

Die Herausforderung für ein Unternehmen ist es, die relevanten Entwicklungen überhaupt zu erkennen und zu verstehen.²⁴

1.5. Die Treiber der Digitalisierung

Martin Setnicka

In der frühen Entwicklungsgeschichte der Menschheit bestand aufgrund von Knappheit die Motivation vorwiegend darin, die Grundbedürfnisse des Überlebens zu sichern. Das hat sich natürlich in den letzten Jahrhunderten drastisch geändert. Dennoch sind in der Vergangenheit Innovationen meist aus der Not heraus und nur manchmal zufällig entstanden. Ziel eines Unternehmens ist es, sich einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Die Digitalisierung bietet dafür nahezu grenzenloses Potential.²⁵

Die Entwicklung der Digitalisierung verschiebt die Grenzen des Machbaren immer weiter. Was vor wenigen Jahren noch als Science Fiction abgestempelt wurde, ist heute bereits Alltag. Neben den wirtschaftlichen Entwicklungen gibt es auch in der Wissenschaft einen offenen Wettbewerb um die besten Experten und Nachwuchskräfte, insbesondere in den MINT-Fächern – Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik.

Die Digitalisierung wird insbesondere durch die rasante Entwicklung in der Informations- und Kommunikationstechnik einhergehend mit deren Preisverfall vorangetrieben. Soziale Netzwerke im Internet, Themen-, Vergleichs- und Bewertungsportale, Suchmaschinen, App Stores, Online-Marktplätze und weitere Plattformen bestimmen zunehmend unseren digitalen Alltag und die digitalen Geschäftsmodelle der Unternehmen. Von großer Bedeutung für die disruptiven Innovationen sind die internetbasierten Anwendungen, die digitalen Plattformen mit ihrer Netzwerkstruktur und die Verwertungsmöglichkeiten der Daten. Die neuen Möglichkeiten haben dazu beigetragen, dass der einfache und schnelle Zugang zu Informationen und Wissen zum Erfolgsfaktor für Unternehmen und für jeden Einzelnen geworden ist.²⁶

Die Trends und Treiber, die als relevant für die Entwicklung der Digitalisierung betrachtet werden, werden wie folgt beschrieben:

Ökonomie

Aus ökonomischer Sicht lassen sich die Treiber der Digitalisierung und die damit verbundenen Auswirkungen in treibende Kräfte zusammenfassen:

24 *Faber*, 2019, S. 10.

25 *Faber*, 2019, S. 3 ff.

26 *Hanschke*, 2018, S. 7.

- Speicherkapazität: zunehmende Speicherkapazität, Senkung der Speicherkosten
- Digitale Plattformen und Netzwerkeffekte: exponentielles Wachstum von Daten innerhalb virtueller Netzwerke und die damit einhergehenden veränderten Kundenbedürfnisse und die Netzwerk-Community.
- Durchdringungseffekt: Internet
- Dynamische Entwicklungen durch disruptive Innovationen in allen Wirtschaftsbereichen
- Regulatorien, wie neue gesetzliche Anforderungen, beispielsweise der automatisierte Datenaustausch
- Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen ihre Geschäftsmodelle in immer kürzeren Zyklen überdenken, anpassen, aber vor allem digitalisieren. Die Treiber der Digitalisierung im Unternehmen dürfen nicht unberücksichtigt gelassen werden. Es gilt sich am Markt zu positionieren und die Konkurrenz, vor allem dynamische Start-ups, im Auge zu behalten.

Globalisierung

Der Begriff Globalisierung leitet sich vom lateinischen *globus* – Erde – ab. Globalisierung beschreibt die weltweite Verflechtung aller Lebensbereiche, sei es wirtschaftlich, politisch oder kulturell. Durch technische Fortschritte wurden und werden Individuen, Unternehmen, Institutionen oder Länder immer stärker miteinander verbunden und vernetzt.

