

L Ü N E N D O N K „

Lünendonk®-Studie 2026

Tax Technology 3.0

Eine Studie von Lünendonk & Hossenfelder in Zusammenarbeit mit

wts



Inhaltsverzeichnis

VORWORT4

EINLEITUNG6

I. SEISMISCHE EINORDNUNG DER STEUERFUNKTION9

II. HYPOZENTRUM: DIE TRÜGERISCHE ANNAHME EINES MITTLEREN
DIGITALISIERUNGSGRADES. 11

III. EXCEL ALS KOMPENSATIONSARCHITEKTUR. 14

IV. PARADOXE STABILITÄT TROTZ BRÜCHIGER ARCHITEKTUR. 16

V. DIE BRUCHKANTE DER AUTOMATISIERUNG. 19

VI. HYBRIDE ARCHITEKTUREN ALS NORMALZUSTAND 21

VII. E-INVOICING ALS STRUKTURELLER KATALYSATOR 22

VIII. HYPOZENTRUM: KÜNSTLICHE INTELLIGENZ – HOHE ERWARTUNGEN, GERINGE PRAXIS 24

IX. HYPOZENTRUM: DIE BISHERIGE SELBSTREFERENZIALITÄT DER STEUERFUNKTION
GENÜGT NICHT MEHR 28

X. VOM DEKLARATEUR ZUM ORIENTIERUNGSGEBER. 31

XI. HYPOZENTRUM: DIE MISCHROLLE TRÄGT NICHT MEHR. 32

XII. BEDEUTUNGSBRUCH DER MISCHROLLE BIS 2030 34

XIII. ENTMISCHUNG NACH UNTERNEHMENSGRÖSSEN 36

XIV. AUSWIRKUNGEN AUF EXTERNE BERATUNG. 37

XV. NEUE ROLLENPROFILE DER STEUERFUNKTION. 39

XVI. NEGATIVPFAD: STABIL, ABER WIRKUNGSLOS 40

Die Nutzung dieser Marktforschungsstudie durch KI-Systeme gemäß Art. 3 Nr. 1 Verordnung (EU) 2024/1689 erfordert die ausdrückliche Zustimmung der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Das Eingeben, Hochladen oder Verwenden der Inhalte für KI-Training oder automatisierte IT-Anwendungen ist strikt untersagt.



FAZIT.....	42
NACHWORT.....	43
IM INTERVIEW MIT WTS	44
UNTERNEHMENSPROFIL	50
LIZENZ- UND STUDIENINFORMATION.....	51
CHARTBAND	53



Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

Tax Technology ist in der deutschen Steuerlandschaft vom Zukunftsthema zur strategischen Notwendigkeit geworden. Steigende regulatorische Anforderungen, E-Invoicing, internationale Berichtspflichten und der zunehmende Fachkräftemangel setzen Steuerfunktionen unter wachsenden Druck, ihre Arbeitsweise grundlegend zu verändern.

Gleichzeitig versprechen Automatisierung und Künstliche Intelligenz Effizienzgewinne, Transparenz und neue Formen der steuerlichen Entscheidungsunterstützung – doch wie weit ist die Praxis tatsächlich?

Mit der Studie Tax Technology 3.0 legt Lünendonk & Hossenfelder eine bislang einzigartige empirische Bestandsaufnahme des deutschen Marktes vor. Grundlage sind die Einschätzungen von fast 100 Mandanten aus dem Umfeld steuerberatender Einheiten – von KMU bis hin zu Konzernen aus zentralen Industriebranchen.

Die Ergebnisse zeigen ein differenziertes Bild: Auf der Oberfläche wirken viele Steuerfunktionen stabil und leistungsfähig, doch unter dieser Stabilität verlaufen tektonische Spannungen. Einzelne Prozesse sind zwar digitalisiert, die zugrunde liegende Architektur aus Daten, Systemen, Prozessen und Verantwortlichkeiten bleibt jedoch häufig fragmentiert und stark von manueller Kompensation geprägt.

Diese Studie versteht sich daher nicht als Tool-Übersicht oder Reifegrad-Checkliste, sondern als „seismische“ Analyse des Status quo. Sie identifiziert die zentralen Hypozentren des Wandels – von der trügerischen Annahme eines mittleren Digitalisierungsgrades über die strukturelle Abhängigkeit von Excel bis hin zur Diskrepanz zwischen hohen KI-Erwartungen und geringer operativer Nutzung. Zugleich macht sie deutlich, dass der eigentliche Transformationshebel nicht in einzelnen Technologien liegt, sondern in der Neugestaltung der steuerlichen Gesamtarchitektur.



Jörg Hossenfelder
Geschäftsführender Gesellschafter



Götz Kümmerle
Partner



Der vorliegende Studienband liefert damit eine fundierte, praxisnahe Orientierung für alle, die Tax Technology nicht als isoliertes IT-Projekt, sondern als strategischen Umbau der Steuerfunktion verstehen. Er zeigt, wo der deutsche Markt heute steht, welche Bruchlinien sich abzeichnen – und welche Weichen jetzt gestellt werden müssen, damit aus stabilisierter Kompensation echte Zukunftsfähigkeit wird.

