglich. Dieser wird verwendet, um die Bewertungen grafisch aufzubereiten und für eine weitere Interpretation der Ergebnisse zugänglich zu machen.

5.7.3 Datenvisualisierung

Zur Auswertung und Visualisierung der erfassten Bewertungsdaten wurde eine interaktive Berichtsoberfläche auf Basis der Business-Intelligence-Anwendung Microsoft Power BI entwickelt. Diese bezeichnete Oberfläche ist in Abbildung 20 dargestellt („DiTaMM Dashboard“). Sie besteht aus verschiedenen Bereichen, die über eine Navigationsleiste auf der linken Seite erreichbar sind. Die Abbildung zeigt die Übersichtsseite mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse der Reifegradbewertung für ein Unternehmen. Alle Visualisierungskomponenten sind interaktiv und können durch Klick zum Filtern genutzt werden.

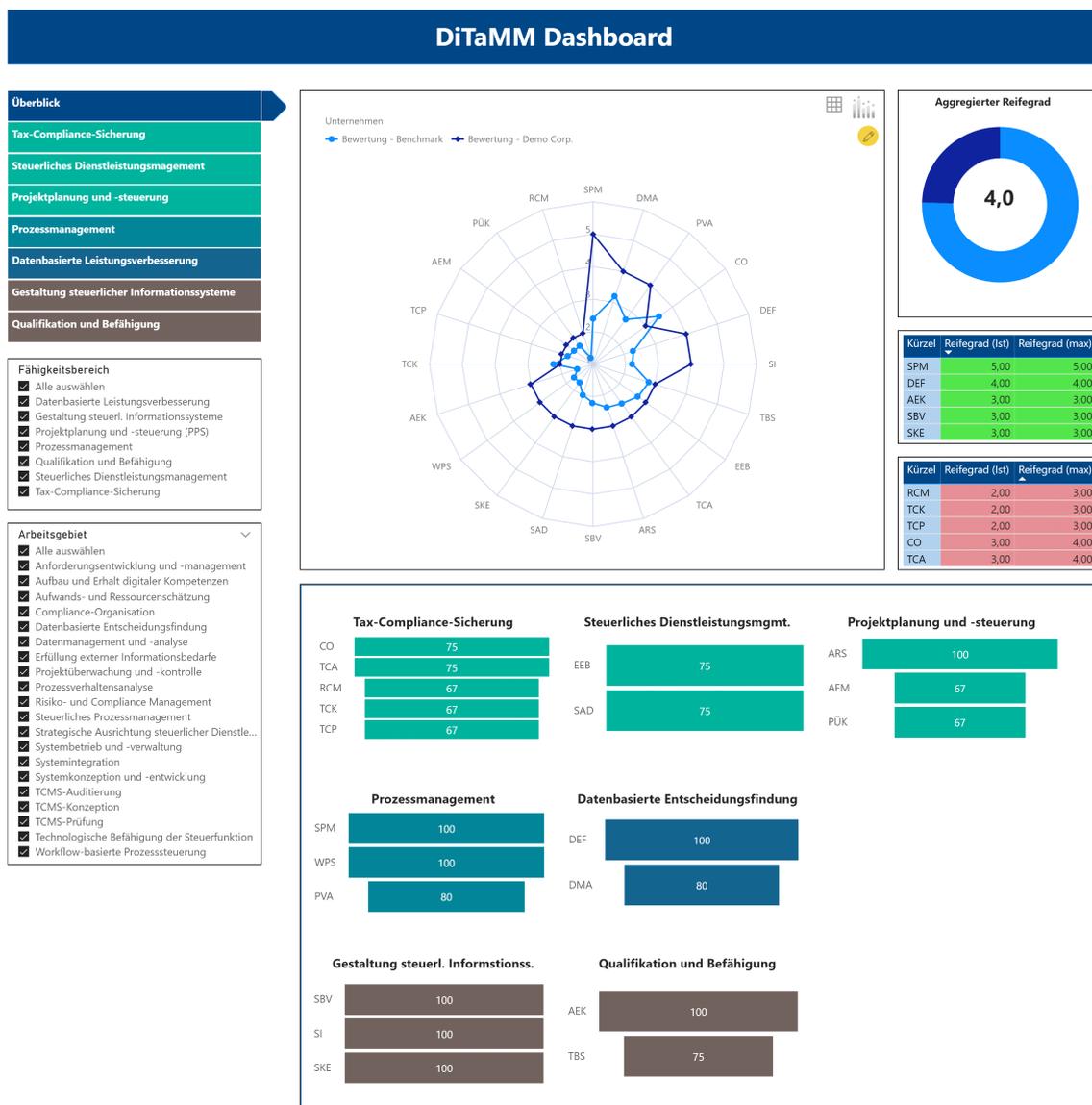


Abbildung 20. DiTaMM Dashboard im Überblick

Unterhalb der Navigationsleiste, die den Zugang zu den Detailauswertungen pro Fähigkeitsbereich des Modells ermöglicht, sind Filtermöglichkeiten dargestellt, über die einzelne Fähigkeitsbereiche und Arbeitsgebiete an- oder abgewählt werden können, um die Datenauswertung und -visualisierung zu beschränken. Im rechten Bereich der Darstellung befindet sich eine Zusammenfassung der Ergebnisauswertung: ein Spinnennetzdiagramm zeigt die Ausprägung der Reifegradbewertung innerhalb der einzelnen Arbeitsgebiete mit einer Skala von 1 (Mittelpunkt des Diagramms) bis 5 (äußerer Ring des Diagramms). Die dunkle Linie zeigt die erreichte Bewertung des betrachteten Unternehmens, während die helle Linie einen Vergleichsmaßstab darstellt, der den Mittelwert über alle erfolgten Bewertungen repräsentiert (Benchmark). Der aggregierte Reifegrad als Gesamtwert der Bewertung ist auf der rechten Seite dargestellt. Darunter befinden sich jeweils die fünf Arbeitsgebiete, die die höchste und niedrigste Bewertung im Vergleich zur maximal möglichen Bewertung erfahren haben. Am unteren Bereich der Seite sind, getrennt nach Fähigkeitsbereichen, die Bewertungen pro Arbeitsbereich prozentual dargestellt: Ein Wert von 75% entspricht in diesem Fall zum Beispiel einer erreichten Reifegradausprägung von 3 bei einem maximal möglichen Reifegrad von 4 im Modell.

DiTaMM Dashboard

Überblick

- Tax-Compliance-Sicherung
- Steuerliches Dienstleistungsmangement
- Projektplanung und -steuerung
- Prozessmanagement
- Datenbasierte Leistungsverbesserung
- Gestaltung steuerlicher Informationssysteme
- Qualifikation und Befähigung

Fähigkeitsbereich v

- Alle auswählen
- Datenbasierte Leistungsverbesserung
- Gestaltung steuerl. Informationssysteme
- Projektplanung und -steuerung (PPS)
- Prozessmanagement
- Qualifikation und Befähigung
- Steuerliches Dienstleistungsmangement
- Tax-Compliance-Sicherung

Arbeitsgebiet v

- Alle auswählen
- Anforderungsentwicklung und -management
- Aufbau und Erhalt digitaler Kompetenzen
- Aufwands- und Ressourcenschätzung
- Compliance-Organisation
- Datenbasierte Entscheidungsfindung
- Datenmanagement und -analyse
- Erfüllung externer Informationsbedarfe
- Projektüberwachung und -kontrolle
- Prozessverhaltensanalyse
- Risiko- und Compliance Management
- Steuerliches Prozessmanagement
- Strategische Ausrichtung steuerlicher Dienstle...
- Systembetrieb und -verwaltung
- Systemintegration
- Systemkonzeption und -entwicklung
- TCMS-Auditing
- TCMS-Konzeption
- TCMS-Prüfung
- Technologische Befähigung der Steuerfunktion
- Workflow-basierte Prozesssteuerung

Arbeitsgebiet Prozessverhaltensanalyse (PVA)

Das Arbeitsgebiet "Prozessverhaltensanalyse" definiert innerhalb des DiTaMM die Erfassung von Abweichungen in den Abläufen steuerlicher Prozesse. Abweichungen können in Form zeitlicher (z. B. überzogene Fristen, ungewöhnliche lange oder kurze Durchlaufzeiten der Prozesse), ablaufbezogener (z. B. Auslassung oder Wiederholung einzelner Prozessaktivitäten, mehrfache Vor- und Zurücksprünge im Prozessablauf) oder ressourcenbezogener Abweichungen (z. B. Bündelung von Aktivitäten bei einzelnen Prozessbeteiligten, Verletzung von Funktionstrennung oder des Vier-Augen-Prinzips) auftreten und sind potenziell Compliance-relevant.

Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5
PVA-1.1 Das Prozessverhalten von steuerlichen Prozessen wird systematisch erfasst.	PVA-2.1 Die Auswahlkriterien zur Prozessverhaltensanalyse sind klar definiert.	PVA-3.1 Das Prozessverhalten wird anhand definierter Abläufe und regelmäßig analysiert.	PVA-4.1 Process-Mining-Methoden werden genutzt, um steuerliche Prozesse zu analysieren.	PVA-5.1 Nutzung von Process-Mining-Methoden wird institutionalisiert und dokumentiert.
	PVA-2.2 Das Verhalten ausgewählter Prozesse wird analysiert.	PVA-3.2 Es werden Handlungsvorschläge zur Korrektur von unerw. Prozessverhalten entwickelt.		
		PVA-3.3 Umsetzung von Maßnahmen zur Behandlung von unerw. Prozessverhalten.		

Handlungsempfehlung zur Erreichung von Stufe 5

Umsetzung von Praktik PVA-5.1
Die Nutzung von Process-Mining-Methoden wird institutionalisiert und dokumentiert.

Beschreibung
Process-Mining-Methoden werden nicht nur einzelfallbezogen sondern als Teil eines fest installierten organisatorischen Rahmenwerks zur laufenden steuerlichen Prozessanalyse angewendet. Die Nutzung erfolgt konsistent und wird dokumentiert, um Vergleichbarkeit zwischen den Analysen herzustellen. Als Teil des TCMS unterstützen sie die Einhaltung von Compliance-Vorschriften um Abweichungen während der Ausführung zu erkennen.

Abbildung 21. DiTaMM Dashboard in der Detaildarstellung eines Arbeitsgebiets

Zusätzlich zur Übersichtsdarstellung ist über die Navigationsleiste für jeden Fähigkeitsbereich eine Detailauswertung der Ergebnisse erreichbar. Abbildung 21 zeigt diese am Beispiel des Arbeitsgebiets Prozessverhaltensanalyse im Fähigkeitsbereich Prozessmanagement. Im oberen Bereich der Darstellung befindet sich eine Zusammenfassung des Arbeitsgebiets. Unterhalb ist eine Visualisierung der enthaltenen Praktiken pro Reifegradstufe aufgeführt. In der dargestellten Auswertung sind die Praktiken von Stufe 1 bis 4 als erfüllt bewertet (blaue Hinterlegung) und die Praktik PVA-5.1 auf Stufe 5 als nicht erfüllt (rote Hinterlegung), sodass für das Arbeitsgebiet damit der Reifegrad 4 erreicht wird. Im unteren Bereich der Darstellung sind Handlungsempfehlungen zur Erreichung der nächsten Reifestufe enthalten.

5.8 Zusammenfassung der Ergebnisse

In diesem Kapitel wurde die Gestaltung eines Reifegradmodells für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion basierend auf den in Kapitel 4 identifizierten Anforderungen beschrieben. Das zentrale Ziel des Kapitels ist die Beantwortung von Forschungsfrage 2 der Arbeit: *Wie ist ein Reifegradmodell für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion zu gestalten? Welche Modellkomponenten sind notwendig und wie sind diese zu realisieren?*

Das entwickelte Modell stellt als Artefakt eines gestaltungsorientierten Forschungsprozesses den zentralen wissenschaftlichen Beitrag der vorliegenden Arbeit dar. Die Gestaltung gründet sich auf ein etabliertes Vorgehensmodell zur Reifegradmodellentwicklung nach BECKER ET AL., welches im Rahmen einer Untersuchung verschiedener Ansätze als geeignetes methodisches Vorgehen für die Adressierung der Forschungsfrage identifiziert wurde (Abschnitt 5.2). Die weitere Gestaltung des Forschungsprozesses orientiert sich an den Phasen des definierten Vorgehensmodells: Die Präzisierung der Problemstellung und Zielsetzung der Modellentwicklung resultierte in einer Liste von Anforderungen an das zu entwickelnde Reifegradmodell (Abschnitt 5.3), die maßgeblich für die Identifikation und die Analyse bestehender Modelle sind, um geeignete Kandidaten für eine Anpassung auf den Problemkontext der Arbeit zu ermitteln (Abschnitt 5.4). Auf Grundlage dieses Vergleichs erfolgte die Festlegung der Entwicklungsstrategie als die Anpassung des existierenden Basismodells CMMI Model V2.0 (Abschnitt 5.6). Die eigentliche Entwicklung der Modellstruktur und -inhalte basiert auf den Vorgaben des CMMI-Standards und erweitert diesen um die Anforderungen im Bereich der digitalen Transformation der betrieblichen Steuerfunktion. Zu diesem Zweck wurde in Form eines Metamodells ein Ordnungsrahmen für die Elemente des Reifegradmodells und deren Beziehungen untereinander definiert. Anschließend wurden sieben Fähigkeitsbereiche mit insgesamt 20 Arbeitsgebiete als zentrale Modellkomponenten innerhalb des Problemkontextes durch Praktiken ausgestaltet, um den Anforderungen des synthetisierten Anforderungskatalogs aus Kapitel 4 zu genügen (Abschnitt 5.6). Um eine praktische Anwendbarkeit des Reifegradmodells zu ermöglichen, wurden Checklisten zur Reifegradbewertung, eine Software-basierte Datenerfassung sowie eine Visualisierungskomponente entwickelt (Abschnitt 5.7).

Durch die Festlegung und Befolgung einer klaren Entwicklungsmethodik und die Verwendung des CMMI-Standards als Grundlage für die Modellgestaltung werden erprobte Konzepte der Reifegradmodellentwicklung auf die Domäne der Steuerfunktion übertragen. Die offene Modellstruktur ermöglicht dabei die Flexibilität, Praktiken zur Bewertung und Entwicklung von Fähigkeiten für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion zu adaptieren und den definierten Anforderungen zu genügen. Im nachfolgenden Kapitel werden die Methodik und Ergebnisse der Modellevaluation beschrieben.

6 Evaluation

6.1 Vorbemerkung

Die Evaluation von Forschungsartefakten ist ein wesentlicher und zentraler Bestandteil der gestaltungsorientierten Forschung (engl. *Design Science Research*, DSR) innerhalb der Wirtschaftsinformatikdisziplin.⁷¹³ MARCH & SMITH definieren *Build* und *Evaluate* als die beiden Basisaktivitäten von DSR, wobei die Evaluation eines Artefakts anhand zielführender Kriterien innerhalb der jeweiligen Umgebung durchgeführt werden muss.⁷¹⁴ Design-Artefakte als Ergebnis eines Forschungsprozesses sollen die Lösung eines identifizierten Problems unterstützen und müssen vor diesem Hintergrund auf Nützlichkeit, Qualität und Wirksamkeit geprüft werden.⁷¹⁵ Im Rahmen der Referenzmodellierung stellt die Evaluation als Methode zur Bewertung der Güte des Forschungsergebnisses ein Instrument zur Qualitätssicherung dar.⁷¹⁶ Auch bei der Entwicklung eines neuen Reifegradmodells oder der Anpassung eines bestehenden Modells ist eine Evaluation essenziell, um die Eignung des Modells zu demonstrieren.⁷¹⁷

In den folgenden Abschnitten wird das entwickelte Reifegradmodell DiTaMM in Bezug auf das Gestaltungsziel der vorliegenden Arbeit geprüft und kritisch evaluiert. Hierdurch wird explizit die dritte Forschungsfrage adressiert, die sich der Evaluation und Erprobung des Modells in der Unternehmenspraxis widmet (vgl. Abschnitt 1.2). Abschnitt 6.2 ordnet den verwendeten Evaluationsbegriff und die Ziele der Evaluation ein und gibt einen Überblick über in diesem Kontext relevante Evaluationsmethoden. In Abschnitt 6.3 wird die Ausgestaltung der Evaluation des Reifegradmodells DiTaMM beschrieben, indem der Zeitpunkt, der Gegenstand, das Ziel sowie die Kriterien und Methoden der Evaluation dargelegt werden. Ein Kriterienkatalog mit acht Dimensionen dient der nachfolgenden Durchführung der Evaluation, die in Abschnitt 6.4 beschrieben wird. Diese umfasst eine analytische Evaluation und eine Expertenevaluation anhand des Katalogs. Abschnitt 6.5 fasst die Ergebnisse der Evaluation zusammen.

6.2 Methodische Einordnung

6.2.1 Evaluationsbegriff und Ziele der Evaluation

Nachfolgend wird eine Einordnung des Evaluationsbegriffs vorgenommen, um ein klares Begriffsverständnis für die vorliegende Arbeit zu definieren. In der Wissenschaft und

⁷¹³ Vgl. VENABLE ET AL. (2012): *A Comprehensive Framework for Evaluation in Design Science Research*. S. 423.; vgl. PEFFERS ET AL. (2007): *A Design Science Research Methodology for Information Systems Research*. S. 55f.; vgl. SCHREINER ET AL. (2015): *Gestaltungsorientierter Kern oder Tendenz zur Empirie? Zur neueren methodischen Entwicklung der Wirtschaftsinformatik*. S. 5.

⁷¹⁴ Vgl. MARCH & SMITH (1995): *Design and Natural Science Research on Information Technology*. S. 254.

⁷¹⁵ Vgl. HEVNER ET AL. (2004): *Design Science in Information Systems Research*. S. 85.

⁷¹⁶ Vgl. FETTKE & LOOS (2003): *Multiperspective Evaluation of Reference Models – Towards a Framework BT - Conceptual Modeling for Novel Application Domains*. S. 81.

⁷¹⁷ Vgl. HELGESSON ET AL. (2012): *A Review of Methods for Evaluation of Maturity Models for Process Improvement*. S. 437.

Praxis wird der Begriff der Evaluation stark unterschiedlich verwendet und umfasst je nach Anwendungsbereich verschiedene Aspekte und Verfahren.⁷¹⁸ Im Allgemeinen bezeichnet Evaluation die „wissenschaftlich fundierte Bewertung von Sachverhalten [...] hinsichtlich verschiedener Bewertungskriterien“ wie z. B. Effektivität, Effizienz, Akzeptanz oder Nachhaltigkeit.⁷¹⁹

Im Gegensatz zur Grundlagenforschung zielt die Evaluationsforschung nicht auf die Generierung neuer Erkenntnisse ab, sondern beinhaltet immer eine Bewertung des Evaluationsgegenstands durch Experten anhand ausgewählter, objektiver Bewertungskriterien vor dem Hintergrund seiner Ziele.⁷²⁰ KROMREY weist darauf hin, dass die Expertenbeurteilung kein subjektives Werturteil darstellt, sondern intersubjektiv nachprüfbar sein muss: Die Beurteilung wird als „technologische Einschätzung“ formuliert und umfasst einen Vorher-Nachher-Vergleich, bei dem der Soll-Zustand dem erreichten Ist-Zustand gegenübergestellt wird.⁷²¹ Die Durchführung einer Evaluation kann unterschiedlichen Zwecken dienen. STOCKMANN identifiziert hierzu vier grundlegende Zielsetzungen: die Gewinnung von *Erkenntnissen* (z. B. als Entscheidungsgrundlage für Steuerungsaufgaben und Anpassungen), die Ausübung von *Kontrolle* (z. B. Erfolgs-, Rechtmäßigkeits- oder Wirtschaftlichkeitskontrollen), die Identifizierung von *Entwicklungsmöglichkeiten* (z. B. Schaffung von Transparenz für Verbesserungen) und die *Legitimation* der durchgeführten Maßnahmen (z. B. Nachweis der Relevanz oder praktischen Anwendbarkeit).⁷²² Für die vorliegende Arbeit wird der Begriff Evaluation als die zielgerichtete Bewertung des entwickelten Reifegradmodells als Ergebnisartefakt eines gestaltungsorientierten Forschungsprozesses unter Verwendung von objektiven Bewertungskriterien verstanden. Ziel ist die Demonstration der praktischen Relevanz des entwickelten Modells für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion.

Als Gegenstand der Evaluation werden in der gestaltungsorientierten Forschung zum einen Design-Artefakte als Ergebnisse des Gestaltungsprozesses und zum anderen der Konstruktions- und Gestaltungsprozess selbst betrachtet.⁷²³ Zur Klassifikation von Design-Artefakten existieren in der Literatur eine Reihe verschiedener Ansätze. Eine weithin anerkannte Einteilung basiert auf den Arbeiten von MARCH & SMITH sowie HEVNER ET AL. und unterscheidet die Artefakttypen *Construct*, *Model*, *Method* und *Instantiation*.⁷²⁴ In

⁷¹⁸ Vgl. STOCKMANN (2007): *Einführung in die Evaluation*. S. 25.

⁷¹⁹ Vgl. DÖRING & BORTZ (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. S. 977.

⁷²⁰ Vgl. STOCKMANN (2007): *Einführung in die Evaluation*. S. 26ff.

⁷²¹ Vgl. KROMREY (2001): *Evaluation - Ein vielschichtiges Konzept: Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung; Empfehlungen für die Praxis*. S. 119.

⁷²² Vgl. STOCKMANN (2007): *Einführung in die Evaluation*. S. 36ff.

⁷²³ Vgl. WINTER (2008): *Design Science Research in Europe*. S. 471.

⁷²⁴ Vgl. MARCH & SMITH (1995): *Design and Natural Science Research on Information Technology*. S. 256ff.; vgl. HEVNER ET AL. (2004): *Design Science in Information Systems Research*. S. 76.

anderen Arbeiten werden diese Typen um die weiteren Ausprägungen *Theory*,⁷²⁵ *Algorithm* und *Framework* erweitert.⁷²⁶ Als Ziel der Evaluation wird insbesondere die Bewertung der grundlegenden Anforderungen des Artefakts nach Relevanz (engl. *relevance*) und wissenschaftlicher Strenge (engl. *rigor*) verfolgt. Relevanz ist gegeben, wenn das Artefakt den intendierten Zweck erfüllt. Die Forderung nach wissenschaftlicher Strenge zielt auf die angemessene Berücksichtigung vorhandener theoretischer Grundlagen und Methoden ab.⁷²⁷ Diese liefern den Beweis dafür, dass das entwickelte Artefakt den Zweck erreicht, zu dem es entwickelt wurde.⁷²⁸ VENABLE ET AL. identifizieren in der DSR-Literatur darüber hinaus weitere Zielsetzungen wie beispielsweise die vergleichende Bewertung des neuen Artefakts gegenüber bestehenden Ansätzen oder die Identifikation von unerwünschten Nebeneffekten.⁷²⁹

6.2.2 Evaluationsmethoden

In der gestaltungsorientierten Forschung werden verschiedene Evaluationsmethoden zur Bewertung der Design-Artefakte eingesetzt.⁷³⁰ HEVNER ET AL. präsentieren zwölf Methoden zur Design-Evaluation, die in Beobachtungs-, Analyse-, Versuchs-, Prüf- und Beschreibungsmethoden unterteilt werden. Die Auswahl der Evaluationsmethode muss in Abhängigkeit zum entworfenen Artefakt und der ausgewählten Evaluationsmetrik erfolgen.⁷³¹ FETTKE & LOOS führen einen mehrdimensionalen Bezugsrahmen für die Evaluation von Referenzmodellen ein. Dieser unterscheidet 15 Evaluationsmethoden anhand von zwei Dimensionen in analytische oder empirische Verfahren sowie theoriegeleitete oder ad hoc-Verfahren.⁷³² PEFFERS ET AL. entwickeln Taxonomien von Design-Artefakten und Evaluationsmethoden und unterscheiden dabei acht verschiedene Methoden. Obwohl keine klare Anforderung zur Verwendung spezifischer Methoden für die Evaluation bestimmter Artefakttypen besteht, existieren in der Literatur populäre Kombinationen von Artefakten und Evaluationsmethoden.⁷³³

Als normative Referenzmodelle stellen Reifegradmodelle geeignete Design-Artefakte für die Anwendung der genannten Evaluationsmethoden dar. HELGESSON ET AL. beschreiben

⁷²⁵ Vgl. CLEVEN ET AL. (2009): *Design Alternatives for the Evaluation of Design Science Research Artifacts*. S. 4.

⁷²⁶ Vgl. PEFFERS ET AL. (2012): *Design Science Research Evaluation*. S. 401.

⁷²⁷ Vgl. CLEVEN ET AL. (2009): *Design Alternatives for the Evaluation of Design Science Research Artifacts*. S. 3.

⁷²⁸ Vgl. VENABLE ET AL. (2012): *A Comprehensive Framework for Evaluation in Design Science Research*. S. 424.

⁷²⁹ Vgl. VENABLE ET AL. (2016): *FEDS: A Framework for Evaluation in Design Science Research*. S. 79.

⁷³⁰ Vgl. METTLER (2010): *Supply Management im Krankenhaus - Konstruktion und Evaluation eines konfigurierbaren Reifegradmodells zur zielgerichteten Gestaltung*. S. 208.

⁷³¹ Vgl. HEVNER ET AL. (2004): *Design Science in Information Systems Research*. S. 86.

⁷³² Vgl. FETTKE & LOOS (2003): *Multiperspective Evaluation of Reference Models – Towards a Framework BT - Conceptual Modeling for Novel Application Domains*. S. 82f.

⁷³³ Vgl. PEFFERS ET AL. (2012): *Design Science Research Evaluation*. S. 401ff.

ein Rahmenwerk für die Durchführung einer Evaluation für Reifegradmodelle, welches verschiedene Evaluationsperspektiven und deren Umfang unterscheidet:⁷³⁴

- Evaluation des *Typs 1* werden ausschließlich durch den oder die Autoren des Reifegradmodells ohne die Beteiligung von außenstehenden Experten durchgeführt. Die Bewertung stützt sich hierbei auf das Wissen der beurteilenden Personen selbst oder auf den Vergleich des Modells mit anderen bestehenden Modellen.
- Evaluation des *Typs 2* beziehen externe Experten und Praktiker in die Evaluation mit ein, die nicht an der Entwicklung des Modells beteiligt waren. Im Rahmen dieser Evaluation wird keine tatsächliche Bewertung unter Anwendung des Modells durchgeführt, sondern eine Beurteilung des Konzepts durch Interviews, Umfragen oder simulierte Aufgaben.
- Evaluation des *Typs 3* umfassen die Modellanwendung und Durchführung einer realen Evaluation von Fähigkeiten in einer Praxissituation.

Die drei Typen implizieren eine Reihenfolge und logische Anordnung von Evaluationsaktivitäten, die idealtypisch nacheinander durchlaufen werden. Diese ist jedoch nicht verpflichtend und kann in Abhängigkeit der spezifischen Situation variiert werden. Aktivitäten von Typ 1 sind mit dem geringsten Aufwand durchführbar, liefern aber auch nur eingeschränkte Möglichkeiten zur Beurteilung. Demgegenüber sind Aktivitäten von Typ 2 und 3 mit höherem Aufwand verbunden, erhöhen jedoch die Validität der Evaluation. Evaluationen des Typs 3 zählen zu den aufwändigsten Verfahren. Sie beinhalten nicht nur die Bewertung des Reifegradmodells, sondern auch die Bewertung der spezifischen Prozesse einer Organisation. Wenn das primäre Ziel einer Evaluation die Bewertung des Reifegradmodells selbst ist, steht der Aufwand für diesen Evaluationstyp oft in einem ungünstigen Verhältnis zum Nutzen, da die Ergebnisse der Prozessbewertung keine weiteren Rückschlüsse auf die Qualität oder Eignung des Modells zulassen.⁷³⁵ Aus diesem Grund wird im Rahmen dieser Arbeit auf eine Evaluation des Typs 3 verzichtet.

6.3 Ausgestaltung der Evaluation

Die Evaluation des entwickelten Reifegradmodells DiTaMM erfolgt unter Beachtung der wissenschaftlichen Vorgaben und methodischen Anforderungen im Rahmen gestaltungsorientierter Forschung (vgl. Abschnitt 6.2). Um die Objektivität der Evaluation zu gewährleisten, werden nachfolgend der Gegenstand, die Zielsetzung, Evaluationskriterien und -methoden sowie die Ausgestaltung der einzelnen Evaluationsschritte dargestellt und begründet.⁷³⁶

⁷³⁴ Vgl. HELGESSON ET AL. (2012): *A Review of Methods for Evaluation of Maturity Models for Process Improvement*. S. 439.

⁷³⁵ Vgl. HELGESSON ET AL. (2012): *A Review of Methods for Evaluation of Maturity Models for Process Improvement*. S. 339.

⁷³⁶ In Anlehnung an VENABLE ET AL. (2016): *FEDS: A Framework for Evaluation in Design Science Research*. S. 78ff. und METTLER (2010): *Supply Management im Krankenhaus - Konstruktion und Evaluation eines konfigurierbaren Reifegradmodells zur zielgerichteten Gestaltung*. S. 211f.

- Der *Gegenstand* der Evaluation ist das entwickelte Reifegradmodell DiTaMM als Design-Artefakt eines gestaltungsorientierten Forschungsprozesses.
- Das *Ziel* der Evaluation ist die Demonstration der praktischen Nützlichkeit, Wirksamkeit und Effizienz des entwickelten Modells.⁷³⁷
- Als *Kriterien* zur Evaluation des Modells werden die in Tabelle 59 aufgeführten Aspekte herangezogen. Die Kriterien K1 bis K7 ergeben sich aus den in Tabelle 34 enthaltenen Anforderungen, die für die Entwicklung des Reifegradmodells maßgeblich sind (vgl. Abschnitt 5.3). Kriterium K8 wird in Anlehnung an SCHÜTTE und den Vorschlag für eine Evaluationsvorlage für Experten-Reviews von Reifegradmodellen von SALAH ET AL. ergänzend aufgenommen.⁷³⁸
- Als *Methoden* kommen im Rahmen der Evaluation verschiedene Ansätze zur Anwendung. Eine Kombination verschiedener Forschungsmethoden und -aktivitäten hat das Potenzial, aussagekräftigere und aufschlussreichere Ergebnisse zu generieren.⁷³⁹ Daher wird eine Kombination aus analytischen, qualitativen und empirischen Methoden eingesetzt.
- Als *Zeitpunkt* der Evaluation wird eine Ex-post-Bewertung des entwickelten Reifegradmodells vorgenommen, welche die Nützlichkeit des Modells sicherstellt und Verbesserungspotenziale für finale Anpassungen identifiziert.

Die nachfolgende Tabelle fasst die Kriterien K1 bis K8 zusammen, die handlungsleitend für die Durchführung der Evaluation sind.

Kriterium	Beschreibung
K1 Bewertung	Das Modell unterstützt die Bewertung von Fähigkeiten zur digitalen Transformation der betrieblichen Steuerfunktion (deskriptiver Einsatz).
K2 Verbesserung	Das Modell zeigt konkrete Verbesserungspfade für Fähigkeiten zur digitalen Transformation auf (präskriptiver Einsatz).
K3 Anwendbarkeit	Das Modell ist niederschwellig in der Anwendung und erlaubt eine eigenständige Bewertung von Fähigkeiten (z. B. Selbstbeurteilung durch Checklisten und Fragebögen).
K4 Fokussierung	Die Bewertung und Verbesserung von Fähigkeiten ist selektiv möglich und kann auch nur für Teilbereiche durchgeführt werden.
K5 Vollständigkeit	Das Modell ist vollständig und deckt alle relevanten Aspekte ab.
K6 Praxisbezug	Das Modell kann von Praktikern (z. B. Mitarbeiter der Steuerfunktion, Steuerberater) für verschiedene Zwecke (z. B. Standortbestimmung, Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen,) angewendet werden.
K7 Anpassbarkeit	Das Modell ist inhaltlich adaptierbar, um z. B. an aktuelle technologische Entwicklungen angepasst werden zu können.
K8 Klarheit	Die Struktur und Inhalte des Modells sind klar benannt und verständlich.

Tabelle 59. Evaluationskriterien des DiTaMM

⁷³⁷ Vgl. VAN LOOY ET AL. (2017): *Evaluating Business Process Maturity Models*. S. 468.

⁷³⁸ Vgl. SCHÜTTE (1998): *Grundsätze ordnungsmäßiger Referenzmodellierung*. S. 131f.; vgl. SALAH ET AL. (2014): *An Evaluation Template for Expert Review of Maturity Models*. S. 320.

⁷³⁹ Vgl. CAO ET AL. (2006): *Interactions Between System Evaluation And Theory Testing: A Demonstration of the Power of a Multifaceted Approach to Systems Research*. S. 210.

6.4 Durchführung der Evaluation

6.4.1 Überblick

Die Durchführung der Evaluation erfolgt mehrstufig unter Anwendung verschiedener Methoden. Im ersten Schritt wird eine analytische Evaluation des Reifegradmodells aus konstruktionsorientierter Perspektive vorgenommen (Abschnitt 6.4.2). Im zweiten Schritt wird eine detaillierte Evaluation der Modellinhalte und der Modellkonstruktion durch eine Expertenbefragung durchgeführt (Abschnitt 6.4.3). Die nachfolgenden Abschnitte beschreiben die angewandte Methodik und die Ergebnisse der jeweiligen Evaluationsstufen im Detail. In Abbildung 22 sind die Zusammenhänge der durchgeführten Evaluationschritte zusammengefasst.

Evaluationsschritt	Modellperspektive	Evaluationsperspektive	Abschnitt
Analytische Evaluation	Modellkonstruktion	Autor des Reifegradmodells	6.4.2
Expertenevaluation	Modellinhalte Modellkonstruktion	Experten aus der Steuerberatung und Konzernsteuerabteilung	6.4.3

Abbildung 22. Durchführung der Evaluation

6.4.2 Analytische Evaluation

Die durchgeführte analytische Evaluation dient der ersten Validierung des Reifegradmodells. Sie erfolgt aus der Sicht der Modellkonstruktion und fokussiert auf die Untersuchung des entwickelten Artefakts in Bezug auf gestaltungsmethodische Aspekte.⁷⁴⁰ Dabei werden die Prinzipien und Verfahren, die bei der Erstellung des Modells angewandt wurden, kritisch hinterfragt und auf ihre Angemessenheit und Konsistenz überprüft, um sicherzustellen, dass das Modell den gestalterischen und theoretischen Anforderungen entspricht. Nach HELGESSON ET AL. entspricht dies einer Evaluation vom Typ 1, die durch den Autor des Reifegradmodells erfolgt. Die Evaluation erfolgt dabei anhand der Kriterien K1 bis K8 und ist nachfolgend in Tabelle 60 zusammengefasst.

⁷⁴⁰ VENABLE ET AL. nennen die theoretische Argumentation als eine Evaluationsmethode der künstlichen Evaluation in Abgrenzung zu einer empirischen Evaluation, z. B. im Rahmen von Befragungen oder Fallstudien (vgl. VENABLE ET AL. (2012): *A Comprehensive Framework for Evaluation in Design Science Research*. S. 428.).

Kriterium	Modellkonstruktionsperspektivische Bewertung
K1 Bewertung	Innerhalb des Modells wird die deskriptive Bewertung von Fähigkeiten zur digitalen Transformation der betrieblichen Steuerfunktion anhand definierter Praktiken innerhalb der jeweiligen Arbeitsgebiete ermöglicht. Durch eine eindeutige Zuordnung von Praktiken zu Reifegradstufen wird eine Positionierung entlang des Entwicklungspfad von <i>Reifegradstufe 0 – Unvollständig</i> bis <i>Reifegradstufe 5 – Optimiert</i> respektive der jeweils höchsten Reifegradstufe eines Arbeitsgebiets erreicht.
K2 Verbesserung	Das Modell zeigt konkrete Verbesserungspfade für Fähigkeiten zur digitalen Transformation auf und erfüllt damit einen präskriptiven Einsatzzweck zur gezielten Weiterentwicklung von Fähigkeiten. Eine Reifegradstufe gilt als erreicht, wenn alle Praktiken der Stufe erfüllt sind. Dadurch wird zum einen eine transparente Darstellung der jeweiligen Anforderungen einer Stufe erreicht und zum anderen ein Entwicklungspfad für die Umsetzung derjenigen Praktiken aufgezeigt, die zur Erreichung der nächsten Stufe zu erfüllen sind.
K3 Anwendbarkeit	Die Anwendung des Modells erfolgt in Form von Checklisten, welche die Erfüllung von einzelnen Praktiken pro Arbeitsgebiet überprüfen. Durch erläuternde Texte ist eine Selbstbeurteilung ebenso möglich, wie die Anwendung im Rahmen von moderierten Workshops. Die Tool-basierte Umsetzung zur Datenabfrage und -auswertung ermöglicht einen einfachen Zugang zum Modell und ermöglicht zudem eine einfache Dokumentation der Bewertungsergebnisse.
K4 Fokussierung	Die Modellstruktur unterstützt durch die Gruppierung von Inhalten in Fähigkeitsbereiche und Arbeitsgebiete eine selektive Anwendung des Modells. Bei Bedarf können einzelne Fähigkeitsbereiche oder Arbeitsgebiete im Rahmen der Modellanwendung ausgelassen werden, um eine Fokussierung auf relevante Themenkomplexe zu erreichen und damit eine selektive Bewertung und Verbesserung von Fähigkeiten zu ermöglichen.
K5 Vollständigkeit	Im Rahmen des Modells sind alle Anforderungen des synthetisierten Anforderungskatalogs (vgl. Abschnitt 4.9) reflektiert. Das Modell umfasst damit die Perspektive gesetzlicher und regulatorischer Vorgaben, der Wissenschaft und Steuerpraxis, der steuerberatenden Praxis sowie zum Betrieb einer Steuer-IT-Plattform.
K6 Praxisbezug	Der Praxisbezug des Modells wird durch die niederschwellige Anwendbarkeit (vgl. Kriterium K3) sichergestellt und durch die Operationalisierung in einfach verständliche Checklisten und Fragebögen unterstützt. Abhängig vom verfolgten Zweck der Modellanwendung, z. B. Standortbestimmung der Steuerfunktion in Bezug auf die digitale Reife oder Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen, kann die Anwendung durch einzelne Personen oder Gruppen erfolgen.
K7 Anpassbarkeit	Aufgrund der modularen Modellstruktur können Anpassungen und Ergänzungen des Modells auf allen Ebenen erfolgen: Durch das Hinzufügen oder Entfernen einzelner Fähigkeitsbereiche oder Arbeitsgebiete können relevante Themenkomplexe ergänzt oder ausgelassen werden. Innerhalb einer Reifegradstufe können Praktiken ergänzt, entfernt oder verschoben werden, um die Ausprägungen von Reifegradstufen zu adaptieren. Die grundlegende Modell- und Bewertungsstruktur ist von diesen Anpassungen unabhängig.

K8 Klarheit	Die Struktur des DiTaMM basiert auf dem CMMI-Standard in Version 2.0 und folgt in der Systematik dessen Aufbau. Das zugrundeliegende Metamodell (vgl. Abschnitt 5.6.2) definiert die Beziehung einzelner Modellelemente und deren Kardinalität mittels der UML-Notation eindeutig und stellt damit eine semantische Klarheit des Modellaufbaus sicher.
-------------	--

Tabelle 60. Ergebnisse der analytischen Evaluation

6.4.3 Expertenevaluation

6.4.3.1 Zielsetzung

Die durchgeführte Expertenevaluation zielte insbesondere darauf ab, die Relevanz, Vollständigkeit und Richtigkeit der Modellinhalte des DiTaMM zu überprüfen. Nach HELGESSON ET AL. entspricht dies einer Evaluation vom Typ 2, die unter Einbeziehung von Praktikern durchgeführt wird, die Experten in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand des Reifegradmodells sind und nicht an der Entwicklung des Reifegradmodells beteiligt waren. Im Rahmen dieses Evaluationsschritts erfolgt keine Anwendung des Reifegradmodells, sondern eine Vorstellung und Diskussion der Modellinhalte im Rahmen der Interviewsitzungen.⁷⁴¹ Die befragten Experten verfügen über langjährige Berufserfahrung in der betrachteten Domäne der betrieblichen Steuerfunktion (vgl. Tabelle 61). Sie decken zum einen die Perspektive des Leiters Steuern ab (Experte E1) und zum anderen die Perspektive der Steuerberatung (Experten E2 und E3). Alle Experten befassen sich zudem seit Jahren mit der Digitalisierung im Bereich Steuern und sind in leitender Funktion für die Umsetzung der digitalen Transformation tätig.

Experte	Funktion	Berufserfahrung
E1	Ehemaliger Leiter Steuern in einem deutschen DAX-Konzern	Mehr als 20 Jahre
E2	Partner in einer deutschen Steuerberatungsgesellschaft	Mehr als 15 Jahre
E3	Partner in einer deutschen Steuerberatungsgesellschaft	Mehr als 10 Jahre

Tabelle 61. Übersicht über Teilnehmer an der Expertenevaluation

6.4.3.2 Methodik

Die Evaluation wurde mit den jeweiligen Experten mittels strukturierter Einzelinterviews durchgeführt, die über die Microsoft Teams-Plattform in Form von Videokonferenzen stattfanden. Als Interviewleiter fungierte in allen Fällen der Verfasser der vorliegenden Arbeit. Die Interviews fanden im Zeitraum von Juli bis September 2023 statt und nahmen jeweils zwischen 60 und 90 Minuten in Anspruch. Zur Dokumentation der Ergebnisse wurden alle Interviews aufgezeichnet und anschließend transkribiert, um die Auswertung der Inhalte zu erleichtern.

Die Interviews folgten einem standardisierten Ablauf: Zunächst erhielten die Experten eine kurze Einführung in die Zielsetzung des Reifegradmodells sowie in die gewählte

⁷⁴¹ Vgl. HELGESSON ET AL. (2012): *A Review of Methods for Evaluation of Maturity Models for Process Improvement*. S. 439.

methodische Vorgehensweise der Modellentwicklung. Anschließend wurden die Struktur und logischen Elemente des DiTaMM (Kategorien, Fähigkeitsbereiche, Arbeitsgebiete, Praktiken) sowie die Definition der sechs Reifegradstufen vorgestellt. Danach folgte eine übersichtsartige Präsentation der Fähigkeitsbereiche und enthaltenen Arbeitsgebiete. Anhand eines Arbeitsgebiets wurde beispielhaft die Detaillierungsebene der enthaltenen Praktiken vorgestellt. Diese Ausführungen dienten dazu, den Experten den notwendigen Kontext für die nachfolgende Bewertung auf Ebene der einzelnen Praktiken zu erläutern.

Nach der einführenden Präsentation wurden die Praktiken der 20 Arbeitsbereiche den Experten einzeln und nacheinander dargelegt und Rückfragen seitens der Experten beantwortet. Anschließend wurde jede Praktik durch die Experten hinsichtlich ihrer Relevanz für das Ziel der Beurteilung und Verbesserung von Fähigkeiten zur digitalen Transformation der betrieblichen Steuerfunktion bewertet. Die Bewertung erfolgte anhand der vierstufigen Skala (1) trifft zu, (2) trifft eher zu, (3) trifft eher nicht zu oder (4) trifft nicht zu. In Tabelle 62 ist beispielhaft die Bewertung der Praktiken des Arbeitsgebiets *Erfüllung externer Informationsbedarfe (EEB)* durch den Experten E1 dargestellt.

Anforderung	Bewertung durch Experten E1
<i>Die Praktiken sind relevant in Bezug auf die Zielsetzungen der Bewertung und Verbesserung von Fähigkeiten zur digitalen Transformation</i>	
EEB-1.1	(2) trifft eher zu
EEB-2.1	(1) trifft zu
EEB-2.2	(1) trifft zu
EEB-2.3	(1) trifft zu
EEB-2.4	(2) trifft eher zu
EEB-3.1	(1) trifft zu

Tabelle 62. Auszug aus der Bewertung des Arbeitsgebiets EEB

Sofern die Experten ergänzende Anmerkungen zu spezifischen Praktiken äußerten, wurden diese für eine anschließende Auswertung protokolliert. Abschließend erfolgte durch die Experten eine Bewertung des Gesamtmodells anhand der vierstufigen Skala für die acht Bewertungskriterien K1 bis K8 (siehe nächster Abschnitt).