Via Internet können Bilder, Videos, Meldungen etc. binnen weniger Sekunden von einem Ort der Welt zu einem anderen geschickt werden. Auch die Möglichkeiten des weltweiten Handels und der mittlerweile einfachen Handhabung von globalen Transaktionen sind für die Wirtschaft von großer Bedeutung.

Die Treiber des Globalisierungsprozesses sind einerseits die rasante Entwicklung des Welthandels und andererseits Direktinvestitionen. In den letzten Jahrzehnten wurden große Anstrengungen unternommen, um den Freihandel voranzutreiben, indem tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse global abgebaut wurden. Auch die Entwicklung des Freihandels wurde durch zwischenstaatliche Freihandelsverträge maßgeblich forciert. Freihandelsabkommen variieren deutlich im Umfang der im Abkommen niedergelegten Vereinbarungen. Weltweit gibt es über 250 Freihandelsabkommen über den Austausch von Waren und Dienstleistungen.²⁷

Der technologische Fortschritt war schon in den vergangenen Jahrhunderten ein Motor für die Entwicklung des internationalen Handels. Neue Technologien ermöglichen neue Produkte und Dienstleistungen und verändern die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen. Die größte Rolle spielt aber sicherlich der Fortschritt der Kommunikationstechnologie, allen voran das Inter-

²⁷ Bösch, 2019, S. 59 ff.

net und darauf aufbauende Anwendungen und Möglichkeiten. Das Internet hat nicht nur die globale Kommunikation zwischen Unternehmen und Privatpersonen verändert, sondern auch die Arbeitsabläufe und die Vertriebsmöglichkeiten. Ein zentraler Treiber für die Ausweitung des Welthandels ist die zunehmende Auslagerung von konzerninternen Produktionsketten ins Ausland. Länderübergreifende Produktionsstätten sind heutzutage gang und gäbe.²⁸

New Economy

New Economy, also die „neue Wirtschaft“, ist die Bezeichnung für Wirtschaftsbereiche, die im Zusammenhang mit der Verbreitung des Internet und der Computer- sowie anderer Informations- und Kommunikationstechniken, also web-basierter Dienstleistungen, aufgekommen sind und die wirtschaftlichen Abläufe teilweise grundlegend verändert haben.

Im Gegensatz zu klassischen Wirtschaftstheorien, oft als Old Economy, bezeichnet, geht die New Economy nicht von einer Preisbestimmung aufgrund einer Knappheit der Güter aus. In der New Economy bestimmen die Güter ihren Wert vor allem durch die weltweiten Verbreitungsmöglichkeiten, die durch digitale Zugänge, Netzwerkeffekte und Verbreitungsgrad erreicht werden. Die Entwicklung und Umsetzung von möglichst innovativen und marktgängigen Geschäftsmodellen ist die Voraussetzung für die erfolgreiche Gestaltung der Unternehmenszukunft in Zeiten des digitalen Wandels. Diese Veränderung wurde ausgelöst durch disruptive Technologien und Trends sowie grundlegend geänderte Rahmenbedingungen und Märkte²⁹.

Während die Old Economy primär durch Anlage- und Umlaufvermögen geprägt ist, sind es bei der New Economy vordergründig immaterielle Güter, die die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bestimmen. Da diese allerdings – wie sich noch zeigen wird – häufig in der Bilanz nicht ausreichend Berücksichtigung finden, ist es nicht ungewöhnlich, dass bei Unternehmen der New Economy ein Wertunterschied (sogenannter Value-Gap) zwischen Börs kapitalisierung und dem durch Bewertungsmethoden ermittelten Unternehmenswert feststellbar ist.³⁰ Die Bilanz hat als Folge nur mehr wenig Aussagekraft über den Wert des Unternehmens. So sind Start-ups, die trotz hoher Verluste hoch bewertete Aktienkurse haben, keine Seltenheit. Aus diesem Grund ist der Elektrofahrzeughersteller Tesla Inc. die wertvollste Automarke der Welt, obwohl sie erst am 1. Juli 2003 gegründet wurde.