Wir wünschen Ihnen eine nützliche Lektüre!

Herzliche Grüße

Jörg Hossenfelder und Götz Kümmerle



Einleitung

Viele Steuerfunktionen erscheinen im täglichen Betrieb stabil und verlässlich: Fristen werden eingehalten und Compliance-Anforderungen erfüllt. Diese Stabilität verdeckt jedoch häufig den hohen manuellen Aufwand, der notwendig ist, um belastbare Ergebnisse sicherzustellen. Damit rückt Tax Technology zunehmend in den Fokus. Sie verspricht, Komplexität beherrschbar zu machen und die Steuerfunktion effizienter und transparenter zu gestalten.

Vor diesem Hintergrund haben Lünendonk & Hossenfelder gemeinsam mit **Ecovis, DCCS, Grant Thornton, KMLZ und WTS** diese Studie zur Entwicklung der Steuerfunktion in deutschen Unternehmen durchgeführt. Im Fokus steht, wie Steuerfunktionen aktuell organisiert sind, welche Rolle Automatisierung und Künstliche Intelligenz bereits spielen und welche strukturellen Voraussetzungen in Daten, Prozessen, Systemen und Verantwortlichkeiten geschaffen werden müssen, damit Tax Technology langfristig wirksam wird.

METHODIK

Stichprobe und Abdeckung

Im Zeitraum September bis November 2025 wurden 84 Unternehmen mit Sitz in Deutschland befragt. Die Interviewpartner waren überwiegend Leitungs- und Verantwortliche der Steuerfunktion (z. B. Head of Tax, Tax Manager); in kleinen und mittelständischen Unternehmen auch CEOs beziehungsweise Inhaber, sofern diese die Steuerfunktion verantworteten.

Die Stichprobe umfasst 25 KMU, 28 Großunternehmen und 31 Konzerne aus den Branchen Chemie, Maschinenbau, Automotive, Handel und Elektroindustrie. Die Unternehmensgröße wurde über Umsatzklassen definiert. (<50 Mio. KMUs; 50 - 1 Mrd. Großunternehmen und >1 Mrd. € Konzerne).

Studiendesign

Im Rahmen der Studie wurde ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt, der qualitative und quantitative Elemente miteinander kombiniert. Ziel dieses Vorgehens war es, die Praxis der unternehmerischen Steuerfunktion sowohl in ihrer Breite (quantitative Auswertungen) als auch in ihrer Tiefe (qualitative Einordnungen) abzubilden.



Die Datenerhebung erfolgte im Rahmen standardisierter telefonischer Interviews (CATI). Der Fragebogen bestand überwiegend aus geschlossenen Fragen (Skalen-, Single- und Multiple-Choice), ergänzt durch gezielte offene Fragen zur Präzisierung zentraler Einschätzungen. Insbesondere bei komplexen Themen wie Tax Technology ermöglicht dieses Vorgehen ein besseres Verständnis von Entscheidungslogiken, Umsetzungshemmnissen und organisatorischen Rahmenbedingungen.

ÜBERBLICK ÜBER DIE AUSWERTUNGSGRUPPEN DER STUDIE

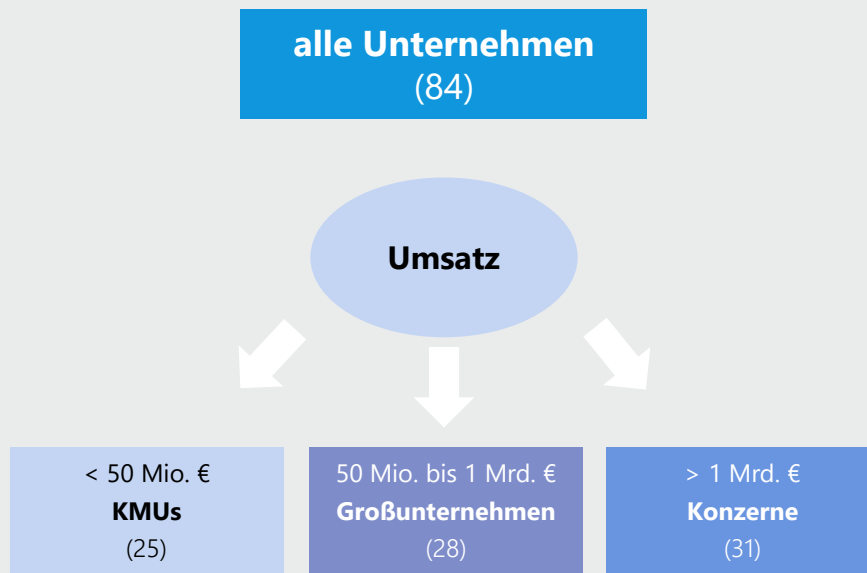


Abb. 1: Auswertungsgruppen im Überblick

Auswertung

Die statistische Auswertung erfolgte im Wesentlichen mittels deskriptiver Statistik. Zusätzlich wurden Gruppenvergleiche nach dem Kriterium Unternehmensgröße (gemessen über Umsatzklassen) durchgeführt, um Unterschiede in Reifegrad, Einsatz und Perspektiven systematisch herauszuarbeiten. Die Auswertung qualitativer Fragen erfolgte auf Basis der Grounded-Theory-Methodologie. Diese zeichnet sich durch ein iteratives Vorgehen aus, bei dem Datenerhebung und Analyse eng verzahnt sind und Kategorien sowie Erklärungsmodelle aus dem Material heraus entwickelt werden.