6.4.3.3 Ergebnisse

Bei der Bewertung der 158 Praktiken durch die drei Experten wurden insgesamt 474 einzelne Bewertungen vorgenommen. Die Experten bewerteten hierbei 342-mal eine Praktik mit der höchsten Bewertung (1) trifft zu, 115-mal mit (2) trifft eher zu und 17-mal mit (3) trifft eher nicht zu. Zu insgesamt 16 Praktiken gab es seitens der Experten Hinweise auf Inkonsistenzen in der Formulierung der Praktiken oder deren Abfolge sowie inhaltliche Verbesserungsvorschläge und Ergänzungen zu aus ihrer Sicht nicht abgedeckten Themen. Alle Hinweise wurden protokolliert und nach Abschluss aller Interviews bewertet. In der Folge wurden Anpassungen an den Modellinhalten vorgenommen, die sich in der Ver-

schiebung von Praktiken auf höhere oder niedrigere Reifegradstufen oder der Präzisierung von Formulierungen wiederfinden. Neben der Bewertung der einzelnen Praktiken wurden die Experten um eine Einschätzung des Gesamtmodells hinsichtlich der Kriterien K1 bis K8 gebeten. Die Ergebnisse und daraus folgenden Handlungen sind nachfolgend in Tabelle 63 dargestellt.

Kriterium	Bewertung ⁷⁴²	Evaluationsergebnis	Handlung
K1 Bewertung	1	Das Modell unterstützt aus Sicht der Experten die Bewertung von Fähigkeiten zur digitalen Transformation.	keine
K2 Verbesserung	1	Das Modell ermöglicht aus Sicht der Experten eine Verbesserung von Fähigkeiten zur digitalen Transformation.	keine
K3 Anwendbarkeit	2	Das Modell ist aus Sicht der Experten anwendbar, jedoch wird auf die Komplexität der Modellstruktur und den großen Umfang der abgedeckten Themenkomplexe hingewiesen.	Aufnahme erläuternde Texte und Beispiele pro Praktik in den Fragebögen, um die Selbstanwendung des Modells durch ergänzende Informationen zu unterstützen.
K4 Fokussierung	1,33	Das Modell erlaubt aus Sicht der Experten eine Fokussierung auf einzelne Themenkomplexe. Ein Experte weist darauf hin, dass zwischen den Arbeitsgebieten inhaltliche Abhängigkeiten auftreten können, die insbesondere bei einer Adaption der Modellinhalte beachtet werden müssen.	keine
K5 Vollständigkeit	1	Das Modell ist aus Sicht der Experten vollständig. Zur besseren Differenzierung zwischen Reifegraden der Arbeitsgebiete wurden von einem Experten Ergänzungen vorgeschlagen.	Ergänzung von einzelnen Praktiken zur besseren Differenzierung zwischen Reifegradstufen innerhalb eines Arbeitsgebiets.
K6 Praxisbezug	1,33	Der Praxisbezug des Modells ist aus Sicht der Experten gegeben. Ein Experte weist darauf hin, dass die wissenschaftlich geprägte Ausrichtung des Modells in der steuerlichen Praxis erklärungsbedürftig ist.	keine
K7 Anpassbarkeit	1	Das Modell ist aus Sicht der Experten anpassbar und adaptierbar.	keine
K8 Klarheit	1	Das Modell ist aus Sicht der Experten klar und verständlich. Vereinzelt Hinweise auf notwendige begriffliche Präzisierungen.	Präzisierung einzelner Praktiken und Ergänzung von Erläuterungen in den Checklisten zur Reifegradbewertung.

Tabelle 63. Ergebnisse der Expertenevaluation bzgl. des Gesamtmodells

⁷⁴² Mittelwert der Bewertung der drei Experten anhand der Skale (1) trifft zu, (2) trifft eher zu, (3) trifft eher nicht zu oder (4) trifft nicht zu.

6.5 Zusammenfassung der Ergebnisse

In diesem Kapitel wurden die methodische Vorgehensweise und die Ergebnisse der Evaluation des Reifegradmodells DiTaMM als zentralem Artefakt eines gestaltungsorientierten Forschungsprozesses präsentiert. Die Evaluation erfolgte hinsichtlich des Modellkonstruktionsprozesses und der Modellinhalte. Um eine umfassende Bewertung der Güte des Forschungsergebnisses zu erreichen, kamen hierzu verschiedene Evaluationsmethoden zur Anwendung. Anhand eines strukturierten Kriterienkatalogs, welcher auf den Anforderungen der Reifegradmodellentwicklung und in der Literatur etablierten Evaluationsvorlagen basiert, wurde ein klares handlungsleitendes Rahmenwerk für die Durchführung der Evaluation geschaffen.

Ziel der Evaluation ist die Demonstration der Nützlichkeit, Wirksamkeit und Effizienz des entwickelten Modells, insbesondere in Bezug auf die Anwendbarkeit in der steuerlichen Praxis. Damit wird Forschungsfrage 3 der vorliegenden Arbeit adressiert und beantwortet: *Ist das entwickelte Reifegradmodell geeignet, die identifizierten Anforderungen zu erfüllen? Wie ist das Modell in Bezug auf den Einsatz in der Unternehmenspraxis zu bewerten?*

Vor diesem Hintergrund demonstriert die durchgeführte analytische Evaluation des Reifegradmodells die Erfüllung der Kriterien des entwickelten Katalogs und stellt damit die Abdeckung der entwicklungsleitenden Anforderungen (vgl. Forschungsfrage 1) sicher. Zur Evaluation der Modellinhalte wurden Experteninterviews mit Vertretern der Steuerpraxis und steuerberatenden Praxis mit langjähriger Erfahrung in der Digitalisierung der Steuerfunktion durchgeführt. In diesem Rahmen konnten durch die Bewertung der Experten wertvolle Erkenntnisse für die Anpassung und Verbesserung des Modells generiert werden und zudem die praktische Nützlichkeit durch die Erfüllung der Evaluationskriterien demonstriert werden. Im Sinne einer gestaltungsorientierten Forschung wird die Relevanz des Forschungsbeitrags damit nachweisbar belegt und die Forschungsfrage 3 positiv beantwortet.

7 Fazit

7.1 Überblick

Die vorliegende Arbeit verfolgt die übergeordnete Zielsetzung, ein Reifegradmodell für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion zu entwickeln. Dieses soll eine Bewertung und zielgerichtete Entwicklung von Fähigkeiten zur digitalen Transformation unter Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen im steuerlichen Problemkontext ermöglichen.

Zur Adressierung dieser Zielsetzung wurden in Kapitel 1 drei forschungsleitende Fragen spezifiziert und eine forschungstheoretische Positionierung vorgenommen. Die Arbeit verfolgt einen gestaltungsorientierten Forschungsansatz, welcher den weiteren Gang der Untersuchungen zur Entwicklung eines Reifegradmodells als Forschungsartefakt leitete. Zunächst wurde in Kapitel 2 eine terminologische Einordnung der Informationssystemmodellierung, des Reifegradmodellbegriffs, der steuerlichen Grundlagen und des Tax Compliance Management vorgenommen. Kapitel 3 diskutierte den aktuellen Stand der digitalen Transformation im Steuerbereich und lieferte durch eine Systematisierung verschiedener Entwicklungen einen Bezugsrahmen für den weiteren Verlauf der Arbeit. Kapitel 4 widmete sich der Beantwortung der ersten Forschungsfrage indem spezifische Anforderungen zur Gestaltung steuerlicher Informationssysteme erhoben wurden. Hierzu wurden zunächst literaturbasiert vier Gestaltungsfelder zur Strukturierung der Anforderungsbereiche erarbeitet, welche die Grundlage für eine anschließende mehrdimensionale Anforderungsanalyse darstellten. Ein synthetisierter Anforderungskatalog stellt das Ergebnis des Kapitels zur Beantwortung von Forschungsfrage 1 dar. Darauf aufbauend wurde in Kapitel 5 das Reifegradmodell DiTaMM als zentrales Forschungsartefakt zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage konstruiert. Das Modell basiert konzeptuell auf dem etablierten Ansatz des CMMI-Modells in Version V2.0, der anhand der steuerspezifischen Anforderungen unter Beachtung eines erprobten Vorgehensmodells ausgestaltet wurde. Anschließend fand in Kapitel 6 eine Evaluation des Modells unter Anwendung verschiedener Methoden statt, um das entwickelte Artefakt hinsichtlich seiner Nützlichkeit, Qualität und Wirksamkeit zu validieren. Die Evaluation als wesentlicher und zentraler Bestandteil gestaltungsorientierter Forschung adressiert die dritte Forschungsfrage der Arbeit. Das abschließende Kapitel 7 fasst die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit zusammen und reflektiert sie hinsichtlich verschiedener Limitationen und zukünftiger Anknüpfungspunkte.

7.2 Resümee der Arbeit

Die digitale Transformation führt zu tiefgreifenden Veränderungen in gesellschaftlichen und unternehmerischen Bereichen mit massiven Auswirkungen auf bestehende Geschäftsprozesse, Geschäftsmodelle und die Ausrichtung ganzer Branchen. Unternehmen stehen dabei vor der Herausforderung, Transformationsprozesse gezielt zu gestalten, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, interne Effizienzgewinne zu realisieren und neue Geschäfts- und Tätigkeitsbereiche zu erschließen.

Auch die betriebliche Steuerfunktion ist von den genannten Entwicklungen unmittelbar betroffen und sieht sich mit den Herausforderungen konfrontiert, Steuerprozesse zu digitalisieren und zu optimieren, um die Qualität steuerlicher Angebote zu erhöhen. Darüber hinaus stellen Entwicklungen wie steigende Compliance-Anforderungen und Berichtspflichten, neue Steuerdeklarationsanforderungen sowie eine zunehmende Prozessorientierung und Automatisierung steuerlicher Tätigkeiten die Steuerfunktion vor Herausforderungen. In der Folge ist eine Weiterentwicklung unter Nutzung der Möglichkeiten digitaler Technologien notwendig, um den skizzierten Anforderungen gerecht zu werden.

Die systematische Gestaltung dieser Entwicklungsprozesse erfordert die Bewertung und gezielte Verbesserung der für die digitale Transformation erforderlichen Kompetenzen. In der wissenschaftlichen Forschung sind Reifegradmodelle etablierte Instrumente zur systematischen Beschreibung und Bewertung sowie zur Steuerung von Verbesserungsinitiativen in Bezug auf Fähigkeiten innerhalb eines Tätigkeitsbereichs: Ausgehend von einer Bestimmung und Bewertung der Ist-Situation innerhalb des Modellanwendungsbereichs beschreiben sie den Prozess der Identifikation und Umsetzung von Verbesserungspotenzialen entlang eines Entwicklungspfades. Wie die systematische Literaturanalyse des aktuellen Forschungsstandes zeigt, ist der Einsatz von Reifegradmodellen zur Bewertung von Fähigkeiten zur digitalen Transformation der betrieblichen Steuerfunktion derzeit sehr gering ausgeprägt. Es finden sich kaum Modelle, die den genannten Problemkontext explizit berücksichtigen. Zudem sind die existierenden Modelle überwiegend nicht hinreichend detailliert hinsichtlich der Modellkomponenten und Modellinhalte beschrieben oder nur unvollständig in Bezug auf die verwendete Entwicklungsmethodik dokumentiert. Die genannten Faktoren erschweren eine valide Reifebeurteilung und eine objektive Vergleichbarkeit der erzielten Ergebnisse.

Die vorliegende Arbeit adressiert diese Forschungslücke und leistet einen Beitrag zur Erstellung eines Reifegradmodells für die Bewertung und zielgerichtete Entwicklung von Fähigkeiten zur digitalen Transformation unter Berücksichtigung spezifischer steuerlicher Anforderungen. Im Folgenden werden die erzielten Ergebnisse zusammengefasst.

Forschungsfrage 1: Welche Bedingungen sind maßgeblich für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion und welche Anforderungen ergeben sich daraus für die Bewertung durch ein Reifegradmodell?

In Kapitel 4 wurde zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage eine Analyse der Anforderungen an die Gestaltung von steuerlichen Informationssystemen durchgeführt. Um eine umfassende Berücksichtigung von Anforderungen aus verschiedenen Perspektiven sicherzustellen, wurden verschiedene Anforderungsdimensionen definiert. Diese umfassen (1) gesetzliche und regulatorische Vorgaben, (2) Wissenschaft und Unternehmenspraxis, (3) Steuerberatende Praxis und (4) die Softwareentwicklung steuerlicher Informationssysteme. Die Methodik zur Anforderungsanalyse basiert auf Ansätzen zur Spezifikation und Verwaltung von Anforderungen an Systeme im Rahmen technischer Entwicklungsprozesse und stellt eine konsistente Dokumentation der Anforderungen sicher. Der zentrale Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfrage besteht in der Spezifikation von 116 Einzelanforderungen innerhalb der vier Anforderungsdimensionen. Diese wurden

anschließend in einem Anforderungskatalog zu 68 Anforderungen konsolidiert und hinsichtlich der Gestaltungsfelder Strategie, Prozesse, Daten und Technologie systematisiert. Die konsolidierten Anforderungen stellen die Basis für die Konzeption und Ausgestaltung von Praktiken innerhalb der Arbeitsgebiete und Fähigkeitsbereiche des Reifegradmodells dar. Die Gestaltung des Reifegradmodells ist Gegenstand von Forschungsfrage 2.

Forschungsfrage 2: Wie ist ein Reifegradmodell für die digitale Transformation der betrieblichen Steuerfunktion zu gestalten? Welche Modellkomponenten sind notwendig und wie sind diese zu realisieren?

Die zweite Forschungsfrage fokussiert insbesondere die Gestaltung eines Reifegradmodells, das die zuvor identifizierten Anforderungen erfüllt. Im fünften Kapitel wurde der Entwicklungsprozess des Reifegradmodells DiTaMM ausführlich dargelegt. Die Entwicklung erfolgte anhand eines strukturierten Gestaltungsprozesses auf Basis des Vorgehensmodells nach BECKER ET AL., der die folgenden Phasen umfasst: *Problem- und Zieldefinition, Vergleich bestehender Reifegradmodelle, Festlegung der Entwicklungsstrategie, Entwicklung der Modellstruktur und -inhalte, Operationalisierung der Modellinhalte, Evaluation des Reifegradmodells und Entscheidung über Modellanpassung.*

Die Problem- und Zieldefinition wurde aus der Zielsetzung der Arbeit abgeleitet und in Form eines Katalogs entwicklungsleitender Anforderungen festgehalten. Der Vergleich mit bestehenden Reifegradmodellen erfolgte durch eine systematische Literaturrecherche und eine Bewertung der so identifizierten Modelle anhand der Anforderungen. Basierend auf dieser Bewertung wurde als Entwicklungsstrategie die Anpassung eines existierenden Basismodells in Form des CMMI Model V2.0 gewählt, welches strukturell und inhaltlich auf die Domäne der betrieblichen Steuerfunktion adaptiert wurde. Die Zusammenhänge zwischen den Strukturelementen des Reifegradmodells und den Ergebnissen der in Kapitel 4 erfolgten Anforderungsanalyse wurden in einem Metamodell beschrieben. Die erarbeitete Modellstruktur wurde anschließend in sieben Fähigkeitsbereiche ausgearbeitet, die sich in 20 Arbeitsgebiete unterteilen. Für jedes Arbeitsgebiet wurden die zugehörigen Anforderungen aus dem konsolidierten Anforderungskatalog aus Kapitel 4 festgehalten, um eine vollständige Abdeckung der steuerlichen Anforderungen sicherzustellen. Über insgesamt 161 Praktiken wird die Bewertung der Arbeitsgebiete hinsichtlich der Reifegradstufen des Modells ermöglicht. Zu jeder Praktik wurden zudem typische Arbeitsergebnisse sowie die Steuerspezifität definiert. Eine praktische Umsetzung des Modells in Form von anwendbaren Checklisten zur Reifegradbewertung und zur Software-basierten Datenerfassung und Ergebnisauswertung stellt die Anwendbarkeit des Modells für die unternehmerische Praxis sicher.

Durch die detaillierte Dokumentation der angewandten Entwicklungsmethodik, die klare Fundierung auf steuerlichen Anforderungen in Form eines detaillierte Anforderungskatalogs und die gewählte Entwicklungsstrategie der Adaption eines etablierten Basismodells geht das entwickelte Modell DiTaMM über den aktuellen Stand der Forschung hinaus. Es adressiert damit die identifizierte Forschungslücke zur Bewertung und Gestaltung von Fähigkeiten zur digitalen Transformation der betrieblichen Steuerfunktion durch einen wissenschaftlichen und für die unternehmerische Praxis nutzbaren Beitrag.

Forschungsfrage 3: Ist das entwickelte Reifegradmodell geeignet, die identifizierten Anforderungen zu erfüllen? Wie ist das Modell in Bezug auf den Einsatz in der Unternehmenspraxis zu bewerten?

Um die dritte Forschungsfrage zu beantworten, wurde das entwickelte Modell unter Verwendung verschiedener Methoden evaluiert und auf seine Nützlichkeit, Qualität und Wirksamkeit hin geprüft. Die Untersuchung erfolgte zunächst aus Perspektive der Modellkonstruktion durch eine analytische Evaluation, um die Erfüllung der definierten entwicklungsleitenden Anforderungen sicherzustellen. Anschließend wurde eine Expertenevaluation zur Bewertung der Modellinhalte und Modellkonstruktion durch Vertreter aus den Bereichen der Steuerberatung und Konzernsteuerabteilungen durchgeführt, um die praktische Relevanz und Nützlichkeit des Modells zu überprüfen. Die Ergebnisse zeigen, dass dem Modell von Seiten der Experten eine hohe bis überwiegend sehr hohe Eignung für die zentralen Zielsetzungen der Bewertung und Verbesserung von Fähigkeiten zur digitalen Transformation zugesprochen wird. Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge der Experten wurden aufgenommen, bewertet und im Sinne der Phase 7 des Vorgehensmodells zur Modellentwicklung (*Entscheidung über Modellanpassung*) umgesetzt. Die definierten Evaluationskriterien werden damit erfüllt.

Für die Unternehmenspraxis lassen sich aus den Ergebnissen der Evaluation insbesondere auch Erkenntnisse bezüglich möglicher Limitationen ableiten. So zeigte sich, dass die Anwendung des Modells, insbesondere im Rahmen eines Self-Assessment ohne Interviewleiter, aufgrund der Komplexität und des Umfangs der Modellinhalte als sehr aufwendig angesehen wird. Die hohe Detaillierung der Checklisten ermöglicht einerseits eine umfassende Bewertung der untersuchten Bereiche, erhöht aber zum anderen den Aufwand der Reifegradbewertung. Abhilfe kann eine Fokussierung auf essenzielle Arbeitsgebiete für das anwendende Unternehmen bieten, die bei Bedarf um weitere Arbeitsgebiete erweitert wird. Auf diese Weise kann der Initialaufwand einer Reifegradbewertung minimiert und bedarfsweise um weitere Untersuchungen ergänzt werden.

7.3 Zukünftiger Forschungsbedarf

Nachfolgend wird ein Überblick über den weiteren Forschungsbedarf gegeben, der im Forschungsprozess der vorliegenden Arbeit identifiziert wurde. Wie von den befragten Experten während der Evaluationsphase angemerkt, gestaltet sich die Durchführung einer Reifegradbewertung aufgrund des hohen Detaillierungsgrads und der gegebenenfalls notwendigen Auswertung unterschiedlicher Datenquellen zur Beantwortung (z. B. Interviews, interne Dokumente) mitunter aufwendig. Vor diesem Hintergrund bietet eine umfassendere Tool-Unterstützung und Automatisierung der Auswertung relevanter Daten viel Potenzial, um die Reifegradbewertung effizienter zu gestalten. Insbesondere für die Auswertung von textuellen Informationen wie beispielsweise technischen Dokumentationen, Richtlinien oder Prozessbeschreibungen und -modellen bieten KI-basierte Ansätze wie Sprachmodelle (engl. *Large Language Models*, LLM) viele Möglichkeiten zur Automatisierung. Die Auswertung von implementierten Prozessen kann zudem mit Techniken

des Process Mining weiter automatisiert werden. Dies eröffnet die Chance auf eine regelmäßig wiederholbare Bewertung der Reife ("Bewertung auf Knopfdruck"), um Fortschritte von Verbesserungsmaßnahmen zeitnah messen und dokumentieren zu können. Zudem könnte die Durchführung von Self-Assessments durch LLM maßgeblich unterstützt werden, indem eine individualisierte Moderation des Assessments angeboten wird. Dies ermöglicht es auch, Rückfragen zu bestimmten Themen zu stellen und einen Anwender bedarfsgerecht bei der Bewertung zu unterstützen.

Neben einer Verbesserung der Tool-Unterstützung ergeben sich auch im Kontext der Modellierung notwendiger digitaler Fähigkeiten für die betriebliche Steuerfunktion weitergehende Forschungsbedarfe. Steuerliche Entwicklungen wie die diskutierte Einführung einer europäischen Digitalsteuer oder die Besteuerung digitaler Vermögenswerte in Blockchain-basierten Umgebungen (z. B. Metaverse) stellen neue Anforderungen an die betrieblichen Steuerfunktionen, die in bisherigen Betrachtungen nur unzureichend berücksichtigt sind. Diese Konzepte weiter zu untersuchen und in der Reifegradbetrachtung mithilfe von Bewertungsmodellen zu reflektieren, bietet weitere Möglichkeiten für die zukünftige Forschung.

Anhang

Die Anforderungsanalyse der vorliegenden Arbeit (vgl. Kapitel 4) basiert auf der Ableitung von Anforderung aus verschiedenen Quellen. Diese sind im Fließtext der Arbeit in verdichteter Form als Ergebnis der Bewertung und Zusammenfassung durch den Autor dargestellt. Um die Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses zu gewährleisten, werden in den nachfolgenden Anhängen A bis D alle relevanten Quellenverweise aufgeführt, welche die Grundlage für die Spezifikation der Anforderungen bilden. Die jeweilige ID ermöglicht die eindeutige Referenzierung der in Kapitel 4 gelisteten Anforderungen. Die in der Arbeit entwickelten Ergebnisse im Rahmen der Anforderungsanalyse sind somit unter Verwendung der jeweiligen Quelle eindeutig nachvollziehbar und reproduzierbar.

A. Anforderungen aus gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben

Die nachfolgende Übersicht enthält eine detaillierte Übersicht der Inhalte der 39 Anforderungen aus gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben in Anforderungskatalog (1) (vgl. Abschnitt 4.5.3). Je Anforderung sind die in den jeweiligen Rahmenwerken identifizierten Merkmale zur Spezifikation der Anforderung aufgeführt sowie die Quellen unter Angabe der Bereiche und weiteren Gliederungsebenen in den Rahmenwerken (Anwendungshinweise, Sektionen, Chapters, Textziffern), die der Spezifikation zugrunde liegen.

ID	A-R.1
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	Ziele
Anforderung	Explizite Zieldefinition des TCMS
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung von Compliance-Politik und Compliance-Zielen des Unternehmens oder der Organisation • Berücksichtigung grundsätzlicher Entscheidungen zur Risikosteuerung (Risikotoleranz, -vermeidung, -reduktion und -überwälzung) • Festlegung von Compliance-Management-Zielen in relevanten Funktionen und Ebenen des Unternehmens • Festlegung und Gewichtung von Zielen des CMS • Bestimmung externer und interner Themen mit Relevanz und Auswirkung auf die Ergebnisse des CMS • Definition und schriftliche Dokumentation der Tax-Compliance-Ziele (z. B. Steuerrichtlinie, Verhaltenskodex, Unternehmensleitbild)
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Compliance-Kultur/A14; Compliance-Ziele/A15; Compliance-Organisation/A18
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Kontext der Organisation/4.1; Kontext der Organisation/4.4; Führung/5.1.1; Führung/5.2; Führung/5.3.2; Planung/6.2; Bewertung der Leistung/9.2.2
OECD (Bereich/Chapter)	Tax Strategy Established/2
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Ziele/31; Tax-Compliance-Ziele/34

ID	A-R.2
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	Ziele
Anforderung	Operationalisierung der Compliance-Ziele
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung der Zielerreichung des CMS • Abstimmung zwischen strategischen und operativen Zielen und den Compliance-Verpflichtungen • Detaillierung der Steuerstrategie von der strategischen bis zur operativen Ebene • Einbeziehung von Elementen wie operativer Roadmap, Zielen und Maßnahmen des Unternehmens zur strategischen Steuerung • Sicherstellung von Praktikabilität und Verständlichkeit der Ziele • Entwicklung und Umsetzung von Richtlinien, Bewertungskriterien, Verfahren und Prozessen zur Erreichung der Compliance-Ziele
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	/
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Führung/5.1.1; Führung/5.3.1; Führung/5.3.2; Planung/6.2
OECD (Bereich/Chapter)	Tax Strategy Established/2
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	/

ID	A-R.3
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	Ziele
Anforderung	Messung der Compliance-Zielerreichung
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Überwachung des CMS, um die Einhaltung der Compliance-Ziele sicherzustellen • Systematische Messung des Grads der Zielerreichung • Bewertung der Wirksamkeit der Maßnahmen • Einsatz geeigneter Überwachungs-, Mess-, Analyse- und Bewertungsmethoden
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Compliance-Kultur/A14; Compliance-Ziele/A15
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Führung/5.1.1; Führung/5.3.1; Planung/6.1; Planung/6.2; Bewertung der Leistung/9.1.1; Bewertung der Leistung/9.1.3; Bewertung der Leistung/9.3.2
OECD (Bereich/Chapter)	/
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Ziele/32

ID	A-R.4
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	Ziele
Anforderung	Zielkonsistenz mit Unternehmensstrategie
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Zieldefinition in Abhängigkeit der allgemeinen Unternehmensziele • Sicherstellung der Konsistenz unterschiedlicher Ziele • Ausrichtung des CMS anhand der Werte, Ziele, Strategie und Compliance-Risiken der Organisation • Ausgestaltung des CMS in Abhängigkeit des rechtlichen und wirtschaftlichen Umfelds des Unternehmens • Sicherstellung, dass das TCMS die Steuerstrategie und die steuerlichen Ziele widerspiegelt und dokumentiert
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Gegenstand, Ziel und Umfang der Prüfung/A9; Compliance-Ziele/A15; Compliance-Risiken/A16; Compliance-Organisation/A18
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Kontext der Organisation/4.1; Kontext der Organisation/4.4; Führung/5.1.1; Führung/5.2; Planung/6.2
OECD (Bereich/Chapter)	Tax Strategy Established/2
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Ziele/31

ID	A-R.5
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	CMS-Dokumentation
Anforderung	Dokumentation von CMS-Maßnahmen
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Führung von verlässlichen und aktuellen Aufzeichnungen der Compliance-Aktivitäten eines Unternehmens • Nachweis der Überwachungs- und Überprüfungsprozesse und Konformität mit den CMS-Zielen • Verfügbarkeit und einfache Zugänglichkeit der Dokumentation von Compliance-Maßnahmen • Dokumentation der kontinuierlichen Anwendung von Grundsätzen und Maßnahmen des CMS • Dokumentation der Risikobewertung und der definierten Maßnahmen zur Behandlung von Compliance-Risiken • Dokumentation der Durchführung, Testung und Bewertung der Wirksamkeit bestehender Kontrollen
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Gegenstand, Ziel und Umfang der Prüfung/A10
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Kontext der Organisation/4.6; Führung/5.2; Führung/5.3.2; Unterstützung/7.5.1; Bewertung der Leistung/9.1.5; Bewertung der Leistung/9.2.1; Bewertung der Leistung/9.3.3; Verbesserung/10.2
OECD (Bereich/Chapter)	Governance Documented/2; Assessing the TCF/3; Testing the TCF/3

TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Programm/47; Tax-Compliance-Überwachung und Verbesserung/52
--	--

ID	A-R.6
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	CMS-Dokumentation
Anforderung	Dokumentation des CMS-Aufbaus
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung einer Dokumentation des CMS unter Sicherstellung der Einhaltung folgender Vorgaben: <ul style="list-style-type: none"> ○ Kennzeichnung und Erläuterung (z. B. Titel, Datum, Autor, Referenznummer oder Versionsnummer) ○ Formate (z. B. Sprache, Softwareversion, Grafiken) und Medium (z. B. Papier, elektronisch) ○ Überprüfung auf Eignung und Angemessenheit für die Zielgruppe • Dokumentation relevanter Informationen für die Wirksamkeit des CMS • Regelmäßige Aktualisierung der Dokumentation
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Gegenstand, Ziel und Umfang der Prüfung/A9
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Unterstützung/7.2.1; Unterstützung/7.5.1; Unterstützung/7.5.2; Unterstützung/7.5.3; Bewertung der Leistung/9.2.1
OECD (Bereich/Chapter)	Applied Comprehensively/2; Governance Documented/2; Assessing the TCF/3; Testing the TCF/3
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Kultur/30; Tax-Compliance-Ziele/34; Tax-Compliance-Organisation/40; Tax-Compliance-Risiken/42; Tax-Compliance-Programm/44

ID	A-R.7
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	Organisation
Anforderung	Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung klarer Verantwortlichkeiten zur Erreichung von Compliance-Zielsetzungen • Festlegung von Zuständigkeiten für die Compliance-Überwachung • Messung der obersten Leitung des Unternehmens an der Erreichung von Compliance-Zielsetzungen • Überprüfung des Compliance-Managementsystems durch das Top Management des Unternehmens zu festgelegten Zeitpunkten • Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten und Aufgaben für die Einhaltung steuerlicher Pflichten • Festlegung von Verantwortlichkeiten für die Tax-Compliance-Kommunikation
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Gegenstand, Ziel und Umfang der Prüfung/A9; Compliance-Organisation/A18; Compliance-Überwachung und Verbesserung/A20

ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Führung/5.1.1; Führung/5.3.1; Führung/5.3.2; Planung/6.2; Bewertung der Leistung/9.1.4; Bewertung der Leistung/9.2.2; Bewertung der Leistung/9.3.1; Verbesserung/10.1
OECD (Bereich/Chapter)	Applied Comprehensively/2; Responsibility Assigned/2; Governance Documented/2
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Ziele/33; Tax-Compliance-Organisation/35; Tax-Compliance-Organisation/36; Tax-Compliance-Organisation/37; Tax-Compliance-Organisation/38; Tax-Compliance-Programm/44; Tax-Compliance-Kommunikation/48; Tax-Compliance-Kommunikation/49; Tax-Compliance-Überwachung und Verbesserung/53

ID	A-R.8
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	Organisation
Anforderung	Definition organisatorischer Grundprinzipien
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung der Grenzen und Anwendbarkeit des Compliance-Managementsystems • Nachvollziehbare Organisations- und Strukturentscheidungen • Einhaltung von Compliance-Verpflichtungen, -richtlinien, -prozessen und -verfahren • Einrichtung organisatorischer Maßnahmen zur Sicherstellung der systematischen Erfüllung steuerlicher Pflichten • Umsetzung von Maßnahmen, um den Zugang zu und die Verfügbarkeit von dokumentierten Informationen sicherzustellen • Umsetzung von Maßnahmen, um den angemessenen Schutz dokumentierter Information sicherzustellen (z. B. Vertraulichkeit, unsachgemäßer Gebrauch, Integrität) • Kommunikation der Bedeutung von effektivem Compliance Management und Sensibilisierung für Compliance-relevante Themen • Entwicklung, Erhalt und Förderung einer Compliance-Kultur mit sichtbarem, konsistentem und nachhaltigem Engagement auf allen Ebenen der Organisation
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	/
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Kontext der Organisation/4.2; Kontext der Organisation/4.3; Führung/5.1.1; Führung/5.1.2; Führung/5.3.3; Führung/5.3.4; Planung/6.2; Unterstützung/7.2.3; Unterstützung/7.5.2; Unterstützung/7.5.3; Betrieb/8.3; Betrieb/8.4
OECD (Bereich/Chapter)	/
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Kultur/30; Tax-Compliance-Organisation/35; Tax-Compliance-Organisation/36; Tax-Compliance-Organisation/39

ID	A-R.9
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	Organisation
Anforderung	Abgrenzung der Compliance-Funktion
Typ	Randbedingung

Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Benennung einer Compliance-Funktion • Sicherstellung des direkten Zugangs der Compliance-Funktion zu den obersten Organen des Unternehmens • Kooperation von und Unterstützung der Compliance-Funktion durch andere Organisationseinheiten • Berücksichtigung, dass Elemente der Steuerfunktion außerhalb der Steuerabteilung angesiedelt sein können
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Compliance-Programm/A17; Compliance-Organisation/A18
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Führung/5.1.1; Führung/5.1.3; Führung/5.3.3
OECD (Bereich/Chapter)	Responsibility Assigned/2
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Überwachung und Verbesserung/53

ID	A-R.10
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	Organisation
Anforderung	Planung und Bereitstellung von Ressourcen
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung angemessener und geeigneter Ressourcen für die Konzeption, Umsetzung, Bewertung, Aufrechterhaltung und kontinuierliche Verbesserung des CMS • Abstimmung der Compliance-Ziele mit den verfügbaren Ressourcen • Bereitstellung ausreichend erfahrener Ressourcen für die Durchführung der Überwachungsmaßnahmen (z. B. Mitarbeiter, IT, Experten)
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Compliance-Ziele/A15; Compliance-Organisation/A18; Compliance-Überwachung und Verbesserung/A20
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Führung/5.1.1; Führung/5.3.1; Planung/6.2; Unterstützung/7.1; Unterstützung/7.4; Verbesserung/10.1
OECD (Bereich/Chapter)	/
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Ziele/32; Tax-Compliance-Organisation/35; Tax-Compliance-Überwachung und Verbesserung/53

ID	A-R.11
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	Organisation
Anforderung	Aufbau und Erhalt von Kompetenzen
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Anleitung und Unterstützung von Personen zur Mitwirkung an einem effektiven Compliance-Managementsystem (z. B. Mentoring) • Sicherstellung der notwendigen Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen der Beschäftigten zur Umsetzung der Compliance-Maßnahmen und zur Vermeidung bekannter Schwachstellen

	<ul style="list-style-type: none"> • Anbieten von regelmäßigen Trainings-, Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen für betroffenes Personal • Verpflichtende Teilnahme an erforderlichen Schulungen • Festlegung von Compliance-Verantwortlichkeiten in Stellenbeschreibungen
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Compliance-Überwachung und Verbesserung/A20
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Führung/5.1.1; Führung/5.3.2; Führung/5.3.3; Führung/5.3.4; Planung/6.2; Unterstützung/7.2.1; Unterstützung/7.2.2; Unterstützung/7.2.3
OECD (Bereich/Chapter)	Responsibility Assigned/2
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Programm/44; Tax-Compliance-Überwachung und Verbesserung/54

ID	A-R.12
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	Organisation
Anforderung	Sanktionierung von Compliance-Verstößen
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Sanktionierung von Zuwiderhandlungen und Verstößen gegen Compliance-Richtlinien • Implementierung von Mechanismen der Rechenschaftspflicht, inkl. disziplinarischer Maßnahmen und Konsequenzen
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Compliance-Kultur/A14
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Führung/5.2; Führung/5.3.1; Unterstützung/7.2.2
OECD (Bereich/Chapter)	/
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Kultur/28; Tax-Compliance-Überwachung und Verbesserung/55

ID	A-R.13
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	Organisation
Anforderung	Definition von Berichts- und Kommunikationswegen
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von zuverlässigen und vollständigen Informationen an zuständige Funktionen und Bereiche der Organisation, um präventive, korrektive oder wiederherstellende Maßnahmen einzuleiten • Definition von Berichtsansätzen, -inhalten und -zuständigkeiten • Sicherstellung des korrekten Adressatenkreises betroffener Personen
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Compliance-Programm/A17; Compliance-Organisation/A18; Compliance-Kommunikation/A19; Compliance-Überwachung und Verbesserung/A20
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Führung/5.1.1; Führung/5.1.3; Führung/5.3.1; Unterstützung/7.3; Unterstützung/7.4; Bewertung der Leistung/9.1.4

OECD (Bereich/Chapter)	/
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Kultur/26; Tax-Compliance-Kultur/28; Tax-Compliance-Kommunikation/48; Tax-Compliance-Kommunikation/49

ID	A-R.14
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Risikoidentifikation und -behandlung
Anforderung	Systematische Risikoidentifikation
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung systematischer Methodik zur Aufnahme von Compliance-Risiken (z. B. Interviews, Workshops, Auswertung verfügbarer Informationen anderer Unternehmen) • Regelmäßige und anlassbezogene Prüfung von geänderten Compliance-Verpflichtungen (z. B. bei wirtschaftlichen Änderungen, neuen Technologien, Umstrukturierungen, Expansionen) • Bewertung von Compliance-Risiken in ausgelagerten oder Drittanbieter-Prozessen • Bestimmung der Auswirkungen identifizierter Veränderungen und Umsetzung von Änderungen zum Management der Verpflichtungen • Identifizierung von Compliance-Risiken durch Prüfung von Aktivitäten aus operativen Tätigkeiten gemäß den Compliance-Verpflichtungen • Einordnung von Risiken in Risikoklassen durch Bewertung von Eintrittswahrscheinlichkeiten und möglicher Folgen • Gegenüberstellung von Risiken und Maßnahmen (Risiko-Kontroll-Matrix)
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Compliance-Risiken/A16
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Kontext der Organisation/4.1; Kontext der Organisation/4.5; Kontext der Organisation/4.6; Führung/5.3.2; Führung/5.3.3; Bewertung der Leistung/9.1.2
OECD (Bereich/Chapter)	Tax Strategy Established/2; Applied Comprehensively/2; Governance Documented/2; Testing Performed/2; Testing the TCF/3
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Risiken/41; Tax-Compliance-Programm/47

ID	A-R.15
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Risikoidentifikation und -behandlung
Anforderung	Prozesse zur Mitigation von Compliance-Risiken
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Definition zu ergreifender Maßnahmen bei festgestellten Compliance-Verstößen • Ergreifen von Maßnahmen zur Überwachung und Korrektur bei Auftreten von Compliance-Verstößen • Etablierung von Maßnahmen zur Vermeidung von Compliance-Verstößen
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Compliance-Programm/A17

ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Führung/5.1.1; Verbesserung/10.2
OECD (Bereich/Chapter)	Governance Documented/2
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Risiken/43; Tax-Compliance-Kommunikation/48; Tax-Compliance-Überwachung und Verbesserung/55

ID	A-R.16
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Risikoidentifikation und -behandlung
Anforderung	Prozesse zur Kommunikation von Compliance-Risiken
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung von zeitnaher interner und externer Kommunikation bei Compliance-bezogenen Themen • Kommunikation von festgestellten Mängeln und Regelverstößen an zuständige Stellen
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Compliance-Programm/A17; Compliance-Kommunikation/A19; Compliance-Überwachung und Verbesserung/A20
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Führung/5.1.1
OECD (Bereich/Chapter)	/
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Überwachung und Verbesserung/55

ID	A-R.17
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Risikoidentifikation und -behandlung
Anforderung	Prozesse zur Meldung von Compliance-Risiken
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Einrichtung von Prozessen zur Meldung von Compliance-Verletzungen • Sicherstellung einer vertraulichen Behandlung der Meldungen • Annahme anonymer Meldungen • Schutz der Meldenden vor Vergeltungsmaßnahmen
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Compliance-Kommunikation/A19
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Führung/5.1.1; Führung/5.3.2; Unterstützung/7.4; Betrieb/8.3; Betrieb/8.4
OECD (Bereich/Chapter)	/
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Kommunikation/48

ID	A-R.18
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Prozessverbesserung
Anforderung	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung von Maßnahmen zur Erhöhung der Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit des CMS im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung • Umsetzung der systematischen Aufnahme von Risiken als Regelprozess zur kontinuierlichen Weiterentwicklung und Verbesserung • Förderung der und Verpflichtung zur fortlaufenden Verbesserung des Compliance-Managementsystems
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Gegenstand, Ziel und Umfang der Prüfung/A10; Compliance-Risiken/A16; Compliance-Überwachung und Verbesserung/A20
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Kontext der Organisation/4.4; Führung/5.1.1; Führung/5.2; Führung/5.3.2; Führung/5.3.3; Planung/6.3; Unterstützung/7.1; Betrieb/8.4; Bewertung der Leistung/9.3.2; Bewertung der Leistung/9.3.3; Verbesserung/10.1
OECD (Bereich/Chapter)	Testing Performed/2
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	/

ID	A-R.19
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Prozessverbesserung
Anforderung	Definierte Änderungsprozesse
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Änderungen am CMS in geplanter Art und Weise • Prüfung und Dokumentation von Änderungen an Prozessen und Bewertung der Auswirkungen • Überwachung von Änderungen (z. B. Versionskontrolle, Zugriffsrechte) • Dokumentation von Änderungen aufgrund neuer Gesetzgebungen und Verhalten in Fehlerfällen
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	/
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Planung/6.3; Unterstützung/7.5.3; Betrieb/8.1; Verbesserung/10.1; Verbesserung/10.2
OECD (Bereich/Chapter)	Assessing the TCF/3
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	/

ID	A-R.20
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Prozessdokumentation
Anforderung	Dokumentation von Prozessausführungen

Typ	Qualitätsanforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Führung von verlässlichen, aktuellen Aufzeichnungen der Compliance-Aktivitäten eines Unternehmens, um die Überwachungs- und Überprüfungsprozesse zu unterstützen und Konformität mit dem CMS nachzuweisen • Dokumentation der Risikobewertung und der definierten Maßnahmen zur Behandlung von Compliance-Risiken • Dokumentation der operativ durchgeführten Untersuchung bzgl. der Nichteinhaltung von Compliance-Vorgaben • Dokumentation der Umsetzung des Auditprogramms sowie der Ergebnisse einzelner Audits • Dokumentation der bestehenden Kontrollen und der Bewertung ihrer Wirksamkeit (Audit Trail, Dokumentation)
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	/
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Kontext der Organisation/4.6; Führung/5.3.2; Betrieb/8.1; Betrieb/8.4; Bewertung der Leistung/9.1.1; Bewertung der Leistung/9.1.5; Bewertung der Leistung/9.2.2
OECD (Bereich/Chapter)	Applied Comprehensively/2; Testing the TCF/3
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Überwachung und Verbesserung/53

ID	A-R.21
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Prozessdokumentation
Anforderung	Transparenz von Compliance-Prozessen
Typ	Qualitätsanforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Verfügbarkeit und einfache Zugänglichkeit der Dokumentation von Compliance-Maßnahmen • Schaffung von Bewusstsein über Compliance-bezogene Regelungen und Maßnahmen (Compliance-Politik, Folgen der Nichteinhaltung, eigener Beitrag) • Grundsätze und Maßnahmen des CMS sind bei der täglichen Arbeit für Betroffene ersichtlich und werden beachtet • Kommunikation von Anpassungen des CMS innerhalb des Unternehmens
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Gegenstand, Ziel und Umfang der Prüfung/A13; Compliance-Programm/A17; Compliance-Kommunikation/A19; Compliance-Überwachung und Verbesserung/A20
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Führung/5.1.1; Führung/5.2; Unterstützung/7.2.2; Unterstützung/7.3; Betrieb/8.3
OECD (Bereich/Chapter)	/
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Kultur/28; Tax-Compliance-Kommunikation/50

ID	A-R.22
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Integration
Anforderung	Prozessuale Integration in Geschäftsprozesse
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmung interessierter Parteien für und deren Anforderungen an das CMS • Festlegung der Grenzen und Anwendbarkeit des Compliance-Managementsystems • Klare Festlegung von Aufgaben und Zuständigkeiten in organisatorischer, fachlicher, prozessualer, bereichsspezifischer Form • Beschreibung von Aufgaben und Schnittstellen zu externen Dienstleistern • Definition von Schnittstellen zwischen der Steuerfunktion und Stellen die zur Erfüllung von steuerlichen Pflichten mit einbezogen werden müssen • Frühzeitige und umfassende Einbindung der Steuerfunktion in steuerrelevante Fragen
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	/
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Kontext der Organisation/4.2; Kontext der Organisation/4.3; Betrieb/8.1
OECD (Bereich/Chapter)	Applied Comprehensively/2; Responsibility Assigned/2; Governance Documented/2
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Kultur/29; Tax-Compliance-Organisation/38; Tax-Compliance-Programm/44; Tax-Compliance-Überwachung und Verbesserung/54