Herausforderungen bei der Bewertung, schnelles Wachstum und die mangelnde Vergleichbarkeit machen Aussagen über den tatsächlichen Wert von Unterneh-

28 Bösch, 2019, S. 65 f.

29 Vgl. Nagl/Bozem, 2018, S. 1 f.

30 Vgl. Krings/Diehm, Unternehmensbewertung in der New Economy (11/01) 1133.

men der New Economy zunehmend schwierig. Vor diesem Hintergrund hat sich auch neben den klassischen ertrags- und marktorientierten Bewertungsverfahren eine Vielzahl an alternativen Bewertungszugängen entwickelt. Hier zu nennen sind die First-Chicago-Methode, die Venture-Capital-Methode, Real-Options-Modelle und das Discounted-Cashflow-Verfahren. Bei der Bewertung von Start-ups wird häufig zwischen Pre-Money- (vor der Eigenkapitaleinlage) und Post-Money-Bewertungen (nach einer entsprechenden Finanzierungsrunde) unterschieden.³¹

Das zunehmende Auseinanderklaffen zwischen Markt- und Buchwert von Unternehmen der New Economy ist vor allem auch auf die restriktiven Bilanzierungsvorgaben des nationalen Gesetzgebers für immaterielle Vermögensgegenstände zurückzuführen (mehr dazu im Kapitel 6.7.).

Automatisierung

Automatisierung ist die Technologie, mit der ein Produktionsprozess durch künstliche Systeme und somit mit minimaler menschlicher Unterstützung ausgeführt wird. Der Begriff inspiriert durch das Wort Automat oder der Einsatz von Automaten und ist die Verwendung verschiedener Steuerungssysteme für den Betrieb von Geräten wie Maschinen mit minimalem oder reduziertem Personaleinsatz. Die Automatisierung deckt Anwendungen in unterschiedlichsten Bereichen und Größen ab. Die Komplexität der Steuerung kann von einer einfachen Ein-aus-Steuerung bis zu High-Level-Algorithmen reichen.

Automatisierung ist überall und ihre Durchdringung nimmt zu. Während Automatisierungsbemühungen bisher darauf gerichtet waren, starre, wiederkehrende Produktionsabläufe zu ersetzen, gehen zukünftige Bestrebungen dahin, dass durch den Einsatz von KI die Fähigkeit von automatisierten Systemen und Maschinen, zu lernen, genutzt wird, um Produktionssteigerungen zu erzielen. Unter dieser Prämisse verdrängen Robotics und kognitive Technologien weiterhin Routinetätigkeiten, die früher von Menschen ausgeführt wurden.

Allerdings gibt es Automatisierungen nicht nur in Form großer kostspieliger Roboter, Maschinen etc. Ihr Einsatz erfolgt auch in kleinsten Geräten.

Beispiele für Automatisierung (Auszug)

- (Software) Robotics: Repetitive Arbeiten können von Robotern durchgeführt werden, seien es einfache Roboter, die über Sensoren verfügen, um Objekte zu greifen und zu bearbeiten, oder Software-Roboter, die Computeraufgaben, die normalerweise von Menschen durchgeführt werden, automatisieren.
- Chat-Bots, welche anstelle von Menschen Anfragen von Kunden, Lieferanten automatisch bearbeiten.

31 Vgl. KPMG, Nur ein Weg führt zur Bewertung, <https://home.kpmg/at/de/home/insights/2018/07/dimensionen-neue-arbeitswelt-bewertung-start-ups.html>, entnommen am 1.7.2020.

1. Digitalisierung

- Automatisierung im E-Commerce, um zusätzliche Touchpoints in der Customer Journey des Kunden integrieren und so den Vertrieb und die Markentreue fördern, z.B. Mail an Kaufabbrucher, dynamischer Content, automatisierte Werbe-E-Mails.
- Automatische Recherche beispielsweise mithilfe von Google Alerts.
- Nicht zu vergessen: Mithilfe von Online-Terminvereinbarungen können ohne persönliche Rücksprache rund um die Uhr Termine vereinbart werden.