Zentral sind dabei das Kodieren (z. B. offenes und verdichtendes Kodieren) sowie der konstante Vergleich von Fällen/Passagen, um schrittweise tragfähige Konzepte und Zusammenhänge zu formen.



Die Studie ist nicht als statistisch repräsentativ zu verstehen, bildet jedoch eine breite und praxisnahe Grundgesamtheit ab. Durch die Einbindung zahlreicher marktprägender Unternehmen weisen die Ergebnisse eine hohe Aussagekraft für typische Reifegradmuster und Umsetzungsansätze innerhalb der unternehmerischen Steuerfunktion auf.

BRANCHEN UND FUNKTIONEN DER STUDIENTEILNEHMER

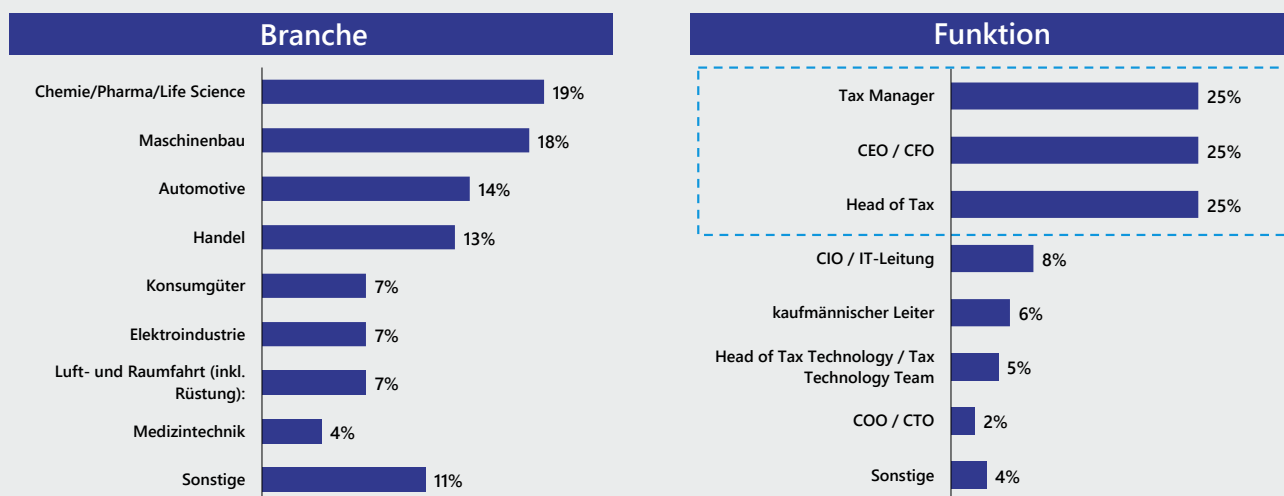


Abb. 2: In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?; alle Unternehmen; relative Häufigkeitsverteilung; n = 84
Welche Funktion haben Sie?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 84

UMSATZVERTEILUNG UND MITARBEITENDE DER BEFRAGTEN

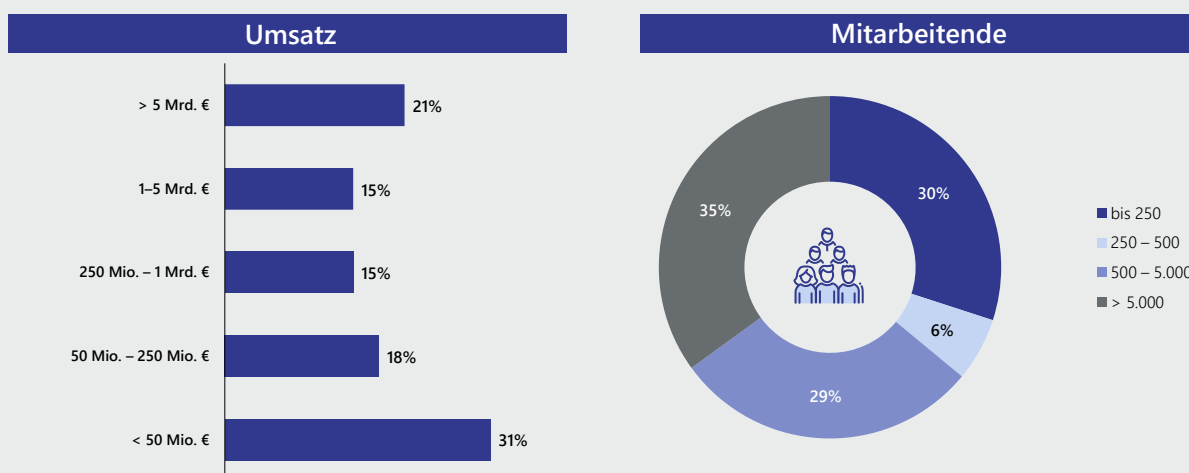


Abb. 3: Wie hoch ist Ihr weltweiter Umsatz?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 84
Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen insgesamt?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 84