ID	A-R.23
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Integration
Anforderung	Prozessuale Integration in Compliance-Prozesse
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Integration und Umsetzung der Maßnahmen in die Compliance-Management-Prozesse der Organisation • Integration in bestehende Systeme wie Risikomanagementsysteme oder interne Kontrollsysteme • Integration des TCMS in die bestehende Aufbau- oder Ablauforganisation vorhandener Corporate-Governance-Systeme • Definition von Schnittstellen zwischen Steuerfunktion und externen Stakeholdern (z. B. Risikomanagement, interne Revision)
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Compliance-Risiken/A16; Compliance-Organisation/A18
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Planung/6.1
OECD (Bereich/Chapter)	Tax Strategy Established/2; Governance Documented/2
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Organisation/39; Tax-Compliance-Kommunikation/49

ID	A-R.24
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Integration
Anforderung	Integration von Kontrollen in Geschäftsprozesse
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Definition von detektiven Maßnahmen zur Erkennung von Compliance-Verstößen • Implementierung von prozessintegrierten Kontrollen (z. B. Vier-Augenprinzip) • Sicherstellung der Wirksamkeit prozessintegrierter Kontrollen • Dokumentation der identifizierten Kontrollen und der Prozessverantwortlichen
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Compliance-Überwachung und Verbesserung/A20
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	/
OECD (Bereich/Chapter)	Applied Comprehensively/2
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Programm/45

ID	A-R.25
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Integration
Anforderung	Integration von Compliance-Maßnahmen in Geschäftsprozesse
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung der Integration von Anforderungen des CMS in die Geschäftsprozesse der Organisation • Identifizierung und Meldung von Compliance-Risiken innerhalb der Betriebsabläufe • Integration von Compliance-Verpflichtungen in Richtlinien, Prozesse und Verfahren • Planung, Implementierung und Kontrolle von Compliance-Risiken in Prozessen
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Gegenstand, Ziel und Umfang der Prüfung/A13
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Kontext der Organisation/4.6; Führung/5.1.1; Führung/5.3.2; Führung/5.3.3; Planung/6.1; Betrieb/8.1
OECD (Bereich/Chapter)	/
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Organisation/35

ID	A-R.26
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Steuerung und Überwachung
Anforderung	Prozessüberwachung und -monitoring
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung von Prozesskontrollen (organisatorisch und technisch, z. B. IT-basierte Überwachung, automatisierte Plausibilitätsprüfungen, manuelle Validierung von Geschäftsvorgängen) • Überprüfung der Prozessabläufe in angemessenem Abstand • Auswertung von Prozesslogs und Aktivitätsreports • Kontrolle und Überwachung von extern erbrachten Prozessen • Überwachung operativer (Geschäfts-)Prozesse auf Compliance-relevante Risiken • Implementierung von prozessualen Maßnahmen zur Fristenkontrolle
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	/
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Planung/6.2; Betrieb/8.1; Bewertung der Leistung/9.1.2
OECD (Bereich/Chapter)	Applied Comprehensively/2
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Programm/45; Tax-Compliance-Überwachung und Verbesserung/54

ID	A-R.27
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Steuerung und Überwachung
Anforderung	Übergreifende Überwachung des CMS
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung, dass das CMS unter Beachtung der angewandten CMS-Grundsätze angemessen ausgestaltet und wirksam ist • Entwicklung von Hilfsmitteln zum Compliance-Programm, zur Compliance-Kommunikation und zur Überwachung des CMS • Durchführung von Überwachungsmaßnahmen durch prozessunabhängige Stellen (z. B. interne Revision) • Entwicklung eines Überwachungsplans zur Definition des Gegenstands der Überwachung, von Überwachungs- und Analysemethoden sowie Überwachungszeitpunkten • Bestimmung der Auswirkungen identifizierter Veränderungen und Umsetzung von Änderungen zum Management der Verpflichtungen
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Compliance-Organisation/A18; Compliance-Überwachung und Verbesserung/A20
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Kontext der Organisation/4.5; Führung/5.3.1; Planung/6.2; Bewertung der Leistung/9.1.1
OECD (Bereich/Chapter)	Governance Documented/2; Testing the TCF/3
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Überwachung und Verbesserung/52; Tax-Compliance-Überwachung und Verbesserung/53

ID	A-R.28
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Steuerung und Überwachung
Anforderung	Zugriffs- und Berechtigungskonzepte
Typ	Qualitätsanforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung von Maßnahmen, um den Zugang zu und die Verfügbarkeit von dokumentierten Informationen sicherzustellen • Umsetzung von Maßnahmen, um den angemessenen Schutz dokumentierter Informationen sicherzustellen (z. B. Vertraulichkeit, unsachgemäßer Gebrauch, Integrität)
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Compliance-Programm/A17
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Unterstützung/7.5.3; Bewertung der Leistung/9.1.4
OECD (Bereich/Chapter)	/
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Programm/44

ID	A-R.29
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Steuerung und Überwachung
Anforderung	Organisatorische Prozesse
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Voraussetzungen in der Ablauforganisation für die Einhaltung steuerlicher Pflichten • Verpflichtung des Personals zur Einhaltung von Compliance-Verpflichtungen • Aufklärung von Dritten über Tätigkeiten und vertragliche Pflichten • Vollständige und rechtzeitige Bereitstellung von notwendigen Informationen an Dritte • Plausibilitätskontrolle der Arbeitsergebnisse von Dritten • Implementierung von Genehmigungsverfahren
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Compliance-Programm/A17
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Führung/5.3.4; Unterstützung/7.2.2; Unterstützung/7.5.2
OECD (Bereich/Chapter)	/
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Organisation/35; Tax-Compliance-Überwachung und Verbesserung/56

ID	A-R.30
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Compliance Performance
Anforderung	Regelmäßige Audits des CMS
Typ	Qualitätsanforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von internen Audits des CMS zu festgelegten Zeitpunkten • Regelmäßige und anlassbezogene Prüfung von Compliance-Risiken • Regelmäßige Überprüfung und Testung der Kontrollen und Bewertung ihrer Effektivität • Planung, Umsetzung und Erhalt von Audit-Programmen bezüglich Frequenz, Methoden, Verantwortlichkeiten, Planungsanforderungen und Berichterstattung • Definition von Zielen, Kriterien und Umfang einzelner Audits • Auswahl von Auditoren und Durchführung von Audits mit Sicherstellung der Objektivität und Unparteilichkeit • Sicherstellung, dass Ergebnisse des Audits an das zuständige Management kommuniziert werden • Regelmäßige Prüfung, ob der Einsatz von steuerlichen IT-Lösungen erforderlich und zumutbar ist • Überprüfung des Tax-Compliance-Programms bei Erkennung von Risiken (z. B. in Folge von Jahresabschlussprüfungen, Betriebsprüfungen)
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Compliance-Überwachung und Verbesserung/A20
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Kontext der Organisation/4.6; Führung/5.3.2; Planung/6.1; Betrieb/8.2; Bewertung der Leistung/9.2.1; Bewertung der Leistung/9.2.2; Bewertung der Leistung/9.3.1
OECD (Bereich/Chapter)	Governance Documented/2; Testing Performed/2; Testing the TCF/3
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Programm/46; Tax-Compliance-Kommunikation/50; Tax-Compliance-Überwachung und Verbesserung/54

ID	A-R.31
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Compliance Performance
Anforderung	Definition von Compliance-Kennzahlen
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung, Umsetzung und Erhalt von geeigneten Indikatoren zur Beurteilung der Compliance-Einhaltung und Bewertung der Compliance-Leistung • Definition geeigneter Kriterien zur Berichterstattung in Form von Key Performance Indicators (KPI)
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	/
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Führung/5.3.2; Bewertung der Leistung/9.1.3; Bewertung der Leistung/9.1.4; Bewertung der Leistung/9.3.2
OECD (Bereich/Chapter)	Governance Documented/2

TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	/
--	---

ID	A-R.32
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Compliance Performance
Anforderung	Standardisiertes Berichtswesen zur Compliance-Leistung
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung, Umsetzung und Erhalt von Prozessen zur Compliance-Berichterstattung und zur Information über die Compliance-Leistung • Analyse und Bewertung der Leistung des Compliance-Managementsystems zur Identifikation von Korrekturmaßnahmen • Festlegung von Zeitplänen für regelmäßige Berichterstattung • Auswertung der Berichte über die Ergebnisse der Überwachungsmaßnahmen bzgl. Schwachstellen im CMS
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Compliance-Überwachung und Verbesserung/A20
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Führung/5.3.1; Führung/5.3.2; Unterstützung/7.4; Betrieb/8.2; Betrieb/8.4; Bewertung der Leistung/9.1.1; Bewertung der Leistung/9.1.2; Bewertung der Leistung/9.1.3; Bewertung der Leistung/9.1.4; Bewertung der Leistung/9.3.2
OECD (Bereich/Chapter)	Governance Documented/2
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Kommunikation/49

ID	A-R.33
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Datenmanagement
Anforderung	Standardisiertes Datenmanagement
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Zugänglichmachen von Ressourcen und Daten zu Compliance-Politik, -Prozessen und -Verfahren für betreffende Zielgruppen • Festlegung einer Strategie für den Einsatz von Technologie zur Maximierung der Datenqualität und -genauigkeit bei Steuererklärungen und -deklarationen • Bereitstellung relevanter Daten in geforderter Qualität für Steuerbehörden • Anlassbezogene Bereitstellung einer klaren Dokumentation bestimmter Transaktionen
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	/
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Führung/5.3.2
OECD (Bereich/Chapter)	Tax Strategy Established/2; Access to Data/2
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	/

ID	A-R.34
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Bedarfsgerechte Datenauswertungen
Anforderung	Ursachenanalysen für Compliance-Verstöße
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung von Untersuchungsmechanismen zur Ermittlung von Ursachen von Fehlverhalten, Schwachstellen im CMS und Versäumnissen bei der Rechenschaftspflicht • Analyse und Bewertung der Ursachen von Compliance-Verletzungen (Root-Cause-Analyse) • Analyse der Ursachen für Regelverstöße als Grundlage für Verbesserung des CMS
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Compliance-Programm/A17; Compliance-Kommunikation/A19
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Betrieb/8.4; Bewertung der Leistung/9.1.2; Verbesserung/10.2
OECD (Bereich/Chapter)	/
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	/

ID	A-R.35
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Bedarfsgerechte Datenauswertungen
Anforderung	Explorative Adhoc-Auswertungen
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung eines Berichtssystems für Ausnahmefälle zur Ad-hoc-Berichterstattung bei drohenden Compliance-Verletzungen • Anlassbezogene oder stichprobenhafte Untersuchung
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	/
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Betrieb/8.4; Bewertung der Leistung/9.1.2; Bewertung der Leistung/9.1.4
OECD (Bereich/Chapter)	/
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Programm/45

ID	A-R.36
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Datenbasierte Compliance-Kontrollen
Anforderung	Systematische Datenauswertung und Kontrolle
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Systematische Datenprüfung und Identifikation von Auffälligkeiten (z. B. durch Verprobung von Datenfeldern, Plausibilitätsprüfungen)

	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von zuverlässigen und vollständigen Informationen an zuständige Funktionen und Bereiche der Organisation, um präventive, korrektive oder wiederherstellende Maßnahmen einzuleiten
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Compliance-Programm/A17
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Bewertung der Leistung/9.1.4
OECD (Bereich/Chapter)	/
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Programm/45; Tax-Compliance-Überwachung und Verbesserung/56

ID	A-R.37
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Datenbasierte Compliance-Kontrollen
Anforderung	Detektive Kontrollen für Compliance-Verstöße
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Implementierung organisatorischer und technischer detektiver Kontrollen • Implementierung von Kontrollen zum Management von Compliance-Verpflichtungen und Compliance-Risiken • Identifizierung von Compliance-Risiken durch Prüfung von Aktivitäten aus operativen Tätigkeiten gemäß den Compliance-Verpflichtungen • Identifizierung und Dokumentation von Ausführungsrisiken
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Compliance-Programm/A17
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Kontext der Organisation/4.6; Betrieb/8.2; Bewertung der Leistung/9.3.2
OECD (Bereich/Chapter)	Testing the TCF/3
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Programm/45

ID	A-R.38
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Datenbasierte Compliance-Kontrollen
Anforderung	Präventive Kontrollen für Compliance-Verstöße
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Implementierung organisatorischer und technischer präventiver Kontrollen • Frühzeitige Erkennung von Risiken für Compliance-Verstöße zwecks Prävention • Etablierung von Maßnahmen zur Vermeidung von Compliance-Verstößen
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Compliance-Programm/A17
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	Bewertung der Leistung/9.3.2

OECD (Bereich/Chapter)	/
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Risiken/43; Tax-Compliance-Programm/45

ID	A-R.39
Gestaltungsfeld	Technologie
Kategorie	Tax Tools
Anforderung	Implementierung von steuerlichen Tools
Typ	Qualitätsanforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von technischen Hilfsmitteln wie IT-Tools zur Umsetzung des CMS • Einsatz technischer Lösungen zur Maximierung von Datenqualität und -verfügbarkeit • Regelmäßige Prüfung, ob der Einsatz von steuerlichen IT-Lösungen erforderlich und zumutbar ist
IDW PS 980 (Bereich/Anwendungshinweis)	Compliance-Organisation/A18
ISO 37301 (Bereich/Sektion)	/
OECD (Bereich/Chapter)	Tax Strategy Established/2
TCMS/PS 980 (Bereich/Textziffer)	Tax-Compliance-Programm/46

B. Anforderungen aus Sicht der Wissenschaft und Steuerpraxis

Die nachfolgende Übersicht enthält eine Zusammenfassung der Inhalte und Quellen der 39 Anforderungen aus Sicht von Wissenschaft und Steuerpraxis in Anforderungskatalog (2) (vgl. Abschnitt 4.6.3). Für jede Anforderung sind die auf Basis der relevanten Literatur identifizierten Merkmale zur detaillierten Spezifikation der Anforderung aufgeführt sowie die jeweiligen Literaturquellen, die den Anforderungen zugrunde liegen.

ID	A-L.1
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	Ziele
Anforderung	Digitalisierungsstrategie der Steuerfunktion
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Ableitung einer funktionspezifischen Digitalstrategie und Roadmap • Berücksichtigung der Anforderungen der Steuerfunktion bei der Weiterentwicklung der IT-Landschaft des Unternehmens • Verfügbarkeit von dedizierten Budgets für Digitalisierungsvorhaben der Steuerfunktion • Klare Festlegung der organisatorischen Aufstellung der Steuerfunktion (zentral vs. dezentral)
Literaturquellen	MÜLLER (2020): <i>GoBD, Verfahrensdokumentation und Tax Compliance im Mittelstand – Ein Erfahrungsbericht</i> . S. 242.; HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i> . S. 23.; HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i> . S. 24.; BRAUN ET AL. (2021): <i>Data & Analytics-Tools als Game Changer im Verrechnungspreisbereich</i> . S. 113.; HEURING (2022): <i>Technologiebasierte Prozessoptimierung im Steuerabzug nach § 50a EStG am Beispiel der SAP</i> . S. 136.; COENEN ET AL. (2021): <i>Die digitale Steuerfunktion von morgen: Entwicklungen und Gestaltungsmöglichkeiten</i> . S. 84.; COENEN & RUß (2022): <i>Bewährtes neu denken – ein holistischer, Empirie-gestützter Blick auf die Zukunft der globalen Steuerfunktion</i> . S. 23.

ID	A-L.2
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	Ziele
Anforderung	Konsistenz mit Unternehmens-IT-Strategie
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung an der allgemeinen IT-Strategie des Unternehmens (z. B. in Bezug auf Cloud-basierte Lösungen) • Evaluierung von im Unternehmen vorhandenen IT-Lösungen für steuerliche Bedarfe • Berücksichtigung der Steuerfunktion bei gesamtunternehmerischen IT-Entscheidungen (z. B. SAP-S/4-HANA-Einführungen)
Literaturquellen	HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i> . S. 25.; VETTEN (2021): <i>Tax Target Operating Model – die Digitale Steuerabteilung (EY)</i> . S. 283.; HENSELER & HOMRIGHAUSEN (2021): <i>SAP S/4HANA als Enabler für Tax CMS</i> . S. 29.; SPIEKER & BACKES (2022): <i>Die Digitalisierung der Steuerfunktion schreitet auch im deutschen Mittelstand voran</i> . S. 37.

ID	A-L.3
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	Ziele
Anforderung	Sicherstellung der Compliance
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherer Betrieb des TCMS durch Integration in Geschäftsprozesse • Reduktion von Haftungs- und Reputationsrisiken • Technologieeinsatz zur Erhöhung der Compliance-Sicherheit • Ausrichtung der Software-Auswahl am Beitrag zur steuerlichen Compliance • Sicherstellung der Datenzugänglichkeit
Literaturquellen	HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i> . S. 22.; KOLLMANN (2021): <i>Heterogenes nationales Steuerreporting – Eine Herausforderung für multinationale Unternehmen</i> . S. 213.; HENGST ET AL. (2022): <i>Studie: Nie war der digitale Auftrag klarer, die Wertschöpfung in der Steuerfunktion voranzubringen</i> . S. 190.; EßER ET AL. (2020): <i>Tax CMS - wenn, dann richtig!</i> . S. 14.; HENSELER & HOMRIGHAUSEN (2021): <i>SAP S/4HANA als Enabler für Tax CMS</i> . S. 30.; COENEN & RUß (2022): <i>Bewährtes neu denken – ein holistischer, Empirie-gestützter Blick auf die Zukunft der globalen Steuerfunktion</i> . S. 24.

ID	A-L.4
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	Ziele
Anforderung	Steigerung der Effizienz
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Senkung von Kosten durch Automatisierung • Automatisierung von Datenverarbeitungsprozessen • Steigerung des Wertbeitrags durch Freisetzung von Ressourcen für wertstiftende Tätigkeiten • Effizienter Betrieb des TCMS durch Integration in Geschäftsprozesse • Durchgängige Prozessorientierung zur nachhaltigen Effizienzsteigerung
Literaturquellen	LAWRENZ & GEGUSCH (2020): <i>Der CFO-Bereich im Umbruch: Treiber Digitalisierung</i> . S. 28.; HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i> . S. 22.; LIEKENBROCK ET AL. (2021): <i>Data Governance in Tax: Ein strategischer Ansatz zur Qualitätssicherung von steuerrelevanten Daten</i> . S. 348.; EßER ET AL. (2020): <i>Tax CMS - wenn, dann richtig!</i> . S. 14.; BRÜCKER ET AL. (2020): <i>Digitalisierung des ertragsteuerlichen End-to-End-Prozesses mit der Finanzverwaltung</i> . S. 27.; HÖBBEL & BUSCHBACHER (2021): <i>Datentransparenz in der Steuerfunktion – Herausforderung und Chance</i> . S. 30.; WEBER & BUCCIERI (2022): <i>Der Deklarationsprozess bei direkten und indirekten Steuern – das ewige Streben nach Effizienzen</i> . S. 11.

ID	A-L.5
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	Organisation
Anforderung	Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten
Typ	Randbedingung

Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung von klaren Verantwortlichkeiten für Datenauswertungen und Überwachung der steuerlichen Compliance, Chancen und Risiken • Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten im Rahmen von Digitalisierungsvorhaben • Kommunikation von Verantwortlichkeiten bei der Aufnahme, Dokumentation und Analyse von Prozessen
Literaturquellen	MÜLLER (2020): <i>GoBD, Verfahrensdokumentation und Tax Compliance im Mittelstand – Ein Erfahrungsbericht</i> . S. 244.; HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i> . S. 29.; RAPP ET AL. (2022): <i>Stärkung des Tax Compliance Management-Systems (Tax CMS) durch Digitalisierungsmaßnahmen</i> . S. 284.; COENEN ET AL. (2021): <i>Die digitale Steuerfunktion von morgen: Entwicklungen und Gestaltungsmöglichkeiten</i> . S. 85.

ID	A-L.6
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	Umsetzung
Anforderung	Weiterqualifikation von Mitarbeitern
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Definition von Anforderungsprofilen für Schnittstellenfunktionen (z. B. Data Scientists, Business Analysts, Storyteller, Steuerexperten) • Ergänzung von steuerrechtlichen und steuerprozessualen Kenntnissen durch Daten-, Prozess- und Technologiekenntnisse • Schaffung von Trainingsangeboten zur Weiterqualifikation von Bestandsmitarbeitern • Definition von Change-Prozessen zur Begleitung der Veränderungen
Literaturquellen	LAWRENZ & GEGUSCH (2020): <i>Der CFO-Bereich im Umbruch: Treiber Digitalisierung</i> . S. 31.; SCHWAB (2020): <i>Digitalisierung 4.0 – Zukunft des steuerberatenden Berufs</i> . S. 57.; HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i> . S. 24.; HENGST ET AL. (2022): <i>Studie: Nie war der digitale Auftrag klarer, die Wertschöpfung in der Steuerfunktion voranzubringen</i> . S. 187.

ID	A-L.7
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Prozessdokumentation
Anforderung	Methodische Prozessmodellierung
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Modellierung von Prozessen nach definierten Notationsstandards (z. B. BPMN) • Transparente und vollständige Dokumentation aller Prozesse • Verwendung von Modellierungs-Software zur Dokumentation und Verwaltung von Prozessmodellen • Nutzung der Modelle zur Prozesssteuerung und -analyse (Soll-Ist-Vergleiche)
Literaturquellen	RISSE (2020): <i>Die Digitalisierung steuern mit dem neuen LL. M. Digitalization and Tax Law</i> . S. 196.; KROMER & KLING (2021): <i>Verfahrensdokumentation nach den GoBD – Pflicht oder Kür?</i> . S. 37.; VETTEN (2021): <i>Tax Target Operating Model – die Digitale Steuerabteilung (EY)</i> . S. 281.; HEURING (2022): <i>Technologiebasierte Prozessoptimierung im Steuerabzug nach § 50a EStG am</i>

	<p>Beispiel der SAP. S. 136.; WINTERHALTER ET AL. (2022): <i>Die Ermittlung des Fremdvergleichspreises von Daten mit Hilfe von Process Mining, API und Blockchain-Verfahren – Erste Erkenntnisse einer Fragebogenstudie.</i> S. 247.; WILKENS (2022): <i>Erfahrungsbericht: Digitalisierung von Sachzuwendungsprozessen – Implementierung eines Sachzuwendungstools.</i> S. 273.; EßER ET AL. (2020): <i>Tax CMS - wenn, dann richtig!</i> S. 14.; BAUMGART ET AL. (2021): <i>Schritt für Schritt zum digitalen und automatisierten Tax Compliance Management.</i> S. 24.</p>
--	---

ID	A-L.8
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Prozessdokumentation
Anforderung	Dokumentation von Prozessausführungen (Audit Trail)
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Verwendung von Workflow-basierten Systemen zur Prozessausführung • Protokollierung aller Systeminteraktionen (System Logs) • Nachvollziehbarkeit einzelner Prozessschritte (Audit Trail) • Protokollierung von Parametern, Eingaben und Ausgaben der Prozesse
Literaturquellen	<p>KOWALLIK (2020): <i>Integrierte Online-Plattformen der deutschsprachigen Finanzverwaltungen - Status quo, FinanzOnline und das neue deutsche Unternehmensportal.</i> S. 156.; BRAUN ET AL. (2021): <i>Data & Analytics-Tools als Game Changer im Verrechnungspreisbereich.</i> S. 123.; LIEKENBROCK ET AL. (2021): <i>Data Governance in Tax: Ein strategischer Ansatz zur Qualitätssicherung von steuerrelevanten Daten.</i> S. 354.; WAGNER (2020): <i>Tax Compliance mit KI: Wie kann die Haftung für KI-Fehlentscheidungen vermieden werden?</i> S. 13.; BOGENDÖRFER & HOFSTETTER (2020): <i>Wie gelingt Collaboration in der Steuerberatung 4.0?.</i> S. 61.; SCHMIEDER (2020): <i>Anforderungen an TaxTech-Lösungen am Beispiel von Sachzuwendungen.</i> S. 18.</p>

ID	A-L.9
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Prozessdokumentation
Anforderung	Dokumentation von Verfahren und IT-Systemen
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Verfahrensdokumentation gemäß rechtlicher Vorgaben (z. B. GoBD) sämtlicher Systeme, die steuerlich relevante Daten führen • Dokumentation implementierter Schnittstellen zu Drittsystemen • Dokumentation interner Kontrollen (bzgl. Vollständigkeit, Richtigkeit, Zeitgerechtigkeit etc.) • Integration der Verfahrensdokumentation in operative Prozesse • Laufende Aktualisierung und Versionierung der Dokumentation
Literaturquellen	<p>MÜLLER (2020): <i>GoBD, Verfahrensdokumentation und Tax Compliance im Mittelstand – Ein Erfahrungsbericht.</i> S. 246.; GRAßL & GIESE (2021): <i>Die Überwälzung einer Digitalsteuer und deren Auswirkung auf Umsatzrendite und ETR.</i> S. 16.; KROMER & KLING (2021): <i>Verfahrensdokumentation nach den GoBD – Pflicht oder Kür?.</i> S. 22.; KROMER & KLING (2021): <i>Verfahrensdokumentation nach den GoBD – Pflicht oder Kür?.</i> S. 40.; LIEKENBROCK ET AL. (2021): <i>Data Governance in Tax: Ein strategischer Ansatz zur Qualitätssicherung von steuerrelevanten Daten.</i> S. 356.; STENDER ET AL. (2021): <i>GoBD-Compliance – Die IT-Landschaft im Fokus der</i></p>

	<i>Finanzverwaltung</i> . S. 409.; WAGNER (2020): <i>Tax Compliance mit KI: Wie kann die Haftung für KI-Fehlentscheidungen vermieden werden?</i> . S. 12.; EßER ET AL. (2020): <i>Tax CMS - wenn, dann richtig!</i> . S. 15.; SCHMIEDER (2020): <i>Anforderungen an TaxTech-Lösungen am Beispiel von Sachzuwendungen</i> . S. 21.
--	---

ID	A-L.10
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Integration
Anforderung	Prozessuale Integration in vor- und nachgelagerte Prozesse
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Umfassende Abbildung von Gesamtprozessen mit steuerlichem Bezug ("End-to-End") • Prozessual standardisierte Übertragung aus datengenerierenden IT-Systemen in steuerliche Anwendungen und Übertragung an die Finanzverwaltung • Vernetzung des Finanzbereichs mit übrigen Unternehmensbereichen • Integration in weitere Unternehmensorganisation (z. B. Nutzung übergreifender Workflow-Systeme) • Berücksichtigung steuerlicher Anforderungen in Prozessen außerhalb der Steuerfunktion (Process Ownership außerhalb der Steuerfunktion) • Definierte Übergabepunkte für Datenlieferungen • Integration von TCMS-Maßnahmen in operative Prozesse • Unterstützung digitaler Kollaboration zur Einbeziehung aller steuerlich Beteiligten • Integration bestehender IT-Insellösungen • Strategische Einbindung bei prozess- oder geschäftsmodellbezogenen Änderungen
Literaturquellen	<p>DOLL & WALTER (2020): <i>Digitalisierung der Finanzverwaltung und Steuerfunktion - Wohin geht die Reise?</i>. S. 4.; DOLL & WALTER (2020): <i>Digitalisierung der Finanzverwaltung und Steuerfunktion - Wohin geht die Reise?</i>. S. 5.; LAWRENZ & GEGUSCH (2020): <i>Der CFO-Bereich im Umbruch: Treiber Digitalisierung</i>. S. 30.; MAIER & SIXT (2020): <i>Der ICC BRITACOM Report: Voraussetzungen für die erfolgreiche digitale Transformation der Finanzverwaltungen aus Unternehmenssicht</i>. S. 160.; AHMAD & KAISER (2020): <i>Sanktionslistenprüfung und Datenschutzrecht</i>. S. 314.; HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i>. S. 22.; VETTEN (2021): <i>Tax Target Operating Model – die Digitale Steuerabteilung (EY)</i>. S. 282.; HENGST ET AL. (2022): <i>Studie: Nie war der digitale Auftrag klarer, die Wertschöpfung in der Steuerfunktion voranzubringen</i>. S. 188.; RAPP ET AL. (2022): <i>Stärkung des Tax Compliance Management-Systems (Tax CMS) durch Digitalisierungsmaßnahmen</i>. S. 285.; FINDEIS (2020): <i>Collaboration 2.0 – Der Mehrwert von Mandantenportalen im internationalen Kontext</i>. S. 71.; EßER ET AL. (2020): <i>Tax CMS - wenn, dann richtig!</i>. S. 14.; BRÜCKER ET AL. (2020): <i>Digitalisierung des ertragsteuerlichen End-to-End-Prozesses mit der Finanzverwaltung</i>. S. 27.; BRÜCKER ET AL. (2020): <i>Digitalisierung des ertragsteuerlichen End-to-End-Prozesses mit der Finanzverwaltung</i>. S. 29.; WÜRSCHINGER (2020): <i>Inside Outside Collaboration</i>. S. 45.; SCHMIEDER (2020): <i>Anforderungen an TaxTech-Lösungen am Beispiel von Sachzuwendungen</i>. S. 20.; STENDER & REGENDANTZ (2020): <i>Die Steuerfunktion erfolgreich steuern - Vom Nutzen innovativer Steuerportale</i>. S. 35.; FUNKE & FUCHS (2020): <i>TaxTechnology – Standards nutzen, um flexibel zu bleiben</i>. S. 10.; BAUMGART ET AL. (2021): <i>Schritt für Schritt zum digitalen und automatisierten Tax Compliance Management</i>. S. 26.; HENSELER & HOMRIGHAUSEN (2021): <i>SAP</i></p>

	S/4HANA als Enabler für Tax CMS. S. 30.; HÖBBEL & BUSCHBACHER (2021): <i>Datentransparenz in der Steuerfunktion – Herausforderung und Chance</i> . S. 22.
--	---

ID	A-L.11
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Integration
Anforderung	Implementierung steuerlicher Logik in Vorprozessen
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Korrekte Kennzeichnung steuerrelevanter Sachverhalte bei Erfassung in steuerlichen Quellsystemen (z. B. Steuerfindung) • Integration von Steuerlogik in ERP-Systeme (ERP-systemeigene Konfiguration oder externe Anbindung von Tax Engines) • Umsetzung steuerlicher Prüfroutinen (z. B. Umsatzsteuerkennzeichen, Quellensteuertyp) • Integration von Kontrollen in operative Systeme • Kommunikation von Rechtsanforderungen für Systeme, die prozessual nicht von der Steuerfunktion verantwortet werden
Literaturquellen	DOLL & WALTER (2020): <i>Digitalisierung der Finanzverwaltung und Steuerfunktion - Wohin geht die Reise?</i> . S. 4.; DOLL & WALTER (2020): <i>Digitalisierung der Finanzverwaltung und Steuerfunktion - Wohin geht die Reise?</i> . S. 5.; AHMAD & KAISER (2020): <i>Sanktionslistenprüfung und Datenschutzrecht</i> . S. 314.; HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i> . S. 27.; HEURING (2022): <i>Technologiebasierte Prozessoptimierung im Steuerabzug nach § 50a EStG am Beispiel der SAP</i> . S. 138.; EßER ET AL. (2020): <i>Tax CMS - wenn, dann richtig!</i> . S. 14.; BAUMGART ET AL. (2021): <i>Schritt für Schritt zum digitalen und automatisierten Tax Compliance Management</i> . S. 24.; HENSELER & HOMRIGHAUSEN (2021): <i>SAP S/4HANA als Enabler für Tax CMS</i> . S. 30.; HÖBBEL & BUSCHBACHER (2021): <i>Datentransparenz in der Steuerfunktion – Herausforderung und Chance</i> . S. 22.; WEBER (2022): <i>Die Implementierung einer Indirect Tax Engine</i> . S. 21.; ALBERT (2022): <i>Digitales Bewilligungsmonitoring für Zollvereinfachungen</i> . S. 18.; COENEN & RUß (2022): <i>Bewährtes neu denken – ein holistischer, Empiriegestützter Blick auf die Zukunft der globalen Steuerfunktion</i> . S. 25.

ID	A-L.12
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Integration
Anforderung	Systematisches Risikomanagement
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige Identifizierung von steuerlichen Risiken durch Überwachung von Kennzahlen • Bestandsaufnahme und Beurteilung der analysierten Ist-Prozesse • Verknüpfung identifizierter Risiken mit Datenquellen innerhalb eines Prozesses
Literaturquellen	MÜLLER (2020): <i>GoBD, Verfahrensdokumentation und Tax Compliance im Mittelstand – Ein Erfahrungsbericht</i> . S. 242.; FRIEDRICHS ET AL. (2020): <i>Transfer Pricing meets Data & Analytics – Anwendungsmöglichkeiten und Praxiserfahrungen</i> . S. 402.; EßER ET AL. (2020): <i>Tax CMS - wenn, dann richtig!</i> . S. 14.; BAUMGART ET AL. (2021): <i>Schritt für Schritt zum digitalen und automatisierten Tax Compliance Management</i> . S. 28.; COENEN & RUß (2022):

	<i>Bewährtes neu denken – ein holistischer, Empirie-gestützter Blick auf die Zukunft der globalen Steuerfunktion. S. 24.</i>
--	--

ID	A-L.13
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Integration
Anforderung	Operative Kontrollmechanismen in Prozessen
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Systemtechnischer Aufbau von (präventiven) Kontrollmechanismen • Integration von Kontrollen in operative Systeme (z. B. SAP-Systeme) • Zielgerichtete Kontrollprozesse entlang des gesamten steuerlichen Prozesses • Implementierung von Kontrollen zur Datenvalidierung (Erfassungskontrollen, Abstimmungskontrollen, Verarbeitungskontrollen) • Automatisierte steuerliche Prüfroutinen zur Sicherstellung der Verbuchung korrekter Daten in Quellsystemen
Literaturquellen	MÜLLER (2020): <i>GoBD, Verfahrensdokumentation und Tax Compliance im Mittelstand – Ein Erfahrungsbericht</i> . S. 244.; HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i> . S. 22.; LIEKENBROCK ET AL. (2021): <i>Data Governance in Tax: Ein strategischer Ansatz zur Qualitätssicherung von steuerrelevanten Daten</i> . S. 355.; RAPP ET AL. (2022): <i>Stärkung des Tax Compliance Management-Systems (Tax CMS) durch Digitalisierungsmaßnahmen</i> . S. 285.; SCHMIEDER (2020): <i>Anforderungen an TaxTech-Lösungen am Beispiel von Sachzuwendungen</i> . S. 18.; BAUMGART ET AL. (2021): <i>Schritt für Schritt zum digitalen und automatisierten Tax Compliance Management</i> . S. 24.; HÖBBEL & BUSCHBACHER (2021): <i>Datentransparenz in der Steuerfunktion – Herausforderung und Chance</i> . S. 26.; COENEN & RUIß (2022): <i>Bewährtes neu denken – ein holistischer, Empirie-gestützter Blick auf die Zukunft der globalen Steuerfunktion</i> . S. 25.; SPIEKER & BACKES (2022): <i>Die Digitalisierung der Steuerfunktion schreitet auch im deutschen Mittelstand voran</i> . S. 41.

ID	A-L.14
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Steuerung und Überwachung
Anforderung	Prozessüberwachung
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Definition von Prüfroutinen zur Überwachung steuerlicher Prozesse • Monitoring von an Dritte ausgelagerten Prozessen • Kontinuierliche und automatisierte Prüfung von Daten (Continuous Monitoring) • Prozesstransparenz in der steuerlichen Leistungserbringung gegenüber allen Prozessbeteiligten • Monitoring steuerlicher Voraussetzungen, um Melde- und Handlungsbedarfe zu identifizieren
Literaturquellen	AHMAD & KAISER (2020): <i>Sanktionslistenprüfung und Datenschutzrecht</i> . S. 314.; HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i> . S. 25.; LIEKENBROCK ET AL. (2021): <i>Data Governance in Tax: Ein strategischer Ansatz zur Qualitätssicherung von steuerrelevanten Daten</i> . S. 357.; RAPP ET AL. (2022): <i>Stärkung des Tax Compliance Management-Systems (Tax CMS) durch Digitalisierungsmaßnahmen</i> . S. 285.; RAPP ET AL. (2022): <i>Stärkung des Tax</i>

	<i>Compliance Management-Systems (Tax CMS) durch Digitalisierungsmaßnahmen. S. 288.; EßER ET AL. (2020): Tax CMS - wenn, dann richtig!. S. 17.; BAUMGART ET AL. (2020): Wo Grundsteuer einfach „einfach“ wird. S. 28.; WEBER & BUCCIERI (2022): Der Deklarationsprozess bei direkten und indirekten Steuern – das ewige Streben nach Effizienzen. S. 10.; ALBERT (2022): Digitales Bewilligungsmonitoring für Zollvereinfachungen. S. 18.</i>
--	---

ID	A-L.15
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Steuerung und Überwachung
Anforderung	Workflow-basierte Prozesssteuerung
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisierung von Entscheidungsregeln durch explizite Modellierung (z. B. DMN) • Standardisierung von Prozessabläufen und klare Zuständigkeiten • Transparente Darstellung von steuerlichen Erklärungsprozessen für alle Beteiligten • Automatisierte Steuerung und Aufgabenzuweisung in IT-gestützten Kontrollprozessen • Steuerung, Kontrolle und Überwachung von Compliance-Prozessen • Kollaboration zwischen Steuerfunktion und externen Dritten • Operative Unterstützung für den Umgang mit identifizierten Problemen im Prüfprozess • Korrekturprozesse zur Fehlerbereinigung
Literaturquellen	<p>AHMAD & KAISER (2020): <i>Sanktionslistenprüfung und Datenschutzrecht</i>. S. 314.; HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i>. S. 25.; HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i>. S. 29.; TROST ET AL. (2022): <i>Grundsteuerreform 2022: Einblicke aus dem Innenleben von Entwicklern und Anwendern am Beispiel SmartGrundsteuer</i>. S. 264.; RAPP ET AL. (2022): <i>Stärkung des Tax Compliance Management-Systems (Tax CMS) durch Digitalisierungsmaßnahmen</i>. S. 288.; EßER ET AL. (2020): <i>Tax CMS - wenn, dann richtig!</i>. S. 13.; EßER ET AL. (2020): <i>Tax CMS - wenn, dann richtig!</i>. S. 17.; EßER ET AL. (2020): <i>Tax CMS - wenn, dann richtig!</i>. S. 19.; WÜRSCHINGER (2020): <i>Inside Outside Collaboration</i>. S. 45.; BOGENDÖRFER & HOFSTETTER (2020): <i>Wie gelingt Collaboration in der Steuerberatung 4.0?</i>. S. 61.; SCHMIEDER (2020): <i>Anforderungen an TaxTech-Lösungen am Beispiel von Sachzuwendungen</i>. S. 20.; BAUMGART ET AL. (2020): <i>Wo Grundsteuer einfach „einfach“ wird</i>. S. 28.; BAUMGART ET AL. (2020): <i>Wo Grundsteuer einfach „einfach“ wird</i>. S. 31.; STENDER & REGENDANTZ (2020): <i>Die Steuerfunktion erfolgreich steuern - Vom Nutzen innovativer Steuerportale</i>. S. 35.; FUNKE & FUCHS (2020): <i>TaxTechnology – Standards nutzen, um flexibel zu bleiben</i>. S. 10.; BAUMGART ET AL. (2021): <i>Schritt für Schritt zum digitalen und automatisierten Tax Compliance Management</i>. S. 25.</p>

ID	A-L.16
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Steuerung und Überwachung
Anforderung	Regelmäßige System- und Wirksamkeitsprüfungen
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Auditierbarkeit von steuerlichen Tools und Systemen • Evaluierung eingesetzter Software-Komponenten durch steuerliche Testfälle

	<ul style="list-style-type: none"> • Zugangsprüfung und Protokollierung zu Zwecken des Datenschutzes und der Nachvollziehbarkeit
Literaturquellen	AHMAD & KAISER (2020): <i>Sanktionslistenprüfung und Datenschutzrecht</i> . S. 314.; WILKENS (2022): <i>Erfahrungsbericht: Digitalisierung von Sachzuwendungsprozessen – Implementierung eines Sachzuwendungstools</i> . S. 274.; WAGNER (2020): <i>Tax Compliance mit KI: Wie kann die Haftung für KI-Fehlentscheidungen vermieden werden?</i> . S. 12.; FINDEIS (2020): <i>Collaboration 2.0 – Der Mehrwert von Mandantenportalen im internationalen Kontext</i> . S. 70.

ID	A-L.17
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Steuerung und Überwachung
Anforderung	Zugriffs- und Identitätsmanagement
Typ	Qualitätsanforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Berechtigungsmanagement für Anbindung an externe Systeme der Finanzverwaltung • Standardisierte Schnittstellen zur Datenübertragung an Externe (z. B. Finanzverwaltung) • Einfaches Identitätsmanagement (Single-Sign-On) • Rollenbasierte Zugriffsrechte • Einrichtung von Zugangs- und Zugriffsberechtigungskonzepten • Funktionale Trennung von Aufgaben innerhalb von Geschäftsprozessen • Vier-Augen-Prinzip und Freigabeverfahren
Literaturquellen	KOWALLIK (2020): <i>Integrierte Online-Plattformen der deutschsprachigen Finanzverwaltungen - Status quo, FinanzOnline und das neue deutsche Unternehmensportal</i> . S. 156.; MAIER & SIXT (2020): <i>Der ICC BRITACOM Report: Voraussetzungen für die erfolgreiche digitale Transformation der Finanzverwaltungen aus Unternehmenssicht</i> . S. 160.; HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i> . S. 28.; SVANTESSON & HUGEL (2022): <i>Erfahrungsbericht: Einführung einer digitalen Steuermanagementlösung in einem multinationalen Unternehmen - Anwendungsbeispiel FTI Touristik</i> . S. 289.; LIEKENBROCK ET AL. (2021): <i>Data Governance in Tax: Ein strategischer Ansatz zur Qualitätssicherung von steuerrelevanten Daten</i> . S. 354f.; WILKENS (2022): <i>Erfahrungsbericht: Digitalisierung von Sachzuwendungsprozessen – Implementierung eines Sachzuwendungstools</i> . S. 274.; BABEL & HASSELMANN (2022): <i>Technologie, die verbindet: GrSt-Applikationen als digitale Lösung für die neue GrSt-Compliance</i> . S. 337.; SCHMIEDER (2020): <i>Anforderungen an TaxTech-Lösungen am Beispiel von Sachzuwendungen</i> . S. 20.

ID	A-L.18
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Prozessverbesserung
Anforderung	Prozessstandardisierung
Typ	Qualitätsanforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Definition und Standardisierung von Prozessen • Steuerung von Prozessen mit klaren Verantwortlichkeiten und Eskalationsmechanismen • Unternehmensweite Harmonisierung und Standardisierung von steuerlichen Berichterstattungs- und Compliance-Prozessen

	<ul style="list-style-type: none"> • Wiederholbare Prozesse als Basis für die Identifizierung von unerwünschten Abweichungen • Einbettung von steuerlichen Prozessen in unternehmensweite Arbeitsabläufe • Definition von Prozessverantwortlichen • Klare Richtlinien hinsichtlich der Aufnahme, Dokumentation und Analyse von existierenden Prozessen
Literaturquellen	HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i> . S. 23.; HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i> . S. 29.; BRÜCKER ET AL. (2020): <i>Digitalisierung des ertragsteuerlichen End-to-End-Prozesses mit der Finanzverwaltung</i> . S. 28.; POPKES & SCHÄFER (2021): <i>Data Analytics im Ertragsteuer-Bereich</i> . S. 11.; COENEN ET AL. (2021): <i>Die digitale Steuerfunktion von morgen: Entwicklungen und Gestaltungsmöglichkeiten</i> . S. 85.; WEBER & BUCCIERI (2022): <i>Der Deklarationsprozess bei direkten und indirekten Steuern – das ewige Streben nach Effizienzen</i> . S. 11.