Eine stärkere Automatisierung in der Wirtschaft führt zu einer Steigerung der Produktion mit gleichzeitiger Vereinfachung und Veränderung von Arbeitsabläufen. Das hat demnach auch Auswirkungen auf die Preisgestaltung.

Es ist davon auszugehen, dass die Arbeit der Zukunft weniger mit körperlichen Anstrengung, sondern vermehrt mit geistig anspruchsvolleren und komplexeren Tätigkeiten verbunden ist. Die Zukunft wird auch durch fachübergreifende Kompetenzen, interdisziplinäre Arbeitsweise und eine neue Art der Fehlerkultur geprägt sein.

Wesentlich zu erwähnen ist, dass nicht jede Digitalisierung eine Automatisierung ist. Die meisten digitalen Lösungen ersetzen den Menschen oder die menschliche Tätigkeit nicht, sondern unterstützen den Menschen und stellen eine Arbeits erleichterung dar.

Vernetzung

Für die Vernetzung von Menschen und die Vernetzung von Dingen bildet das Internet die grundlegende Voraussetzung im digitalen Zeitalter. Das Internet (zusammengesetzt aus *inter* und *net* = das Netz) wurde im Jahr 1991 kommerzialisiert, indem ein Beitrag zu Newsgroup öffentlich und weltweit verfügbar wurde.

Auf Basis des Internets ist eine Vielzahl neuer Geschäftsmodelle verbunden mit Suchmaschinen, E-Commerce oder Cloud Computing entstanden.

Die Digitalisierung und die zunehmende Vernetzung zwischen Unternehmen kann dann zu einem globalen Wirtschaftswachstum führen, wenn sich auf diese Weise Spezialisierungsvorteile realisieren lassen.

Digitalisierung ermöglicht durch die Integration digitaler Technologien eine verstärkte Flexibilisierung und Restrukturierung des gesamten Produktions- und Arbeitsprozesses, wodurch nicht nur interne Effizienzsteigerungen und Produktivitätsgewinne zu erwarten sind, sondern durch die stärkere Vernetzung der gesamten Wertschöpfungskette auch auf die Bedürfnisse der Kunden schneller und gezielter eingegangen werden kann. Die Digitalisierung unterstützt nicht nur die Modernisierung und digitale Vernetzung bestehender Systeme und Prozesse, sondern treibt auch die Entwicklung neuer, innovativer Produkte und Services an.

Die Digitalisierung schreitet unaufhaltsam voran und verändert die gesamte Wirtschaftsstruktur nachhaltig, insbesondere durch die Vernetzung von Dingen.

Industrie 4.0 und Digitalisierung sind je nach Branche die wichtigsten Themen unserer Zeit und damit soll die wirtschaftliche Bedeutung der zunehmenden Vernetzung und Automatisierung von Produktionssystemen und Wertschöpfungsketten, aber auch das damit verbundene enorme Potential hervorgehoben werden.

Industrie 4.0 ist demnach die Digitalisierung von Produkten und damit der zunehmende Einsatz vernetzter digitaler Technologien. Industrie 4.0 ist geprägt von zwei Evolutionen: Vernetzung und Selbststeuerung. Die zunehmende Vernetzung zwischen Gegenständen des Alltags oder von Maschinen im industriellen Umfeld sowohl untereinander als auch mit dem Internet hat die Wirtschaft und die Unternehmenssteuerung nachhaltig verändert. Mehr dazu im Kapitel 3.3.

Big Data

„Data is the new oil“ – im Zuge der Digitalisierung nimmt Big Data immer mehr Einfluss auf die Sammlung, Verwaltung, Verwertung und vor allem die Analyse der digitalen Daten. Da im digitalen Zeitalter die jährliche Produktion von Daten exponentiell steigt, hat sie nicht nur in der Welt der Unternehmen große Aufmerksamkeit erfahren. Big Data ist zu einem der größten Buzzwords im 21. Jahrhundert geworden.