I. Seismische Einordnung der Steuerfunktion

Eine Bestandsaufnahme im Vorfeld des Umbruchs

Die vorliegende Lünendonk-Studie Tax Technology 3.0 ist keine Übersicht über Werkzeuge, keine Reifegradmatrix und kein Implementierungsleitfaden. Sie ist eine seismische Bestandsaufnahme. Sie beschreibt einen Zustand, in dem sich tektonische Verschiebungen bereits klar abzeichnen, während die eigentliche Eruption noch aussteht.

Die Studie zeigt diesen Zustand nicht durch plötzliche Brüche, sondern durch die Gleichzeitigkeit widersprüchlicher Befunde: funktionierende Prozesse bei wachsender Fragilität, hohe Selbsteinschätzungen bei strukturellen Defiziten, ambitionierte Zukunftsbilder bei bemerkenswerter Trägheit in der Gegenwart. Genau diese Gleichzeitigkeit kennzeichnet seismische Phasen. Der Boden hält noch, doch die Spannungen bauen sich in der Tiefe auf.

Die seismische Metapher verweist dabei auf eine analytische Perspektive, die nicht an der Oberfläche ansetzt. Seismische Ereignisse entstehen nicht dort, wo sie später sichtbar werden, sondern an jenen Punkten in der Tiefe, an denen sich Druck, Reibung und Verschiebung über längere Zeit akkumulieren. Diese Punkte lassen sich als Hypozentren beschreiben. Erst zeitlich versetzt entstehen Epizentren – jene Orte, an denen der Bruch an der Oberfläche wahrnehmbar wird.

Übertragen auf die Steuerfunktion bedeutet dies: Die Ursachen des Wandels liegen nicht dort, wo heute über Rollenbilder, Toollandschaften oder einzelne Use Cases diskutiert wird. Sie liegen tiefer. Die zentrale Verwerfungslinie verläuft nicht zwischen Compliance und Strategie, nicht zwischen Deklaration und Beratung, nicht zwischen analog und digital. Sie verläuft entlang der Architektur, in der steuerliche Arbeit organisiert ist.

Die Studie legt nahe, dass sich der Wandel der Steuerfunktion weniger als Austausch von Aufgaben vollzieht, sondern als Übergang von aufgabenbasierter zu architekturbasierter Steuerarbeit. Aufgaben lassen sich priorisieren, automatisieren oder auslagern. Architekturen hingegen bestimmen, wie Aufgaben entstehen, wie sie miteinander verknüpft sind und wie stabil sie unter veränderten Umweltbedingungen bleiben.

In der bisherigen Ordnung war die Steuerfunktion stark auf einzelne Tätigkeiten ausgerichtet: Deklaration, Dokumentation, Prüfung, Abstimmung. Diese Tätigkeiten waren zeitlich nachgelagert, reaktiv und personengebunden. Die Architektur dahinter blieb implizit.



Sie war historisch gewachsen, fragmentiert und vielfach durch manuelle Kompensation stabilisiert. Solange sich Umweltbedingungen nur langsam veränderten, war diese Form der Organisation tragfähig.

Genau hier setzt der seismische Befund an. Die Steuerfunktion funktioniert noch. Fristen werden eingehalten, Prüfungen bestanden, Berichte erstellt. Gleichzeitig verdichten sich externe Anforderungen und interne Erwartungen in einer Weise, die diese Funktionsfähigkeit zunehmend unter Spannung setzt.

Geopolitische Unsicherheiten verändern Lieferketten und Standortentscheidungen. Neue regulatorische Vorgaben erhöhen Komplexität und Taktung. Der demografische Wandel entzieht vielen Steuerfunktionen Erfahrungswissen. Erst in diesem Kontext gewinnt die Digitalisierung ihre volle Bedeutung. Sie wirkt nicht als isolierter Treiber, sondern als Verstärker bestehender Brüche.

Die Studie zeigt, dass sich diese Umbrüche nicht gleichmäßig auswirken. In stabilen Märkten bleibt die Steuerfunktion länger in ihrer traditionellen Rolle verhaftet. Dort dominiert die Sicherstellung normativer Korrektheit. In Unternehmen unter hohem Anpassungsdruck verschiebt sich die Erwartung: Die Steuerfunktion soll Orientierung geben, Risiken einordnen, Szenarien bewerten und Entscheidungen begleiten.