ID	A-L.19
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Prozessverbesserung
Anforderung	Prozessanalyse mittels Process Mining
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Rekonstruktion von Abfolgen einzelner Prozessschritte • Identifizierung von Automatisierungspotenzialen mittels Process Mining • Schaffung von Transparenz der tatsächlich durchgeführten steuerlich relevanten Prozesse • Überwachung und Bewertung von steuerlichen Risiken innerhalb des TCMS
Literaturquellen	VETTEN (2021): <i>Tax Target Operating Model – die Digitale Steuerabteilung (EY)</i> . S. 281.; LIEKENBROCK ET AL. (2021): <i>Data Governance in Tax: Ein strategischer Ansatz zur Qualitätssicherung von steuerrelevanten Daten</i> . S. 357.; RISSE (2022): <i>Automation von steuerlichen Prozessen: Auswahlmethoden zum Einsatz von Robotic Process Automation (RPA) in Umsatzsteuer-Voranmeldungen</i> . S. 106.; WINTERHALTER ET AL. (2022): <i>Die Ermittlung des Fremdvergleichspreises von Daten mit Hilfe von Process Mining, API und Blockchain-Verfahren – Erste Erkenntnisse einer Fragebogenstudie</i> . S. 247.; EßER ET AL. (2020): <i>Tax CMS - wenn, dann richtig!</i> . S. 17.; BAUMGART ET AL. (2021): <i>Schritt für Schritt zum digitalen und automatisierten Tax Compliance Management</i> . S. 29.

ID	A-L.20
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Prozessverbesserung
Anforderung	Kontinuierliche Verbesserung von Prozessen
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Fortlaufende Verbesserung von Prozessen als Teil des Geschäftsprozessmanagements • Ganzheitliche Betrachtung und Optimierung von Prozessen • Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses • Erhöhung der Prozessqualität durch technische Zentralisierung
Literaturquellen	RISSE (2020): <i>Die Digitalisierung steuern: mit dem neuen LL.M. Digitalization and Tax Law</i> . S. 196.; MÜLLER (2020): <i>GoBD, Verfahrensdokumentation und Tax Compliance im Mittelstand – Ein Erfahrungsbericht</i> . S. 243.; FINDEIS

	(2020): <i>Collaboration 2.0 – Der Mehrwert von Mandantenportalen im internationalen Kontext</i> . S. 72.; WEBER & BUCCIERI (2022): <i>Der Deklarationsprozess bei direkten und indirekten Steuern – das ewige Streben nach Effizienzen</i> . S. 9.
--	---

ID	A-L.21
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Datenmanagement
Anforderung	Datenkonsolidierung und zentrales Datenmanagement
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Zentralisierung der unternehmensweiten Datenhaltung (Data Lake, Data Warehouse) • Datenkonsolidierung aus verschiedenen Quellsystemen • Erhöhung der Datenverfügbarkeit und -zugänglichkeit (Single Point of Truth) • Verfügbarmachung von Daten aus unstrukturierten Quellen (z. B. Dokumenten) • Steuerliches Datenmanagement durch erweiterte Verantwortung für Datensammlung, -pflege und -verarbeitung • Zentrale Organisation von Stammdaten durch systemübergreifendes Stammdatenmanagement • Standardisierte Datenbereinigung und -validierung • Standardisiertes Daten-Mapping zur Datenharmonisierung (z. B. Buchungskreise, Länder) • Schaffung eines steuerlichen Common Data Model unter Berücksichtigung von landesspezifischen regulatorischen Steuer-, Finanz- und Beleganforderungen • Schaffung von standardisierten steuerlichen Datenmodellen (Tax Data Assets) für bestimmte Steuerarten und Anwendungsfälle • Wiederverwendung von eindeutigen Daten in diversen steuerlichen Berichts- und Deklarationsprozessen
Literaturquellen	<p>DOLL & WALTER (2020): <i>Digitalisierung der Finanzverwaltung und Steuerfunktion - Wohin geht die Reise?</i>. S. 5f.; FRIEDRICHS ET AL. (2020): <i>Transfer Pricing meets Data & Analytics – Anwendungsmöglichkeiten und Praxiserfahrungen</i>. S. 398.; HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i>. S. 23–27.; SVANTESSON & HUGEL (2022): <i>Erfahrungsbericht: Einführung einer digitalen Steuermanagementlösung in einem multinationalen Unternehmen - Anwendungsbeispiel FTI Touristik</i>. S. 285.; LIEKENBROCK ET AL. (2021): <i>Data Governance in Tax: Ein strategischer Ansatz zur Qualitätssicherung von steuerrelevanten Daten</i>. S. 349.; HENGST ET AL. (2022): <i>Studie: Nie war der digitale Auftrag klarer, die Wertschöpfung in der Steuerfunktion voranzubringen</i>. S. 190.; DUTZI (2022): <i>Siemens digitalisiert den Sachzuwendungsprozess - Optimierte und compliance-konforme Abwicklung von Incentives</i>. S. 278.; BRÜCKER ET AL. (2020): <i>Digitalisierung des ertragsteuerlichen End-to-End-Prozesses mit der Finanzverwaltung</i>. S. 29.; BAUMGART ET AL. (2020): <i>Wo Grundsteuer einfach „einfach“ wird</i>. S. 28.; POPKES & SCHÄFER (2021): <i>Data Analytics im Ertragsteuer-Bereich</i>. S. 12.; HÖBBEL & BUSCHBACHER (2021): <i>Datentransparenz in der Steuerfunktion – Herausforderung und Chance</i>. S. 25.; WEBER & BUCCIERI (2022): <i>Der Deklarationsprozess bei direkten und indirekten Steuern – das ewige Streben nach Effizienzen</i>. S. 13.; COENEN & RUß (2022): <i>Bewährtes neu denken – ein holistischer, Empirie-gestützter Blick auf die Zukunft der globalen Steuerfunktion</i>. S. 25.</p>

ID	A-L.22
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Datenmanagement
Anforderung	Datenintegrität und -vertraulichkeit
Typ	Qualitätsanforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung einer unternehmensweiten Data-Governance-Richtlinie • Sicherstellung der Datenintegrität und -vertraulichkeit durch technische und organisatorische Maßnahmen • Definition von Löschkonzepten für Prüfergebnisse und Abgleichdaten • Implementierung von Datenintegritätsprüfungen • Revisionschutz für die Verarbeitung und Aufbewahrung steuerrelevanter Daten • Einrichtung von Zugangs- und Zugriffsberechtigungskonzepten • Verschlüsselte Datenablage
Literaturquellen	AHMAD & KAISER (2020): <i>Sanktionslistenprüfung und Datenschutzrecht</i> . S. 315.; HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i> . S. 26.; LIEKENBROCK ET AL. (2021): <i>Data Governance in Tax: Ein strategischer Ansatz zur Qualitätssicherung von steuerrelevanten Daten</i> . S. 354.; FINDEIS (2020): <i>Collaboration 2.0 – Der Mehrwert von Mandantenportalen im internationalen Kontext</i> . S. 70.; LIEKENBROCK & DANIELMEYER (2021): <i>Data Governance als Reaktion auf die zunehmend datengetriebene Betriebsprüfung?</i> . S. 37.

ID	A-L.23
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Datenmanagement
Anforderung	Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen
Typ	Qualitätsanforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung einer DSGVO-konformen Verarbeitung personenbezogener Daten • Einhaltung rechtlicher Standards bzgl. Datenschutz und Datensicherheit • GoBD-konforme Dokumentation von IT-Systemen mit steuerlich relevanten Daten • Gesicherte Zugangsprüfungen (z. B. Zwei-Faktor-Authentifizierung)
Literaturquellen	AHMAD & KAISER (2020): <i>Sanktionslistenprüfung und Datenschutzrecht</i> . S. 315.; HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i> . S. 25.; KROMER & KLING (2021): <i>Verfahrensdokumentation nach den GoBD – Pflicht oder Kür?</i> . S. 33, 37, 40.; STENDER ET AL. (2021): <i>GoBD-Compliance – Die IT-Landschaft im Fokus der Finanzverwaltung</i> . S. 409.; FINDEIS (2020): <i>Collaboration 2.0 – Der Mehrwert von Mandantenportalen im internationalen Kontext</i> . S. 70.; EßER ET AL. (2020): <i>Tax CMS - wenn, dann richtig!</i> . S. 15.; SCHMIEDER (2020): <i>Anforderungen an TaxTech-Lösungen am Beispiel von Sachzuwendungen</i> . S. 18.

ID	A-L.24
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Datenmanagement
Anforderung	Datenqualität in steuerlichen Vorsystemen
Typ	Qualitätsanforderung

Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Inhaltliche Validierung von Daten in Prozessen zur Risikoerkennung • Sicherstellung der korrekten Erfassung steuerrelevanter Daten bei ihrer Entstehung • Transparenz über relevante Prozesse von Beginn der Einzeltransaktionen bis zur abgegebenen Steuererklärung ("End-to-End") • Gewährleistung ausreichender Datenqualität und -granularität in Vorsystemen für steuerliche Nutzung
Literaturquellen	DOLL & WALTER (2020): <i>Digitalisierung der Finanzverwaltung und Steuerfunktion - Wohin geht die Reise?</i> . S. 4.; HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i> . S. 27.; LIEKENBROCK ET AL. (2021): <i>Data Governance in Tax: Ein strategischer Ansatz zur Qualitätssicherung von steuerrelevanten Daten</i> . S. 348.; EßER ET AL. (2020): <i>Tax CMS - wenn, dann richtig!</i> . S. 14.

ID	A-L.25
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Data Analytics
Anforderung	Deskriptive Analysen und Visualisierungen
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Erfüllung von Reporting-Anforderungen der Finanzverwaltung • Unterstützung datenfundierter Entscheidungen für die Steuerfunktion • Ad-hoc-Darstellungen von Verteilungen und Trends in steuerlichen Daten • Einsatz von deskriptiven Datenanalysen (z. B. in Dashboards) • Szenarioanalysen und Simulation von resultierenden Steuereffekten (z. B. Nettomargenanpassungen) • Risikofrüherkennung durch Überwachung von Kennzahlen und Verhältnisgrößen • Flexible Datenauswertungen auf Basis von standardisierten steuerlichen Datenmodellen • Adressatengerechte Datenvisualisierung • Automatisierte Datenaufbereitung und -verknüpfung (ETL-Prozesse) • Datennutzung in Form von Standard-Reportings
Literaturquellen	DOLL & WALTER (2020): <i>Digitalisierung der Finanzverwaltung und Steuerfunktion - Wohin geht die Reise?</i> . S. 6.; FRIEDRICHS ET AL. (2020): <i>Transfer Pricing meets Data & Analytics – Anwendungsmöglichkeiten und Praxiserfahrungen</i> . S. 397, 400, 402.; HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i> . S. 29f.; BRAUN ET AL. (2021): <i>Data & Analytics-Tools als Game Changer im Verrechnungspreisbereich</i> . S. 117.; SVANTESSON & HUGEL (2022): <i>Erfahrungsbericht: Einführung einer digitalen Steuermanagementlösung in einem multinationalen Unternehmen - Anwendungsbeispiel FTI Touristik</i> . S. 290.; HÖBBEL & BUSCHBACHER (2021): <i>Datentransparenz in der Steuerfunktion – Herausforderung und Chance</i> . S. 26.

ID	A-L.26
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Data Analytics
Anforderung	Advanced Analytics
Typ	Funktionale Anforderung

Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Erweiterte Datenauswertungsmöglichkeiten (z. B. Sensitivitätsanalysen, Soziale Netzwerkanalysen, Trend- und Risikoanalysen) • Auswertung unstrukturierter Daten über deskriptive Analysemethoden hinaus • Nutzung von Data Analytics zur steuerlichen Planung (z. B. Transferpreisen) • Simulation von Steuerberechnungen (z. B. Grundsteuerbelastung) • Bereitstellung von fortgeschrittenen Auswertungsmöglichkeiten für Daten im Rahmen steuerlicher Außenprüfung • Einsatz von präskriptiven Datenanalysen (z. B. Szenarienanalysen) • Identifikation von Ausreißern in Transaktionsmassendaten
Literaturquellen	DOLL & WALTER (2020): <i>Digitalisierung der Finanzverwaltung und Steuerfunktion - Wohin geht die Reise?</i> . S. 4–6.; LAWRENZ & GEGUSCH (2020): <i>Der CFO-Bereich im Umbruch: Treiber Digitalisierung</i> . S. 28.; WARGOWSKA & WERNER (2020): <i>Zur Fortentwicklung des Datenzugriffs gemäß § 147 Abs. 6 AO (Teil 2)</i> . S. 137.; FRIEDRICHS ET AL. (2020): <i>Transfer Pricing meets Data & Analytics – Anwendungsmöglichkeiten und Praxiserfahrungen</i> . S. 401.; HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i> . S. 30.; EßER ET AL. (2020): <i>Tax CMS - wenn, dann richtig!</i> . S. 18.; BAUMGART ET AL. (2020): <i>Wo Grundsteuer einfach „einfach“ wird</i> . S. 32.

ID	A-L.27
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Data Analytics
Anforderung	Nutzung unstrukturierter Daten
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Systematische Extraktion von Informationen aus Dokumenten (z. B. OCR, Klassifikation) • Auswertung von Dateianhängen, Handels- und Geschäftsbriefen • Textuelle Analysen zur Filterung und Klassifikation (z. B. Massenauswertung von E-Mails)
Literaturquellen	WARGOWSKA & WERNER (2020): <i>Zur Fortentwicklung des Datenzugriffs gemäß § 147 Abs. 6 AO (Teil 2)</i> . S. 137.; KOWALLIK (2020): <i>Integrierte Online-Plattformen der deutschsprachigen Finanzverwaltungen - Status quo, FinanzOnline und das neue deutsche Unternehmensportal</i> . S. 156.; HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i> . S. 27.

ID	A-L.28
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Steuerung
Anforderung	Datenbasierte Entscheidungsfindung
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Datenbasierte Unterstützung bei der Entscheidungsfindung und Planung • Datenbasierte Simulation steuerlicher Effekte (z. B. Folgeeffekte bei der Korrektur von Steuerkennziffern) • Flexibles Reporting zu steuerlichen Effekten, Anzahl und Status offenen Feststellungen, Verantwortlichkeiten und Reaktionszeiten
Literaturquellen	LAWRENZ & GEGUSCH (2020): <i>Der CFO-Bereich im Umbruch: Treiber Digitalisierung</i> . S. 30.; BRÜCKER ET AL. (2020): <i>Digitalisierung des ertragsteuerlichen End-to-End-Prozesses mit der Finanzverwaltung</i> . S. 31.; BAUMGART ET AL. (2021): <i>Schritt für Schritt zum digitalen und automatisierten</i>

	<i>Tax Compliance Management</i> . S. 26.; BAUMGART ET AL. (2020): <i>Wo Grundsteuer einfach „einfach“ wird</i> . S. 32.
--	--

ID	A-L.29
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Steuerung
Anforderung	Entwicklung steuerlicher Kennzahlensysteme
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von Kennzahlensystemen zur Leistungsmessung und zum Management der Steuerfunktion • Risikofrüherkennung durch Überwachung von Konzernkennzahlen und Verhältnisgrößen aus Perspektive der Finanzverwaltung • Bestimmung des Wertschöpfungsbeitrag der Steuerfunktion im Unternehmen
Literaturquellen	MÜLLER (2020): <i>GoBD, Verfahrensdokumentation und Tax Compliance im Mittelstand – Ein Erfahrungsbericht</i> . S. 245.; FRIEDRICHS ET AL. (2020): <i>Transfer Pricing meets Data & Analytics – Anwendungsmöglichkeiten und Praxiserfahrungen</i> . S. 402.; VETTEN (2021): <i>Tax Target Operating Model – die Digitale Steuerabteilung (EY)</i> . S. 282.

ID	A-L.30
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Bedarfsgerechte Datenauswertung
Anforderung	Datenbasierte Validierungen und Plausibilisierungen
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Verprobung von Daten aus unterschiedlichen Quellen (z. B. wertschöpfende Kosten wie Gehaltsdaten mit Wertschöpfungsbeiträgen) • Sicherstellung plausibler Datenerfassung durch Implementierung von Kontrollen zur Datenvalidierung • Implementierung inhaltlicher Plausibilitätsprüfungen zur Identifizierung fachlicher Fehler • Erstellung von Fehlerprotokollen zur Protokollierung von Validierungsfehlern
Literaturquellen	FRIEDRICHS ET AL. (2020): <i>Transfer Pricing meets Data & Analytics – Anwendungsmöglichkeiten und Praxiserfahrungen</i> . S. 402.; LIEKENBROCK ET AL. (2021): <i>Data Governance in Tax: Ein strategischer Ansatz zur Qualitätssicherung von steuerrelevanten Daten</i> . S. 355.; TROST ET AL. (2022): <i>Grundsteuerreform 2022: Einblicke aus dem Innenleben von Entwicklern und Anwendern am Beispiel SmartGrundsteuer</i> . S. 265.; RAPP ET AL. (2022): <i>Stärkung des Tax Compliance Management-Systems (Tax CMS) durch Digitalisierungsmaßnahmen</i> . S. 285.; BABEL & HASSELMANN (2022): <i>Technologie, die verbindet: GrSt-Applikationen als digitale Lösung für die neue GrSt-Compliance</i> . S. 337.; SCHMIEDER (2020): <i>Anforderungen an TaxTech-Lösungen am Beispiel von Sachzuwendungen</i> . S. 18.; WEBER & BUCCIERI (2022): <i>Der Deklarationsprozess bei direkten und indirekten Steuern – das ewige Streben nach Effizienzen</i> . S. 13.

ID	A-L.31
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Bedarfsgerechte Datenauswertung
Anforderung	Adressatengerechte Datenbereitstellung

Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Transparente Regeln zur Datenaufbereitung für externe Adressaten • Datenbereitstellung ohne manuelle Anpassungen in ausreichendem Detaillierungsgrad für verschiedene Legaldefinitionen • Bedarfsgerechte Reportings und Datenauswertungen (interne und externe Adressaten) • Flexible Reporting-Strukturen auf zentralisierter Datenbasis • Sichtenbasierte Datendarstellung auf einheitlichem Datenbestand (z. B. unterschiedliche Steuerarten) • Aufbau standardisierter steuerlicher Datenmodelle (Tax Data Assets)
Literaturquellen	<p>REUSCH & JÜNGLING (2020): <i>Praktische Probleme der Einführung einer Digital Services Tax am Beispiel Frankreichs</i>. S. 10.; MAIER & SIXT (2020): <i>Der ICC BRITACOM Report: Voraussetzungen für die erfolgreiche digitale Transformation der Finanzverwaltungen aus Unternehmenssicht</i>. S. 160.; HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i>. S. 25.; SVANTESSON & HUGEL (2022): <i>Erfahrungsbericht: Einführung einer digitalen Steuermanagementlösung in einem multinationalen Unternehmen - Anwendungsbeispiel FTI Touristik</i>. S. 289.; HENGST ET AL. (2022): <i>Studie: Nie war der digitale Auftrag klarer, die Wertschöpfung in der Steuerfunktion voranzubringen</i>. S. 190.; BRÜCKER ET AL. (2020): <i>Digitalisierung des ertragsteuerlichen End-to-End-Prozesses mit der Finanzverwaltung</i>. S. 29.; HÖBBEL & BUSCHBACHER (2021): <i>Datentransparenz in der Steuerfunktion – Herausforderung und Chance</i>. S. 25.</p>

ID	A-L.32
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Bedarfsgerechte Datenauswertung
Anforderung	Erfüllung externer Berichtspflichten
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Möglichkeiten zum Datenzugriff im Rahmen steuerlicher Außenprüfungen (Z1 bis Z4) • Trennung von steuerrelevanten und nicht steuerrelevanten Daten für den Zugriff im Rahmen steuerlicher Außenprüfungen • Standardisierte Schnittstellen zur Datenübertragung an Externe (z. B. Finanzverwaltung) • Daten-Mapping auf Taxonomien der Finanzverwaltung (z. B. für Bilanzpositionen nach Rechtsform des Unternehmens, Branchentaxonomien) • Nutzung vordefinierter Reporting-Datenstrukturen (z. B. XBRL, SAF-T)
Literaturquellen	<p>WARGOWSKA & WERNER (2020): <i>Zur Fortentwicklung des Datenzugriffs gemäß § 147 Abs. 6 AO (Teil 1)</i>. S. 68.; WARGOWSKA & WERNER (2020): <i>Zur Fortentwicklung des Datenzugriffs gemäß § 147 Abs. 6 AO (Teil 2)</i>. S. 137.; MAIER & SIXT (2020): <i>Der ICC BRITACOM Report: Voraussetzungen für die erfolgreiche digitale Transformation der Finanzverwaltungen aus Unternehmenssicht</i>. S. 160.; PEUTHERT ET AL. (2021): <i>Perspektiven für den künftigen Umfang und die Nutzung von digitalen Daten im Besteuerungsverfahren (Teil I)</i>. S. 237, 240.; BRÜCKER ET AL. (2020): <i>Digitalisierung des ertragsteuerlichen End-to-End-Prozesses mit der Finanzverwaltung</i>. S. 31.; SCHMIEDER (2020): <i>Anforderungen an TaxTech-Lösungen am Beispiel von Sachzuwendungen</i>. S. 21.</p>

ID	A-L.33
Gestaltungsfeld	Technologie
Kategorie	Integration
Anforderung	Technische Integration in bestehende Systemlandschaft
Typ	Qualitätsanforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Integration steuerlicher IT-Lösungen in technische Basissysteme wie SAP ERP, SAP Cloud Platform, SAP Analytics Cloud • Mitwirkung an strategischem Prozess-Design im Zuge von IT-Transformationen (z. B. SAP S/4 HANA) • Integration der technischen Systemlandschaft zur Vermeidung von Insellösungen • Nutzung vorhandener Schnittstellen zu Quellsystemen • Prozessuale Integration zwischen steuerlichen IT-Anwendungen • Etablierung eines ganzheitlichen Datenmanagements
Literaturquellen	<p>KOWALLIK (2020): <i>Integrierte Online-Plattformen der deutschsprachigen Finanzverwaltungen - Status quo, FinanzOnline und das neue deutsche Unternehmensportal</i>. S. 156.; HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i>. S. 23, 26.; VETTEN (2021): <i>Tax Target Operating Model – die Digitale Steuerabteilung (EY)</i>. S. 283.; FINDEIS (2020): <i>Collaboration 2.0 – Der Mehrwert von Mandantenportalen im internationalen Kontext</i>. S. 71.; SCHMIEDER (2020): <i>Anforderungen an TaxTech-Lösungen am Beispiel von Sachzuwendungen</i>. S. 20.; BAUMGART ET AL. (2020): <i>Wo Grundsteuer einfach „einfach“ wird</i>. S. 28.; STENDER & REGENDANTZ (2020): <i>Die Steuerfunktion erfolgreich steuern - Vom Nutzen innovativer Steuerportale</i>. S. 35.; BAUMGART ET AL. (2021): <i>Schritt für Schritt zum digitalen und automatisierten Tax Compliance Management</i>. S. 25.; COENEN ET AL. (2021): <i>Die digitale Steuerfunktion von morgen: Entwicklungen und Gestaltungsmöglichkeiten</i>. S. 86.</p>

ID	A-L.34
Gestaltungsfeld	Technologie
Kategorie	Integration
Anforderung	Implementierung von technischen Schnittstellen zum Datenaustausch
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Implementierung von Schnittstellen zur Datenübertragung an die Finanzverwaltung (z. B. ELSTER-Schnittstelle) • Integration clientseitiger Validierungen der Finanzverwaltung (z. B. ERiC-Client der ELSTER-Schnittstelle) • Nutzung von Systemschnittstellen zum Datenaustausch zwischen Quellsystemen und steuerlichen Anwendungen (z. B. Tax-Reporting-Lösungen) • Harmonisierung unterschiedlicher Datenquellen durch standardisiertes Daten-Mapping
Literaturquellen	<p>PEUTHERT ET AL. (2021): <i>Perspektiven für den künftigen Umfang und die Nutzung von digitalen Daten im Besteuerungsverfahren (Teil I)</i>. S. 237.; WILKENS (2022): <i>Erfahrungsbericht: Digitalisierung von Sachzuwendungsprozessen – Implementierung eines Sachzuwendungstools</i>. S. 273.; DUTZI (2022): <i>Siemens digitalisiert den Sachzuwendungsprozess - Optimierte und compliance-konforme Abwicklung von Incentives</i>. S. 278.; RAPP ET AL. (2022): <i>Stärkung des Tax Compliance Management-Systems (Tax CMS) durch Digitalisierungsmaßnahmen</i>. S. 285.; BAUMGART ET AL. (2020): <i>Wo Grundsteuer einfach „einfach“ wird</i>. S. 28, 31.; WEBER & BUCCIERI (2022): <i>Der</i></p>

	<i>Deklarationsprozess bei direkten und indirekten Steuern – das ewige Streben nach Effizienzen. S. 13.</i>
--	---

ID	A-L.35
Gestaltungsfeld	Technologie
Kategorie	Integration
Anforderung	Nutzung von Cloud-Technologie
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Modulare Gestaltung von Steuerapplikationen durch Nutzung von Cloud-Diensten • Nutzung Cloud-basierter Technologien für die Steuerfunktion gemäß der unternehmensweiten IT-Strategie • Globale Verfügbarkeit von Steuerplattformen
Literaturquellen	KOWALLIK (2020): <i>Integrierte Online-Plattformen der deutschsprachigen Finanzverwaltungen - Status quo, FinanzOnline und das neue deutsche Unternehmensportal. S. 156.</i> ; HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion. S. 25.</i>

ID	A-L.36
Gestaltungsfeld	Technologie
Kategorie	Automatisierung
Anforderung	Applikationsübergreifende Prozessautomatisierung mittels RPA
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Applikationsübergreifende Automatisierung von Finanzprozessen durch Durchführung transaktionaler Aktivitäten (z. B. Buchungen, Stammdatenanlage) • Überbrückung manueller Schnittstellen zwischen IT-Systemen • Integration von Self-Service-Portalen durch automatisierte Datenabfrage in Geschäftsprozesse • Automatisierung wiederholender, fehleranfälliger Tätigkeiten
Literaturquellen	LAWRENZ & GEGUSCH (2020): <i>Der CFO-Bereich im Umbruch: Treiber Digitalisierung. S. 28.</i> ; LIEKENBROCK ET AL. (2021): <i>Data Governance in Tax: Ein strategischer Ansatz zur Qualitätssicherung von steuerrelevanten Daten. S. 358.</i> ; RISSE (2022): <i>Automation von steuerlichen Prozessen: Auswahlmethoden zum Einsatz von Robotic Process Automation (RPA) in Umsatzsteuer-Voranmeldungen. S. 101.</i> ; RAPP ET AL. (2022): <i>Stärkung des Tax Compliance Management-Systems (Tax CMS) durch Digitalisierungsmaßnahmen. S. 287.</i> ; EßER ET AL. (2020): <i>Tax CMS - wenn, dann richtig!. S. 18.</i> ; COENEN ET AL. (2021): <i>Die digitale Steuerfunktion von morgen: Entwicklungen und Gestaltungsmöglichkeiten. S. 85.</i>

ID	A-L.37
Gestaltungsfeld	Technologie
Kategorie	Automatisierung
Anforderung	Automatisierte Kommunikationsschnittstellen
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisierte Beantwortung wiederkehrender Steueranfragen

	<ul style="list-style-type: none"> • Integration von Wissen aus verschiedenen Datenquellen • Kommunikation in natürlicher Sprache zur Vermeidung von Zugangshürden • Unterstützung steuerfremder Anwender in der Beurteilung steuerlicher Relevanz von Sachverhalten • Bereitstellung exakter Frage-Antwort-Paare für repetitive steuerliche Anfragen wie Standardfälle mit eindeutigem Ergebnis
Literaturquellen	MEYER & SCHILLING (2020): <i>Digitale Transformation am Arbeitsplatz in der Konzernsteuerfunktion - Plattformmodelle lösen klassisches Intranet und E-Mail-Kommunikation ab.</i> S. 324.; LLOYD & SCHNEIDER (2020): <i>Revolution im Steuerprozess: Wie digitale Assistenten und Chatbots die unternehmerische Effizienz erhöhen.</i> S. 333.; HEINLOTH & WANNINGER (2021): <i>TaxBot @ Siemens – Chatbots in Steuerabteilungen.</i> S. 192.; BUSCHBACHER (2020): <i>Künstliche Intelligenz in der Steuerabteilung: Status quo, Potenziale und Perspektiven.</i> S. 30.; KEMME & LÜPKE (2020): <i>Steuerabteilungen: Digitalisierung strategisch vorantreiben.</i> S. 65.; SCHNEIDER & TUMANOVA (2021): <i>Technische Komponenten eines digitalen Assistenten und ihre IT-Ökologie - Künstliche Intelligenz im Alltag.</i> S. 20.; KUBOT & MUNDY (2021): <i>Digitale Steuerassistenten erfolgreich implementieren.</i> S. 43.; HÖNICKE (2022): <i>IT-Tools für die Steuerfunktion.</i> S. 20.; IDST FACHAUSSCHUSS VII (2022): <i>Künstliche Intelligenz im Steuerbereich.</i> S. 7.

ID	A-L.38
Gestaltungsfeld	Technologie
Kategorie	Self-Service-Anwendungen
Anforderung	Self-Service für steuerliche Anwendungen
Typ	Qualitätsanforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung von Self-Service-Angeboten aus dem CFO-Bereich für andere Unternehmensbereiche • Förderung von Citizen Development durch Bereitstellung von Tools und IT-Lösungen • Self-Service-Zugang zur Datenpflege (z. B. Buchungskreise, SAP-Konten, Steuersätze) • Self-Service-Zugang zur Datenauswertung (z. B. Microsoft Power BI)
Literaturquellen	LAWRENZ & GEGUSCH (2020): <i>Der CFO-Bereich im Umbruch: Treiber Digitalisierung.</i> S. 31.; HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion.</i> S. 24.; WILKENS (2022): <i>Erfahrungsbericht: Digitalisierung von Sachzuwendungsprozessen – Implementierung eines Sachzuwendungstools.</i> S. 274.; HÖBBEL & BUSCHBACHER (2021): <i>Datentransparenz in der Steuerfunktion – Herausforderung und Chance.</i> S. 27.

ID	A-L.39
Gestaltungsfeld	Technologie
Kategorie	Self-Service-Anwendungen
Anforderung	Low-Code-Plattformen für steuerliche Anwendungen
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von Low-Code-Automatisierungsplattformen, die ohne Programmierkenntnisse genutzt werden können (z. B. Microsoft Power Platform) • Sicherstellung von IT-Governance durch standardisierten Anwendungsrahmen (z. B. innerhalb der unternehmensweiten Microsoft-Azure-Instanz) • Wiederverwendung und flexible Parametrisierung von vorprogrammierten Komponenten

	<ul style="list-style-type: none">• Self-Service-Zugang zum Aufbau von ETL-Strecken und Automatisierung von wiederkehrenden Datentransformationen (z. B. Alteryx)
Literaturquellen	HÖBBEL ET AL. (2021): <i>Datengetriebene globale Steuerfunktion</i> . S. 24, 28.; BRAUN ET AL. (2021): <i>Data & Analytics-Tools als Game Changer im Verrechnungspreisbereich</i> . S. 115f.

C. Anforderungen aus Sicht der steuerberatenden Praxis

Die nachfolgende Übersicht stellt eine Zusammenfassung der Inhalte der 23 Anforderungen aus Sicht der steuerberatenden Praxis in Anforderungskatalog (3) dar (vgl. Abschnitt 4.7.3). Für jede Anforderung sind die in den Experteninterviews identifizierten Merkmale zur detaillierten Spezifikation der Anforderung aufgeführt. Zudem ist die Anzahl der Nennungen aufgeführt, die angibt, wie oft die Anforderung vom jeweiligen Experten im Interview erwähnt wurde.

ID	A-E.1
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	Ziele
Anforderung	Digitalisierungsstrategie der Steuerabteilung
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> Existenz einer klaren Digitalisierungsstrategie für die Steuerabteilung (z. B. Fokus auf Automatisierbarkeit)
Anzahl Nennungen Experte #1	1
Anzahl Nennungen Experte #2	2
Anzahl Nennungen Experte #3	6
Anzahl Nennungen Experte #4	/
Anzahl Nennungen Experte #5	1

ID	A-E.2
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	Ziele
Anforderung	Messung der Zielerreichung
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> Definition klarer Ziele und Messinstrumente der Digitalisierungsstrategie Systematische Messung der Zielerreichung
Anzahl Nennungen Experte #1	2
Anzahl Nennungen Experte #2	1
Anzahl Nennungen Experte #3	/
Anzahl Nennungen Experte #4	/
Anzahl Nennungen Experte #5	1

ID	A-E.3
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	Ziele
Anforderung	Konsistenz mit unternehmensweiter Digitalisierungsstrategie
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung der steuerlichen Digitalisierungsstrategie anhand der Gesamtunternehmensstrategie
Anzahl Nennungen Experte #1	1
Anzahl Nennungen Experte #2	3
Anzahl Nennungen Experte #3	1
Anzahl Nennungen Experte #4	3
Anzahl Nennungen Experte #5	/

ID	A-E.4
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	Umsetzung
Anforderung	Verfügbarkeit von IT-Budgets
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Verfügbarkeit dedizierter IT-Budgets für Digitalisierungsprojekte • Entscheidungskompetenz der Steuerfunktion bei der Gestaltung von Informationssystemen
Anzahl Nennungen Experte #1	1
Anzahl Nennungen Experte #2	3
Anzahl Nennungen Experte #3	/
Anzahl Nennungen Experte #4	/
Anzahl Nennungen Experte #5	3

ID	A-E.5
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	Umsetzung
Anforderung	Steigerung der Compliance
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Compliance als explizite Zielsetzung für die Gestaltung von Informationssystemen • Fokussierung auf die Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Informationen

Anzahl Nennungen Experte #1	1
Anzahl Nennungen Experte #2	1
Anzahl Nennungen Experte #3	1
Anzahl Nennungen Experte #4	3
Anzahl Nennungen Experte #5	7

ID	A-E.6
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	Umsetzung
Anforderung	Steigerung der Effizienz
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Effizienz als explizite Zielsetzung für die Gestaltung von Informationssystemen • Fokussierung auf die Automatisierung von Routinetätigkeiten und wiederholten Abläufen
Anzahl Nennungen Experte #1	7
Anzahl Nennungen Experte #2	3
Anzahl Nennungen Experte #3	4
Anzahl Nennungen Experte #4	5
Anzahl Nennungen Experte #5	3

ID	A-E.7
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Prozessverbesserung
Anforderung	Prozessstandardisierung
Typ	Qualitätsanforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierung der Abläufe von steuerlichen Geschäftsprozessen • Wiederholbarkeit und Nachvollziehbarkeit von Prozessabläufen
Anzahl Nennungen Experte #1	1
Anzahl Nennungen Experte #2	3
Anzahl Nennungen Experte #3	/
Anzahl Nennungen Experte #4	2

Anzahl Nennungen Experte #5	1
------------------------------------	---

ID	A-E.8
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Prozessverbesserung
Anforderung	Datengetriebenes Prozessmanagement
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung von Datenanalysen zur Prozesssteuerung • Verbesserung von Prozessen basierend auf der Grundlage datenbasierter Analysen von historischen Ausführungen
Anzahl Nennungen Experte #1	/
Anzahl Nennungen Experte #2	2
Anzahl Nennungen Experte #3	/
Anzahl Nennungen Experte #4	6
Anzahl Nennungen Experte #5	1

ID	A-E.9
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Prozessverbesserung
Anforderung	Analyse von Prozesskennzahlen
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Erhebung von ausführungsbefugten Prozesskennzahlen (z. B. Durchlaufzeiten, Anzahl der Ausführungen) • Auswertbarkeit von historischen Prozesskennzahlen
Anzahl Nennungen Experte #1	1
Anzahl Nennungen Experte #2	1
Anzahl Nennungen Experte #3	/
Anzahl Nennungen Experte #4	2
Anzahl Nennungen Experte #5	/

ID	A-E.10
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Prozessverbesserung
Anforderung	Erkennung von Prozessabweichungen

Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennung von Abweichungen von geplantem Prozessverhalten während der Ausführung (z. B. zeitliche Verzögerungen) • Einleitung angemessener Korrekturmaßnahmen
Anzahl Nennungen Experte #1	1
Anzahl Nennungen Experte #2	/
Anzahl Nennungen Experte #3	/
Anzahl Nennungen Experte #4	2
Anzahl Nennungen Experte #5	1

ID	A-E.11
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Steuerung und Überwachung
Anforderung	Workflow-basierte Prozesssteuerung
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • IT-mäßige Abbildung der Ausführung von Prozessen • Prozess- und Aufgabensteuerung in Workflows
Anzahl Nennungen Experte #1	1
Anzahl Nennungen Experte #2	1
Anzahl Nennungen Experte #3	1
Anzahl Nennungen Experte #4	2
Anzahl Nennungen Experte #5	/

ID	A-E.12
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Steuerung und Überwachung
Anforderung	Prozessüberwachung und -transparenz
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Systematisierte Überwachung von Prozessausführungen • Auswertbarkeit von historischen Prozessabläufen
Anzahl Nennungen Experte #1	2
Anzahl Nennungen Experte #2	3
Anzahl Nennungen Experte #3	/

Anzahl Nennungen Experte #4	5
Anzahl Nennungen Experte #5	/

ID	A-E.13
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Integration
Anforderung	Prozessuale Integration in vor- und nachgelagerte Prozesse
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Definition von Prozessschnittstellen zu vor- und nachgelagerten Prozessen außerhalb der Steuerfunktion • Schaffung IT-basierter Integrationsschnittstellen
Anzahl Nennungen Experte #1	/
Anzahl Nennungen Experte #2	1
Anzahl Nennungen Experte #3	3
Anzahl Nennungen Experte #4	4
Anzahl Nennungen Experte #5	/

ID	A-E.14
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Datenmanagement
Anforderung	Nutzbarkeit von Datenstrukturen
Typ	Qualitätsanforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Verfügbarkeit von Daten innerhalb von Prozessen • Automatisierte Verarbeitbarkeit von Datensätzen in Prozessen (z. B. ohne manuelle Aufbereitung)
Anzahl Nennungen Experte #1	/
Anzahl Nennungen Experte #2	/
Anzahl Nennungen Experte #3	/
Anzahl Nennungen Experte #4	6
Anzahl Nennungen Experte #5	2

ID	A-E.15
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Datenmanagement

Anforderung	Ablage strukturierter Daten
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Konsistente Nutzung von standardisierten Datenstrukturen und Datenformaten • Abbildung von strukturellen Beziehungen und Relationen zwischen Datensätzen und Datenpunkten
Anzahl Nennungen Experte #1	2
Anzahl Nennungen Experte #2	/
Anzahl Nennungen Experte #3	3
Anzahl Nennungen Experte #4	2
Anzahl Nennungen Experte #5	3

ID	A-E.16
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Datenmanagement
Anforderung	Datenqualität
Typ	Qualitätsanforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Ausreichende Datenqualität für die Nutzung in steuerlichen Prozessen (z. B. Vollständigkeit, Konsistenz, Aktualität) • Abbildung steuerlich relevanter Datencharakteristika
Anzahl Nennungen Experte #1	1
Anzahl Nennungen Experte #2	/
Anzahl Nennungen Experte #3	3
Anzahl Nennungen Experte #4	/
Anzahl Nennungen Experte #5	3

ID	A-E.17
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Datenmanagement
Anforderung	Nutzung zentraler IT-Systeme zur Datenhaltung
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Abbildung steuerlich relevanter Daten in vorherrschenden IT-Systemen (z. B. SAP ERP) • Verfügbarkeit von steuerlicher IT-Standardsoftware für steuerliche Daten (z. B. Tax Reporting)
Anzahl Nennungen Experte #1	3

Anzahl Nennungen Experte #2	1
Anzahl Nennungen Experte #3	1
Anzahl Nennungen Experte #4	2
Anzahl Nennungen Experte #5	2

ID	A-E.18
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Datenaustausch
Anforderung	Schnittstellenbasierter Datenaustausch
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung von paralleler Datenhaltung und Replikation von Daten • Datenübermittlung an Finanzbehörden über standardisierte Schnittstellen
Anzahl Nennungen Experte #1	4
Anzahl Nennungen Experte #2	/
Anzahl Nennungen Experte #3	/
Anzahl Nennungen Experte #4	3
Anzahl Nennungen Experte #5	2

ID	A-E.19
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Datenaustausch
Anforderung	Standardisierte Datenimports
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung von standardisierten Importprozessen für Daten aus steuerlichen Vorprozessen • Definition konsistenter Formate für wiederkehrende Datenimporte
Anzahl Nennungen Experte #1	3
Anzahl Nennungen Experte #2	/
Anzahl Nennungen Experte #3	4
Anzahl Nennungen Experte #4	/
Anzahl Nennungen Experte #5	1

ID	A-E.20
Gestaltungsfeld	Technologie
Kategorie	Umsetzung
Anforderung	Zugänglichkeit neuer Technologie
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungskompetenz der Steuerfunktion bei der Einführung neuer Technologien für steuerliche Zwecke • Integration neuer Technologien in die IT-Strategie des Unternehmens und Vermeidung von Schatten-IT
Anzahl Nennungen Experte #1	8
Anzahl Nennungen Experte #2	/
Anzahl Nennungen Experte #3	2
Anzahl Nennungen Experte #4	5
Anzahl Nennungen Experte #5	5

ID	A-E.21
Gestaltungsfeld	Technologie
Kategorie	Umsetzung
Anforderung	Nutzung von Analytics-Infrastruktur
Typ	Qualitätsanforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzbarkeit steuerlicher Daten in betrieblichen Datenanalyseumgebungen (z. B. Data Warehouse, Business Intelligence, Reporting-Systeme) • Umsetzbarkeit steuerlicher Auswertungen und Reports (Self-Service)
Anzahl Nennungen Experte #1	/
Anzahl Nennungen Experte #2	2
Anzahl Nennungen Experte #3	1
Anzahl Nennungen Experte #4	4
Anzahl Nennungen Experte #5	4

ID	A-E.22
Gestaltungsfeld	Technologie
Kategorie	Umsetzung
Anforderung	Nutzung von Cloud-Technologie
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit zur Nutzung von Cloud-Computing-Diensten (z. B. für Datenaustausch)

	<ul style="list-style-type: none"> • Verfügbarkeit von privaten Cloud-Umgebungen zur Erfüllung regulatorischer und rechtlicher Vorgaben
Anzahl Nennungen Experte #1	/
Anzahl Nennungen Experte #2	/
Anzahl Nennungen Experte #3	1
Anzahl Nennungen Experte #4	1
Anzahl Nennungen Experte #5	/

ID	A-E.23
Gestaltungsfeld	Technologie
Kategorie	Umsetzung
Anforderung	Nutzung von KI-Technologie
Typ	Qualitätsanforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Integration von KI-Technologien (z. B. zur Datenextraktion und -strukturierung) • Möglichkeit zur Exploration von KI-Potenzialen
Anzahl Nennungen Experte #1	2
Anzahl Nennungen Experte #2	/
Anzahl Nennungen Experte #3	2
Anzahl Nennungen Experte #4	/
Anzahl Nennungen Experte #5	3

D. Anforderungen an den Betrieb einer Steuer-IT-Plattform

Die nachfolgende Übersicht enthält eine Zusammenfassung der Inhalte der 17 Anforderungen an den Betrieb einer Steuer-IT-Plattform in Anforderungskatalog (4) (vgl. Abschnitt 4.8.3). Für jede Anforderung ist die Anzahl der Einzelanforderungen im internen Anforderungskatalog der Entwicklung (entspricht einzelnen IDs im Anforderungsmanagementtool) angegeben, aus denen sie sich zusammensetzt.