Unternehmen widerfahren diese gravierenden Veränderungen bedingt durch technologische Änderungen, die sowohl als Chance als auch als Risiko wahrgenommen werden. Diese werden oft als S-MACT-Technologien (siehe dazu Kapitel 1.7.) bezeichnet. Eine Kerntechnologie ist Analytics im Zusammenhang mit Big Data.

Mehr zu Big Data finden Sie im Kapitel 4.

Kunden-Customer-Centricity

Kunden haben im digitalen Zeitalter ihr Konsum- und Kaufverhalten massiv verändert. Konsumenten sind heute nahezu permanent bereit, neue Sachen auszuprobieren. Per Knopfdruck sind Waren im Warenkorb und online bestellt – und genauso schnell wieder zurückgesendet. Die Art und Weise, wie wir konsumieren, hat sich gravierend verändert.

In der Digitalisierung stehen der Kunde und Kundenerlebnisse im Mittelpunkt. Der Kunde sammelt nicht nur beim Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung Erfahrungen mit der Marke oder mit dem Unternehmen, er kommt schon bei der Werbung mit dem Vertrieb sowie mit dem Kundenservice in Kontakt.³²

Das Kundenerlebnis ist die Gesamtheit der persönlichen Erfahrungen des Kunden mit dem Unternehmen oder der Marke über alle möglichen Touchpoints³³. So ist es möglich, ein All-inclusive-Paket mit Wartung, Service etc. in Anspruch zu neh-

³² Hanschke, 2018, S. 4.

³³ Berührungspunkte.

6. Steuerrechtliche Anforderungen und Entwicklungen im Bereich Steuern und Rechnungswesen

6.1. Status quo und digitale Trends im Steuer- und Rechnungswesen

Eberhard Bayerl/Kirstin Krippner/Christian Sikora

Das Trendthema Digitalisierung ist in aller Munde. Wie bereits in den Kapiteln zuvor ausgeführt, umfassen die damit einhergehenden disruptiven Veränderungen ganze Wertschöpfungsstufen und Geschäftsmodelle und stellen interne Funktionsbereiche wie natürlich auch die Finanzfunktion vor große Herausforderungen. Vor allem die Automatisierung sowie Nutzung der neuen Technologien für bessere und tiefere Einblicke sind zentrale Elemente auf der Agenda der CFOs.

Die Steuer- und Rechnungswesenfunktion ist nicht nur von der intrinsischen Motivation der Unternehmen getrieben, die Möglichkeiten im Rahmen der Digitalisierung für ihren Geschäftsbereich umzusetzen, sondern ist ebenso extrinsisch motiviert, den Behörden und dem sich abzeichnenden Trend auf EU-Ebene und den damit einhergehenden Anforderungen zu entsprechen.

Die Nutzung von Big Data, die Digitalisierung von steuer- und rechnungswesenrelevanten Geschäftsprozessen und die Hebung damit verbundener Optimierungspotentiale beinhalten ein intensives Auseinandersetzen miteinander verknüpfter Themenbereiche aus Unternehmenssicht. Die vom Gesetzgeber in immer höherem Maß geforderte Transparenz der Unternehmensdaten und der elektronischen Datenbereitstellung kann u.E. nur mit Bewältigen der dafür erforderlichen „Hausaufgaben“ bewerkstelligt werden. Das heißt, dass die Steuer- und Rechnungswesenfunktion einmal mehr die Aufgabe hat, betriebswirtschaftliche und gesetzliche Aspekte aufeinander abzustimmen.

Aktuellen Studien zur Digitalisierung im Rechnungswesen sowie zur Vision der Finanzfunktion der Zukunft kann man eindeutige Trends, Entwicklungen und Stoßrichtungen in Bezug auf Digitalisierung im Finanzbereich entnehmen.