Damit rückt die Architektur der steuerlichen Arbeit ins Zentrum der Betrachtung. Architektur meint nicht einzelne Systeme, sondern das Zusammenspiel von Datenflüssen, Prozessen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungslogiken. Sie entscheidet darüber, ob eine Steuerfunktion steigende Komplexität bewältigt, ohne sich vollständig in manueller Kompensation zu erschöpfen.

Die seismische Perspektive erklärt, warum viele Debatten zu kurz greifen. Solange die bestehende Architektur Spannungen noch absorbieren kann, bleiben Brüche unsichtbar. Genau deshalb wirken viele Steuerfunktionen stabil – und genau deshalb ist diese Stabilität trügerisch.



II. Hypozentrum: Die trügerische Annahme eines mittleren Digitalisierungsgrades

Zwischen digitalisierten Arbeitsschritten und fehlender Architektur

Die Studie macht eine Kluft sichtbar, die sich durch nahezu alle Antworten zieht: den Unterschied zwischen der Digitalisierung einzelner Arbeitsschritte und der strukturellen Digitalisierung der Steuerfunktion als Ganzes. Auf den ersten Blick wirkt diese Kluft unspektakulär. Bei näherer Betrachtung erweist sie sich als eines der zentralen Hypozentren der Transformation.

Die Selbsteinschätzung der Unternehmen vermittelt zunächst ein Bild moderater Fortschritte. Der Digitalisierungsgrad der Steuerfunktion liegt im Durchschnitt bei **3,1**.

45 Prozent ordnen sich als „mittel“ ein, **23 Prozent** als „hoch“ und **7,0 Prozent** als „sehr hoch“. Demgegenüber sehen **25 Prozent** ihre Steuerfunktion als „gering“ oder „sehr gering“ digitalisiert. Diese Verteilung suggeriert kontrollierte Entwicklung ohne Extremwerte.

94 %
der Unternehmen nutzen
Excel als zentrales
Arbeitsinstrument.



DIGITALISIERUNGSNIVEAU: ÜBERWIEGEND MITTLERES NIVEAU Ø 3,1 (AUF EINER SKALA VON 1 BIS 5)

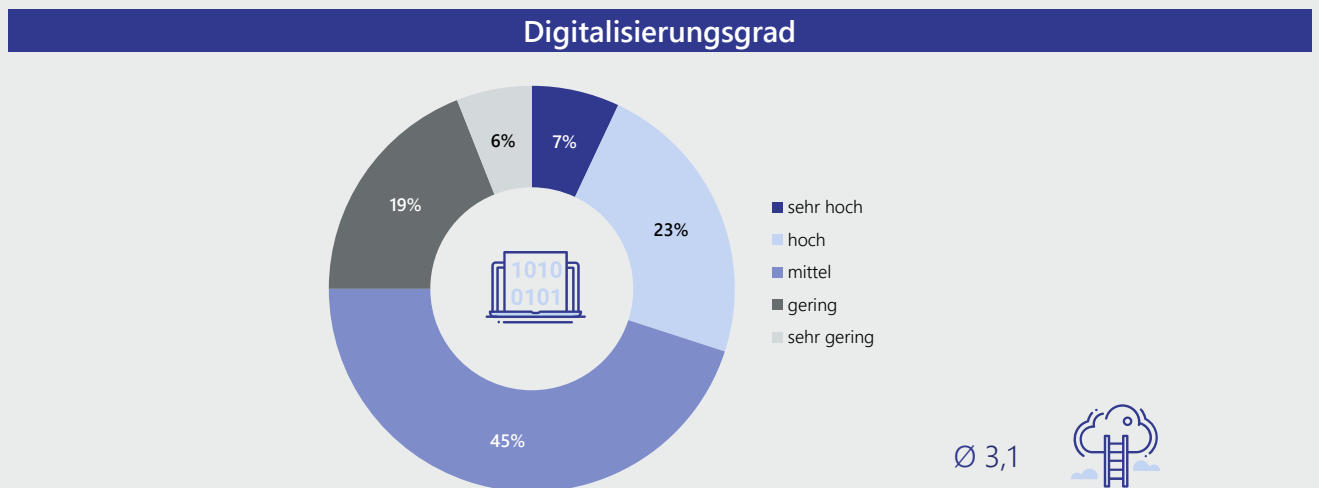


Abb. 4: Wie hoch ist der Digitalisierungsgrad Ihrer Steuerfunktion?; Skala von 1 = „sehr gering“ bis 5 = „sehr hoch“; relative Häufigkeitsverteilung und Mittelwert; alle Unternehmen; n = 83



Genau diese Plausibilität macht den Befund trügerisch. Parallel zu dieser Selbsteinschätzung zeigt sich eine nahezu flächendeckende Abhängigkeit von klassischen Werkzeugen. **94 Prozent** der Unternehmen nutzen Excel als zentrales Arbeitsinstrument, **85 Prozent** ERP-Systeme, während lediglich **33 Prozent** KI- oder Automatisierungstools einsetzen. Diese Zahlen wirken nicht nebeneinander, sondern gleichzeitig. Der als „mittel bis hoch“ bewertete Digitalisierungsgrad existiert parallel zu einer nahezu vollständigen Excel-Dominanz.