ID	A-P.1
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	Lizenz
Anforderung	Lizenzierbarkeit extern entwickelter Software-Komponenten
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenständiger Weiterbetrieb und Weiterentwicklung von extern entwickelten Software-Komponenten und Prozessen ohne Einbindung des Anbieters • Weiterlizenzierung extern entwickelter Software-Komponenten und Prozesse ohne Einbindung des Anbieters • Flexibles Lizenz- und Vergütungsmodell (z. B. abhängig von Nutzerzahl) • Idealerweise Nutzung freier Open-Source-Lizenzen (z. B. ISC, MIT)
Anzahl Einzelanforderungen	3

ID	A-P.2
Gestaltungsfeld	Strategie
Kategorie	Lizenz
Anforderung	Integrierbarkeit extern entwickelter Software-Komponenten (White Label)
Typ	Randbedingung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassbarkeit der Nutzeroberflächen an optische und interaktionsbezogene Vorgaben (Look & Feel) • White-Label-Fähigkeit zur Integration extern entwickelter Software-Komponenten in eigene Anwendungen
Anzahl Einzelanforderungen	2

ID	A-P.3
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Prozessdokumentation
Anforderung	Methodische Prozessmodellierung
Typ	Qualitätsanforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Modellierung und Import von Prozessen in der Modellierungsnotation BPMN 2.0 • Anlage und Wiederverwendung von Sub-Prozessen in anderen Prozessen • Definition und Zuordnung von Prozessvariablen zu Prozessschritten (z. B. erlaubte Durchlaufzeiten, Fristen und Service-Level-Agreements (SLA)) • Definition von Eskalationsschritten bei Überschreiten von Fristen (z. B. E-Mail-Benachrichtigungen) • Definition von Meilensteinen und Status in Prozessen

	<ul style="list-style-type: none"> • Integration von Schnittstellen zu externen Systemen in Prozessmodelle (z. B. Web Services, API-Aufrufe) • Versionsverwaltung von Prozessmodellen inkl. Reaktivierung alter Versionen
Anzahl Einzelanforderungen	12

ID	A-P.4
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Prozessdokumentation
Anforderung	Dokumentation von Prozessausführungen
Typ	Qualitätsanforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation von durchgeführten Prozessschritten innerhalb der Workflows • Dokumentation von Systeminteraktionen gegenüber externen Nutzern (z. B. Transparenz für Mandanten über erfolgte Prozessschritte) • rechtssichere Protokollierung von Systemzugriffen mittels Zeitstempeln
Anzahl Einzelanforderungen	4

ID	A-P.5
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Steuerung und Überwachung
Anforderung	Prozessüberwachung
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Darstellung relevanter Prozesskennzahlen (z. B. Anzahl Prozessinstanzen, Status, Meilensteine) • Darstellung anstehender Fristen und SLA-Effekte inkl. Indikatoren (z. B. Ampeldarstellung) • Überwachung steuerlicher Fristen nach konfigurierbarem Regelwerk (z. B. umsatzsteuerliche Registrierungen im Ausland)
Anzahl Einzelanforderungen	9

ID	A-P.6
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Steuerung und Überwachung
Anforderung	Workflow-basierte Prozesssteuerung
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit, Prozessschritte zu überspringen inkl. Protokollierung der übersprungenen Schritte • Möglichkeit zur Wiederholung von Prozessschritten inkl. Protokollierung der wiederholten Schritte • Zuordnung von Prozessschritten zu bestimmten Anwendern inkl. Fristen • Flexible Möglichkeit zur Anlage und Steuerung von Workflows (z. B. per Massenverfahren, Einzelsteuerung)

	<ul style="list-style-type: none"> • Berechtigungskonzepte zur Zugriffssteuerung (z. B. für Statusänderungen) • Ablage von prozessbezogenen Dokumenten und Daten • Möglichkeit zur Sperrung von Workflows (z. B. zur Verhinderung von Änderungen nach Fristen) • Nutzerindividuelle und gemeinsame Aufgabenverwaltung
Anzahl Einzelanforderungen	16

ID	A-P.7
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Steuerung und Überwachung
Anforderung	Ereignisgesteuerte Benachrichtigungen
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Ereignisgesteuerte E-Mail-Benachrichtigungen an unternehmensinterne und -externe Empfänger (z. B. zu Statusänderungen in Prozessen) • Ereignisgesteuerte Push-Benachrichtigungen (z. B. zu Statusänderungen in Prozessen) • Anlage und Verwaltung von E-Mail-Vorlagen • Nutzung von Prozessdaten innerhalb von Benachrichtigungen • Versand zusammenfassender Statusberichte per E-Mail
Anzahl Einzelanforderungen	8

ID	A-P.8
Gestaltungsfeld	Prozesse
Kategorie	Steuerung und Überwachung
Anforderung	Zugriffs- und Identitätsmanagement
Typ	Qualitätsanforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Feingranulares Rechte- und Zugriffsmanagement nach Prozessparametern (z. B. nach Prozesstyp, Status, Ländern) • Authentifizierung und Autorisierung über Single-Sign-On-Verfahren (SSO) (z. B. OAuth 2.0, OpenID, SAML) • Übernahme von Basisberechtigungen bei der Nutzeranlage von vertrauenswürdigen Identity Providern • Verfügbarkeit von Zwei-Faktor-Authentifizierung • Einbindung von elektronischen Verfahren zur Verwaltung von Zustimmungen zur Datenverarbeitung (User Consent Management) • Einbindung von elektronischen Signaturen (z. B. externe Anbieter)
Anzahl Einzelanforderungen	11

ID	A-P.9
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Datenmanagement
Anforderung	Datenkonsolidierung und zentrales Datenmanagement
Typ	Funktionale Anforderung

Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Integration von Daten aus verschiedenen Quellen (z. B. Datenbanken, SAP S/4 HANA) • Gemeinsame Ablage von Dateien mit externen Nutzern (z. B. Mandanten) • Einheitliche Struktur für Datenablage • Mandantenspezifische Ablage von Dokumenten mit Gültigkeitsdaten
Anzahl Einzelanforderungen	6

ID	A-P.10
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Datenmanagement
Anforderung	Dokumentenverwaltung
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentenverwaltung für verschiedene Dateiformate inkl. Metainformationen (z. B. Tagging, Dokumententyp) • Versionierung von Dokumenten • Attribute von Dateien erweitern (z. B. Tagging) • Inhaltliche Verarbeitung von Dokumenten (z. B. Auslesen von Metadaten) • Inhaltsbasierte Suche über sämtliche Vorgänge und Dokumente (z. B. Prozesse, Dateien)
Anzahl Einzelanforderungen	8

ID	A-P.11
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Datenmanagement
Anforderung	Datenintegrität und -vertraulichkeit
Typ	Qualitätsanforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Systemseitig verschlüsselte Datei- und Datenablage (data at rest) • Verschlüsselung von systemseitig versendeten E-Mail-Nachrichten • Regelmäßige Prüfung des Systems nach unternehmensweiten IT-Sicherheitsvorgaben
Anzahl Einzelanforderungen	3

ID	A-P.12
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Datenmanagement
Anforderung	Datenschutzrechtliche Bestimmungen
Typ	Qualitätsanforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Beachtung datenschutzrechtlicher Vorgaben (z. B. DSGVO, BDSG, GoBD, § 203 StGB) • Beachtung unternehmensweiter Datenschutzvorgaben • GoBD-konforme Ablage geteilter Daten mit Externen (z. B. Mandanten)

Anzahl Einzelanforderungen	3
-----------------------------------	---

ID	A-P.13
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Bedarfsgerechte Datenauswertung
Anforderung	Strukturierte Datenerfassung und -validierung
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Standardkomponenten zur Erstellung von Formularen für Datenerfassungen • Validierung der erfassten Daten bei Eingabe (z. B. Formate, logische Plausibilisierungen) • Konfiguration von Pflichtfeldern in Abhängigkeit von Prozessschritten • Optische Anpassung der Formulare (z. B. über Stylesheets)
Anzahl Einzelanforderungen	6

ID	A-P.14
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Bedarfsgerechte Datenauswertung
Anforderung	Flexible Datenauswertung
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung flexibler Reports in verschiedenen Formaten (z. B. CSV, Excel, PDF) • Mehrstufige Filterung (z. B. Mandanten, Länder, Fristen, Prozessstyp) • Erstellung von nutzerindividuellen Sichten auf Daten • Periodische Erstellung von Statusberichten zu einzelnen Prozessen und Versand per E-Mail
Anzahl Einzelanforderungen	6

ID	A-P.15
Gestaltungsfeld	Daten
Kategorie	Bedarfsgerechte Datenauswertung
Anforderung	Externe Datenbereitstellung
Typ	Funktionale Anforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Datenbereitstellung über standardisierte Schnittstellen • Datenbereitstellung über Dateieports (z. B. CSV, Excel)
Anzahl Einzelanforderungen	2

ID	A-P.16
Gestaltungsfeld	Technologie
Kategorie	Integration

Anforderung	Modularität und Erweiterbarkeit
Typ	Qualitätsanforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Modularität der Anwendung durch Aufbau aus verschiedenen wiederverwendbaren Komponenten • Anpassbarkeit der entwickelten Funktionalität für verschiedene steuerliche Anwendungsfälle (Customizing) • Erweiterbarkeit zur Abdeckung weiterer zukünftiger Anforderungen
Anzahl Einzelanforderungen	3

ID	A-P.17
Gestaltungsfeld	Technologie
Kategorie	Integration
Anforderung	Integration in Systemlandschaft
Typ	Qualitätsanforderung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Integrierbarkeit in vorhandene Infrastruktur und Systemlandschaft • Integrierbarkeit in vorhandene Microsoft-365-Infrastruktur (z. B. Exchange, Azure AD, OneDrive) • Nutzbarkeit über mobile Anwendung (z. B. iOS App) • Integration externer Services (z. B. elektronische Signatur) • Technische Anbindung externer Systeme über existierende Schnittstellen (z. B. Dokumentenmanagementsystem, Portallösungen) • Betrieb über Cloud-Infrastruktur (bei Bedarf On-premise-Betrieb) • Navigation zwischen integrierten Modulen der Anwendung ohne Neu Anmeldung des Nutzers (Security Handover)
Anzahl Einzelanforderungen	10

E. Checklisten zur Durchführung der Bewertung gemäß DiTaMM

E.1 Tax-Compliance-Sicherung

Arbeitsgebiet Compliance-Organisation (CO)		
Reifegradstufe 1		
CO-1.1	Praktik	Die Grenzen und Anwendungsbereiche des Tax-Compliance-Systems sind klar festgelegt
	Erläuterungen	Es existiert eine eindeutige Dokumentation zum Umfang und zur Abgrenzung des TCMS-Geltungsbereichs.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 2		
CO-2.1	Praktik	Die Rollen und Verantwortlichkeiten zur Einhaltung von steuerlichen Compliance-Vorgaben sind definiert
	Erläuterungen	Es sind klare Rollenprofile vorhanden, die die Aufgaben und Verantwortlichkeiten für steuerliche Compliance festlegen. Eine Übersicht zeigt, wer welche Aufgaben im Zusammenhang mit der Einhaltung von Steuervorschriften hat.
	Bewertung	
	Umsetzung	
CO-2.2	Praktik	Die Planung und Bereitstellung von Ressourcen ist etabliert
	Erläuterungen	Es existieren Verfahren zur Schätzung, Planung und Zuweisung von Ressourcen für steuerliche Compliance-Aufgaben. Dies umfasst die Bestimmung der benötigten Ressourcen, die Erstellung eines Plans für ihre Verwendung und die Zuweisung der Ressourcen an verantwortliche Personen oder Teams.
	Bewertung	
	Umsetzung	
CO-2.3	Praktik	Die Berichts- und Kommunikationswege sowie -anlässe zu Compliance-Themen sind festgelegt
	Erläuterungen	Es wurden klare Richtlinien erstellt, die definieren, wann und wie über Compliance-Themen berichtet wird. Die Berichtsansätze sind klar identifiziert, die Inhalte der Berichte sind spezifiziert und die Zuständigkeiten für die Erstellung und Kommunikation der Berichte sind festgelegt.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 3		
CO-3.1	Praktik	Die steuerliche Compliance-Funktion ist klar abgegrenzt und definiert
	Erläuterungen	Es wurde eine klare Abgrenzung definiert, die die Interaktionen der steuerlichen Compliance-Funktion mit anderen Bereichen

		oder Funktionen beschreibt. Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten innerhalb der steuerlichen Compliance-Funktion sind klar definiert, um Doppelarbeit zu vermeiden und eine reibungslose Zusammenarbeit sicherzustellen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
CO-3.2	Praktik	Eine systematische Evaluation von Technologien zur Steigerung der steuerlichen Compliance ist implementiert
	Erläuterungen	Es gibt einen etablierten Prozess zur Bewertung von Technologien und IT-Ressourcen zur Verbesserung der steuerlichen Compliance. Potenzielle Technologien werden hinsichtlich Eignung, Kosten, Funktionalität und Integration in bestehende Systeme bewertet. Die Ergebnisse beeinflussen die Entscheidungen zur Auswahl und Implementierung von Technologien.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 4		
CO-4.1	Praktik	Die systematische Messung der Einhaltung von Compliance-Zielsetzungen ist mittels Kennzahlen und Metriken implementiert
	Erläuterungen	Es besteht ein klar definierter Prozess zur Überprüfung der Einhaltung von Compliance-Zielen. Dies beinhaltet die Durchführung von Abweichungsanalysen anhand von definierten Kennzahlen und Metriken. Die Ergebnisse werden genutzt, um die Effektivität der steuerlichen Compliance-Maßnahmen zu beurteilen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.
	Bewertung	
	Umsetzung	

Arbeitsgebiet Risiko- und Compliance Management (RCM)		
Reifegradstufe 1		
RCM-1.1	Praktik	Compliance-Risiken werden systematisch erkannt, dokumentiert und regelmäßig aktualisiert
	Erläuterungen	Potenzielle Compliance-Risiken werden systematisch identifiziert. Die erkannten Risiken werden in einer Dokumentation festgehalten, die periodisch überprüft und bei Bedarf aktualisiert wird.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 2		
RCM-2.1	Praktik	Identifizierte Compliance-Risiken werden analysiert und bewertet
	Erläuterungen	Jedes identifizierte Compliance-Risiko wird einer Bewertung unterzogen, bei der sowohl die Wahrscheinlichkeit des Eintritts als

		auch die potenziellen Auswirkungen auf das Unternehmen berücksichtigt werden. Die Ergebnisse dieser Bewertung helfen dabei, Prioritäten für die Risikobewältigung festzulegen und angemessene Maßnahmen zu planen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
RCM-2.2	Praktik	Identifizierte Compliance-Risiken werden durch gezielte Kontrollen und Überwachungsmaßnahmen überprüft
	Erläuterungen	Es existieren spezifische Kontrollen und Überwachungsmaßnahmen für jedes identifizierte Compliance-Risiko. Diese Kontrollen werden in einem detaillierten Plan festgehalten, der angibt, wie häufig die Überprüfung stattfindet, wer verantwortlich ist und welche Schritte im Falle von Abweichungen ergriffen werden müssen. Die Wirksamkeit dieser Kontrollen wird regelmäßig bewertet und bei Bedarf angepasst.
	Bewertung	
	Umsetzung	
RCM-2.3	Praktik	Es existieren klare Maßnahmen und Strategien, um Compliance-Verstöße angemessen und effektiv an betroffene Stellen zu kommunizieren
	Erläuterungen	Es existieren definierte Prozesse, um Compliance-Verstöße an relevante Stellen zu kommunizieren inkl. klarer Kommunikationswege, Verantwortlichkeiten und Zeitpläne. Erkannte Compliance-Verstöße führen zu einer Information relevanter Stellen (z. B. Führungskräfte oder Rechtsabteilung), um angemessene Schritte zur Behebung des Verstoßes einzuleiten).
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 3		
RCM-3.1	Praktik	Konkrete Maßnahmen werden entwickelt und festgehalten, um identifizierte Compliance-Risiken zu mindern
	Erläuterungen	Identifizierte Compliance-Risiken werden mit spezifischen Maßnahmen zur Risikominderung verknüpft. Maßnahmen dokumentieren die Schritte zur Reduzierung des Risikos. Zur besseren Nachverfolgung und Bewertung können Risiko-Kontroll-Matrizen verwendet werden, um den Fortschritt bei der Umsetzung der Maßnahmen zu verfolgen und deren Wirksamkeit zu überprüfen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
RCM-3.2	Praktik	Es sind Prozesse etabliert, die es Mitarbeitern ermöglichen, Compliance-Verstöße proaktiv zu melden
	Erläuterungen	Es existieren Prozesse zur Meldung möglicher Compliance-Verstöße mit Schutz vor Repressalien. Meldesysteme erlauben anonyme und vertrauliche Meldungen. Die Systeme sind leicht zugänglich, um mögliche Verstöße frühzeitig zu erkennen und zu

		behandeln. Gemeldete Verstöße werden gemäß den definierten Kommunikations- und Handlungsmaßnahmen behandelt.
	Bewertung	
	Umsetzung	

Arbeitsgebiet TCMS-Konzeption (TCK)		
Reifegradstufe 1		
TCK-1.1	Praktik	Tax-Compliance-Risiken in Unternehmensprozessen werden systematisch identifiziert
	Erläuterungen	Es existiert eine schriftlich dokumentierte Risikobewertung, die potenzielle Compliance-Risiken identifiziert, sowie eine klare Aufzeichnung der ergriffenen Maßnahmen zur Lösung dieser Probleme. Diese umfasst Unternehmensprozesse inklusive aus Sicht der Steuerfunktion vor- und ausgelagerter Prozesse.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 2		
TCK-2.1	Praktik	Ein Tax-Compliance-Sicherungskonzept wird entwickelt, regelmäßig aktualisiert und eingehalten
	Erläuterungen	Es liegt ein nachvollziehbarer Nachweis über die Durchführung von Überwachungs- und Überprüfungsprozessen vor, die sicherstellen, dass das Tax-Compliance-Sicherungskonzept den aktuellen Anforderungen entspricht. Die Einhaltung des Konzepts wird dokumentiert und mit dem Compliance Management System (CMS) abgestimmt.
	Bewertung	
	Umsetzung	
TCK-2.2	Praktik	Die durchgeführten steuerlich relevanten Prozesse werden objektiv daraufhin bewertet, ob sie Tax-Compliance-Vorgaben einhalten
	Erläuterungen	Es existieren klare und dokumentierte Kriterien sowie Indikatoren, die verwendet werden, um die Leistung der Prozesse in Bezug auf die Einhaltung von Tax-Compliance-Vorgaben zu bewerten. Diese Bewertungskriterien ermöglichen eine objektive Messung der Effektivität der Tax-Compliance-Maßnahmen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
TCK-2.3	Praktik	Abweichungen von Compliance- und Prozessvorgaben werden kommuniziert und entsprechend behoben
	Erläuterungen	Es sind klare Kommunikationsprozesse etabliert, um festgestellte Mängel und Regelverstöße hinsichtlich Compliance und Prozes-

		sen an die zuständigen Stellen zu melden. Diese Meldungen führen zu angemessenen Maßnahmen zur Behebung der Abweichungen, um die Einhaltung der Vorgaben sicherzustellen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
TCK - 2.4	Praktik	Die Ergebnisse von Tax-Compliance-Sicherungsaktivitäten werden aufgezeichnet und genutzt, um Verstöße zu identifizieren, zu vermeiden und die Qualität sicherzustellen
	Erläuterungen	Es existieren etablierte Verfahren zur Dokumentation und Archivierung der Ergebnisse von durchgeführten Tax-Compliance-Sicherungsaktivitäten. Diese Informationen dienen dazu, potenzielle Tax-Compliance-Verstöße zu erkennen und zu vermeiden.
	Bewertung	
	Umsetzung	
TCK- 2.5	Praktik	Compliance-Verstöße werden sanktioniert und es existieren hierfür klare Maßnahmen und Konsequenzen
	Erläuterungen	Ein Katalog disziplinarischer Maßnahmen ist etabliert, der die Konsequenzen bei verschiedenen Arten von Compliance-Verstößen beschreibt. Dieser Katalog dient als Richtlinie für die Durchsetzung von Sanktionen, um sicherzustellen, dass Verstöße angemessen geahndet und die Einhaltung der Compliance-Vorgaben incentiviert wird.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 3		
TCK- 3.1	Praktik	Während Tax-Compliance-Sicherungsaktivitäten werden Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert, aufgezeichnet und umgesetzt, um das Tax-Compliance-System anzupassen
	Erläuterungen	Im Verlauf der Tax-Compliance-Sicherungsaktivitäten werden potenzielle Verbesserungen erkannt und dokumentiert. Diese Verbesserungsvorschläge können Änderungsprozesse initiieren, die das Tax-Compliance-System anpassen und optimieren. Dies gewährleistet eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Systems, um mit sich verändernden Anforderungen und Gegebenheiten Schritt zu halten.
	Bewertung	
	Umsetzung	

Arbeitsgebiet TCMS-Prüfung (TCP)**Reifegradstufe 1**

TCP- 1.1	Praktik	Die Umsetzung steuerlicher Anforderungen wird überprüft und verifiziert
----------	----------------	--

	Erläuterungen	Es erfolgt eine Überprüfung, ob die zu implementierenden steuerlichen Anforderungen korrekt umgesetzt werden. Falls Anpassungen z. B. aufgrund rechtlicher Änderungen, vorgenommen werden müssen, werden die Anforderungen aktualisiert.
	Bewertung	
	Umsetzung	
TCP-1.2	Praktik	Die Umsetzung steuerlicher Anforderungen wird validiert
	Erläuterungen	Es wird überprüft, ob die implementierten steuerlichen Anforderungen den gültigen Vorschriften entsprechen. Damit wird die Wirksamkeit der Anforderungen und damit die Einhaltung der Compliance-Ziele sichergestellt.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 2		
TCP-2.1	Praktik	Es werden Komponenten und Methoden für die Angemessenheits- und Wirksamkeitsprüfung festgelegt
	Erläuterungen	Es existiert ein detaillierter Überwachungsplan, der beschreibt, wie die Angemessenheits- und Wirksamkeitsprüfung durchgeführt wird. Der Plan umfasst die Auswahl der zu prüfenden Komponenten und Methoden. Steuerliche Testfälle prüfen die Funktionalität und Effektivität des Systems. Dabei gewonnene Ergebnisse werden dokumentiert, um die Durchführung und die Prüfergebnisse festzuhalten.
	Bewertung	
	Umsetzung	
TCP-2.2	Praktik	Es werden Kontrollen implementiert, um fortlaufend Angemessenheits- und Wirksamkeitsprüfungen zu unterstützen
	Erläuterungen	Es wurden spezifische Kontrollmechanismen in operative Systeme integriert, die kontinuierlich die Einhaltung der Compliance-Vorgaben der steuerlichen Prozesse überwachen. Die Ergebnisse dieser Kontrollen werden dokumentiert, um einen Nachweis über die laufende Unterstützung der Angemessenheits- und Wirksamkeitsprüfungen zu liefern.
	Bewertung	
	Umsetzung	
TCP-2.3	Praktik	Es werden Verfahren für Angemessenheits- und Wirksamkeitsprüfungen entwickelt, aktualisiert und befolgt
	Erläuterungen	Es existieren klare Verfahren, die Überwachungs-, Mess-, Analyse- und Bewertungsmethoden zur Testung und Bewertung der Wirksamkeit bestehender Kontrollen beschreiben. Sie werden regelmäßig aktualisiert und strikt befolgt, um steuerlichen Anforderungen zu genügen. Sie gewährleisten durch eine Dokumentation konsistente Ergebnisse und Nachvollziehbarkeit.
	Bewertung	

	Umsetzung	
Reifegradstufe 3		
TCP-3.1	Praktik	Es werden klare Kriterien für Angemessenheits- und Wirksamkeitsprüfungen entwickelt, aktualisiert und angewendet
	Erläuterungen	Es werden klare Kriterien festgelegt, um steuerliche Risiken frühzeitig zu identifizieren und sicherzustellen, dass die operativen Prozesse steuerlichen Anforderungen entsprechen. Eine Dokumentation der Kriterien kann z. B. durch die Modellierung von Entscheidungsregeln in Decision Model and Notation (DMN) erreicht werden. Kriterien werden kontinuierlich überarbeitet, um sie geänderten steuerlichen Bedingungen anzupassen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
TCP-3.2	Praktik	Die Ergebnisse aus den Angemessenheits- und Wirksamkeitsprüfungen werden analysiert und kommuniziert
	Erläuterungen	Prüfungsergebnisse werden analysiert, um steuerliche Prozesse zu bewerten. Bei Mängeln erfolgen korrektive Maßnahmen, die Prozessüberarbeitung bis Mitarbeitertraining umfassen können. Ideen zur Verbesserung werden erarbeitet und kommuniziert, um Transparenz sicherzustellen und Prozesse stetig zu optimieren.
	Bewertung	
	Umsetzung	

Arbeitsgebiet TCMS-Auditierung (TCA)		
Reifegradstufe 1		
TCA-1.1	Praktik	Die implementierten Compliance-Kontrollen werden regelmäßig überprüft
	Erläuterungen	Es existiert eine Dokumentation der Ergebnisse aus den Überprüfungen der implementierten Compliance-Kontrollen. Dies ermöglicht eine grundlegende Bewertung der Effektivität der Kontrollen und die Identifizierung von Verbesserungspotenzialen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 2		
TCA-2.1	Praktik	Es existieren etablierte Verfahren und Begleitmaterialien für die Planung und Durchführung von Audits
	Erläuterungen	Es werden detaillierte Verfahren und entsprechende Begleitunterlagen entwickelt, die den Ablauf und die Schritte für die Vorbereitung und Durchführung von Audits beschreiben. Diese Dokumente ermöglichen eine konsistente Durchführung von Audits und sorgen für einen einheitlichen Qualitätsstandard.
	Bewertung	

	Umsetzung	
TCA-2.2	Praktik	Die zu überprüfenden Kontrollen werden systematisch ausgewählt
	Erläuterungen	Es wird eine Liste der für die Prüfung ausgewählten Kontrollen erstellt. Die Auswahlkriterien, die zur Bestimmung dieser Kontrollen verwendet wurden, sind dokumentiert.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 3		
TCA-3.1	Praktik	Die Überprüfung ausgewählter Kontrollen erfolgt durch geplante und strukturierte Audits
	Erläuterungen	Es wird eine detaillierte Prüfungs- und Zeitplanung erstellt, die den Ablauf und die Termine der geplanten Audits für ausgewählte Kontrollen festlegt. Die Ergebnisse werden festgehalten, um durchgeführte Prüfungen, identifizierte Mängel und Empfehlungen oder Maßnahmen zur Verbesserung zu dokumentieren.
	Bewertung	
	Umsetzung	
TCA-3.2	Praktik	Identifizierte Probleme aus Audits werden angemessen behandelt
	Erläuterungen	Die im Zuge der Audits identifizierten Probleme werden dokumentiert und analysiert. Für jedes Problem werden entsprechende Lösungsschritte entwickelt und dokumentiert, um die festgestellten Mängel zu beheben.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 4		
TCA-4.1	Praktik	Die Ergebnisse und Daten aus den Audits werden systematisch analysiert
	Erläuterungen	Die Ergebnisse der Audits werden analysiert, z. B. durch Kausal- und Trendanalysen, um wiederkehrende Muster, Problemursachen und Verbesserungsbereiche zu identifizieren. Die Ergebnisse sind die Basis für strategische Entscheidungen zur Weiterentwicklung des Compliance-Programms und interner Kontrollen.
	Bewertung	
	Umsetzung	

E.2 Fähigkeitsbereich Steuerliches Dienstleistungsmanagement

Arbeitsgebiet Erfüllung externer Informationsbedarfe (EEB)		
Reifegradstufe 1		
EEB-1.1	Praktik	Die steuerlichen Berichtspflichten werden erfüllt
	Erläuterungen	Die erforderlichen Steuerdeklarationen und -erklärungen werden fristgerecht eingereicht. Es werden regelmäßig steuerliche Auswertungen erstellt, um die finanziellen Verpflichtungen des Unternehmens transparent darzustellen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 2		
EEB-2.1	Praktik	Es bestehen etablierte Optionen für den Datenzugriff während steuerlicher Außenprüfungen, die entwickelt, aktualisiert und genutzt werden
	Erläuterungen	Es werden verbindliche Verfahren etabliert, die den Steuerprüfern den Zugriff auf relevante steuerliche Daten ermöglichen. Die Zugriffsoptionen (z. B. Z1 bis Z3-Zugriffe) sind dokumentiert und werden regelmäßig überarbeitet, um sicherzustellen, dass die Prüfer stets auf die benötigten Informationen zugreifen können.
	Bewertung	
	Umsetzung	
EEB-2.2	Praktik	Anfragen zur Erfüllung steuerlicher Informationsbedarfe werden dokumentiert
	Erläuterungen	Alle Anfragen von Steuerbehörden oder anderen relevanten Stellen nach spezifischen steuerlichen Informationen werden sorgfältig dokumentiert. Dies umfasst die Anfragen selbst, die Kommunikation mit den Anfragenden sowie die bereitgestellten Informationen. Dadurch ist eine klare Nachverfolgung und Transparenz im Umgang mit solchen Anfragen gewährleistet.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 3		
EEB-3.1	Praktik	Es existieren standardisierte Prozesse für die steuerliche Berichterstattung, die entwickelt, aktualisiert und genutzt werden
	Erläuterungen	Es existieren klare und dokumentierte Prozesse zur Erstellung und Aktualisierung von steuerlichen Berichten. Diese Prozesse werden regelmäßig angewendet, um konsistente und genaue Berichte zu erstellen.
	Bewertung	
	Umsetzung	

EEB-3.2	Praktik	Steuerliche Daten werden adressatengerecht mittels definierter Regeln und Prozesse aufbereitet und bereitgestellt
	Erläuterungen	Es werden Prozesse entwickelt, um steuerliche Daten für verschiedene externe Empfänger wie Steuerbehörden, Wirtschaftsprüfer oder Investoren entsprechend aufzubereiten. Diese Regeln gewährleisten, dass die Daten korrekt und verständlich präsentiert werden, um den Bedürfnissen der jeweiligen Adressaten gerecht zu werden.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 4		
EEB-4.1	Praktik	Es existieren standardisierte Datenmodelle für die steuerliche Berichterstattung, die entwickelt, aktualisiert und genutzt werden
	Erläuterungen	Es existieren dokumentierte Datenmodelle, um steuerliche Berichte an verschiedene Anforderungen und Veränderungen anzupassen. Z. B. existieren Datenmodelle (Tax Data Assets) für einzelne Steuerarten, die Beziehungen zwischen Sachkonten abbilden, um steuerliche Berichte effizient zu erstellen ohne Daten manuell zusammentragen zu müssen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
EEB-4.2	Praktik	Es existieren flexible Prozesse für die steuerliche Berichterstattung, die entwickelt, aktualisiert und genutzt werden
	Erläuterungen	Es existieren flexible Prozesse, um steuerliche Berichte an verschiedene Anforderungen und Veränderungen anzupassen. Das Unternehmen kann effizient auf neue steuerliche Vorschriften reagieren und Berichte erstellen, die sowohl standardisiert als auch anpassbar sind, um den sich ändernden Bedürfnissen gerecht zu werden.
	Bewertung	
	Umsetzung	

Arbeitsgebiet Strategische Ausrichtung steuerlicher Dienstleistungen (SAD)

Reifegradstufe 1

SAD-1.1	Praktik	Die aktuell erbrachten steuerlichen Dienstleistungen sind klar definiert
	Erläuterungen	Es liegt eine Beschreibung der verschiedenen steuerlichen Dienstleistungen vor, die von der Steuerfunktion erbracht werden. Dies umfasst eine Aufschlüsselung der Art der Dienstleistungen, der steuerlichen Themenbereiche, die abgedeckt werden, sowie möglicher Besonderheiten oder Einschränkungen.
	Bewertung	

	Umsetzung	
Reifegradstufe 2		
SAD-2.1	Praktik	Es existiert eine klare Digitalisierungsstrategie im Steuerbereich, die entwickelt, aktualisiert und eingehalten wird
	Erläuterungen	Es wird eine umfassende steuerspezifische Digitalisierungsstrategie entwickelt, die regelmäßig aktualisiert wird, um den sich ändernden technologischen und steuerlichen Anforderungen gerecht zu werden. Diese Strategie umfasst konkrete Ziele, Zeitpläne, und Ressourcenallokationen der Digitalisierungsinitiativen im steuerlichen Bereich.
	Bewertung	
	Umsetzung	
SAD-2.2	Praktik	Es liegt ein klarer Umsetzungsplan vor, der die Schritte zur Implementierung der steuerlichen Digitalisierungsstrategie definiert
	Erläuterungen	Ein detaillierter Plan zur Umsetzung der steuerlichen Digitalisierungsstrategie wird entwickelt, einschließlich Zeitplänen, Meilensteinen, Budgets und Verantwortlichkeiten für jede Projektphase. Er stellt sicher, dass beteiligte Abteilungen wissen, welche Aufgaben zu erfüllen sind und wie die finanziellen Mittel verteilt werden.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 3		
SAD-3.1	Praktik	Die steuerliche Digitalisierungsstrategie ist eng mit der IT-Strategie des Unternehmens abgestimmt
	Erläuterungen	Die steuerliche Digitalisierungsstrategie ist mit der IT-Strategie des Unternehmens synchronisiert. Die Abstimmungen zwischen den Abteilungen bezüglich der Ziele ist dokumentiert. Alle getroffenen Entscheidungen und Anpassungen werden dokumentiert, um die Koordination und Zusammenarbeit zu verdeutlichen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
SAD-3.2	Praktik	Vorhandene IT-Lösungen werden systematisch bewertet und für steuerliche Zwecke genutzt
	Erläuterungen	Regelmäßige Bewertungen der im Unternehmen vorhandenen IT-Lösungen für steuerliche Zwecke werden durchgeführt und dokumentiert. Ein Beispiel ist die Verwendung von unternehmensweit eingesetzten Visualisierungslösungen (z. B. Microsoft Power BI) für steuerliche Zwecke, ohne alternative Lösungen aufbauen zu müssen.
	Bewertung	
	Umsetzung	

SAD-3.3	Praktik	Bei der Auswahl und Einführung von IT-Lösungen fließen steuerliche Anforderungen in den Auswahlprozess ein
	Erläuterungen	Die Auswahl und Einführung von IT-Lösungen umfasst eine Bewertung steuerlicher Anforderungen. Dies beinhaltet das Identifizieren von steuerlichen Kriterien, die die IT-Lösung erfüllen muss, um Compliance zu gewährleisten. Die Kriterien werden im Vergleichsprozess berücksichtigt, um die geeignetste Lösung zu finden.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 4		
SAD-4.1	Praktik	Es werden klare Kriterien entwickelt, regelmäßig aktualisiert und angewendet, um die Umsetzung der Strategie zu bewerten
	Erläuterungen	Es werden Kriterien zur Bewertung der Umsetzung strategischer Ziele entwickelt, die Aspekte wie Fortschritt, Zielerreichung und Ressourcenverwendung berücksichtigen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
SAD-4.2	Praktik	Der Fortschritt der Strategieumsetzung wird analysiert und regelmäßig kommuniziert
	Erläuterungen	Es erfolgt eine laufende Analyse der Strategieumsetzung mit regelmäßigen Statusberichten für Stakeholder. Diese Berichte beinhalten Informationen über Meilensteine, Herausforderungen, Fortschritt und eventuelle Anpassungen. Der Status wird stets aktualisiert, um die Strategieumsetzung zu überwachen und gegebenenfalls anzupassen.
	Bewertung	
	Umsetzung	

E.3 Fähigkeitsbereich Projektplanung und -steuerung

Arbeitsgebiet Aufwands- und Ressourcenschätzung (ARS)		
Reifegradstufe 1		
ARS-1.1	Praktik	Es wird eine Grobschätzung zur Umsetzung des Projekts entwickelt
	Erläuterungen	Eine erste Schätzung wird erstellt, die die Größe des Projekts, den benötigten Aufwand, die voraussichtliche Dauer, die geschätzten Kosten und die benötigten Ressourcen berücksichtigt.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 2		
ARS-2.1	Praktik	Der Projektumfang wird definiert, aktualisiert und eingehalten
	Erläuterungen	Ein klarer Projektumfang wird erstellt und regelmäßig überarbeitet, um das Projekt auf Kurs zu halten, und die notwendigen Ressourcen werden identifiziert und bereitgestellt, um die Ziele zu erreichen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
ARS-2.2	Praktik	Schätzungen zur Größe der Lösung werden entwickelt und aktualisiert
	Erläuterungen	Es werden Schätzungen zur Größe der Lösung erarbeitet, die sowohl Kriterien wie Aufwand, Kosten oder Dauer als auch die Komplexität berücksichtigen. Diese Schätzungen werden regelmäßig überarbeitet, um eine genaue Vorstellung von der Größe und dem Umfang der Lösung zu erhalten.
	Bewertung	
	Umsetzung	
ARS-2.3	Praktik	Aufwands-, Zeit- und Kostenschätzungen werden durchgeführt und dokumentiert
	Erläuterungen	Es werden detaillierte Schätzungen für den erforderlichen Aufwand, die benötigte Zeit und die erwarteten Kosten des Projekts durchgeführt. Diese Schätzungen werden sorgfältig dokumentiert, um eine klare Grundlage für die Planung und Steuerung des Projekts zu bieten.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 3		
ARS-3.1	Praktik	Eine Schätzungsmethode wird definiert und regelmäßig aktualisiert
	Erläuterungen	Durch die Anwendung eines konsistenten Ansatzes sollen Schätzungen zu verschiedenen Zeitpunkten vergleichbare Ergebnisse

		erlauben und damit eine Validierung des Projektfortschritts ermöglichen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
ARS-3.2	Praktik	Erfahrungen aus abgeschlossenen Projekten werden systematisch genutzt
	Erläuterungen	Erkenntnisse und Erfahrungen aus früheren Projekten werden zur Aufwands-, Zeit- und Kostenkalkulation für zukünftige Projekte genutzt. Die aus früheren Projekten gewonnenen Schätzwerte sind eine wertvolle Grundlage für aktuelle Projektplanungen.
	Bewertung	
	Umsetzung	

Arbeitsgebiet Anforderungsentwicklung und -management (AEM)		
Reifegradstufe 1		
AEM-1.1	Praktik	Bei Einführungen von Systemen werden steuerspezifische Anforderungen berücksichtigt
	Erläuterungen	Vor der Einführung neuer IT-Systeme werden steuerliche Anforderungen erfasst und dokumentiert. Bei der Software-Auswahl wird sichergestellt, dass steuerliche Vorgaben eingehalten werden.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 2		
AEM-2.1	Praktik	Die Bedürfnisse, Erwartungen, Einschränkungen und Schnittstellen der Steuerfunktion werden ermittelt und dokumentiert
	Erläuterungen	Es werden klare Anforderungen an Prozesse, Systeme und Schnittstellen definiert. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in einer Liste von steuerlichen Anforderungen und Erwartungen festgehalten, die als Grundlage zur Konzeption von Steuerprozessen und unterstützenden IT-Systemen dient.
	Bewertung	
	Umsetzung	
AEM-2.2	Praktik	Die ermittelten Bedürfnisse, Erwartungen, Einschränkungen und Schnittstellen werden in priorisierte Kundenanforderungen umgewandelt
	Erläuterungen	Steuerliche Anforderungen werden analysiert und bewertet, um Prioritäten zu setzen. Sie werden dann in eine Liste von priorisierten Kundenanforderungen aufgenommen.
	Bewertung	

	Umsetzung	
AEM-2.3	Praktik	Es wird ein gemeinsames Verständnis der Anforderungen mit den Anforderungslieferanten entwickelt
	Erläuterungen	Workshops, Diskussionen und Gespräche sichern das Verständnis für Anforderungen der Steuerfunktion bei allen Beteiligten. Zudem werden Bewertungs- und Akzeptanzkriterien entwickelt, die grundlegend für die Freigabe der Anforderungen sind.
	Bewertung	
	Umsetzung	
AEM-2.4	Praktik	Die Umsetzbarkeit der Anforderungen der Steuerfunktion wird durch eine Machbarkeitsanalyse validiert
	Erläuterungen	Die identifizierten Anforderungen werden auf Umsetzbarkeit geprüft, wobei Ressourcen, Kosten, Zeit und Risiken bewertet werden. Basierend auf dieser Analyse werden Zusagen zur Machbarkeit gemacht und mögliche Auswirkungen auf das Projektbudget und den Zeitplan abgeschätzt.
	Bewertung	
	Umsetzung	
AEM-2.5	Praktik	Es wird eine klare bidirektionale Rückverfolgbarkeit zwischen den Anforderungen der Steuerfunktion und den durchgeführten Aktivitäten oder erstellten Arbeitsprodukten hergestellt und aufrechterhalten
	Erläuterungen	Steuerliche Anforderungen werden sorgfältig dokumentiert und mit den entsprechenden Umsetzungstätigkeiten verknüpft. Dies ermöglicht eine lückenlose Verfolgung von Anforderungen bis zur Umsetzung. Änderungen an einer Anforderung werden in der Rückverfolgbarkeit festgehalten, um Auswirkungen auf andere Bereiche zu erfassen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
AEM-2.6	Praktik	Es wird sichergestellt, dass Pläne, Aktivitäten und Arbeitsprodukte in Übereinstimmung mit den Anforderungen der Steuerfunktion stehen
	Erläuterungen	Regelmäßige Checks gewährleisten, dass Aktivitäten und Arbeitsprodukte den Anforderungen entsprechen. Eventuelle Inkonsistenzen werden dokumentiert und Korrekturmaßnahmen eingeleitet.
	Bewertung	
	Umsetzung	
AEM-2.7	Praktik	Die Tax-Compliance-Ziele werden als Rahmenbedingung für alle Anforderungen berücksichtigt
	Erläuterungen	Bei der Planung von Projekten werden Tax-Compliance-Ziele berücksichtigt und in Anforderungen einbezogen.

	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 3		
AEM-3.1	Praktik	Die Anforderungen an die Lösung und ihre Komponenten werden kontinuierlich weiterentwickelt und aktualisiert
	Erläuterungen	Ein dediziertes Anforderungsverwaltungssystem unterstützt die Anforderungsentwicklung und -aktualisierung. Neue Anforderungen und Informationen zu Versionen und Status werden erfasst. Anforderungen können während des Entwicklungsprozesses aktualisiert und verfeinert werden.
	Bewertung	
	Umsetzung	
AEM-3.2	Praktik	Betriebskonzepte und Szenarien werden unter Beachtung der Vorgaben des Tax-Compliance-Management-Systems entwickelt
	Erläuterungen	Im Rahmen der TCMS-Vorgaben werden Betriebskonzepte und Szenarien für spezifische Anforderungen entwickelt. Diese beziehen sich auf Nutzerszenarien und Use Cases zur Bewertung von Anforderungen. Sie dienen dazu, die Funktionalität und Leistungsfähigkeit einer Lösung in realistischen Situationen zu überprüfen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
AEM-3.3	Praktik	Die zu implementierenden Anforderungen werden auf funktionale und technische Komponenten verteilt
	Erläuterungen	Anforderungen werden analysiert und in funktionale und technische Komponenten aufgeteilt. Für jede Anforderung wird spezifiziert, welche Funktionalitäten oder technischen Elemente notwendig sind, um sie zu erfüllen. Diese Spezifikationen dienen als Leitfaden für die Entwicklung und korrekte Umsetzung.
	Bewertung	
	Umsetzung	
AEM-3.4	Praktik	Die Anforderungen an Schnittstellen werden identifiziert, entwickelt und kontinuierlich aktualisiert
	Erläuterungen	In der Steuerfunktion werden Schnittstellen zu anderen Prozessen und Systemen identifiziert und klare Anforderungen für die Datenübertragung definiert. Diese Anforderungen werden ständig angepasst, um die Effizienz der Schnittstellen sicherzustellen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
AEM-3.5	Praktik	Es wird sichergestellt, dass die Anforderungen vollständig und relevant sind

	Erläuterungen	Eine gründliche Anforderungsanalyse identifiziert Abhängigkeiten, Fehler und Inkonsistenzen in den Anforderungen. Sie prüft, ob alle Aspekte berücksichtigt sind, findet Widersprüche und korrigiert Fehler oder Inkonsistenzen. Dadurch wird sichergestellt, dass Anforderungen klar, umsetzbar und qualitativ hochwertig sind.
	Bewertung	
	Umsetzung	
AEM-3.6	Praktik	Es wird eine ausgewogene Balance zwischen den Bedürfnissen der Stakeholder und den gegebenen Randbedingungen angestrebt
	Erläuterungen	Die Anforderungen balancieren Stakeholder-Bedürfnisse und Randbedingungen wie Kosten, Zeit und Qualität. Potenzielle Risiken werden erkannt und dokumentiert (z. B. mögliche Kostenüberschreitungen). Bei Bedarf werden Anforderungen angepasst oder neu verhandelt, um das Gleichgewicht zu wahren. Die Dokumentation dient der transparenten Kommunikation und dem Risikomanagement.
	Bewertung	
	Umsetzung	
AEM-3.7	Praktik	Die Anforderungen werden validiert, um sicherzustellen, dass die resultierende Lösung in der Zielumgebung korrekt funktioniert
	Erläuterungen	Validierungstechniken wie Tests und Simulationen stellen sicher, dass entwickelte Lösungen die definierten Anforderungen erfüllen. Fällt die Validierung negativ aus, können Korrekturen vorgenommen werden. Dadurch wird sichergestellt, dass die endgültige Lösung passend und funktional ist.
	Bewertung	
	Umsetzung	

Arbeitsgebiet Projektüberwachung und -kontrolle (PÜK)

Reifegradstufe 1

PÜK-1.1	Praktik	Der Status von Aufgaben wird systematisch aufgezeichnet
	Erläuterungen	Es gibt eine regelmäßig aktualisierte Aufgabenübersicht mit Informationen zum aktuellen Status von Aufgaben, wie z. B. "in Bearbeitung", "abgeschlossen" oder "ausstehend".
	Bewertung	
	Umsetzung	
PÜK-1.2	Praktik	Probleme bei einzelnen Aufgaben werden erkannt und systematisch behoben
	Erläuterungen	Bei auftretenden Problemen während der Bearbeitung von Aufgaben werden Problemanalysen durchgeführt. Es existiert eine Übersicht, in der potenzielle Lösungsalternativen erarbeitet und bewertet werden, um die Aufgaben erfolgreich abzuschließen.