Beispielhaft hat eine gemeinsame Studie von KPMG und dem Fraunhofer Institut⁴³³ gezeigt, dass bei einem Blick in die Unternehmen und vor allem in die Finanzbereiche es bemerkenswert ist, dass zwar die Tragweite der zunehmenden Digitalisierung und die notwendige schnelle Neuausrichtung des Unternehmens – inklusive des Finanzbereichs – mit 96 % deutlich erkannt werden, eine konkrete

433 Vgl. KPMG/Fraunhofer, Digital Finance – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Digitalisierung im Finanzbereich, 2017, S. 10–13.

Digitalisierungsstrategie – insbesondere für Digitalisierungsinitiativen im Finanzbereich – jedoch oft noch nicht vorhanden ist. Die Studien zeigen, dass in drei von vier Unternehmen aktuell noch keine konkrete Digitalisierungsstrategie für den Finanzbereich vorhanden ist. Daraus ergibt sich natürlich ein erheblich steigender Handlungsdruck für die Unternehmen, um nicht den Anschluss im Wettbewerb zu verlieren.

Chancen

96% sehen große Potenziale der Digitalisierung

Herausforderungen

59% erwarten Herausforderungen durch die Digitalisierung

Strategie

In **3 von 4** Unternehmen wird noch keine Digitalisierungsstrategie für den Finanzbereich umgesetzt

Abb. 38: Erwartungshaltung Digitalisierung

Überdies birgt das Fehlen einer klaren Digitalisierungsstrategie im Finanzbereich auch das Risiko, durch unüberlegte, übereilte Maßnahmen schließlich falsche Entscheidungen im Umgang mit der Digitalisierung zu treffen. Insbesondere ist zu befürchten, dass dies zu dezentral initiierten und unkoordinierten Einzelinitiativen führt, welche einer unternehmensweit abgestimmten, ganzheitlichen und damit schlagkräftigen digitalen Transformationsstrategie entgegenstehen.

Laut der Studie „Global CEO Outlook Survey“ von KPMG⁴³⁴ sind 85 % der CEOs der Auffassung, dass die Analyse von Daten zur Erzielung profitablen Wachstums der „größte strategische Beitrag“ ist, den ein CFO einem Unternehmen bieten kann. CEOs erwarten demzufolge von ihren CFOs zunehmend, dass sie Finanzdaten und Analysen zur Erschließung neuer Märkte, Produkte und Kanäle anwenden. Weiters ist erkennbar, dass der Einfluss des CFO-Bereichs generell enorm

434 Vgl. KPMG/Forbes Insights, Studie „The view from the top“, 2015, S. 6–7.

wachsen wird, da vor allem der CEO eine aktive Koordinationsfunktion in der Steuerung der unternehmensweiten Digitalisierungsinitiativen durch den CFO sowie eine verstärkte Einbindung des CFOs in strategische Fragestellungen zur Steigerung des Unternehmenswachstums und der Profitabilität einfordert. Die verstärkte Abstimmung zwischen der Finanzplanung und der Unternehmensstrategie landet demnach unter den Top-5-Prioritäten eines CFO. Inhärent damit verändert sich auch der Fokus des CFO vom reinen Blick auf die Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung hin zur gesamthaften Betrachtung aller Bereiche der Wertschöpfungskette, erst dadurch kann eine aktive integrierte Unternehmenssteuerung gestützt durch die entsprechenden Finanzdaten erreicht werden.

Wachsender Einfluss CFO

85 % der CEOs von Top-Performing-Unternehmen sehen die Verwendung von Finanzdaten für profitables Wachstum als größten strategischen Beitrag durch den CFO

CEOs expect their CFOs to take initiative to apply financial data analytics to explore new products, markets, and channels.

Strengthening alignment between financial planning and corporate strategy will be one of the CFO's top five future priorities.