EXCEL UND ERP-SYSTEME DOMINIEREN DIE TOOL-LANDSCHAFT DER UNTERNEHMEN – EIN DRITTEL NUTZT KI- UND AUTOMATISIERUNGSTOOLS

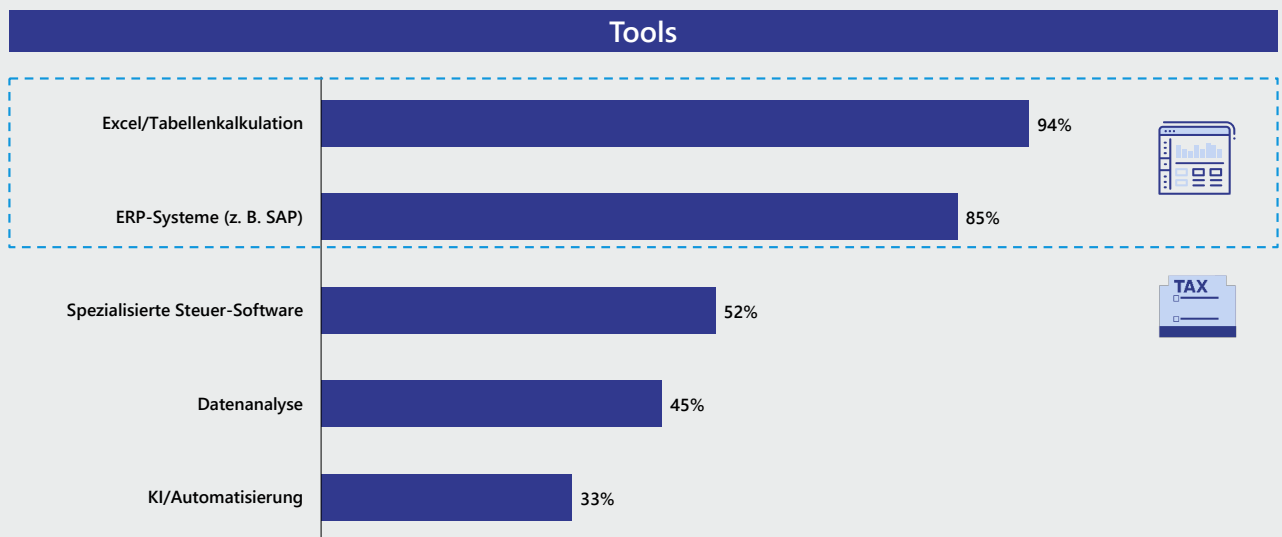


Abb. 5: Welche Tools nutzen Sie hauptsächlich?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 84

DIGITALISIERUNG ALS MASS FUNKTIONIERENDER ERGEBNISPRODUKTION

Dieser Befund legt nahe, dass Digitalisierung in der Steuerfunktion anders gemessen wird, als es viele Transformationsnarrative nahelegen. Der wahrgenommene Reifegrad bemisst sich nicht primär an Systemintegration oder Automatisierungstiefe, sondern an funktionierender Ergebnisproduktion. Solange Steuererklärungen abgegeben, Meldungen erstellt und Prüfungen bestanden werden, gilt die Steuerfunktion als digital ausreichend aufgestellt.



Der Digitalisierungsgrad verliert damit seine normative Schärfe. Er beschreibt eine stabilisierte Praxis, nicht die architektonische Zukunftsfähigkeit. Die Studie zeigt, dass selbst Steuerfunktionen mit hoher Selbsteinschätzung weiterhin in erheblichem Umfang auf manuelle Kompensation zurückgreifen. Excel verschwindet nicht mit wachsender technologischer Reife. Es bleibt zentral. Besonders deutlich wird dies im Vergleich nach Unternehmensgrößen. In **97 Prozent** der Konzernsteuerfunktionen ist Excel das wichtigste Werkzeug. Bei Großunternehmen liegt der Wert bei **86 Prozent**, bei KMU bei **100 Prozent**. Unabhängig von Größe und Branche gilt damit: Ohne Excel funktioniert aktuell keine Steuerfunktion.