	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 2		
PÜK-2.1	Praktik	Die tatsächlich aufgewendete Zeit und Ressourcen für Aufgaben werden regelmäßig mit den ursprünglich geplanten Werten abgeglichen
	Erläuterungen	Es werden regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche durchgeführt, bei denen die geplanten Aufwände, Ressourcen und Zeitvorgaben für einzelne Aufgaben mit den tatsächlich verbrauchten Werten verglichen werden.
	Bewertung	
	Umsetzung	
PÜK-2.2	Praktik	Die Beteiligung der identifizierten Stakeholder wird aktiv überwacht
	Erläuterungen	Die systematische Aufzeichnung verfolgt die Beteiligung identifizierter Stakeholder an Projekten. Sie enthält Informationen über Kommunikation, Meetings und Feedback und analysiert Probleme zur Optimierung der Zusammenarbeit.
	Bewertung	
	Umsetzung	
PÜK-2.3	Praktik	Entwickelte Lösungen werden aktiv in den operativen Betrieb überführt
	Erläuterungen	Es werden umfassende Pläne für die Implementierung von entwickelten Lösungen erstellt, inklusive Support und Hilfestellungen für die Nutzer. Klare Test- und Abnahmeprotokolle garantieren die Funktionalität und Leistung der Lösungen vor deren vollständiger Übernahme in den Betrieb.
	Bewertung	
	Umsetzung	
PÜK-2.4	Praktik	Bei Problemen im operativen Betrieb werden gezielt Korrekturmaßnahmen eingeleitet
	Erläuterungen	Systeme zur Erstellung von Fehlerprotokollen dokumentieren Probleme im operativen Betrieb. Identifizierte Probleme werden analysiert, um ihre Ursachen zu verstehen. Ein Maßnahmenkatalog hilft bei der Korrektur und Behebung der Probleme, und kann Prozessaktualisierungen, Mitarbeiterschulungen oder technische Anpassungen umfassen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 3		
PÜK-3.1	Praktik	Die Projektverwaltung erfolgt prozessorientiert, um den Fortschritt effektiv zu steuern

	Erläuterungen	Die Projektverwaltung nutzt einen prozessorientierten Ansatz mit definierten Schritten und Meilensteinen. Statusberichte informieren über den aktuellen Stand. Ergebnisse, welche Fortschritt, Ressourcenverbrauch und Risiken betreffen, unterstützen die Führung und ermöglichen Anpassungen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
PÜK-3.2	Praktik	Kritische Abhängigkeiten und Aktivitäten werden gezielt verwaltet
	Erläuterungen	Eine Übersicht wird erstellt, um kritische Abhängigkeiten und Aktivitäten in einem Projekt oder Prozess zu überwachen. Diese hilft dabei, Engpässe oder Abhängigkeiten frühzeitig zu erkennen und zu managen. Die Verwaltung umfasst ihre regelmäßige Aktualisierung und Überprüfung.
	Bewertung	
	Umsetzung	
PÜK-3.3	Praktik	Probleme im Projektkontext werden proaktiv identifiziert
	Erläuterungen	Zur frühzeitigen Erkennung potenzieller Projektrisiken werden Projektaktivitäten proaktiv überwacht. Dies umfasst die Identifizierung von Einflüssen auf Effektivität und Sicherheit im Projektkontext.
	Bewertung	
	Umsetzung	
PÜK-3.4	Praktik	Probleme werden gemeinsam mit den betroffenen Stakeholdern adressiert
	Erläuterungen	Im Projekt identifizierte Probleme werden mit Stakeholdern gemeinsam behandelt. Ein Maßnahmenkatalog mit konkreten Schritten wird erstellt, der Aktivitäten wie Kommunikation, Schulungen oder Prozessanpassungen enthält, um Probleme zu lösen und die Zusammenarbeit zu verbessern.
	Bewertung	
	Umsetzung	

E.4 Fähigkeitsbereich Prozessmanagement

Arbeitsgebiet Steuerliches Prozessmanagement (SPM)		
Reifegradstufe 1		
SPM-1.1	Praktik	Die steuerlichen IST-Prozesse sind systematisch modelliert
	Erläuterungen	Es liegen detaillierte Prozessmodelle (z. B. in BPMN) vor, die die Abfolge von steuerlichen Aktivitäten veranschaulichen. Die Prozessdokumentation enthält klare Beschreibungen der einzelnen Schritte und Verantwortlichkeiten.
	Bewertung	
	Umsetzung	
SPM-1.2	Praktik	Verbesserungspotenziale in den steuerlichen Prozessen werden identifiziert
	Erläuterungen	Durch eine Analyse der Prozessmodelle werden Bereiche mit ineffizienten Abläufen, Redundanzen oder Engpässen ermittelt. Diese Verbesserungspotenziale werden auf den Prozessmodellen markiert und dokumentiert, um gezielte Maßnahmen zur Optimierung einzuleiten.
	Bewertung	
	Umsetzung	
SPM-1.3	Praktik	Die identifizierten Verbesserungspotenziale in den steuerlichen Prozessen werden adressiert
	Erläuterungen	Auf Grundlage der identifizierten Verbesserungspotenziale werden konkrete Maßnahmen entwickelt, um die steuerlichen Prozesse effizienter und effektiver zu gestalten. Diese Verbesserungsmaßnahmen können beispielsweise die Neuordnung von Verantwortlichkeiten oder die Optimierung von Kommunikationswegen umfassen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 2		
SPM-2.1	Praktik	Potenziale zur Verbesserung der Implementierung steuerlicher Prozesse werden identifiziert
	Erläuterungen	Durch eine Analyse werden Verbesserungspotenziale in der systemseitigen Implementierung von Prozessen, z. B. in ERP- oder Workflow-Anwendungen, identifiziert. Verbesserungspotenziale auf der Implementierungsebene können beispielsweise Fehlerkorrekturen, Anpassungen an geänderte rechtliche Vorgaben oder die Integration von Automatisierungslösungen umfassen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
SPM-2.2	Praktik	Es werden Maßnahmen zur Verbesserung ausgewählter Prozesse entwickelt, aktualisiert und umgesetzt

	Erläuterungen	Basierend auf erkannten Verbesserungspotenzialen werden Maßnahmen entwickelt, die steuerliche Prozesse optimieren. Ihre Umsetzung führt zu reduzierten Bearbeitungszeiten, weniger Fehlern und mehr Transparenz. Die durchgeführten Verbesserungen werden dokumentiert und überwacht, um die Zielerreichung zu sichern.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 3		
SPM-3.1	Praktik	Die steuerlichen Prozesse werden unter Berücksichtigung der Unternehmensziele durch Entwicklung, Aktualisierung und Umsetzung von Verbesserungszielen weiterentwickelt
	Erläuterungen	Es werden klare und messbare Ziele für die Verbesserung der steuerlichen Prozesse festgelegt, die mit den übergeordneten Unternehmenszielen in Einklang stehen. Diese Ziele können beispielsweise Kostensenkung, die Erhöhung der Compliance oder Effizienzsteigerungen umfassen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
SPM-3.2	Praktik	Die Prozessausführungen werden aufgezeichnet und analysiert, um Verbesserungspotenziale auf der Implementierungsebene zu identifizieren
	Erläuterungen	Durch die Aufzeichnung und Auswertung der Prozessausführungen werden detaillierte Einblicke in die tatsächliche Umsetzung der steuerlichen Prozesse gewonnen. Anhand dieser Daten können Schwachstellen, Engpässe oder ineffiziente Abläufe erkannt werden. Zudem kann auf Ebene der Ausführungsdaten ein Nachweis der Durchführung von Compliance-Kontrollen erbracht werden.
	Bewertung	
	Umsetzung	
SPM-3.3	Praktik	Es werden unternehmensweite Standards im Prozessmanagement befolgt
	Erläuterungen	Es erfolgt die Anwendung von unternehmensweiten Standards zur Verwaltung von Prozessen, um eine effiziente und effektive Koordinierung von Prozessmanagementaktivitäten sicherzustellen. Die Integration in IT-Governance-Rahmenwerke ermöglicht eine nahtlose Einpassung der Standards in die IT-Steuerung des Unternehmens.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 4		
SPM-4.1	Praktik	Die steuerlichen Prozessabläufe werden durchgehend durch die Integration in IT-Systeme unterstützt

	Erläuterungen	Steuerliche Prozesse werden in IT-Systemen implementiert, um eine nahtlose digitale Unterstützung ohne Medienbrüche zu gewährleisten. Die Prozessunterstützung kann in operativen Systemen wie ERP-Systemen oder dedizierten Steueranwendungen erfolgen, sodass alle Prozessteile systembasiert ausgeführt und dokumentiert werden.
	Bewertung	
	Umsetzung	
SPM-4.2	Praktik	Die Effektivität der eingeführten Prozessverbesserungen in steuerlichen Prozessen wird systematisch bewertet
	Erläuterungen	Nach der Umsetzung von Prozessverbesserungen werden systematische Bewertungen durchgeführt, um die Auswirkungen auf die Leistung steuerlicher Prozesse zu messen. Hierdurch wird ein Instrument zur Steuerung und Priorisierung von Prozessverbesserungen geschaffen, um zukünftige Maßnahmen als Teil einer kontinuierlichen Verbesserung gezielt umzusetzen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
SPM-4.3	Praktik	Die Effektivität der eingeführten Prozessverbesserungen in steuerlichen Prozessen wird systematisch bewertet
	Erläuterungen	Nach der Umsetzung von Prozessverbesserungen werden systematische Bewertungen durchgeführt, um die Auswirkungen auf die Leistung steuerlicher Prozesse zu messen. Hierdurch wird ein Instrument zur Steuerung und Priorisierung von Prozessverbesserungen geschaffen, um zukünftige Maßnahmen als Teil einer kontinuierlichen Verbesserung gezielt umzusetzen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 5		
SPM-5.1	Praktik	Prozessanalytische Verfahren zur Überwachung und Optimierung der steuerlichen Prozesse werden kontinuierlich angewendet
	Erläuterungen	Prozessanalytische Verfahren (z. B. Process Mining) werden angewendet, um steuerliche Prozesse Compliance und Conformance zu überprüfen. Die Analyseergebnisse geben Einblicke in Abweichungen, Engpässe oder Ineffizienzen. Sie ermöglichen ein durchgehendes Monitoring der Prozesse, um ihre Ausführung zu dokumentieren und durch Kennzahlen zu quantifizieren.
	Bewertung	
	Umsetzung	

Arbeitsgebiet Workflow-basierte Prozesssteuerung (WPS)		
Reifegradstufe 1		
WPS-1.1	Praktik	Steuerliche Prozesse werden mithilfe eines Workflow-basierten Systems ausgeführt
	Erläuterungen	Workflow-Komponenten zur Steuerung, Kontrolle und Überwachung von Prozessabläufen unterstützen die Abwicklung von steuerlichen Aufgaben. Sie weisen Prozessschritten eine klare Reihenfolge und Verantwortlichkeit zu und unterstützen damit die Umsetzung von Compliance-Anforderungen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 2		
WPS-2.1	Praktik	Die Durchführung von steuerlichen Prozessen wird gesteuert und ihr Status überwacht
	Erläuterungen	Es existiert ein klar definierter Prozess, der die Zuweisung von Aufgaben an bestimmte Personen oder Abteilungen regelt. Zudem werden wichtige Meilensteine und Fristen innerhalb des Prozesses überwacht und ein Überblick über den aktuellen Status der Prozesse wird aufrechterhalten.
	Bewertung	
	Umsetzung	
WPS-2.2	Praktik	Es existieren Berechtigungskonzepte zur Steuerung der Zugriffe in steuerlichen Prozessen
	Erläuterungen	Ein Berechtigungskonzept, welches den Zugriff auf steuerliche Prozesse regelt, wird entwickelt. Es definiert Rollen und weist auf Basis von Verantwortlichkeiten spezifische Berechtigungen zu. Beispielsweise dürfen einige Mitarbeiter Steuererklärungen erstellen, während andere diese prüfen und einreichen dürfen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
WPS-2.3	Praktik	Prozessbeteiligte erhalten Benachrichtigungen über wichtige Ereignisse im steuerlichen Prozess
	Erläuterungen	Ein Benachrichtigungskonzept im steuerlichen Prozess wird eingeführt, das automatische Mitteilungen sendet, wenn relevante Ereignisse eintreten, wie eine vorbereitete Steuererklärung oder anstehende Fristen. Dies erhöht die Transparenz und ermöglicht eine rechtzeitige Reaktion auf erforderliche Aktionen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 3		
WPS-3.1	Praktik	Entscheidungen in steuerlichen Prozessen werden durch modellierte Entscheidungsregeln automatisiert

	Erläuterungen	Die Implementierung von Entscheidungsregeln (z. B. mit DMN) automatisiert bestimmte Prozessschritte. Regeln können beispielsweise Bedingungen für die automatische Genehmigung einer Steuererklärung festlegen. Diese Prozessautomatisierung reduziert menschliche Fehler und verkürzt Durchlaufzeiten.
	Bewertung	
	Umsetzung	

Arbeitsgebiet Prozessverhaltensanalyse (PVA)		
Reifegradstufe 1		
PVA-1.1	Praktik	Das Prozessverhalten von steuerlichen Prozessen wird systematisch erfasst
	Erläuterungen	Es werden detaillierte Prozesslogs erstellt, die den Status und die Abläufe der einzelnen Prozesse dokumentieren. Diese Aufzeichnungen ermöglichen eine genaue Nachverfolgung von Aktivitäten und Ereignissen im System.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 2		
PVA-2.1	Praktik	Die Auswahlkriterien für Prozessverhaltensanalysen sind klar definiert
	Erläuterungen	Es existiert eine Liste von Kriterien, anhand derer ausgewählt wird, welche Prozesse für Verhaltensanalysen untersucht werden. Diese Kriterien können beispielsweise die Prozesskomplexität, die Häufigkeit der Ausführung oder die potenziellen Auswirkungen bezüglich steuerlicher Compliance-Risiken umfassen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
PVA-2.2	Praktik	Das Verhalten ausgewählter Prozesse wird analysiert
	Erläuterungen	Ausgewählte Prozesse werden anhand der definierten Auswahlkriterien analysiert, indem Prozesslogs und Statusdaten verwendet werden, um den erwarteten und tatsächlichen Ablauf zu vergleichen. Abweichungen werden identifiziert und bewertet, um Probleme, Ursachen und Lösungsoptionen zu finden.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 3		
PVA-3.1	Praktik	Das Prozessverhalten wird anhand definierter Abläufe regelmäßig analysiert
	Erläuterungen	Prozesse werden regelmäßig nach Standardabläufen analysiert, um ihr tatsächliches Verhalten zu bewerten. Dabei werden Prozesslogs und Statusdaten auf Abweichungen untersucht und steuerliche Prüfgrößen und Kennzahlen geprüft.

	Bewertung	
	Umsetzung	
PVA-3.2	Praktik	Es werden Vorschläge zur Behandlung von unerwünschtem Prozessverhalten entwickelt
	Erläuterungen	Basierend auf der Analyse von Abweichungen werden Handlungsvorschläge zur Behebung von Problemen oder Prozessoptimierung erarbeitet. Diese umfassen mögliche Änderungen in Prozessabläufen, IT-Systemen oder Mitarbeitertraining.
	Bewertung	
	Umsetzung	
PVA-3.3	Praktik	Die vorgeschlagenen Maßnahmen zur Behandlung von unerwünschtem Prozessverhalten werden umgesetzt
	Erläuterungen	Die identifizierten Handlungsvorschläge werden implementiert, hierbei erfolgt die Durchführung von Änderungen an Compliance-relevanten Prozessen, Kontrollen und IT-Systemen anhand definierter Änderungsprozesse und wird vollständig dokumentiert.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 4		
PVA-4.1	Praktik	Process-Mining-Methoden werden genutzt, um steuerliche Prozesse zu analysieren und Abweichungen werden bewertet
	Erläuterungen	Mithilfe von Process-Mining-Techniken werden steuerliche Prozesse visualisiert und systematisch analysiert. Abweichungen von erwarteten Abläufen werden mittels Conformance-Analysen identifiziert und basierend auf definierten Kriterien bewertet, um potenzielle Schwachstellen oder Optimierungsmöglichkeiten zu identifizieren.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 5		
PVA-5.1	Praktik	Die Nutzung von Process-Mining-Methoden wird institutionalisiert und dokumentiert
	Erläuterungen	Process-Mining-Methoden werden nicht nur einzelfallbezogen, sondern als Teil eines fest installierten organisatorischen Rahmenwerks zur laufenden steuerlichen Prozessanalyse angewendet. Die Nutzung erfolgt konsistent und wird dokumentiert, um Vergleichbarkeit zwischen den Analysen herzustellen. Als Teil des TCMS unterstützen sie die Einhaltung von Compliance-Vorschriften, um Abweichungen im laufenden Betrieb zu erkennen.
	Bewertung	
	Umsetzung	

E.5 Fähigkeitsbereich Datenbasierte Leistungsmessung

Arbeitsgebiet Datenmanagement und -analyse (DMA)		
Reifegradstufe 1		
DMA-1.1	Praktik	Es werden Maßnahmen entwickelt und umgesetzt, um Daten über die Compliance-Leistung zu erfassen
	Erläuterungen	Es findet eine regelmäßige Erfassung der Compliance-Leistung statt. Die Daten zur Compliance-Leistung werden gesammelt, um die Einhaltung von Richtlinien zu überwachen und die Leistung des TCMS zu bewerten.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 2		
DMA-2.1	Praktik	Probleme in Bezug auf die Compliance-Leistung werden mithilfe von Daten identifiziert und anschließend gezielt behandelt
	Erläuterungen	Durch Analyse der gesammelten Daten werden potenzielle Tax-Compliance-Probleme aufgedeckt, wie z. B. Verstöße gegen interne Richtlinien. Anschließend werden konkrete Maßnahmen ergriffen, um diese Probleme zu beheben, (z. B. Anpassungen von internen Prozessen).
	Bewertung	
	Umsetzung	
DMA-2.2	Praktik	Es sind Kennzahlensysteme etabliert, um die Leistung der Steuerfunktion zu messen und datenbasierte Entscheidungen zu treffen
	Erläuterungen	Kennzahlensysteme mit Metriken zur Bewertung der Steuerfunktionsleistung werden implementiert. Die Systeme ermöglichen es, frühzeitig potenzielle Risiken durch die Überwachung von Konzernkennzahlen und steuerlichen Verhältnisgrößen zu erkennen und gezielte Maßnahmen zur Leistungsverbesserung einzuleiten.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 3		
DMA-3.1	Praktik	Steuerlich relevante Daten werden konsolidiert und standardisiert zur Verfügung gestellt
	Erläuterungen	Es existieren etablierte Prozesse zur Zusammenführung von steuerlich relevanten Daten aus verschiedenen Quellen in Data Warehouses und Data Lakes. Dadurch wird ein zentraler Zugriff auf konsistente Daten ermöglicht, was die Genauigkeit von Steuerberechnungen und -berichterstattung verbessert.
	Bewertung	
	Umsetzung	

DMA-3.2	Praktik	Die Qualität der steuerlichen Daten wird durch inhaltliche Validierungen sichergestellt
	Erläuterungen	Es sind Prüfroutinen implementiert, die steuerliche Daten kontrollieren indem z. B. anhand von historischen Daten, von Schwellenwerten oder statistischen Maßen eine Plausibilisierung einzelner Werte erfolgt.
	Bewertung	
	Umsetzung	
DMA-3.3	Praktik	Es existieren Rückmeldeprozesse, um identifizierte Probleme in den steuerlichen Vorprozessen effektiv zu behandeln
	Erläuterungen	Werden in steuerlichen Vorprozessen Probleme oder Abweichungen festgestellt, werden diese in definierten Rückmeldeprozessen erfasst. Diese Prozesse beinhalten die Analyse der Ursachen und die Entwicklung von Lösungen, durch die Einbindung zuständiger Verantwortlicher außerhalb der Steuerfunktion.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 4		
DMA-4.1	Praktik	Unternehmenskennzahlen werden anhand steuerlicher Daten entwickelt, aktualisiert und angewendet
	Erläuterungen	Es existieren Prozesse zur regelmäßigen Entwicklung und Aktualisierung von Leistungskennzahlen, die aus steuerlichen Daten abgeleitet werden. Diese Kennzahlen werden anderen Unternehmensbereichen zur Verfügung gestellt, z. B. können Risikobewertungen für steuerliche Sachverhalte in ein unternehmensweites Risikomanagementsystem einfließen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
DMA-4.2	Praktik	Ein zentraler Ansatz für das steuerliche Datenmanagement wird entwickelt, aktualisiert und umgesetzt
	Erläuterungen	Es existiert ein strukturierter Ansatz, der festlegt, wie steuerliche Daten erfasst, gespeichert, verwaltet und genutzt werden. Der Ansatz dient zur Operationalisierung von unternehmensweiten Data-Governance-Vorgaben unter besonderer Beachtung steuer-spezifischer Anforderungen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
DMA-4.3	Praktik	Es stehen Data-Analytics-Funktionalitäten zur flexiblen Auswertung von steuerlichen Daten zur Verfügung
	Erläuterungen	Es steht eine Plattform oder Softwarelösung bereit, um steuerliche Daten mithilfe von Data-Analytics-Tools flexibel auszuwerten. Diese Funktionalität erlaubt es, tiefgehende Einblicke in steuerliche Zusammenhänge zu gewinnen und fundierte Entscheidungen zu treffen (z. B. Trendanalysen, Ausreißerererkennung, Cluster-Analysen).

	Bewertung	
	Umsetzung	
DMA-4.4	Praktik	Maßnahmen zur Sicherung der Datenqualität in steuerlichen Vorsystemen sind etabliert
	Erläuterungen	Es werden Prozesse entwickelt und implementiert, um sicherzustellen, dass die in den steuerlichen Vorsystemen erfassten Daten korrekt, vollständig und konsistent sind. Dies umfasst automatisierte Qualitätssicherungsmaßnahmen und implementierte Systemlogik, die inkonsistente oder fehlerhafte Daten identifizieren und korrigieren.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 5		
DMA-5.1	Praktik	Daten aus unstrukturierten Quellen sind verfügbar und werden genutzt
	Erläuterungen	Es werden Technologien genutzt, die aus unstrukturierten Quellen wie Textdokumenten oder E-Mails relevante Informationen extrahieren können. Diese ermöglichen es, wichtige steuerrelevante Daten aus nicht strukturierten Formaten zu erfassen und in nutzbare Informationen umzuwandeln.
	Bewertung	
	Umsetzung	
DMA-5.2	Praktik	Maßnahmen zur Überwachung steuerlicher Prozesse werden entwickelt, aktualisiert und umgesetzt
	Erläuterungen	Ein System überwacht kontinuierlich Daten in steuerlichen Prozessen, um steuerliche Compliance zu gewährleisten. Es beinhaltet automatische Benachrichtigungen bei Abweichungen, regelmäßige Berichterstattung und Kontrollen zur frühzeitigen Erkennung und Behebung von Unregelmäßigkeiten.
	Bewertung	
	Umsetzung	
DMA-5.3	Praktik	Statistische und quantitative Methoden werden zur Bewertung steuerlicher Compliance-Leistung und zur Steuerung eingesetzt
	Erläuterungen	Es werden statistische Ansätze und quantitative Analysemethoden genutzt, um die steuerliche Compliance-Leistung zu bewerten. Durch eine zentrale steuerliche Datenbasis kann die Aktualisierung der Bewertung automatisiert erfolgen und die Transparenz über relevante Prozesse erhöhen. Dadurch wird eine verlässliche Grundlage zur Steuerung geschaffen.
	Bewertung	

	Umsetzung	
--	-----------	--

Arbeitsgebiet Datenbasierte Entscheidungsfindung (DEF)		
Reifegradstufe 1		
DEF-1.1	Praktik	Es werden klare Alternativen in steuerlichen Entscheidungsprozessen definiert
	Erläuterungen	In den steuerlichen Entscheidungsprozessen werden alle Compliance-relevanten Handlungsoptionen identifiziert und dokumentiert. Dies ermöglicht eine fundierte Wahl zwischen den verschiedenen steuerlichen Optionen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 2		
DEF-2.1	Praktik	Die getroffene Wahl von Alternativen in steuerlichen Entscheidungsprozessen wird dokumentiert
	Erläuterungen	Nachdem verschiedene steuerliche Alternativen bewertet wurden, wird die ausgewählte Option zusammen mit den Gründen für diese Entscheidung dokumentiert. Dadurch wird Transparenz geschaffen und eine nachvollziehbare Basis für zukünftige Referenzen und Prüfungen geschaffen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 3		
DEF-3.1	Praktik	Klare Kriterien für die Bewertung von Alternativen in steuerlichen Entscheidungsprozessen sind definiert und werden regelmäßig aktualisiert
	Erläuterungen	Es existiert eine dokumentierte Liste von Kriterien, die zur Bewertung der verschiedenen steuerlichen Alternativen verwendet wird. Diese Kriterien decken steuerliche Compliance-Anforderungen und Risikobewertungen ab. Die Liste wird bei Bedarf aktualisiert, um sicherzustellen, dass die Kriterien den aktuellen Anforderungen entsprechen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
DEF-3.2	Praktik	Klare Regeln zur Bestimmung von Alternativen in steuerlichen Entscheidungsprozessen sind definiert und werden regelmäßig aktualisiert
	Erläuterungen	Es gibt klare Entscheidungsregeln zur Auswahl von Handlungsalternativen anhand der Ausprägung der Kriterien. Diese erfüllen

		die Anforderungen an die Nachvollziehbarkeit und Begründbarkeit von Entscheidungen zu steuerlichen Aussagestellungen. Entscheidungsregeln können z. B. mittels DMN modelliert sein.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 4		
DEF-4.1	Praktik	Die steuerliche Entscheidungsfindung ist in operative Systeme integriert
	Erläuterungen	Die Kriterien, Regeln und Alternativen für steuerliche Entscheidungsprozesse sind systemisch in operativen IT-Systemen implementiert. Diese ermöglichen die steuerliche Entscheidungsfindung anhand der Regeln aus den Eingabedaten, z. B. über einen Entscheidungs-Service (Decision Engine) und die Dokumentation der Entscheidungen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
DEF-4.2	Praktik	Steuerliche Effekte von Entscheidungsalternativen werden simuliert
	Erläuterungen	Vor der Auswahl einer Entscheidung werden die verschiedenen steuerlichen Alternativen mithilfe von Simulationsszenarien analysiert. Die Entscheidungsfindung erfolgt effektiv und für andere Unternehmensbereiche transparent. Ein Beispiel stellt die Simulation von Folgeeffekten bei der Korrektur von Steuerkennziffern dar.
	Bewertung	
	Umsetzung	

E.6 Fähigkeitsbereich Gestaltung steuerlicher Informationssysteme

Arbeitsgebiet Systemkonzeption und -entwicklung (SKE)		
Reifegradstufe 1		
SKE-1.1	Praktik	Zur Erfüllung der festgelegten Basisanforderungen wird eine IT-Systemlösung entwickelt
	Erläuterungen	Es wird sichergestellt, dass durch die Entwicklung einer Systemlösung die definierten Basisanforderungen erfolgreich umgesetzt werden. Dies umfasst die Implementierung von organisatorischen und technischen Hilfsmitteln zu einzelnen TCMS-Bestandteilen und die Überwachung des TCMS durch IT-Tools und den Einsatz von steuerlichen IT-Lösungen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 2		
SKE-2.1	Praktik	Es existiert eine detaillierte Konzeption der Systemlösung, um die festgelegten Anforderungen zu erfüllen
	Erläuterungen	Es existiert eine Konzeption, die Struktur, Komponenten und Schnittstellen der Lösung zur Umsetzung der definierten Anforderungen beschreibt. Die Übersicht zeigt die Zusammenarbeit funktionaler Komponenten, um die gewünschten Funktionen zu realisieren. Sie dient als Entscheidungsgrundlage für die Implementierung, Realisierung oder den Kauf der einzelnen Komponenten.
	Bewertung	
	Umsetzung	
SKE-2.2	Praktik	Die Konzeption wird aus steuerlicher Perspektive bewertet und festgestellte Probleme werden behandelt
	Erläuterungen	Die Konzeption wird einer systematischen Prüfung und Bewertung aus steuerfachlicher Perspektive unterzogen, um Angemessenheit und Wirksamkeit der entwickelten Lösung sicherzustellen. Eine Umsetzung der TCMS-Anforderungen wird sichergestellt und erkannte Probleme werden frühzeitig adressiert.
	Bewertung	
	Umsetzung	
SKE-2.3	Praktik	Die Systementwicklung und -nutzung wird dokumentiert
	Erläuterungen	Der Systementwicklungs- und Nutzungsprozess wird anhand etablierter Notationsstandards der Softwareentwicklung dokumentiert und umfasst die Erstellung von Materialien wie Installations-, Wartungs- und Betriebshandbüchern sowie Schulungsunterlagen für die Systemnutzung durch Endanwender.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 3		

SKE-3.1	Praktik	Kriterien für Entwurfsentscheidungen werden definiert und dokumentiert
	Erläuterungen	Die festgelegten Kriterien dienen als Leitlinien für die Entscheidungsfindung während des Entwurfsprozesses. Sie können beispielsweise Performance-Anforderungen, Sicherheitsrichtlinien, steuerliche oder technische Randbedingungen (z. B. Cloud-Nutzung, Modularität für unterschiedliche Steuerapplikationen) umfassen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
SKE-3.2	Praktik	Es werden alternative Lösungen für ausgewählte Komponenten identifiziert
	Erläuterungen	Verschiedene Ansätze und Technologien werden für die Umsetzung der Komponenten identifiziert, z. B. Eigenentwicklung, Erweiterung bestehender Komponenten oder der Kauf kommerzieller Drittlösungen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
SKE-3.3	Praktik	Verschiedene Optionen zur Implementierung der Lösung werden evaluiert und bewertet
	Erläuterungen	Verschiedene Ansätze und Technologien werden für eine Implementierung analysiert, wobei Vor- und Nachteile hinsichtlich Funktionalität, Performance und Skalierbarkeit bewertet werden. Dies ermöglicht eine fundierte Entscheidung bei der Auswahl der optimalen Lösung und eine breite Abdeckung verschiedener steuerlicher Anwendungsfälle.
	Bewertung	
	Umsetzung	
SKE-3.4	Praktik	Die Auswahl der Lösungen erfolgt anhand definierter Entwurfskriterien
	Erläuterungen	Der Auswahlprozess basiert auf vorher festgelegten Kriterien für Entwurfsentscheidungen. Die Bewertung verschiedener Optionen inklusive der Abwägung von Vor- und Nachteilen jeder Lösung wird in der Auswahl berücksichtigt. Die dokumentierte und transparente Auswahl gewährleistet Nachvollziehbarkeit.
	Bewertung	
	Umsetzung	
SKE-3.5	Praktik	Notwendige Informationen zur Implementierung des Entwurfs werden entwickelt, aktualisiert und angewendet
	Erläuterungen	Während des Implementierungsprozesses werden technische Beschreibungen erstellt oder aktualisiert, um detaillierte Informationen über die Umsetzung von Designentscheidungen zu liefern. Dies umfasst die fortlaufende Pflege und Versionierung der technischen Spezifikation sowie die Konsistenzsicherung zwischen der Entwicklung und steuerlichen Anforderungen.

	Bewertung	
	Umsetzung	
SKE-3.6	Praktik	Die Konzeption von Schnittstellen erfolgt gemäß definierter Kriterien
	Erläuterungen	Die Systemschnittstellenspezifikation enthält Beschreibungen der Kommunikationswege, Datenformate und Interaktionsmuster zwischen Systemkomponenten (z. B. externe Schnittstellen zu ELSTER mittels ERiC). Berechtigungskonzepte bestimmen, wer auf Schnittstellen zugreifen darf.
	Bewertung	
	Umsetzung	

Arbeitsgebiet Systemintegration (SI)		
Reifegradstufe 1		
SI-1.1	Praktik	Die erarbeiteten Systemlösungen werden lauffähig an die Steuerfunktion übergeben
	Erläuterungen	Erarbeitete Systemlösungen werden an die Steuerfunktion übergeben und dokumentiert. Die Art der Bereitstellung kann in Abhängigkeit der konkreten Lösung variieren und sich beispielsweise dahingehend unterscheiden, ob sie als Software-as-a-Service oder selbst-administrierte Software angeboten wird.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 2		
SI-2.1	Praktik	Die Systemlösung wird in die bestehende IT-Infrastruktur integriert
	Erläuterungen	Die Integration umfasst z. B. die Einbindung der Systemlösung in vorhandene IT-Infrastruktur wie unternehmensweite Authentifizierungssysteme (z. B. OAuth), Verzeichnisdienste (z. B. Active Directories) oder die Integration zwischen Modulen innerhalb von Netzwerkanwendungen (z. B. Security Handover).
	Bewertung	
	Umsetzung	
SI-2.2	Praktik	Eine Integrationsstrategie für steuerliche IT-Lösungen wird entwickelt, aktualisiert und befolgt
	Erläuterungen	Es existiert eine klare Strategie zur technischen und organisatorischen Integration der entwickelten steuerlichen Lösung. Hierzu zählt die Auswahl der Integrationsstrategie (z. B. schrittweise Einführung, Parallelbetrieb) sowie die Integration in bestehende Risikomanagementsysteme oder interne Kontrollsysteme.
	Bewertung	

	Umsetzung	
Reifegradstufe 3		
SI-3.1	Praktik	Es werden Verfahren und Kriterien zur Integration von steuerlichen IT-Lösungen entwickelt, regelmäßig aktualisiert und angewendet
	Erläuterungen	Es werden klare Verfahren und Kriterien zur Steuerung und Bewertung der Integration von steuerlichen IT-Lösungen festgelegt. Die Steuerfunktion ist bei der Definition und Aktualisierung von Schnittstellen zu anderen Unternehmensfunktionen und zu externen Dritten frühzeitig mit eingebunden und wird im Rahmen der Anforderungsspezifikation berücksichtigt.
	Bewertung	
	Umsetzung	
SI-3.2	Praktik	Steuerliche IT-Lösungen werden an Quellsysteme angebunden
	Erläuterungen	Die steuerlichen IT-Lösungen im Unternehmen kommunizieren mit relevanten Quellsystemen (z. B. ERP-Systemen) über Schnittstellen. Hierzu werden detaillierte Schnittstellenspezifikationen erstellt, welche die Datenflüsse, Datenformate, Protokolle und andere technische Aspekte der Kommunikation zwischen den Systemen festlegen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
SI-3.3	Praktik	Verschiedene steuerliche IT-Lösungen sind miteinander integriert
	Erläuterungen	Ein technisches Integrationskonzept wird erstellt, das beschreibt, wie die einzelnen Lösungen zusammenarbeiten sollen. Dies umfasst Aspekte wie Datenflüsse, Schnittstellen, Interaktionsmuster und technische Infrastrukturanforderungen. Eine Integration kann z. B. durch gemeinsam genutzte Komponenten oder eine Portal-lösung zur Bündelung verschiedener Anwendungen erfolgen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
SI-3.4	Praktik	Die integrierten Komponenten werden bewertet, um sicherzustellen, dass sie den steuerlichen Anforderungen entsprechen
	Erläuterungen	Die Integration verschiedener steuerlicher IT-Lösungen wird einer Bewertung unterzogen, um die korrekte Funktionsfähigkeit der Gesamtlösung sicherzustellen. Hierbei sind z. B. etablierte Teststandards und -strategien im Unternehmen zu verwenden (technische Unit Tests, funktionale Tests, Endbenutzertests, Akzeptanztests).
	Bewertung	

	Umsetzung	
Reifegradstufe 4		
SI-4.1	Praktik	Schnittstellen zu unternehmensinternen Systemen werden regelmäßig überprüft und aktualisiert
	Erläuterungen	Schnittstellen zu unternehmensinternen IT-Systemen, die zur Integration steuerlicher IT-Lösungen verwendet werden, werden fortlaufend überprüft und aktualisiert. Neben der funktionalen Prüfung auf Vollständigkeit und Konsistenz bzgl. gelieferter Daten wird eine strategische Einbindung der Steuerfunktion bei relevanten Änderungen an Schnittstellen sichergestellt.
	Bewertung	
	Umsetzung	
SI-4.2	Praktik	Die integrierten Komponenten und Schnittstellen werden hinsichtlich der Einhaltung von Tax-Compliance-Vorgaben bewertet
	Erläuterungen	Die integrierten IT-Komponenten und Schnittstellen werden geprüft, um sicherzustellen, dass sie den steuerlichen Compliance-Vorgaben entsprechen. Die Bewertung umfasst technische Aspekte und die Genauigkeit und Vollständigkeit der übertragenen steuerrelevanten Daten. Die Ergebnisse werden dokumentiert.
	Bewertung	
	Umsetzung	

Arbeitsgebiet Systembetrieb und -verwaltung (SBV)		
Reifegradstufe 1		
SBV-1.1	Praktik	Es existiert ein etabliertes Versionskontrollsystem für steuerliche Systemlösungen
	Erläuterungen	Es wird ein Versionskontrollsystem verwendet, um Änderungen an den steuerlichen Systemlösungen zu verfolgen und zu verwalten. Es liegt eine dokumentierte Liste von Versionen vor, die jeweils den zugehörigen Systemzustand beschreibt, was eine Rückverfolgbarkeit und Wiederherstellbarkeit ermöglicht.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 2		
SBV-2.1	Praktik	Die relevanten Komponenten in den steuerlichen Systemlösungen sind dokumentiert im Hinblick auf das TCMS
	Erläuterungen	Es wird eine umfassende Dokumentation erstellt, die die verschiedenen Komponenten der steuerlichen Systemlösungen beschreibt, welche für das Tax-Compliance-Management relevant sind. Die Dokumentation stellt Informationen über die Funktionen, Datenflüsse und Schnittstellen der Komponenten im Kontext des TCMS bereit.