Abb. 39: Aufgabenbereich CFO

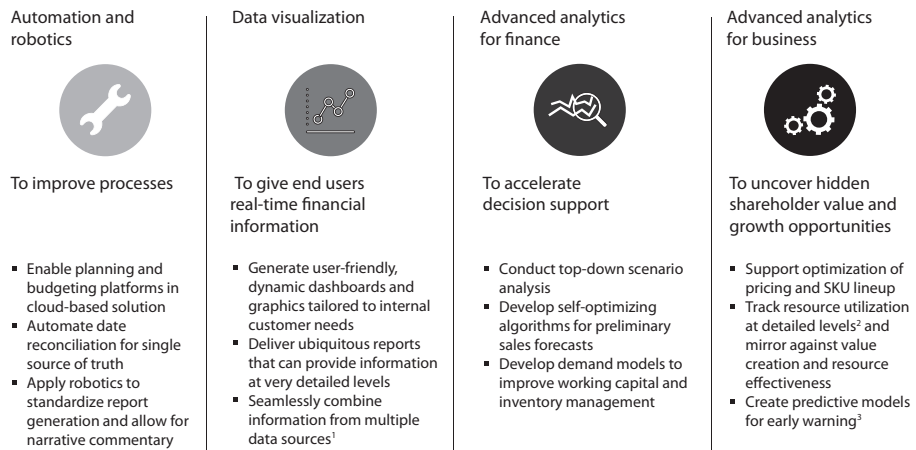
Dies spiegelt sich auch in der steigenden Tendenz zu End-to-End-Finanzprozessen wider: Neben den bisherigen Aufgaben des Finanzbereichs werden z.B. die Themen Einkaufscontrolling (Stichwort „Purchase-to-Pay“) und Vertriebscontrolling („Order-to-Cash“) sowie die Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette viel mehr in den Fokus drängen. Somit ist von einer deutlichen Ausweitung des CFO-Aufgabenportfolios auszugehen.⁴³⁵ Dies wird begleitet von dem Vorstoß der Finanzverwaltung, steuerrelevante Prozesse aus End-to-End-Sicht im Unternehmen einem Steuerkontrollsystem zu unterstellen. Dies ist der derzeitige Ansatz bei der begleitenden Kontrolle gem. §§ 153a ff. BAO und eröffnet einen Blick auf mögliche Skalierungseffekte bei Unternehmen, die nicht die Voraussetzung der begleitende Kontrolle erfüllen, sich aber dennoch für die mögliche Ausweitung skalierte Prüfungsansätze der Finanz in Zukunft rüsten wollen. Der Prüfungsstil bei Betriebsprüfungen verändert sich durch die Mög-

⁴³⁵ Vgl. KPMG/Fraunhofer, Digital Finance – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Digitalisierung im Finanzbereich, 2017, S. 19.

6. Steuerrechtliche Anforderungen und Entwicklungen

lichkeiten der Digitalisierung und die dadurch elektronische Verfügbarkeit der Daten. Der Trend zu einem standardisierten, automatisierten Informationsaustausch und der Anwendung von Data Analytics im Bereich der Finanzverwaltung ist da und in Umsetzung.

Hinsichtlich der Relevanz digitaler Technologien sind es gemäß der Strategieberatung McKinsey & Company vor allem vier wesentliche Technologiefelder, die die Finanzfunktion der Zukunft enorm verändern werden:⁴³⁶



¹ Such as finance enterprise resource planning, customer relationship management, order volume, and market development.

² Such as sales force and marketing.

³ On customer churn or credit risk, for instance.