OHNE EXCEL FUNKTIONIERT AKTUELL KEINE STEUERFUNKTION – KONZERNE SETZEN AUF KI- UND AUTOMATISIERUNGSTOOLS

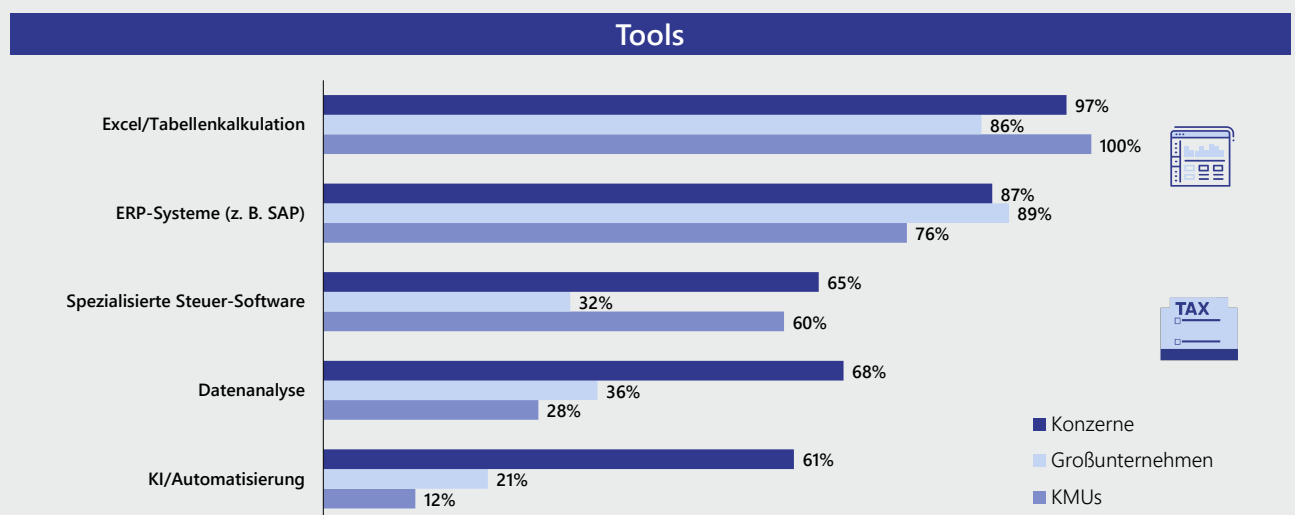


Abb. 6: Welche Tools nutzen Sie hauptsächlich?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; KMUs: n = 25; Großunternehmen: n = 28; Konzerne: n = 31

Der ausgewiesene Digitalisierungsgrad beschreibt somit weniger technische Durchdringung als eine Phase stabilisierter manueller Kompensation. Einzelne Prozesse lassen sich digitalisieren – Umsatzsteuer-Meldungen, Teile des Reportings, standardisierte Abgleiche. Diese Fortschritte verändern jedoch nicht zwangsläufig die zugrunde liegende Architektur. Datenflüsse bleiben fragmentiert, Verantwortlichkeiten diffus, Systeme lose gekoppelt. In seismischer Perspektive markiert dieser Befund ein zentrales Hypozentrum. Solange die bestehende Architektur Spannungen noch absorbieren kann, erscheinen die Brüche beherrschbar. Der Boden hält. Doch die Kräfte, die an ihm zerren, nehmen zu.



III. Excel als Kompensationsarchitektur

Brücke, Klammer und Notnagel einer fragmentierten Realität

Kaum ein Befund der Studie ist so eindeutig und zugleich so erklärungsbedürftig wie die Rolle von Excel in der Steuerfunktion. Während der Digitalisierungsgrad ein Bild moderater Reife zeichnet, offenbart sich hier das eigentliche Stabilisierungselement der gegenwärtigen Architektur. Excel ist kein Randphänomen und kein Übergangswerkzeug. Es ist das zentrale Medium, über das steuerliche Arbeit heute funktionsfähig gehalten wird.

Excel hat faktisch eine infrastrukturelle Rolle übernommen. Es fungiert als Integrations-, Korrektur- und Plausibilisierungsschicht zwischen Systemen, Prozessen und Personen. Wo Systeme nicht miteinander sprechen, übernimmt Excel die Vermittlung. Brüche aus historisch gewachsenen IT-Landschaften, heterogenen Datenmodellen und unvollständig abgeschlossenen Transformationen werden hier abgedeckt.