	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 3		
SBV-3.1	Praktik	Es sind Zugriffs- und Berechtigungskonzepte implementiert, um steuerrelevante Daten zu schützen
	Erläuterungen	Es existiert ein klar definiertes Zugriffs- und Berechtigungskonzept, das regelt, wer auf welche steuerrelevanten Daten zugreifen darf. Das Konzept sorgt dafür, dass sensible steuerliche Informationen nur von autorisierten Personen eingesehen und bearbeitet werden können und stellt eine Revisionsicherheit sicher.
	Bewertung	
	Umsetzung	
SBV-3.2	Praktik	Es werden klare Änderungsprozesse entwickelt und umgesetzt, um Anpassungen an steuerlichen Systemlösungen zu steuern
	Erläuterungen	Es existieren dokumentierte Änderungsprozesse zur Implementierung von Anpassungen an steuerlichen Systemlösungen. Um Compliance-relevante Auswirkungen im Rahmen von Anpassungen zu identifizieren und zu berücksichtigen, sind Änderungen hinsichtlich ihrer Auswirkungen zu prüfen und zu bewerten.
	Bewertung	
	Umsetzung	

E.7 Fähigkeitsbereich Qualifikation und Befähigung

Arbeitsgebiet Aufbau und Erhalt von Kompetenzen (AEK)		
Reifegradstufe 1		
AEK-1.1	Praktik	Den Mitarbeitenden in der Steuerfunktion werden digitale Kompetenzen vermittelt
	Erläuterungen	Es existieren Pläne für Schulungen und Trainings zur Vermittlung von digitalen Fähigkeiten für Mitarbeitende in der Steuerfunktion. Die zu vermittelnden Kompetenzen umfassen den Umgang mit steuerbezogener Software, Datenanalyse-Tools und digitalen Arbeitsabläufen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 2		
AEK-2.1	Praktik	Es erfolgt eine systematische Identifikation von Trainings- und Qualifikationsbedarfen
	Erläuterungen	Die Ermittlung des Bedarfs an Schulungen und Qualifikationen erfolgt systematisch. Dies beinhaltet die regelmäßige Überprüfung der Fähigkeiten, Kompetenzen und Wissensstände der Mitarbeitenden im Steuerbereich (z. B. im Umgang mit Technologien, Prozessen und Daten) und die Bestimmung von Differenzen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
AEK-2.2	Praktik	Es werden gezielte Trainings- und Qualifikationsangebote entwickelt und durchgeführt
	Erläuterungen	Basierend auf den ermittelten Trainings- und Qualifikationsbedarfen werden spezifische Schulungsprogramme für Mitarbeitende der Steuerfunktion entwickelt (z. B. zur Nutzung von Software-Tools, Datenanalysemethoden). Die Maßnahmen sind inhaltlich auf die konkreten Bedarfe abgestimmt und finden regelmäßig statt.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 3		
AEK-3.1	Praktik	Kurzfristige und strategische Trainings- und Qualifikationsbedarfe werden ermittelt und aktualisiert
	Erläuterungen	Kurzfristige Trainings- und Schulungsbedarfe adressieren z. B. den Umgang mit Tools zur Datenanalyse, während strategische Bedarfe zum Beispiel bei der Entstehung neuer Rollenprofile wie dem "Tax Engineer" bedeutsam sind, der materielles Steuerrecht mit Technologiekompetenz verbindet.
	Bewertung	
	Umsetzung	

AEK-3.2	Praktik	Die Trainings- und Qualifikationsangebote werden in Abstimmung mit anderen Unternehmensbereichen koordiniert
	Erläuterungen	Im Unternehmen besteht ein Prozess zur Zusammenarbeit zwischen Unternehmensbereichen, um sicherzustellen, dass Schulungen die Mitarbeiterentwicklung fördern. Verantwortlichkeiten für die Koordination der Aktivitäten sind festgelegt. Es werden Synergien bei der Deckung von Trainings- und Qualifikationsbedarfen erreicht, die in anderen Bereichen (z. B. Finance) in ähnlicher Form bestehen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
AEK-3.3	Praktik	Die Wirksamkeit der Trainings- und Qualifikationsangebote wird bewertet
	Erläuterungen	Ein strukturierter Prozess bewertet die Trainings- und Qualifikationsangebote. Teilnehmer werden nach der Schulung befragt, um Feedback zu sammeln und Verbesserungen zu machen. Evaluationsdaten messen die tatsächliche Leistungssteigerung und Anwendung der Fähigkeiten in der Praxis, was hilft, kontinuierlich die Qualität zu verbessern.
	Bewertung	
	Umsetzung	
AEK-3.4	Praktik	Es werden begleitende Change-Management-Prozesse entwickelt und durchgeführt
	Erläuterungen	In Verbindung mit den Trainings- und Qualifikationsangeboten werden gezielte Maßnahmen ergriffen, um die Veränderungen in der Arbeitsweise und den Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu begleiten. Diese Maßnahmen können z. B. die Einbindung von Führungskräften zur Unterstützung des Wandels oder die Schaffung von Ressourcen für den Wissenstransfer umfassen.
	Bewertung	
	Umsetzung	

Arbeitsgebiet Technologische Befähigung der Steuerfunktion (TBS)

Reifegradstufe 1

TBS-1.1	Praktik	Es werden IT-Lösungen zur Förderung der Kollaboration in der Steuerfunktion bereitgestellt
	Erläuterungen	Für die Steuerfunktion werden IT-Lösungen eingesetzt, die eine Kollaboration der Mitarbeiter fördern. Dazu gehören z. B. Dokumentenmanagementsysteme zur Ablage und Verwaltung, Netzlaufwerke mit gemeinsamem Zugriff, Videokonferenz- und Chat-Software oder Lösungen zur Abfrage von Ad-hoc-Informationen außerhalb des Berichtswesens (z. B. aktueller Stand der Steuer Risiken).
	Bewertung	

	Umsetzung	
Reifegradstufe 2		
TBS-2.1	Praktik	Self-Service-Angebote zur Gestaltung von steuerlichen Abläufen werden bereitgestellt
	Erläuterungen	Mitarbeitende haben Zugang zu Self-Service-Angeboten, über die sie steuerliche Prozesse wie z. B. die Einreichung von Dokumenten eigenständig einrichten können. Mittels Low-Code-Automatisierungsplattformen wie z. B. Microsoft Power Apps können einfache steuerliche Abläufe strukturiert und automatisiert werden, ohne dass Programmierkenntnisse notwendig sind.
	Bewertung	
	Umsetzung	
TBS-2.2	Praktik	Self-Service-Angebote zur Auswertung von steuerlichen Daten werden bereitgestellt
	Erläuterungen	Mitarbeitende können durch Self-Service-Angebote Daten eigenständig bearbeiten und auswerten, z. B. monatliche Datenlieferungen für steuerliche Auswertungen. Tools wie KNIME, Alteryx, Power BI oder Tableau bieten einen einfachen Zugang zur Erstellung von steuerspezifischen Lösungen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 3		
TBS-3.1	Praktik	Es werden generische steuerliche Komponenten entwickelt, aktualisiert und genutzt
	Erläuterungen	Generische Komponenten zur Aufbereitung von Daten für steuerliche Analysen werden mittels Self-Service Tools entwickelt und wiederverwendet. Sie sparen Zeit und Ressourcen bei der Entwicklung neuer Steuerlösungen. Werden ähnliche Funktionalitäten in verschiedenen Anwendungsfällen benötigt, können diese effizient verwaltet und weiterentwickelt werden.
	Bewertung	
	Umsetzung	
TBS-3.2	Praktik	Es existieren klare Konzepte für die Versionierung sowie für Zugang und Berechtigungen
	Erläuterungen	Ein Versionierungskonzept wurde entwickelt, um die Verwaltung von Versionen der entwickelten generischen Komponenten zu ermöglichen. Zugangs- und Berechtigungskonzepte wurden erstellt, um sicherzustellen, dass nur berechtigte Personen auf spezifische Komponenten zugreifen können.
	Bewertung	
	Umsetzung	

TBS-3.3	Praktik	Die entwickelten steuerlichen Lösungen werden regelmäßig evaluiert, um ihre Wirksamkeit sicherzustellen
	Erläuterungen	Entwickelte Komponenten werden regelmäßig evaluiert, um deren Eignung und Angemessenheit zu überprüfen. Entwicklungsstände werden versioniert und Zugangs- und Berechtigungskonzepte gemäß TCMS-Vorgaben implementiert. Dies schützt vor ungewollten Veränderungen und fördert die systematische Nutzung und Weiterentwicklung der Lösungen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
Reifegradstufe 4		
TBS-4.1	Praktik	Es werden unternehmensweite IT-Lösungen und Cloud-Umgebungen genutzt, um steuerliche Lösungen zu implementieren
	Erläuterungen	Die Steuerfunktion nutzt IT- oder Cloud-Lösungen für steuerliche Prozesse und entwickelt spezifische Lösungen. Technologien wie Machine Learning werden in Cloud-Umgebungen eingeführt, um datenbasierte Entscheidungen zu treffen und komplexe Analysen durchzuführen.
	Bewertung	
	Umsetzung	
TBS-4.2	Praktik	KI-Funktionalitäten werden genutzt, um steuerliche Prozesse weiter zu automatisieren
	Erläuterungen	Der Einsatz von KI zur Steigerung der Prozessautomatisierung wird untersucht, um Automatisierungspotenziale in steuerlichen Abläufen zu identifizieren und umzusetzen. Beispielsweise bieten KI-Technologien wie Chatbots automatisierte Schnittstellen für steuerliche Anfragen und beschleunigen die Beurteilung individueller Fragestellungen.
	Bewertung	
	Umsetzung	

Literaturverzeichnis

- AAGESEN, G.; KROGSTIE, J.** (2016): *BPMN 2.0 for Modeling Business Processes*. In: vom Brocke, J.; Rosemann, M. (Hrsg.): *Handbook on Business Process Management 1*, 2. Auflage. Springer, Heidelberg et al., S. 219–250.
- ACHLEITNER, R.A.; BENDLINGER, V.** (2021): *GloBE (Pillar Two) – Kompetenzrechtliche Erwägungen zur Umsetzung eines Mindestbesteuerungssystems innerhalb der Europäischen Union*. *beck.digitaltax 2* (2021) 1, S. 2–13.
- ADEKUNLE, S.A.; AIGBAVBOA, C.; EJOHWOMU, O.; ET AL.** (2022): *A Critical Review of Maturity Model Development in the Digitisation Era*. *Buildings 12* (2022) 6, S. 858.
- AGUIAR, T.; GOMES, S.B.; DA CUNHA, P.R.; DA SILVA, M.M.** (2019): *Digital Transformation Capability Maturity Model Framework*. *Proceedings - 2019 IEEE 23rd International Enterprise Distributed Object Computing Conference, EDOC 2019* (2019), S. 51–57.
- AHMAD, R.; KAISER, D.** (2020): *Sanktionslistenprüfung und Datenschutzrecht*. *beck.digitaltax 1* (2020) 5, S. 313–315.
- ALBERT, R.J.** (2022): *Digitales Bewilligungsmonitoring für Zollvereinfachungen*. *REthinking:Tax 4* (2022) 6, S. 17–19.
- ALDENDERFER, M.S.; BLASHFIELD, R.K.** (1984): *Cluster Analysis*. Sage Publications, Inc., Beverly Hills, CA.
- ALFARO, F.; SILVA, C.; DÁVILA, A.** (2022): *CMMI Adoption and Retention Factors: A Systematic Literature Review*. In: Mejia, J.; Muñoz, M.; Rocha, Á.; Avila-George, H.; Martínez-Aguilar, G.M. (Hrsg.): *New Perspectives in Software Engineering: Proceedings of the 10th International Conference on Software Process Improvement (CIMPS 2021)*. Springer International Publishing, Cham, S. 15–28.
- ALTENBURG, T.; HARAGUCHI, N.** (2022): *COVID-19 and the Megatrends Shaping the Future of Industrial Development*. URL: <https://iap.unido.org/articles/covid-19-and-megatrends-shaping-future-industrial-development>. Zugriff am: 20.05.2023.
- ANZINGER, H.M.** (2020): *Digitalkompetenz in der steuerjuristischen Ausbildung*. *REthinking:Tax 2* (2020) 3, S. 66–74.
- APPEL, M.; ARICA, M.; BRITZE, N.; ET AL.** (2022): *Leitfaden zum Reifegradmodell Digitale Geschäftsprozesse 2.0*. Berlin.
- APPELHOFF, D.; SCHINDLER, J.; BAUMGART, C.; ET AL.** (2021): *Intelligente Datenbeschaffung zur Digitalisierung der Grundsteuer – Von den Daten zur Erklärung*. *REthinking:Tax 3* (2021) 4, S. 4–13.
- AXELOS** (2019): *ITIL Foundation ITIL 4 Edition*. TSO, Norwich.
- BABEL, C.; HASSELMANN, M.** (2022): *Technologie, die verbindet: GrSt-Applikationen als digitale Lösung für die neue GrSt-Compliance*. *beck.digitaltax 3* (2022) 5, S. 335–340.
- BALL, A.; SCHRÖDER, L.** (2020): *Digitale Geschäftsmodelle in der Praxis von Unternehmensteuerabteilungen*. *REthinking:Tax 2* (2020) 1, S. 32–36.

- BAUMGART, C.** (2020): *Digitale Steuerprozesse und Steuerplattformen*. wts journal 7 (2020) 4, S. 38–42.
- BAUMGART, C.; BOCK, A.; NIESEN, T.** (2020): *Wo Grundsteuer einfach „einfach“ wird*. Rethinking:Tax 2 (2020) 6, S. 26–32.
- BAUMGART, C.; HERRICH, C.; NIESEN, T.** (2021): *Schritt für Schritt zum digitalen und automatisierten Tax Compliance Management*. Rethinking:Tax 3 (2021) 1, S. 23–31.
- BAUMÖL, U.; JUNG, R.** (2014): *Rekursive Transformation: Entwicklung der Business Engineering-Landkarte*. In: Brenner, W.; Hess, T. (Hrsg.): *Wirtschaftsinformatik in Wissenschaft und Praxis: Festschrift für Hubert Österle*. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, S. 41–49.
- BAUMÖL, U.; ÖSTERLE, H.; WINTER, R.** (2005): *Business Engineering in der Praxis*. In: Baumöl, U.; Österle, H.; Winter, R. (Hrsg.): *Business Engineering in der Praxis*. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, S. 1–13.
- BECKER, J.** (1995): *Strukturanalogien in Informationsmodellen - Ihre Definition, ihr Nutzen und ihr Einfluss auf die Bildung der Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung (GoM)*. In: *Wirtschaftsinformatik '95 - Wettbewerbsfähigkeit, Innovation, Wirtschaftlichkeit*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 133–150.
- BECKER, J.; DELFMANN, P.; KNACKSTEDT, R.; KUROPKA, D.** (2002): *Konfigurative Referenzmodellierung*. In: Becker, J.; Knackstedt, R. (Hrsg.): *Wissensmanagement mit Referenzmodellen: Konzepte für die Anwendungssystem- und Organisationsgestaltung*. Physica-Verlag HD, Heidelberg, S. 25–144.
- BECKER, J.; HOLTEN, R.; KNACKSTEDT, R.; NIEHAVES, B.** (2003): *Forschungsmethodische Positionierung in der Wirtschaftsinformatik: Epistemologische, ontologische und linguistische Leitfragen*. Münster.
- BECKER, J.; KNACKSTEDT, R.; PÖPPELBUß, J.** (2009): *Entwicklung von Reifegradmodellen für das IT-Management - Vorgehensmodell und praktische Anwendung*. *Business and Information Systems Engineering* 51 (2009) 3, S. 249–260.
- BECKER, J.; KNACKSTEDT, R.; PÖPPELBUß, J.** (2009): *Developing Maturity Models for IT Management*. *Business & Information Systems Engineering* 1 (2009) 3, S. 213–222.
- BECKER, J.; PROBANDT, W.; VERING, O.** (2012): *Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung: Konzeption und Praxisbeispiel für ein effizientes Prozessmanagement*. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.
- BEESE, J.; AIER, S.; HAKI, K.; KHOSROSHAHI, P.A.** (2016): *Drivers and Effects of Information Systems Architecture Complexity: A Mixed-methods Study*. In: *Information Systems as a Global Gateway: 24th European Conference on Information Systems (ECIS)*. Istanbul,
- BENBASAT, I.; ZMUD, R.W.** (1999): *Empirical Research in Information Systems: The Practice of Relevance*. *MIS Quarterly: Management Information Systems* 23 (1999) 1, S. 3–16.
- BENSIEK, T.** (2013): *Systematik zur reifegradbasierten Leistungsbewertung und -*

- steigerung von Geschäftsprozessen im Mittelstand*. Universität Paderborn.
- BENZEL, U.** (2022): *Pillar Two – Herausforderungen, Prozesse sowie Rechen- und Datenmodelle*. *beck.digitax* 3 (2022) 6, S. 393–405.
- BERGER, S.; BITZER, M.; HÄCKEL, B.; VOIT, C.** (2020): *Approaching Digital Transformation - Development of a Multi-dimensional Maturity Model*. In: *Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS2020)*. Marrakesh, Morocco, S. 1–18.
- BERGER, S.; DENNER, M.S.; RÖGLINGER, M.** (2018): *The Nature of Digital Technologies - Development of a Multi-layer Taxonomy*. In: *Proceedings of the 26th European Conference on Information Systems (ECIS)*. Portsmouth, UK, S. 1–18.
- BERGHAUS, S.; BACK, A.** (2016): *Gestaltungsbereiche der Digitalen Transformation von Unternehmen: Entwicklung eines Reifegradmodells*. *Die Unternehmung* 70 (2016) 2, S. 98–123.
- BERGSMANN, J.** (2018): *Requirements Engineering für die agile Softwareentwicklung - Methoden, Techniken und Strategien*, 2. Auflage. dpunkt.verlag GmbH, Heidelberg.
- BEUTHER, A.; FETTKE, P.; JUST, V.; RIEDL, A.** (2020): *KI-Einsatz für Effizienzgewinne bei Benchmarkstudien im Bereich Transfer Pricing - Mittels Web Crawling und Natural Language Understanding*. *beck.digitax* 1 (2020) 5, S. 316–323.
- BIRKER, A.-K.** (2021): *Compliance: Definition und Bedeutung für Unternehmen*. URL: https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/compliance/bedeutung-von-compliance-fuer-unternehmen_230130_474234.html. Zugriff am: 23.02.2024.
- BLEKER, B.S.; HORTENSIVS, D.** (2014): *ISO 19600: The Development of a Global Standard on Compliance Management*. *Business Compliance* (2014) 2, S. 1–12.
- BOGENDÖRFER, M.; HOFSTETTER, F.** (2020): *Wie gelingt Collaboration in der Steuerberatung 4.0?*. *REthinking:Tax* 2 (2020) 4, S. 60–64.
- BÖHLE, R.** (2016): *Die bundeseinheitlich abgestimmte Datenanforderung für den Z3-Datenzugriff bei SAP-Systemen*. *NWB Rechnungswesen - BBK* (2016) 8, S. 380–388.
- BRAEGELMANN, T.; BEHNES, R.** (2020): *Neue GoBD schon veraltet wegen LegalTech und KI? - Die GoBD vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung von Unternehmensprozessen*. *beck.digitax* 1 (2020) 3, S. 162–170.
- BRAUN, M.; KÖPPE-KARKUTSCH, J.; AKSAKAL, A.** (2021): *Data & Analytics-Tools als Game Changer im Verrechnungspreisbereich*. *beck.digitax* 2 (2021) 2, S. 112–124.
- BRAUN, M.; PETERS, H.M.** (2020): *Zur Fortentwicklung des Datenzugriffs gemäß § 147 Abs. 6 AO - Reaktion auf Wargowske / Werner*. *beck.digitax* 2020, 66 und 2020, 133. *beck.digitax* 1 (2020) 3, S. 139–147.
- BRÄUTIGAM, R.** (2022): *Einsatz von Low-Code-Plattformen*. *REthinking:Tax* 4 (2022) 1, S. 4–9.
- BRÄUTIGAM, R.; WEBER, U.** (2022): *Grundsteuerreform auf der Zielgeraden: Summarischer Überblick und anstehende Herausforderungen im Jahr 2022*. *DStR* (2022) , S. 337–343.
- BRAUWEILER, H.-C.** (2015): *Risikomanagement in Unternehmen: Ein grundlegender*

- Überblick für die Management-Praxis. Springer Gabler, Wiesbaden.
- BRÜCKER, R.; DRUMM, A.; SCHUSTER, I.** (2020): *Digitalisierung des ertragsteuerlichen End-to-End-Prozesses mit der Finanzverwaltung*. REthinking:Tax 2 (2020) 3, S. 26–33.
- BRÜHEIM, A.; LINDYUK, Y.; TOTZEK, A.** (2022): *Transfer Pricing Technology – Mit Agilität und cross-funktionalen Ansätzen manuellen Aufwand reduzieren und bessere Entscheidungen treffen*. beck.digitax 3 (2022) 3, S. 192–198.
- BUNDESMINISTERIUM DER FINANZEN** (2016): *Anwendungserlass zu § 153 AO*. URL: https://datenbank.nwb.de/Dokument/500001_153/. Zugriff am: 22.02.2024.
- BUNGARTZ, O.** (2012): *Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen*, 3. Auflage. Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- BURGHARDT, P.** (2021): *Data Analytics und VAT Compliance – Was BI-Lösungen umsatzsteuerlich leisten können*. REthinking:Tax 3 (2021) 1, S. 4–6.
- BUSCHBACHER, F.** (2020): *Künstliche Intelligenz in der Steuerabteilung: Status quo, Potenziale und Perspektiven*. REthinking:Tax 2 (2020) 1, S. 28–31.
- CAO, J.; CREWS, J.M.; LIN, M.; ET AL.** (2006): *Interactions Between System Evaluation And Theory Testing: A Demonstration of the Power of a Multifaceted Approach to Systems Research*. Journal of Management Information Systems 22 (2006) 4, S. 207–235.
- CARCARY, M.; DOHERTY, E.; CONWAY, G.** (2016): *A Dynamic Capability Approach to Digital Transformatio: a Focus on Key Foundational Themes*. In: Silva, P.; Quaresma, R.; Guerreiro, A. (Hrsg.): 10th European Conference on Information Systems Management. Academic Conferences and Publishing Limited, Evora, Portugal, S. 20–26.
- CARLSSON, S.A.** (2006): *Towards an Information Systems Design Research Framework: A Critical Realist Perspective*. In: ACIS 2006 Proceedings - 17th Australasian Conference on Information Systems. Claremont, CA, S. 192–212.
- CASTAGNA, F.; CENTOBELLI, P.; CERCHIONE, R.; ET AL.** (2020): *Customer Knowledge Management in SMEs Facing Digital Transformation*. Sustainability 12 (2020) 9, S. 1–16.
- CHATZARA, V.** (2020): *FinTech, InsurTech, and the Regulators*. In: Marano, P.; Noussia, K. (Hrsg.): Chatzara. Springer International Publishing, Cham, S. 3–25.
- CHRISSIS, M.B.; KONRAD, M.; SHRUM, S.** (2011): *CMMI for Development: Guidelines for Process Integration and Product Improvement*, 3. Auflage. Addison-Wesley Longman, Amsterdam.
- CHUN OUYANG, MICHAEL ADAMS, MOE THANDAR WYNN, A.H.M. TER H.** (2015): *Workflow Management*. In: vom Brocke, J.; Rosemann, M. (Hrsg.): Handbook on Business Process Management 1 - Introduction, Methods, and Information Systems, 2nd edn. Springer, Berlin, Heidelberg, S. 475–506.
- CLEVEN, A.; GUBLER, P.; HÜNER, K.M.** (2009): *Design Alternatives for the Evaluation of Design Science Research Artifacts*. In: Proceedings of the 4th International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology, DESRIST '09. Philadelphia, USA, S. 1–8.

- CMMI** (2018): *CMMI Model V2.0*. Schaumburg, IL, USA.
- COENEN, K.** (2020): *Künstliche Intelligenz (KI) - Wie sich Gewerbesteuer-, Grundsteuer- und IHK-Beitragsbescheide automatisiert verarbeiten lassen*. *REthinking:Tax* 2 (2020) 6, S. 36.
- COENEN, K.; GRUBE, S.; EGBERT, D.** (2021): *Die digitale Steuerfunktion von morgen: Entwicklungen und Gestaltungsmöglichkeiten*. *REthinking:Tax* 3 (2021) 3, S. 83–87.
- COENEN, K.; RUB, J.** (2022): *Bewährtes neu denken – ein holistischer, Empirie-gestützter Blick auf die Zukunft der globalen Steuerfunktion*. *REthinking:Tax* 4 (2022) 6, S. 20–27.
- CORSO, M.; GIOVANNETTI, G.; GUGLIELMI, L.; VAIA, G.** (2017): *Conceiving and Implementing the Digital Organization*. In: Bongiorno, G.; Rizzo, D.; Vaia, G. (Hrsg.): *CIOs and the Digital Transformation: A New Leadership Role*. Springer, Cham, S. 1–230.
- CROWDER, J.A.; HOFF, C.W.** (2022): *Requirements Engineering: Laying a Firm Foundation*. Springer Nature Switzerland AG, Cham, Switzerland.
- DAHM, M.H.; WALTHER, E.** (2019): *Digitale Transformation*. In: Dahm, M.H.; Thode, S. (Hrsg.): *Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter*. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 3–21.
- DAWID, R.** (2022): *Überblick Verrechnungspreise*. In: Dawid, R. (Hrsg.): *Verrechnungspreise - Grundlagen und Praxis*, 3. Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden,
- DE BRUIN, T.** (2009): *Business Process Management: Theory on Progression and Maturity*.
- DE BRUIN, T.; FREEZE, R.; KULKARNI, U.; ROSEMAN, M.** (2005): *Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model*. In: *ACIS 2005 Proceedings - 16th Australasian Conference on Information Systems*. Sydney, NSW, Australia,
- DE CAROLIS, A.; MACCHI, M.; NEGRI, E.; TERZI, S.** (2017): *Guiding Manufacturing Companies Towards Digitalization*. In: *2017 International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)*. IEEE, Madeira, Portugal, S. 487–495.
- DEÁK, C.** (2021): *Fachassistent „Digitalisierung und IT-Prozesse“ (FAIT) - Fortbildung für die Steuerkanzlei der Zukunft*. *beck.digitax* 2 (2021) 3, S. 190–191.
- DELOITTE** (2021): *Global Tax Management Survey – Unlocking New Value with Tax Technologies*. (2021)
- DESTATIS** (2022): *Kassenmäßige Steuereinnahmen nach Steuerarten*. URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Steuern/Steuereinnahmen/kassenmaessige-steuereinnahmen-monatlich.html>. Zugriff am: 22.02.2024.
- DESTATIS** (2023): *Die ergiebigsten Steuern 2021*. URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Steuern/Steuereinnahmen/_inhalt.html. Zugriff am: 22.02.2024.

- DIERK, J.; VAN DER HAM, S.** (2020): *OECD veröffentlicht neue Gewinnverteilungsregelungen für digitale und konsumentenorientierte Unternehmen*. IStR (2020), S. 920–926.
- DOLL, R.; WALTER, D.J.** (2020): *Digitalisierung der Finanzverwaltung und Steuerfunktion - Wohin geht die Reise?*. beck.digitax 1 (2020) 1, S. 2–6.
- DÖRING, N.; BORTZ, J.** (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 5. Auflage. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
- DUTZI, G.** (2022): *Siemens digitalisiert den Sachzuwendungsprozess - Optimierte und compliance-konforme Abwicklung von Incentives*. beck.digitax 3 (2022) 4, S. 277–279.
- EGNER, P.T.; GRIES, M.; KALB, A.** (2022): *Digitale Transformation des steuerberatenden Berufsstands - Status quo der Maßnahmen zum Aufbau des Tax-Tech-Know-hows*. beck.digitax 3 (2022) 3, S. 209–216.
- EGNER, T.** (2018): *Digitale Geschäftsmodelle in der Steuerberatung - Zukunftsfähig bleiben im Spannungsfeld zwischen Tradition und Legal Tech*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- EISEND, M.; KUB, A.** (2017): *Grundlagen empirischer Forschung: Zur Methodologie in der Betriebswirtschaftslehre*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- ESPAS** (2019): *Global Trends to 2030 - Challenges and Choices for Europe*.
- EBER, M.; BLECKEN, H.; HANKEN, J.** (2020): *Tax CMS - wenn, dann richtig!*. Rethinking:Tax 2 (2020) 3, S. 12–19.
- ESTERMAIER, C.; LUDWIG, S.; SCHANDA, N.; ET AL.** (2020): *S/4 HANA – Eine Chance für die Steuerabteilung (Teil 2)*. Rethinking:Tax 2 (2020) 3, S. 34–41.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION** (2021): *Mehrwertsteuerlücke: MwSt-Lücke schrumpft weiter*. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip_21_6466. Zugriff am: 22.02.2024.
- FELLER, A.; HUBER, S.; SCHANZ, D.** (2017): *Aufbau und Arbeitsweisen der Steuerabteilungen großer deutscher Kapitalgesellschaften*. arqus Discussion Paper, No 213, Arbeitskreis Quantitative Steuerlehre (arqus), Berlin(2017)
- FEROZ, A.K.; ZO, H.; CHIRAVURI, A.** (2022): *Digital Transformation and Environmental Sustainability: A Review and Research Agenda*. Sustainability 13 (2022) 1530, S. 1–20.
- FETTKE, P.** (2006): *State-of-the-Art des State-of-the-Art: Eine Untersuchung der Forschungsmethode „Review“ innerhalb der Wirtschaftsinformatik*. Wirtschaftsinformatik 48 (2006) 4, S. 257–266.
- FETTKE, P.** (2009): *Ansätze der Informationsmodellierung und ihre betriebswirtschaftliche Bedeutung: Eine Untersuchung der Modellierungspraxis in Deutschland*. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 61 (2009) 5, S. 550–580.
- FETTKE, P.** (2018): *TaxTech - Die vierte Disziplin der Steuerwissenschaft*. In: Ballwieser, W.; Hey, J.; Mellinghoff, R.; Merz, F. (Hrsg.): *Der Betrieb*. Handelsblatt Fachmedien, Düsseldorf, S. 19–24.

- FETTKE, P. (2008): Empirisches Business Engineering - Grundlegung und ausgewählte Ergebnisse. Universität des Saarlandes, Saarbrücken.
- FETTKE, P. (2022): *Architektur integrierter Informationssysteme*. In: Gronau, Norbert ; Becker, Jörg ; Kliwer, Natalia ; Leimeister, Jan Marco ; Overhage, S. (Hrsg.): Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik – Online-Lexikon. Berlin : GITO,
- FETTKE, P. (2009): *How Conceptual Modeling Is Used*. Communications of the Association for Information Systems 25 (2009) 1, S. 571–592.
- FETTKE, P. (2018): *Tax Technology - Die vierte Disziplin der Steuerwissenschaft*. Der Betrieb, Sonderausgabe „Tax Technology“ (2018) 1, S. 19–24.
- FETTKE, P.; HERZOG, G.; LAHANN, J.; ET AL. (2017): Künstliche Intelligenz im Steuerbereich - Innovationsstudie zur Digitalisierung und den Potentialen Künstlicher Intelligenz im Bereich Steuer. DFKI, Berlin.
- FETTKE, P.; HOUY, C.; LOOS, P. (2010): *Zur Bedeutung von Gestaltungswissen für die Gestaltungsorientierte Wirtschaftsinformatik: Konzeptionelle Grundlagen, Anwendungsbeispiel und Implikationen*. Wirtschaftsinformatik 52 (2010) 6, S. 339–352.
- FETTKE, P.; LOOS, P. (2003): *Classification of Reference Models: A Methodology and its Application*. Information Systems and e-Business Management 1 (2003) 1, S. 35–53.
- FETTKE, P.; LOOS, P. (2005): *Der Beitrag der Referenzmodellierung zum Business Engineering*. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik (2005) 241, S. 18–26.
- FETTKE, P.; LOOS, P. (2007): *Perspectives on Reference Modeling*. In: Fettke, P.; Loos, P. (Hrsg.): Reference Modeling for Business Systems Analysis. Idea Group Publishing, Hershey, London, S. 1–20.
- FETTKE, P.; LOOS, P. (2004): *Referenzmodellierungsforschung*. Wirtschaftsinformatik 46 (2004) 5, S. 331–340.
- FETTKE, P.; LOOS, P. (2003): *Multiperspective Evaluation of Reference Models – Towards a Framework BT - Conceptual Modeling for Novel Application Domains*. In: Jeusfeld, M.A.; Pastor, Ó. (Hrsg.): Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, S. 80–91.
- FETTKE, P.; VOM BROCKE, J. (2019): *Referenzmodell*. In: Gronau, N.; Becker, J.; Kliwer, N.; Leimeister, J.M.; Overhage, S. (Hrsg.): Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik – Online-Lexikon. Berlin: GITO,
- FINDEIS, P.B. (2020): *Collaboration 2.0 – Der Mehrwert von Mandantenportalen im internationalen Kontext*. REthinking:Tax 2 (2020) 1, S. 69–72.
- FISSENEWERT, P.; WENDT, M. (2019): Compliance Management in der Immobilienwirtschaft. Springer Gabler, Wiesbaden.
- FITZGERALD, M.; KRUSCHWITZ, N.; BONNET, D.; WELCH, M. (2013): *Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative*. MIT Sloan Management Review 55 (2013) 2, S. 1–12.
- FLEISCHER, H.; BEDDIG, T. (2021): *Grundsteuerreform: Wie sich das Daten-Dilemma vermeiden lässt*. beck.digitax 2 (2021) 2, S. 124–127.

- FÖRSTER, G.** (2020): *Anforderungen an den Steuerexperten der Zukunft*. REthinking:Tax 2 (2020) 2, S. 52–54.
- FRANK, U.** (1995): *MEMO: Eine werkzeuggestützte Methode zum integrierten Entwurf von Geschäftsprozessen und Informationssystemen*. In: *Wirtschaftsinformatik '95 - Wettbewerbsfähigkeit, Innovation, Wirtschaftlichkeit*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 67–82.
- FRANK, U.; STRECKER, S.; FETTKE, P.; ET AL.** (2014): *Das Forschungsfeld „Modellierung betrieblicher Informationssysteme“*. *Wirtschaftsinformatik* 56 (2014) 1, S. 49–54.
- FRASER, P.; MOULTRIE, J.; GREGORY, M.** (2002): *The Use of Maturity Models / Grids as a Tool in Assessing Product Development Capability: A Review*. In: *IEEE International Engineering Management Conference*. S. 244–249.
- FREY, C.B.; OSBORN, M.** (2013): *The Future of Employment*. Oxford.
- FRIEDRICHS, J.; HANKEN, J.; TOTZEK, A.** (2020): *Transfer Pricing meets Data & Analytics – Anwendungsmöglichkeiten und Praxiserfahrungen*. *beck.digitax* 1 (2020) 6, S. 396–403.
- FUNKE, T.; FUCHS, J.** (2020): *TaxTechnology – Standards nutzen, um flexibel zu bleiben*. REthinking:Tax 3 (2020) 1, S. 7–12.
- GAI, K.; QIU, M.; SUN, X.** (2018): *A Survey on FinTech*. *Journal of Network and Computer Applications* 103 (2018) , S. 262–273.
- GEGUSCH, D.; BARTELS, M.; BERGENDAHL, A.** (2020): *Aktuelle Entwicklungen im Trainingsbereich für Steuerfachleute*. *beck.digitax* 1 (2020) 4, S. 253–257.
- GEGUSCH, D.; KIRSCH, A.** (2021): *Die Basis für die Digitalisierung im Steuerrecht: Prozessverständnis*. *beck.digitax* 2 (2021) 6, S. 422–427.
- GEORG, S.** (2018): *Basiswissen betriebliche Steuerlehre*.
- GERICKE, A.; ROHNER, P.; WINTER, R.** (2006): *Vernetzungsfähigkeit im Gesundheitswesen - Notwendigkeit, Bewertung und systematische Entwicklung als Voraussetzung zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit administrativer Prozesse*. *HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik* 43 (2006) 251, S. 20–30.
- GIBSON, C.F.; NOLAN, R.L.** (1974): *Managing the four Stages of EDP Growth*. *Harvard Business Review* 52 (1974) February, S. 76–88.
- GLÄSER, J.; LAUDEL, G.** (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse - als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, 3. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- GLASS, R.L.; VESSEY, I.** (1995): *Contemporary Application-Domain Taxonomies*. *IEEE Software* 12 (1995) 4, S. 63–76.
- GÖKALP, E.; MARTINEZ, V.** (2021): *Digital Transformation Capability Maturity Model enabling the Assessment of Industrial Manufacturers*. *Computers in Industry*(2021)
- GOLL, J.; HOMMEL, D.** (2015): *Mit Scrum zum gewünschten System*. Springer Vieweg, Wiesbaden.
- GOLLHARDT, T.; HALSBENNING, S.; HERMANN, A.; ET AL.** (2020): *Development of a*

- Digital Transformation Maturity Model for IT Companies*. Proceedings - 2020 IEEE 22nd Conference on Business Informatics, CBI 2020 1 (2020) , S. 94–103.
- GOTTSCHALK, P.; SOLLI-STHER, H.** (2009): *Towards a Stage Theory for Industrial Management Research*. Industrial Management and Data Systems 109 (2009) 9, S. 1264–1273.
- GRABELLUS, M.** (2020): *Anwendung von Process Mining zur Einhaltung von Steuervorschriften*. RETHinking:Tax 2 (2020) 6, S. 11–16.
- GRABL, B.; GIESE, H.** (2021): *Die Überwälzung einer Digitalsteuer und deren Auswirkung auf Umsatzrendite und ETR*. beck.digitax 2 (2021) 1, S. 13–21.
- HÄDER, M.** (2015): *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung*, 3. Auflage. Springer VS, Wiesbaden.
- HANKEN, J.; KLEINHIEPFAß, G.; LAGARDEN, M.** (2020): *Verrechnungspreise - Praxisleitfaden für Controller und Steuerexperten*, 3. Auflage. Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co KG, Freiburg.
- HANSMANN, H.; NEUMANN, S.** (2012): *Prozessorientierte Einführung von ERP-Systemen*. In: Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (Hrsg.): *Prozessmanagement - Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*, 7. Auflage. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.
- HARMON, P.** (2010): *The Scope and Evolution of Business Process Management*. In: Brocke, J. vom; Rosemann, M. (Hrsg.): *Handbook on Business Process Management 1*. Springer, Berlin, Heidelberg, S. 37–81.
- HECHT, S.** (2014): *Ein Reifegradmodell für die Bewertung und Verbesserung von Fähigkeiten im ERP-Anwendungsmanagement*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- HEIN-PENSEL, F.; WINKLER, H.; BRÜCKNER, A.; ET AL.** (2023): *Maturity assessment for Industry 5.0: A review of existing maturity models*. Journal of Manufacturing Systems 66 (2023) , S. 200–210.
- HEINLOTH, A.; WANNINGER, K.** (2021): *TaxBot @ Siemens – Chatbots in Steuerabteilungen*. beck.digitax 2 (2021) 3, S. 192–197.
- HELFFERICH, C.** (2019): *Leitfaden- und Experteninterviews*. In: Bauer, N.; Blasius, J. (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 2. Auflage. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, S. 669–686.
- HELGESSION, Y.Y.L.; HÖST, M.; WEYNS, K.** (2012): *A Review of Methods for Evaluation of Maturity Models for Process Improvement*. Journal of Software: Evolution and Process 24 (2012) 4, S. 436–454.
- HENGST, A.; HAFNER, T.; FUHR, M.; ET AL.** (2022): *Wie weit ist der Weg zur E-Rechnung?*. beck.digitax 3 (2022) 1, S. 14–20.
- HENGST, A.; VETTEN, A.; THOB, A.** (2022): *Studie: Nie war der digitale Auftrag klarer, die Wertschöpfung in der Steuerfunktion voranzubringen*. beck.digitax 3 (2022) 3, S. 185–191.
- HENSELER, S.; HOMRIGHAUSEN, A.** (2021): *SAP S/4HANA als Enabler für Tax CMS*. RETHinking:Tax 3 (2021) 2, S. 28–31.
- HENSELER, S.; HOMRIGHAUSEN, A.; WALTER, J.** (2021): *Steuern in SAP S/4HANA -*

- Erfolgreiche Digitalisierung der Steuerprozesse. Rheinwerk Verlag GmbH, Bonn.
- HEURING, C.** (2022): *Technologiebasierte Prozessoptimierung im Steuerabzug nach § 50a EStG am Beispiel der SAP*. *beck.digitax* 3 (2022) 3, S. 135–141.
- HEVNER, A.R.; MARCH, S.T.; PARK, J.; RAM, S.** (2004): *Design science in information systems research*. *MIS quarterly* 28 (2004) 1, S. 75–105.
- HILB, M.** (2016): *Integrierte Corporate Governance*, 6. Auflage. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.
- HILDEBRANDT, M.; KAESER, C.** (2020): *Veränderungen - Editorial zur Ausgabe 01/2020 von beck.digitax*. *beck.digitax*(2020)
- HINES, J.R.** (2014): *Policy Forum: How Serious Is the Problem of Base Erosion and Profit Shifting?*. *Canadian Tax Journal* 62 (2014) 2, S. 443–454.
- HÖBBEL, H.; BUSCHBACHER, F.** (2021): *Datentransparenz in der Steuerfunktion – Herausforderung und Chance*. *REthinking:Tax* 3 (2021) 5, S. 21–30.
- HÖBBEL, H.; REGENDANTZ, R.; STENDER, C.** (2021): *Datengetriebene globale Steuerfunktion*. *beck.digitax* 2 (2021) 1, S. 22–31.
- HÖNICKE, T.** (2022): *IT-Tools für die Steuerfunktion*. *REthinking:Tax* 4 (2022) 2, S. 18–23.
- HOOGSTEEN, D.; BORGMAN, H.** (2022): *Empower the Workforce, Empower the Company? Citizen Development Adoption*. In: *Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences*. S. 4717–4726.
- HORLACHER, A.; HESS, T.** (2016): *What Does a Chief Digital Officer Do? Managerial Tasks and Roles of a New C-Level Position in the Context of Digital Transformation*. In: *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. S. 5126–5135.
- HOUY, C.; FETTKER, P.; LOOS, P.** (2010): *Empirical Research in Business Process Management – Analysis of an Emerging Field of Research*. In: *Business Process Management*. S. 501–510.
- HOUY, C.; HAMBERG, M.; FETTKER** (2019): *Robotic Process Automation in Public Administrations*. In: Räckers, M.; Halsbenning, S.; Rätz, D.; Richter, D.; Schweighofer, E. (Hrsg.): *Digitalisierung von Staat und Verwaltung - Gemeinsame Fachtagung Verwaltungsinformatik (FTVI) und Fachtagung Rechtsinformatik (FTRI)*. Gesellschaft für Informatik e.V., Bonn, S. 62–74.
- HÜLSBERG, F.M.; LAUE, J.C.** (2013): *B. Die Prüfung von Compliance Management Systemen nach dem IDW PS 980*. In: Inderst, C.; Bannenberg, B.; Poppe, S. (Hrsg.): *Compliance. Aufbau – Management – Risikobereiche*, 2. Auflage. C.F. Müller, Heidelberg et al., S. 152–160.
- IDC** (2022): *IDC Spending Guide Sees Worldwide Digital Transformation Investments Reaching \$3.4 Trillion in 2026*. URL: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS49797222>. Zugriff am:
- IDST FACHAUSSCHUSS VII** (2022): *Künstliche Intelligenz im Steuerbereich*. *REthinking:Tax* 4 (2022) 3, S. 7–11.
- IDW** (2017): *Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems*

- gemäß IDW PS 980. Düsseldorf.
- IDW** (2017): *IDW PS 980*. IDW Verlag GmbH, Düsseldorf.
- IFENTHALER, D.; EGLOFFSTEIN, M.** (2020): *Development and Implementation of a Maturity Model of Digital Transformation*. TechTrends 64 (2020) 2, S. 302–309.
- IIVARI, J.** (2007): *A Paradigmatic Analysis of Information Systems as a Design Science a Paradigmatic Analysis of Information*. Scandinavian Journal of Information Systems 19 (2007) 2, S. 39–64.
- INTERNATIONAL REQUIREMENTS ENGINEERING BOARD (IREB)** (2024): *Lehrplan IREB Certified Professional for Requirements Engineering - Foundation Level, Version 3.1.2*. URL: https://www.ireb.org/redirect-download/?lang=en&file=cpre_foundationlevel_syllabus_de_v.3.1.2&redirect=https://www.ireb.org/content/downloads/2-cpre-foundation-level-syllabus-3-0/cpre_foundationlevel_syllabus_de_v.3.1.2.pdf. Zugriff am: 22.02.2024.
- ISMER, R.; JACKL, Q.** (2021): *Digitale Aufbruchstimmung im Koalitionsvertrag: Auf dem Weg zur verpflichtenden E-Rechnung im Umsatzsteuerrecht*. DStR (2021), S. 2865–2870.
- ISO** (2015): *ISO/IEC 33004:2015 - Information Technology - Process Assessment - Requirements for Process Reference, Process Assessment and Maturity Models*. Genf.
- ISO** (2015): *ISO/IEC 33001:2015 Information Technology - Process Assessment - Concepts and Terminology*. Genf.
- ISO** (2013): *ISO/IEC 33014:2013 Information technology - Process assessment - Guide for process improvement*. Genf.
- ISO** (2021): *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. International Organization for Standardization, Genf.
- IVERSEN, J.; NIELSEN, P.A.; NORBJERG, J.** (1999): *Situated Assessment of Problems in Software Development*. ACM SIGMIS Database 30 (1999) 2, S. 66–81.
- JAFARI, S.** (2022): *Real-time Reporting für Deutschland: EDI und Datenschutz im Einklang*. REthinking:Tax 4 (2022) 2, S. 70–72.
- JERMAN, A.; PEJIĆ BACH, M.; ALEKSIĆ, A.** (2020): *Transformation towards Smart Factory System: Examining new Job Profiles and Competencies*. Systems Research and Behavioral Science 37 (2020) 2, S. 388–402.
- JOCHIMSEN, C.; DIETRICH, M.** (2020): *Die deutsche Umsetzung der „DAC 6“ Teil 1: Übersicht über wesentliche kennzeichenspezifische Anwendungsfragen*. IStR (2020), S. 241–249.
- JOST, W.; WAGNER, K.** (2002): *Das ARIS Toolset*. In: Scheer, A.-W.; Jost, W. (Hrsg.): *ARIS in der Praxis: Gestaltung, Implementierung und Optimierung von Geschäftsprozessen*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 15–32.
- JUST, V.; MASORSKY, K.; NIESEN, T.** (2020): *Digitalisierung & KI in den Bereichen Steuern und Zoll*. REthinking:Tax 1 (2020) 2, S. 4–12.
- KALB, A.-L.** (2022): *Die Steuerberaterplattform als digitaler Ankerpunkt für den steuerberatenden Berufsstand*. REthinking:Tax 4 (2022) 6, S. 4–6.

- KAMPRATH, N.** (2011): *Einsatz von Reifegradmodellen im Prozessmanagement*. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 48 (2011) 6, S. 93–102.
- KANE, G.C.; PALMER, D.; PHILLIPS, A.N.; ET AL.** (2017): *Achieving Digital Maturity*. MIT Sloan Management Review(2017)
- KARAGIANNIS, D.; HÖFFERER, P.** (2006): *Metamodels in Action: An Overview*. In: First International Conference on Software and Data Technologies (ICSCOFT). Setúbal, Portugal, S. IS-27-IS-36.
- KEMME, D.; LÜPKE, T.** (2020): *Steuerabteilungen: Digitalisierung strategisch vorantreiben*. REthinking:Tax 2 (2020) 5, S. 63–65.
- KIENINGER, M.; MEHANNA, W.; MICHEL, U.** (2015): *Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmenssteuerung*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- KIESEL, H.; BÖHRINGER, J.** (2012): *Tax Compliance—Risikominimierung durch sanktionsbezogene Enthaltungsmaßnahmen*. BetriebsBerater 67 (2012) 19, S. 1190.
- KING, J.L.; KRAEMER, K.L.** (1984): *Evolution and Organizational Information Systems*. Communications of the ACM 27 (1984) 5, S. 466–475.
- KLIMKO, G.** (2001): *Knowledge Management and Maturity Models: Building Common Understanding*. In: Proceedings of 2nd European Conference on Knowledge Management. Bled, Slovenia, S. 269–278.
- KNACKSTEDT, R.; PÖPPELBUß, J.; BECKER, J.** (2009): *Vorgehensmodell zur Entwicklung von Reifegradmodellen*. Wirtschaftsinformatik 1 (2009) , S. 535–544.
- KOHLI, R.; JOHNSON, S.** (2011): *Digital Transformation in Latecomer Industries: CIO and CEO Leadership Lessons from Encana Oil & Gas (USA) Inc*. MIS Quarterly Executive 10 (2011) 4, S. 141–156.
- KOKOTT, J.** (2019): *Herausforderungen einer Digitalsteuer*. IStR (2019) , S. 123–134.
- KOLLMANN, A.** (2021): *Heterogenes nationales Steuerreporting – Eine Herausforderung für multinationale Unternehmen*. beck.digitax 2 (2021) 3, S. 209–215.
- KOLLMANN, A.** (2021): *Steuerliches „Massendaten-Reporting“ - Ein Blick ins Ausland*. REthinking:Tax 3 (2021) 3, S. 51–59.
- KOSTAKIS, P.; KARGAS, A.** (2021): *Big-Data Management: A Driver for Digital Transformation?*. Information 12 (2021) 10, S. 411.
- KOWALLIK, A.** (2020): *Integrierte Online-Plattformen der deutschsprachigen Finanzverwaltungen - Status quo, FinanzOnline und das neue deutsche Unternehmensportal*. beck.digitax 1 (2020) 3, S. 154–156.
- KOWALLIK, A.** (2017): *Vom Steuer-IKS zum Tax CMS: Aktueller Stand sowie praktische Umsetzung in global tätigen Unternehmen mit Investitionen im Ausland*. Der Betrieb (2017) , S. 2571–2575.
- KOWALLIK, A.** (2021): *DAC6: Erste technische Erfahrungen mit der neuen EU-Meldepflicht für grenzüberschreitende Steuergestaltungen*. beck.digitax 2 (2021) 1, S. 41–47.
- KOZIKOWSKI, M.; SCHMID, P.** (2017): *Digitalisierung in der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungspraxis*. Die Wirtschaftsprüfung (WPg) 70 (2017) 8, S. 458–464.