Abb. 40: Four digital technologies will reshape the finance function [Quelle: McKinsey & Company, Memo to the CFO: Get in front of digital finance – or get left back, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/memo-to-the-cfo-get-in-front-of-digital-finance-or-get-left-back#>]

Die neuen Aufgaben für das Datenmanagement und die End-to-End-Betrachtung, aber auch die steigende Forderung nach wertstiftenden Aufgaben durch die – aufgrund von Automatisierung – frei werdende Zeit sowie die technische Expertise in der Anwendung der neuen Technologien erfordern natürlich auch die Adaption des bisherig notwendigen Skillsets der Finanzmitarbeiter. Neben der Expertise in Finanzfragestellungen werden verstärkt auch das Know-how zum eigentlichen Geschäftsmodell sowie ein Verständnis von Data Science, ergänzt um die notwendige IT-Fitness, zentrale Elemente dieses neuen Skillsets darstellen.⁴³⁷ Weiters werden die Compliance-Tätigkeiten der Mitarbeiter im Steuer-

436 Vgl. McKinsey & Company, Memo to the CFO: Get in front of digital finance – or get left back, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/memo-to-the-cfo-get-in-front-of-digital-finance-or-get-left-back#>.

437 Vgl. KPMG/Fraunhofer, Digital Finance – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Digitalisierung im Finanzbereich, 2017, S. 27.

und Rechnungswesen durch bestehende und zukünftige Lösungen verstärkt unterstützt werden. Es tritt die Wertschöpfung durch die Standardisierung und Automatisierung der einzelnen Tätigkeitsschritte hervor. Diese können nun fokussiert von qualifizierten Mitarbeitern vollzogen werden. Es kommt somit zu einem Ressourcenshifting von inhaltlich leeren zu inhaltsvollen Tätigkeiten. Als Beispiele seien hier genannt:

- das Vorbefüllen von Templates versus Analyse der Werte in den Templates
- Informationsgathering versus Analyse der erhaltenen Informationen

Diesem Shifting geht ein Erweitern des eigenen Mindsets und des grundsätzlichen Verständnisses des eigenen Jobprofils voraus.

Diese Weiterentwicklung muss natürlich auch aktiv angegangen und proaktiv getrieben werden.

Zu guter Letzt sollte auch noch Folgendes festgehalten werden: Neben der Nutzung der neuen technischen Möglichkeiten sollte vor allem auch nicht auf den generellen kulturellen Wandel der Finanzfunktion vergessen werden! Denn die besten Tools helfen nichts, wenn die Organisation selbst und deren Führungskultur nicht entsprechend in das digitale Zeitalter transformiert werden.

Fazit

Die Digitalisierung hat mittlerweile also auch im Finanzbereich Fuß gefasst. Der Finanzbereich nutzt die technologischen Möglichkeiten und strebt gezielt die Entwicklung der Finanzorganisation zu einem proaktiven Partner der Geschäftsführung an. Es gilt dabei natürlich auch eine zukunftsfähige Organisationsstruktur zu etablieren sowie die Mitarbeiter frühzeitig mit einzubeziehen und deren Fähigkeiten – dem neuen Rollenbild entsprechend – zu entwickeln.

Die Single-source-of-Truth sowie das Echtzeit-Reporting sind wesentliche Elemente in der heutigen und zukünftigen Steuer- und Rechnungswesenfunktion. Der zunehmende Fokus der Finanzverwaltungen auf Transparenz der Steuerdaten sowie auf Echtzeit-Reporting verlangt verlässliche und prüffähige Daten. Dafür müssen deren Anlage und Pflege sowie die dazugehörigen Prozesse entsprechend aufgesetzt und eine Einbindung der Steuer- und Rechnungswesenabteilung in den End-to-End-Prozessen für die steuerrelevanten Checkpoints sichergestellt werden. Die Digitalisierung von unternehmensinternen Prozessen kann im Bereich Steuern und Rechnungswesen bei schlecht aufgesetzten Prozessen und Schnittstellen zum Brandbeschleuniger und bei gut strukturiert aufgesetzten Prozessen zu einem absoluten Mehrwert im Bereich der Compliance, der Erfüllung steuerlicher Pflichten und der Risikoreduktion, u.a. im Sinne des Finanzstrafrechts führen.