- KPMG** (2019): *Quick Check Ihrer Steuerfunktion*. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2019/03/op-quick-check-sec.pdf>. Zugriff am:
- KPMG** (2021): *Digitalisierung der Steuerabteilung*. URL: <https://kpmg.com/de/de/home/themen/2021/03/digitalisierung-der-steuerabteilung.html>. Zugriff am:
- KPMG** (2015): *Die Steuerfunktion im Wandel: von der Stabsabteilung zur Governance-Funktion*. (2015)
- KRAFT, C.; KRAFT, G.** (2018): *Grundlagen der Unternehmensbesteuerung - Die wichtigsten Steuerarten und ihr Zusammenwirken*, 5. Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden.
- KRCMAR, H.** (1990): *Bedeutung und Ziele von Informationssystem-Architekturen*. *Wirtschaftsinformatik* 32 (1990) 5, S. 395–402.
- KROMER, C.; KLING, P.** (2021): *Verfahrensdokumentation nach den GoBD – Pflicht oder Kür?*. *beck.digitaltax* 2 (2021) 1, S. 32–40.
- KROMER, C.; PUMPLER, R.; HENSCHEL, K.** (2013): *Tax Compliance*. In: Wecker, G.; Ohl, B. (Hrsg.): *Compliance in der Unternehmerpraxis - Grundlagen, Organisation, Umsetzung*, 3. Auflage. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 231–268.
- KROMER, C.; WILCZYNSKA, M.** (2020): *RPA - Robotic Process Automation für Steueranwendungen*. *REthinking:Tax* 2 (2020) 6, S. 4–10.
- KROMREY, H.** (2001): *Evaluation - Ein vielschichtiges Konzept: Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung; Empfehlungen für die Praxis*. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis* 24 (2001) 2, S. 105–131.
- KRUG, P.** (2020): *Haftung im Rahmen der Anwendung von künstlicher Intelligenz - Betrachtung unter Berücksichtigung der Besonderheiten des steuerberatenden Berufsstands*. *beck.digitaltax* 1 (2020) 2, S. 74–80.
- KRUG, P.; BLANK, M.** (2020): *Anwendung und Grenzen künstlicher Intelligenz in der Verarbeitung von natürlicher Sprache*. *REthinking:Tax* 2 (2020) 2, S. 4–11.
- KUBOT, W.; MUNDY, J.B.** (2021): *Digitale Steuerassistenten erfolgreich implementieren*. *REthinking:Tax* 3 (2021) 4, S. 42–47.
- KUBOT, W.; MUNDY, J.B.; GÖB, F.** (2021): *RPA in der Steuerfunktion – Gestern, heute und übermorgen*. *REthinking:Tax* 3 (2021) 6, S. 32–37.
- KUBMAUL, H.** (2018): *Steuern - Einführung in die betriebswirtschaftliche Steuerlehre*, 3. Auflage. Walter de Gruyter GmbH, Berlin, Boston.
- KUBMAUL, H.** (2014): *Betriebswirtschaftliche Steuerlehre*, 7. Auflage. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.
- KUBMAUL, H.** (2020): *Betriebswirtschaftliche Steuerlehre*, 8. Auflage. Walter de Gruyter GmbH, Berlin, Boston.
- KUBMAUL, H.** (2008): *Betriebswirtschaftliche Steuerlehre*, 5. Auflage. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.
- KUBMAUL, H.; SCHMEER, M.** (2019): *Tax Compliance Management System zur Vermeidung von steuerlich bedingten Risiken - Einordnung und steuerliche Risiken*.

- UbG - Die Unternehmensbesteuerung 12 (2019) 11, S. 613–617.
- KUBMAUL, H.; SCHMEER, M.** (2021): *Einordnung und Würdigung der Grundsteuerreform*. StB (2021) 5, S. 121–128.
- LAHANN, J.; SCHEID, M.; FETTKE, P.** (2019): *Utilizing Machine Learning Techniques to Reveal VAT Compliance Violations in Accounting Data*. In: 2019 IEEE 21th Conference on Business Informatics (CBI). IEEE Computer Society, Moscow, S. 1–10.
- LAHANN, J.; SCHEID, M.; FETTKE, P.** (2020): *Towards Optimal Free Trade Agreement Utilization through Deep Learning Techniques*. In: Tung Bui, R.S. (Hrsg.): Proceedings of the 53th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-2020). IEEE Computer Society, Maui, Hawaii, United States,
- LAMNEK, S.; KRELL, C.** (2016): *Qualitative Sozialforschung*, 6. Auflage. Beltz Verlag, Weinheim, Basel.
- LANGER, R.** (2020): *Aktuelle Trends zur Datenerhebung im Bereich der Umsatzsteuer – Einfluss der Digitalisierung Überblick und länderspezifische Umsetzung in Europa*. beck.digitax 1 (2020) 1, S. 16–17.
- LANGER, R.; RÖBLER, L.** (2021): *VAT Audits mit Unterstützung durch Data- und Process-Mining*. REthinking:Tax 3 (2021) 2, S. 9–16.
- LANGHEIN, N.** (2017): *Umsatzsteuer und Steuerplanung - Die Umsatzsteuer unter organisatorischen und planerischen Gesichtspunkten*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- LAWRENZ, A.; GEGUSCH, D.** (2020): *Der CFO-Bereich im Umbruch: Treiber Digitalisierung*. beck.digitax 1 (2020) 1, S. 27–32.
- LEIMEISTER, J.M.** (2021): *Einführung in die Wirtschaftsinformatik*, 13. Auflag. Springer-Verlag, Berlin.
- LEIST, S.** (2002): *Bankenarchitektur des Informationszeitalters - Zielsetzung und Gestaltungsebenen*. In: Leist, S.; Winter, R. (Hrsg.): Retail Banking im Informationszeitalter. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 4–28.
- LEMM, A.; SCHIRMER, H.-J.** (2005): *Betriebswirtschaftliche Steuerlehre*. Neue Wirtschafts-Briefe GmbH & Co. KG, Herne, Berlin.
- LESTER, A.L.; VATRAPU, R.; ANDERSEN, K.N.** (2015): *Maturity Models Development in IS Research: A Literature Review*. In: IRIS Selected Papers of the Information Systems Research Seminar in Scandinavia.
- LIEKENBROCK, B.** (2018): *Digital Tax Compliance - Praxishinweise zur technischen Umsetzung von Tax Compliance Management Systemen*. Die Unternehmensbesteuerung 11 (2018) 1, S. 43–53.
- LIEKENBROCK, B.; DANIELMEYER, G.** (2021): *Data Governance als Reaktion auf die zunehmend datengetriebene Betriebsprüfung?*. REthinking:Tax 3 (2021) 2, S. 32–38.
- LIEKENBROCK, B.; GEBEK, M.; SCHEIDER, T.; SCHUCK, R.** (2021): *Data Governance in Tax: Ein strategischer Ansatz zur Qualitätssicherung von steuerrelevanten Daten*. beck.digitax 2 (2021) 5, S. 347–359.
- LLOYD, H.; SCHNEIDER, C.** (2020): *Revolution im Steuerprozess: Wie digitale*

- Assistenten und Chatbots die unternehmerische Effizienz erhöhen.* beck.digitax 1 (2020) 5, S. 333–334.
- LOSKE, D.; KLUMPP, M.** (2022): *Verifying the Effects of Digitalisation in Retail Logistics: An Efficiency-centred Approach.* International Journal of Logistics Research and Applications 25 (2022) 2, S. 203–227.
- LUTHER, M.; ZAWODSKY, F.S.; HÖFT, I.** (2022): *Nationale Umsetzung und Einordnung der DAC7 in Deutschland und Österreich.* beck.digitax 3 (2022) 5, S. 310–318.
- MAIER, A.M.; MOULTRIE, J.; CLARKSON, P.J.** (2012): *Assessing Organizational Capabilities: Reviewing and Guiding the Development of Maturity Grids.* IEEE Transactions on Engineering Management 59 (2012) 1, S. 138–159.
- MAIER, K.; SIXT, M.** (2020): *Der ICC BRITACOM Report: Voraussetzungen für die erfolgreiche digitale Transformation der Finanzverwaltungen aus Unternehmenssicht.* beck.digitax 1 (2020) 3, S. 158–160.
- MANN, G.** (1991): *Steuerökonomische Modelle in der Steuerberatung.* In: Herzig, N. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Steuerberatung. Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, S. 55–72.
- MARCH, S.T.; SMITH, G.F.** (1995): *Design and Natural Science Research on Information Technology.* Decision Support Systems 15 (1995) , S. 251–266.
- METTLER, T.** (2010): *Vorschlag zur Wiederauffindung und Wiederverwendung von Reifegradmodellen.* In: Arbeitsbericht Nr. BE IWI/HNE/03. Institute of Information Management, Universität St. Gallen, St. Gallen,
- METTLER, T.** (2010): *Supply Management im Krankenhaus - Konstruktion und Evaluation eines konfigurierbaren Reifegradmodells zur zielgerichteten Gestaltung.* Universität St. Gallen.
- METTLER, T.** (2010): *Thinking in Terms of Design Decisions when Developing Maturity Models.* International Journal of Strategic Decision Sciences 1 (2010) 4, S. 76–87.
- METTLER, T.; ROHNER, P.** (2009): *Situational Maturity Models as Instrumental Artifacts for Organizational Design.* In: Proceedings of the 4th International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology, DESRIST '09. S. 1–9.
- METTLER, T.; ROHNER, P.; WINTER, R.** (2009): *Towards a Classification of Maturity Models in Information Systems.* In: D'Atri, A.; Marco, M. De; Braccini, A.M.; Cabiddu, F. (Hrsg.): Management of the Interconnected World. Physica-Verlag HD, Heidelberg, S. 333–340.
- MEUSER, M.; NAGEL, U.** (2009): *Das Experteninterview - Konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage.* In: Pickel, S.; Pickel, G.; Lauth, H.; Jahn, D. (Hrsg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 465–479.
- MEYER, D.; SCHILLING, A.** (2020): *Digitale Transformation am Arbeitsplatz in der Konzernsteuerfunktion - Plattformmodelle lösen klassisches Intranet und E-Mail-Kommunikation ab.* beck.digitax 1 (2020) 5, S. 324–326.
- MÜLLER, E.** (2020): *GoBD, Verfahrensdokumentation und Tax Compliance im Mittelstand – Ein Erfahrungsbericht.* beck.digitax 1 (2020) 4, S. 239–247.

- MÜLLER, E. (2021): *Tax Tech in der Praxis – Digitale Technologien und deren Anwendungsmöglichkeiten bei kleineren und mittleren Unternehmen*. beck.digitax 2 (2021) 2, S. 143–147.
- NADKARNI, S.; PRÜGL, R. (2021): *Digital transformation: A Review, Synthesis and Opportunities for Future Research*. Springer International Publishing
- NAGEL, S.; WAZA, T. (2008): *Risikomanagement beim Steuervollzug - ein Weg aus der Krise!*. DStZ (2008) , S. 321–326.
- NICKERSON, R.C.; VARSHNEY, U.; MUNTERMANN, J. (2013): *A Method for Taxonomy Development and its Application in Information Systems*. European Journal of Information Systems 22 (2013) 3, S. 336–359.
- NIESEN, T. (2021): *Wie digital ist die Steuerabteilung? Ein Reifegradmodell zur prozessorientierten Bewertung des Digitalisierungsstandes*. In: Bodemann, M.; Fellner, W.; Just, V. (Hrsg.): *Zukunftsfähigkeit durch Innovation, Digitalisierung und Technologien*. Springer Gabler, Berlin, S. 281–302.
- NIESEN, T.; BAUMGART, C. (2020): *Steuerliche Entscheidungen: Von 100-Seiten-Richtlinien zum intelligenten Entscheidungs-Service*. beck.digitax 1 (2020) 6, S. 16–20.
- NIESEN, T.; HOUY, C.; FETTKE, P. (2019): *Digitale Transformation von Prozessen in der Rechtsberatung: Anwendungsszenarien im Steuerbereich am Beispiel des ARGUMENTUM-Systems*. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 56 (2019) 4, S. 766–779.
- NIESEN, T.; SCHEID, M.; FETTKE, P. (2018): *Getting Ready for the Future of the Tax Function - Global Survey on Digital Tax Maturity and AI Readiness*. Brussels, Belgium,
- NOHL, A.-M. (2017): *Interview und dokumentarische Methode: Anleitungen für die Forschungspraxis*, 5. Auflage. Springer VS, Wiesbaden.
- NÜRNBERG, P. (2022): *Country-by-Country-Reporting*. In: Beck'sches Steuer- und Bilanzrechtslexikon, Edition 61.
- OECD (2023): *OECD Tax Administration Maturity Model Series*. URL: <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/about/maturity-model-series.htm>. Zugriff am:
- OECD (2016): *Co-operative Tax Compliance: Building Better Tax Control Frameworks*. OECD Publishing, Paris.
- OECD (2013): *Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting*. OECD Publishing
- OECD (2021): *Tax Challenges Arising from Digitalisation of the Economy - Global Anti-Base Erosion Model Rules (Pillar Two) - Inclusive Framework on BEPS*.
- OECD (2022): *Analytics Maturity Model*. Paris.
- OECD (2021): *Enterprise Risk Management Maturity Model*. Paris.
- OECD (2022): *Digital Transformation Maturity Model*. Paris.
- OMG (2017): *Unified Modeling Language (UML)*.
- ORTMEIER, C.; HENNINGSEN, N.; LANGER, A.; ET AL. (2021): *Framework for the*

- Integration of Process Mining into Life Cycle Assessment*. Procedia CIRP 98 (2021) March, S. 163–168.
- ÖSTERLE, H.** (1995): Business Engineering - Prozeß- und Systementwicklung Band 1 - Entwurfstechniken. Springer-Verlag, Berlin et al.
- ÖSTERLE, H.; BECKER, J.; FRANK, U.; ET AL.** (2010): *Memorandum zur gestaltungsorientierten Wirtschaftsinformatik*. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 62 (2010) 6, S. 664–672.
- ÖSTERLE, H.; BLESSING, D.** (2005): *Ansätze des Business Engineering*. HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik 42 (2005) 241, S. 7–17.
- ÖSTERLE, H.; OTTO, B.** (2010): *Konsortialforschung - Eine Methode für die Zusammenarbeit von Forschung und Praxis in der gestaltungsorientierten Wirtschaftsinformatikforschung*. Wirtschaftsinformatik 52 (2010) 5, S. 273–285.
- PATÓN-ROMERO, J.D.; RODRÍGUEZ, M.; PIATTINI, M.** (2017): *A SPICE-based Maturity Model for the Governance and Management of Green IT*. In: Mas, A.; Mesquida, A.; O'Connor, R. V; Rout, T.; Dorling, A. (Hrsg.): Software Process Improvement and Capability Determination. Springer International Publishing, Cham, S. 143–155.
- PAULK, M.C.; CURTIS, B.; CHRISISS, M.B.; WEBER, C. V.** (1993): *Capability Maturity Model, Version 1.1*. IEEE Software 10 (1993) 4, S. 18–27.
- PEFFERS, K.; ROTHENBERGER, M.; TUUNANEN, T.; VAEZI, R.** (2012): *Design Science Research Evaluation*. In: Peffers, K.; Rothenberger, M.; Kuechler, B. (Hrsg.): Design Science Research in Information Systems. Advances in Theory and Practice. DESRIST 2012. Lecture Notes in Computer Science, Vol. 7286. Springer, Berlin, Heidelberg, S. 398–410.
- PEFFERS, K.E.N.; TUUNANEN, T.; ROTHENBERGER, M.A.; CHATTERJEE, S.** (2007): *A Design Science Research Methodology for Information Systems Research*. Journal of Management Information Systems 24 (2007) 3, S. 45–77.
- PEREIRA, R.; SERRANO, J.** (2020): *A Review of Methods used on IT Maturity Models Development: A Systematic Literature Review and a Critical Analysis*. Journal of Information Technology 35 (2020) 2, S. 161–178.
- PEUTHERT, B.; SCHAEBS, D.S.** (2021): *Paradigmenwechsel in der Aus- und Fortbildung von Steuerbeamten (Teil I) - Zeitgemäße Anforderungen, konsekutive Modularisierung und Konzepte zur Vermittlung von Digital- und Zukunftskompetenzen*. beck.digitax 2 (2021) 6, S. 415–421.
- PEUTHERT, B.; SCHMIDT, C.; MÜLLER, R.; SCHAEBS, D.S.** (2021): *Perspektiven für den künftigen Umfang und die Nutzung von digitalen Daten im Besteuerungsverfahren (Teil I)*. beck.digitax 3 (2021) 4, S. 236–242.
- PIELKE, W.** (2018): Tax Compliance - Effektive Organisation der Einhaltung steuerlicher Pflichten. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.
- POHL, K.; RUPP, C.** (2015): Requirements Engineering Fundamentals - A Study Guide for the Certified Professional for Requirements Engineering Exam Foundation Level, 2. Auflage. Rocky Nook Inc, Santa Barbara, CA, USA.
- POPKES, J.-L.; SCHÄFER, H.** (2021): *Data Analytics im Ertragsteuer-Bereich*. REthinking:Tax 3 (2021) 3, S. 8–13.

- PÖPPELBUß, J.; NIEHAVES, B.; SIMONS, A.; BECKER, J.** (2011): *Maturity Models in Information Systems Research: Literature Search and Analysis*. Communications of the Association for Information Systems 29 (2011) Article 27, S. 505–532.
- PÖPPELBUß, J.; RÖGLINGER, M.** (2011): *What makes a useful Maturity Model? A Framework of general Design Principles for Maturity Models and its Demonstration in Business Process Management*. Proceedings of the IEEE International Engineering Management Conference (2011) , S. 244–249.
- POTTHAST, T.; LUBER, T.; WÜRSCHINGER, C.; HOFFMANN, L.** (2021): *DAC6-Compliance – It’s more than a tool - Ein Praxisbericht zur Einführung einer DAC6-Compliance-Lösung bei der Zeppelin Group mit Mazars*. beck.digitax 2 (2021) 6, S. 428–425.
- PRINZ ZU HOHENLOHE, F.; RAUTENSTRAUCH, G.; BEHRENDT, L.; ET AL.** (2022): *Pillar Two – Compliance Readiness: Projektansatz für einen IFRS-Konzern*. beck.digitax 3 (2022) 6, S. 407–422.
- PROENÇA, D.; BORBINHA, J.** (2018): *Information Security Management Systems - A Maturity Model Based on ISO/IEC 27001*. In: Abramowicz, W., Paschke, A. (Hrsg.): Business Information Systems. BIS 2018. Lecture Notes in Business Information Processing, Vol. 320. Springer International Publishing, Cham, S. 102–114.
- PRZYBORSKI, A.; WOHLRAB-SAHR, M.** (2014): *Qualitative Sozialforschung - Ein Arbeitsbuch*, 4. Auflage. Oldenbourg Verlag München, München.
- PWC** (2020): *Stand der Implementierung von Tax Compliance Management Systemen*. URL: <https://www.pwc.de/de/steuerberatung/pwc-tcms-studie-2020.pdf>. Zugriff am: 22.02.2024.
- PWC** (2022): *Tax Management Maturity Model (T3M): Meeting tomorrow’s Tax Challenges today*. URL: <https://www.pwc.com/m1/en/tax/documents/2019/tax-management-maturity-model.pdf>. Zugriff am: 06.05.2023.
- RAIMO, N.; DE TURI, I.; ALBERGO, F.; VITOLLA, F.** (2023): *The Drivers of the Digital Transformation in the Healthcare Industry: An empirical Analysis in Italian Hospitals*. Technovation 121 (2023) , S. 102558.
- RAPP, P.M.J.; THOELLEN, L.T.; WIENER, C.** (2022): *Stärkung des Tax Compliance Management-Systems (Tax CMS) durch Digitalisierungsmaßnahmen*. beck.digitax 3 (2022) 4, S. 280–289.
- RAUTENSTRAUCH, G.; PREM, Q.** (2020): *DAC6 – Künftige Meldung von grenzüberschreitenden Steuergestaltungen über BOP, XML-Upload und ELMA-Schnittstelle*. beck.digitax 1 (2020) 3, S. 184–189.
- REIS, J.; AMORIM, M.; MELÃO, N.; MATOS, P.** (2018): *Digital transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research*. In: Rocha, E.A.; Adeli, H.; Reis, L.P.; Costanzo, S. (Hrsg.): WorldCIST’18 2018: Trends and Advances in Information Systems and Technologies. Springer International Publishing, S. 411–421.
- REIS, J.; MELÃO, N.** (2023): *Digital transformation: A Meta-Review and Guidelines for Future Research*. Heliyon 9 (2023) 1, S. e12834.
- REUSCH, K.; JÜNGLING, F.** (2020): *Praktische Probleme der Einführung einer Digital*

- Services Tax am Beispiel Frankreichs*. beck.digitax 1 (2020) 1, S. 6–12.
- REYNOLDS, G.W.; STAIR, R.M.** (2021): *Principles of Information Systems*, 14. Auflag. Cengage Learning, Inc., Boston, MA.
- RIBEIRO, J.; LIMA, R.; ECKHARDT, T.; PAIVA, S.** (2021): *Robotic Process Automation and Artificial Intelligence in Industry 4.0 - A Literature Review*. *Procedia Computer Science* 181 (2021) , S. 51–58.
- RISSE, R.** (2020): *Die Digitalisierung steuern mit dem neuen LL. M. Digitalization and Tax Law*. beck.digitax 1 (2020) 3, S. 195–196.
- RISSE, R.** (2020): *Die Digitalisierung steuern: mit dem neuen LL.M. Digitalization and Tax Law*. *REthinking:Tax 2* (2020) 3, S. 75–76.
- RISSE, R.** (2022): *Automation von steuerlichen Prozessen: Auswahlmethoden zum Einsatz von Robotic Process Automation (RPA) in Umsatzsteuer-Voranmeldungen*. beck.digitax 3 (2022) 2, S. 101–109.
- RISSE, R.** (2019): *Steuerliche Digitalisierung: Wie liefert Tax Compliance z.B. einen Mehrwert in USt-Prozessen?*. *Der Betrieb* 1103 (2019) 30, S. 1645–1650.
- RISSE, R.** (2015): *Steuercontrolling- und Reporting - Tax Compliance, Prozessmanagement, Steuerplanung und Konzernsteuerquote*, 2. Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden.
- RÖGLINGER, M.; PÖPPELBUß, J.; BECKER, J.** (2012): *Maturity Models in Business Process Management*. *Business Process Management Journal* 18 (2012) 2, S. 328–346.
- ROSEMANN, M.** (1996): *Komplexitätsmanagement in Prozeßmodellen: Methodenspezifische Gestaltungsempfehlungen für die Informationsmodellierung*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.
- ROSEMANN, M.; ZUR MUEHLEN, M.** (1998): *Evaluation of Workflow Management Systems - A Meta Model Approach*. *Australasian Journal of Information Systems* 6 (1998) 1, S. 103–116.
- RÖTHLISBERGER, R.; ZITTER, G.** (2005): *Tax Risk Management: aktuelle Herausforderung für alle Steuerverantwortlichen*. *Der Schweizer Treuhänder* 79 (2005) 4, S. 295–301.
- SABNIS, S.** (2020): *India's Tryst with the Taxation of Digital Economy – Focus on Equalisation Levy*. beck.digitax 1 (2020) 4, S. 224–227.
- SADIQ, R.B.; SAFIE, N.; RAHMANN, A.H.A.; GOUDARZI, S.** (2021): *Artificial Intelligence Maturity Model: A Systematic Literature Review*. *PeerJ Computer Science* 7 (2021) , S. e661.
- SALAH, D.; PAIGE, R.; CAIRNS, P.** (2014): *An Evaluation Template for Expert Review of Maturity Models*. In: Jedlitschka, A., Kuvaja, P., Kuhrmann, M., Männistö, T., Münch, J., Raatikainen, M. (Hrsg.): *Product-Focused Software Process Improvement. PROFES 2014. Lecture Notes in Computer Science*. Springer, Cham, S. 318–321.
- SALMERÓN-MANZANO, E.** (2021): *Legaltech and Lawtech: Global Perspectives, Challenges, and Opportunities*. *Laws* 10 (2021) 2, S. 1–9.

- SALVIANO, C.F.; ZOUKAS, A.; SILVA, J.V.L.; ET AL.** (2009): *A Method Framework for Engineering Process Capability Models*. In: 16th European Systems and Software Process Improvement and Innovation. Alcala, Spain, S. 6.25-6.36.
- SCHEER, A.-W.** (2002): *ARIS - Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem*, 4. Auflage. Springer, Berlin.
- SCHEER, A.-W.** (1998): *ARIS - Modellierungsmethoden, Metamodelle, Anwendungen*, 3. Auflage. Springer, Berlin et al.
- SCHEER, A.-W.; HOFFMANN, W.; WEIN, R.** (1994): *Customizing von Standardsoftware mit Referenzmodellen*. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 31 (1994) 180, S. 92–103.
- SCHEER, A.-W.; JOST, W.** (2002): *ARIS in der Praxis: Gestaltung, Implementierung und Optimierung von Geschäftsprozessen*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
- SCHLAGHECK, B.** (2000): *Objektorientierte Referenzmodelle für das Prozess- und Projektcontrolling*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.
- SCHMAILZL, T.** (2021): *Natural Language Processing: Wie durch den Einsatz künstlicher Intelligenz der DAC6-Prozess unterstützt werden kann*. RETHinking:Tax 3 (2021) 4, S. 23–31.
- SCHMIDT, C.** (2022): *Quo vadis, Finanzverwaltung? Potenziale und Herausforderungen eines künftigen behördlichen KI-Einsatzes*. RETHinking:Tax 4 (2022) 1, S. 70–81.
- SCHMIDT, C.** (2021): *Steuervollzug in Zeiten - Kritische Bestandsaufnahme und Blick in die Zukunft*. RETHinking:Tax 3 (2021) 5, S. 57–68.
- SCHMIEDER, R.** (2020): *Anforderungen an TaxTech-Lösungen am Beispiel von Sachzuwendungen*. RETHinking:Tax 2 (2020) 5, S. 17–21.
- SCHNEIDER, A.W.; RESCHENHOFER, T.; SCHUTZ, A.; MATTHES, F.** (2015): *Empirical Results for Application Landscape Complexity*. In: Proceedings of the 48th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS). S. 4079–4088.
- SCHNEIDER, C.; TUMANOVA, I.** (2021): *Technische Komponenten eines digitalen Assistenten und ihre IT-Ökologie - Künstliche Intelligenz im Alltag*. RETHinking:Tax 3 (2021) 3, S. 18–23.
- SCHOPPE, C.** (2018): *Tax Compliance*. In: Behringer, S. (Hrsg.): *Compliance kompakt: Best Practice im Compliance-Management*. Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 147–169.
- SCHREINER, M.; HESS, T.; BENLIAN, A.** (2015): *Gestaltungsorientierter Kern oder Tendenz zur Empirie? Zur neueren methodischen Entwicklung der Wirtschaftsinformatik*. In: *Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien*, No. 1/15. LMU München, München,
- SCHUSTER, S.** (2020): *Digitalsteuer in Österreich*. beck.digitax 1 (2020) 3, S. 153–154.
- SCHÜTTE, R.** (1998): *Grundsätze ordnungsmäßiger Referenzmodellierung*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.
- SCHWAB, H.** (2020): *Digitalisierung 4.0 – Zukunft des steuerberatenden Berufs*. beck.digitax 1 (2020) 1, S. 53–58.

- SCHWEDHELM, R.** (2009): *Tax Compliance – mehr als ein Trend? Im Spannungsfeld zwischen Haftungsvermeidung und Steueroptimierung*. Liechtenstein-Journal 1 (2009), S. 7–11.
- SEER, R.** (2016): *Berichtigung nach § 153 AO oder Selbstanzeige nach §§ 371, 398a AO?*. Der Betrieb 69 (2016) 38, S. 2192–2199.
- SIEPERMANN, M.** (2023): *Service Level Agreement*. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/service-level-agreement-53580/version-276658>. Zugriff am:
- SIGLÉ, M.A.; GOSLINGA, S.; SPEKLÉ, R.F.; VAN DER HEL, L.E.C.J.M.** (2022): *The Cooperative Approach to Corporate Tax Compliance: An Empirical Assessment*. Journal of International Accounting, Auditing and Taxation 46 (2022), S. 100447.
- SILVER, M.S.; MARKUS, M.L.; BEATH, C.M.** (1995): *The Information Technology Interaction Model: A Foundation for the MBA Core Course*. MIS Quarterly: Management Information Systems 19 (1995) 3, S. 361–387.
- SIMON, H.A.** (1996): *The Science of the Artificial*, 3. Auflage. MIT Press, Cambridge, USA.
- SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE** (2010): *CMMI® for Development, Version 1.3*. Pittsburgh, Pennsylvania.
- SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE** (2010): *CMMI® for Services, Version 1.3*. Pittsburgh, Pennsylvania.
- SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE** (2010): *CMMI® for Acquisition, Version 1.3*. Pittsburgh, Pennsylvania.
- SOLLE, C.; SCHUMANN, F.** (2019): *Reifegradmodell „Doku 4.0“*. In: Stich, V.; Schumann, J.H.; Beverungen, D.; Gudergan, G.; Jussen, P. (Hrsg.): *Digitale Dienstleistungsinnovation - Smart Services agil und kundenorientiert entwickeln*. Springer Vieweg, Berlin, S. 473–490.
- SOLLI-SÆTHER, H.; GOTTSCHALK, P.** (2010): *The Modeling Process for Stage Models*. Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce 20 (2010) 3, S. 279–293.
- SPÄNGBERG ZEPEZAUER, A.K.** (2021): *Steuerlehre und Bilanzierung für das Bachelor-Studium*, 3. Auflage. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.
- SPIEKER, D.; BACKES, A.** (2022): *Die Digitalisierung der Steuerfunktion schreitet auch im deutschen Mittelstand voran*. REthinking:Tax 4 (2022) 6, S. 36–44.
- STACHOWIAK, H.** (1973): *Allgemeine Modelltheorie*. Springer-Verlag, Wien.
- STEELE, P.M.; ZASLAVSKY, A.B.** (1994): *The Role of Meta Models in Federating System Modelling Techniques*. In: Elmasri, R.A.; Kouramajian, V.; Thalheim, B. (Hrsg.): *Entity-Relationship Approach - ER '93*. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, S. 315–326.
- STEFANER, M.; PUMPLER, R.** (2021): *Tax-Controlling: Tax-Management- und Tax Compliance-Systeme als Bestandteil der Unternehmenssteuerung*. In: Eschenbach, R.; Baumüller, J.; Siller, H. (Hrsg.): *Funktions-Controlling - Praxishandbuch für Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und die öffentliche Verwaltung*, 2.

- Auflage. Springer Gabler, Wien, S. 573–605.
- STENDER, C.; AMBERG, C.; KNAUF, A.** (2021): *GoBD-Compliance – Die IT-Landschaft im Fokus der Finanzverwaltung*. beck.digitax 2 (2021) 6, S. 408–412.
- STENDER, C.; ESTERMAIER, C.; FISCHER, J.; SCHOCH, J.** (2020): *S/4HANA – Eine Chance für die Steuerabteilung*. REthinking:Tax 2 (2020) 2, S. 16–21.
- STENDER, C.; REGENDANTZ, R.** (2020): *Die Steuerfunktion erfolgreich steuern - Vom Nutzen innovativer Steuerportale*. REthinking:Tax 2 (2020) 6, S. 33–35.
- STENDER, C.; REGENDANTZ, R.** (2021): *Die Rolle der Steuerabteilung heute und morgen – Studie zu Fragen der Digitalisierung (KPMG)*. beck.digitax 2 (2021) 4, S. 270–280.
- STENDER, D.; HÖBBEL, H.; MIDDENDORF, J.** (2022): *„Make or Buy“ – Tax Outsourcing als Chance?* REthinking:Tax 4 (2022) 1, S. 38–50.
- STOCKMANN, R.** (2007): *Einführung in die Evaluation*. In: Stockmann, R. (Hrsg.): *Handbuch zur Evaluation - Eine praktische Handlungsanleitung*. Waxmann Verlag GmbH, Münster, S. 24–70.
- SVANTESSON, L.; HUGEL, T.** (2022): *Erfahrungsbericht: Einführung einer digitalen Steuermanagementlösung in einem multinationalen Unternehmen - Anwendungsbeispiel FTI Touristik*. beck.digitax 2 (2022) 4, S. 284–292.
- TABRIZI, B.; LAM, E.; GIRARD, K.; IRVIN, V.** (2019): *Digital Transformation Is Not About Technology*. Harvard Business Review 13 (2019) , S. 1–6.
- TEO, T.S.H.; KING, W.R.** (1997): *Integration between Business Planning and Information Systems Planning: An Evolutionary-Contingency Perspective*. Journal of Management Information Systems 14 (1997) 1, S. 185–214.
- THOMA, A.; BÖHM, R.; KIRCHHAINER, E.; KIRCHNER, A.** (2021): *Zoll und Umsatzsteuer*, 4. Springer Gabler, Wiesbaden.
- THOMAS, O.** (2005): *Understanding the Term Reference Model in Information Systems Research: History, Literature Analysis and Explanation*. Lecture Notes in Computer Science, Vol 3812 (2005) , S. 484–496.
- TROST, W.; BRÄUTIGAM, R.; GRAU, M.** (2022): *Grundsteuerreform 2022: Einblicke aus dem Innenleben von Entwicklern und Anwendern am Beispiel SmartGrundsteuer*. beck.digitax 3 (2022) 4, S. 262–271.
- TÜV RHEINLAND CONSULTING GMBH** (2021): *Neue Norm für ein effizientes Compliance-Management-System - Leitfaden zur Verwirklichung eines rechtssicheren Compliance-Management-Systems*. Köln.
- VAN DER AALST, W.M.P.** (2016): *Process Mining - Data Science in Action*, 2. Auflage. Springer, Heidelberg.
- VAN DER AALST, W.M.P.** (2012): *Process Mining: Overview and Opportunities*. ACM Transactions on Management Information Systems (TMIS) 3 (2012) 2, S. 1–17.
- VAN DER AALST, W.M.P.; BICHLER, M.; HEINZL, A.** (2018): *Robotic Process Automation*. Business and Information Systems Engineering 60 (2018) 4, S. 269–272.

- VAN LOOY, A.; POELS, G.; SNOECK, M.** (2017): *Evaluating Business Process Maturity Models*. Journal of the Association for Information Systems 18 (2017) 6, S. 461–486.
- VAN STEENBERGEN, M.; BOS, R.; BRINKKEMPER, S.; ET AL.** (2010): *The Design of Focus Area Maturity Models*. In: Winter, R.; Zhao, J.L.; Aier, S. (Hrsg.): Global Perspectives on Design Science Research. DESRIST 2010. Lecture Notes in Computer Science, Vol. 6105. Springer, Berlin, Heidelberg, S. 317–332.
- VDA QMC WORKING GROUP 13 / AUTOMOTIVE SIG** (2017): *Automotive SPICE - Process Assessment / Reference Model Version 3.1.* (2017)
- VENABLE, J.; PRIES-HEJE, J.; BASKERVILLE, R.** (2012): *A Comprehensive Framework for Evaluation in Design Science Research*. In: Peffers, K.; Rothenberger, M.; Kuechler, B. (Hrsg.): Design Science Research in Information Systems. Advances in Theory and Practice. DESRIST 2012. Lecture Notes in Computer Science, Vol. 7286. Springer, Berlin, Heidelberg, S. 423–438.
- VENABLE, J.; PRIES-HEJE, J.; BASKERVILLE, R.** (2016): *FEDS: A Framework for Evaluation in Design Science Research*. European Journal of Information Systems 25 (2016) 1, S. 77–89.
- VETTEN, A.** (2021): *Tax Target Operating Model – die Digitale Steuerabteilung (EY)*. beck.digitax 2 (2021) 4, S. 280–284.
- VETTEN, A.** (2021): *Etablierung eines Tax Operating Modells zur nachhaltigen Modernisierung der Steuerabteilung*. REthinking:Tax 3 (2021) 6, S. 42–46.
- VETTER, E.** (2013): *Compliance im Unternehmen*. In: Wecker, G.; Ohl, B. (Hrsg.): Compliance in der Unternehmerpraxis - Grundlagen, Organisation, Umsetzung, 3. Auflage. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, S. 1–18.
- VIAL, G.** (2021): *Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda*. Managing Digital Transformation (2021) , S. 13–66.
- VOM BROCKE, J.** (2016): *Referenzmodellierung: Gestaltung und Verteilung von Konstruktionsprozessen*, 2. Auflage. Logos Verlag, Berlin.
- VOM BROCKE, J.** (2007): *Design Principles for Reference Modelling: Reusing Information Models by Means of Aggregation, Specialisation, Instantiation, and Analogy*. In: Fettke, P.; Loos, P. (Hrsg.): Reference Modelling for Business Systems Analysis. Idea Group Publishing, Hershey, London, S. 47–75.
- VOM BROCKE, J.; ROSEMAN, M.** (2015): *The Six Core Elements of Business Process Management*. In: vom Brocke, J.; Rosemann, M. (Hrsg.): Handbook on Business Process Management 1 - Introduction, Methods, and Information Systems, 2. Auflage. Springer, Berlin, Heidelberg, S. 105–122.
- WAGNER, A.-M.** (2020): *Tax Compliance mit KI: Wie kann die Haftung für KI-Fehlentscheidungen vermieden werden?*. REthinking:Tax 2 (2020) 1, S. 9–13.
- WATTL, B.** (2020): *Transparenz von Künstlicher Intelligenz: Eine Demystifizierung im Kontext steuerlicher Anforderungen*. REthinking:Tax 2 (2020) 1, S. 4–8.
- WATTL, B.; VOGL, R.** (2018): *Increasing Transparency in Algorithmic-Decision-Making with Explainable AI*. Datenschutz Datensich 42 (2018) , S. 613–617.

- WARGOWSKA, L.; WERNER, S.** (2020): *Zur Fortentwicklung des Datenzugriffs gemäß § 147 Abs. 6 AO (Teil 2)*. beck.digitax 1 (2020) 3, S. 133–139.
- WARGOWSKA, L.; WERNER, S.** (2020): *Zur Fortentwicklung des Datenzugriffs gemäß § 147 Abs. 6 AO (Teil 1)*. beck.digitax 1 (2020) 2, S. 66–69.
- WASCHBUSCH, G.; ZIEGER, G.L.** (2016): *Die steuerliche Betriebsprüfung als wichtigste Form der Außenprüfung - Grundlagen und Ablauf einer Betriebsprüfung (Teil I)*. Der Steuerberater (2016) 11/12, S. 329–225.
- WEBER, S.** (2022): *Die Implementierung einer Indirect Tax Engine*. REthinking:Tax 4 (2022) 1, S. 20–24.
- WEBER, S.** (2020): *Die digitale Transformation der Steuerabteilung*. REthinking:Tax 2 (2020) 2, S. 31–35.
- WEBER, S.; BUCCIARI, F.** (2022): *Der Deklarationsprozess bei direkten und indirekten Steuern – das ewige Streben nach Effizienzen*. REthinking:Tax 4 (2022) 5, S. 8–13.
- WEBER, S.; MASCHKE, S.** (2020): *Netzwerkanalyse höchstrichterlicher Steuerrechtsprechung*. beck.digitax 1 (2020) 5, S. 302–313.
- WEBER, U.** (2021): *Digitale Souveränität des steuerlichen Beraters*. REthinking:Tax 3 (2021) 2, S. 17–21.
- WEICHBOLD, M.** (2019): *Pretest*. In: Bauer, N.; Blasius, J. (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 2. Auflage. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, S. 349–356.
- WEILL, P.; WOERNER, S.L.** (2013): *The Future of the CIO in a Digital Economy*. MIS Quarterly 12 (2013) 2, S. 65–75.
- WESKE, M.** (2019): *Business Process Management - Concepts, Languages, Architectures*, 3. Auflage. Springer-Verlag, Berlin.
- WILDE, T.; HESS, T.** (2007): *Forschungsmethoden der Wirtschaftsinformatik - Eine empirische Untersuchung*. Wirtschaftsinformatik 49 (2007) 4, S. 280–287.
- WILKENS, J.** (2022): *Erfahrungsbericht: Digitalisierung von Sachzuwendungsprozessen – Implementierung eines Sachzuwendungstools*. beck.digitax 3 (2022) 4, S. 272–276.
- WINTER, R.** (2008): *Design Science Research in Europe*. European Journal of Information Systems 17 (2008) 5, S. 470–475.
- WINTER, R.** (2003): *Modelle, Techniken und Werkzeuge im Business Engineering*. In: Österle, H.; Winter, R. (Hrsg.): *Business Engineering: Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters*. Springer, Berlin, Heidelberg, S. 87–118.
- WINTER, R.; FISCHER, R.** (2006): *Essential Layers, Artifacts, and Dependencies of Enterprise Architecture*. Proceedings - 2006 10th IEEE International Enterprise Distributed Object Computing Conference Workshops, EDOCW2006 (2006) , S. 30–38.
- WINTERHALTER, J.; GREIL, S.; WARGOWSKA, L.; NIEKLER, A.** (2022): *Die Ermittlung des Fremdvergleichspreises von Daten mit Hilfe von Process Mining, API und Blockchain-Verfahren – Erste Erkenntnisse einer Fragebogenstudie*. beck.digitax 3 (2022) 4, S. 244–255.

- WINTERHALTER, J.; NIEKLER, A.** (2020): *Das Trilemma datenbasierter Besteuerungsansätze und seine Lösung durch digitale Dokumentation mithilfe von Process-Mining- und Blockchain-Verfahren*. beck.digitax 1 (2020) 1, S. 49–53.
- WÖHE, G.; DÖRING, U.** (2010): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Auflag. Verlag Franz Vahlen GmbH, München.
- WOLLGARTEN, S.** (2015): Kanzleikooperationen in Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung. Springer Gabler, Wiesbaden.
- WRONSKI, N.** (2020): *Wie arbeiten wir in Zukunft zusammen? - Kollaboration von überall mit dem Einsatz von Cloud-Tools*. beck.digitax 1 (2020) 2, S. 92.
- WULF, J.; METTLER, T.; BRENNER, W.** (2017): *Using a Digital Services Capability Model to Assess Readiness for the Digital Consumer*. MIS Quarterly Executive 16 (2017) 3, S. 171–195.
- WÜRSCHINGER, C.** (2020): *Inside Outside Collaboration*. REthinking:Tax 2 (2020) 3, S. 42–45.
- WÜRSCHINGER, C.** (2022): *Grundsteuerreform – es geht los!*. REthinking:Tax 4 (2022) 1, S. 25–29.
- WÜRZ, K.** (2021): *ISO 37301: Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen*. URL: https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/iso-37301-als-compliance-standard_230130_513496.html. Zugriff am:
- ZUR MÜHLEN, M.; SHAPIRO, R.** (2015): *Business Process Analytics*. In: Vom Brocke, J.; Rosemann, M. (Hrsg.): Handbook on Business Process Management 2, 2. Auflage. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 243–263.