ERP-SYSTEME SIND DIE HAUPTQUELLE FÜR STEUERLICH RELEVANTE DATEN

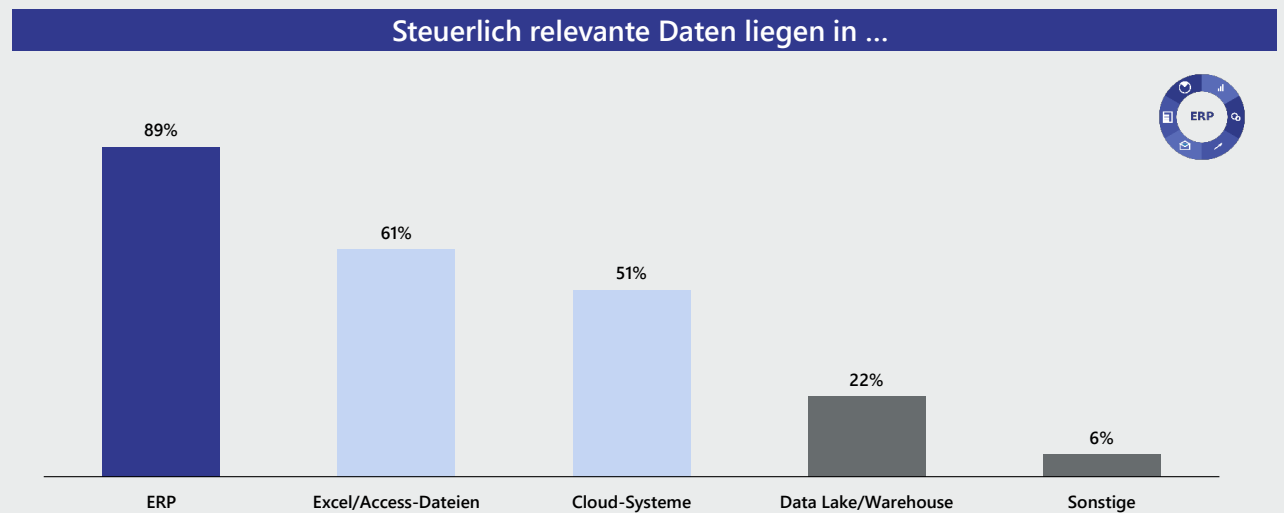


Abb. 7: Wo liegen Ihre steuerlich relevanten Daten?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 83

EXCEL ALS INTEGRATIONS- UND KORREKTURSCHICHT

Empirisch lässt sich diese Rolle klar fassen. **61 Prozent** der Unternehmen beziehen steuerlich relevante Daten regelmäßig aus Excel- oder Access-Dateien. Parallel dazu nutzen **89 Prozent** ERP-Systeme.



Excel ersetzt das ERP nicht. Es ergänzt es dort, wo Daten nicht in der benötigten Struktur, Granularität oder Konsistenz vorliegen. Viele steuerliche Auswertungen entstehen erst nachgelagert in Excel, weil die Daten im Vorsystem zwar vorhanden, aber steuerlich nicht anschlussfähig sind.

Excel wird damit faktisch zu einer zentralen steuerlichen Datenquelle. Es fungiert als Zwischenlager, Rechenwerkzeug und Kontrollinstanz zugleich. Diese Mehrfachrolle ist Ausdruck einer Architektur, die an zentralen Stellen unvollständig geblieben ist. ERP-Systeme liefern Daten, aber keine steuerlich integrierte Wirklichkeit. Excel schließt diese Lücke.

DIE RATIONALITÄT DER KOMPENSATION

Diese Stabilisierung erklärt, warum Excel auch dort nicht verschwindet, wo Steuerfunktionen sich als hoch digitalisiert einschätzen. Excel bildet den kleinsten gemeinsamen Nenner über alle Unternehmensgrößen hinweg.

An dieser Stelle greift ein naheliegender Einwand: Excel wird nicht aus Bequemlichkeit eingesetzt, sondern bewusst. Es erlaubt Kontrolle, Flexibilität und schnelle Reaktion auf Veränderungen. In volatilen regulatorischen Umfeldern und bei Sonderfällen bietet Excel eine Anpassungsfähigkeit, die starre Systeme oft nicht leisten. Diese Einschätzung beschreibt eine reale Funktion von Excel in der täglichen Arbeit der Steuerfunktion.

WO DIE KOMPENSATION AN IHRE GRENZE STÖSST

Gerade hier liegt jedoch der strukturelle Wendepunkt. Die Rationalität von Excel endet dort, wo Skalierung, Governance und Automatisierung relevant werden. Was in überschaubaren Kontexten funktioniert, stößt an Grenzen, sobald Datenvolumen, regulatorische Anforderungen und Echtzeiterwartungen zunehmen. Excel besitzt keine inhärente Governance, keine systemische Nachvollziehbarkeit und keine belastbare Grundlage für automatisierte Weiterverarbeitung.



IV. Paradoxe Stabilität trotz brüchiger Architektur

Datenqualität zwischen Tragfähigkeit und Blockade

Die Rolle von Excel als Kompensationsarchitektur führt unmittelbar zu einem Befund, der sich wie ein Paradox durch die Studie zieht: Steuerfunktionen bewerten ihre Datenqualität zugleich als ausreichend und als zentrales Hemmnis. Beide Einschätzungen gelten gleichzeitig:

Konkret stufen **63 Prozent** der Unternehmen die Qualität ihrer steuerlich relevanten Daten als gut oder sehr gut ein. Gleichzeitig nennen **56 Prozent** eine unzureichende Datenqualität als eines der größten Hindernisse für weitergehende Digitalisierung und Automatisierung. Derselbe Datenbestand erscheint damit aus zwei Perspektiven zugleich als tragfähig und als Blockade.

DIE DATENQUALITÄT WIRD ÜBERWIEGEND POSITIV EINGESCHÄTZT – NUR GUT EIN DRITTEL SEHEN IHRE DATENQUALITÄT MITTELMÄSSIG BIS SCHLECHT

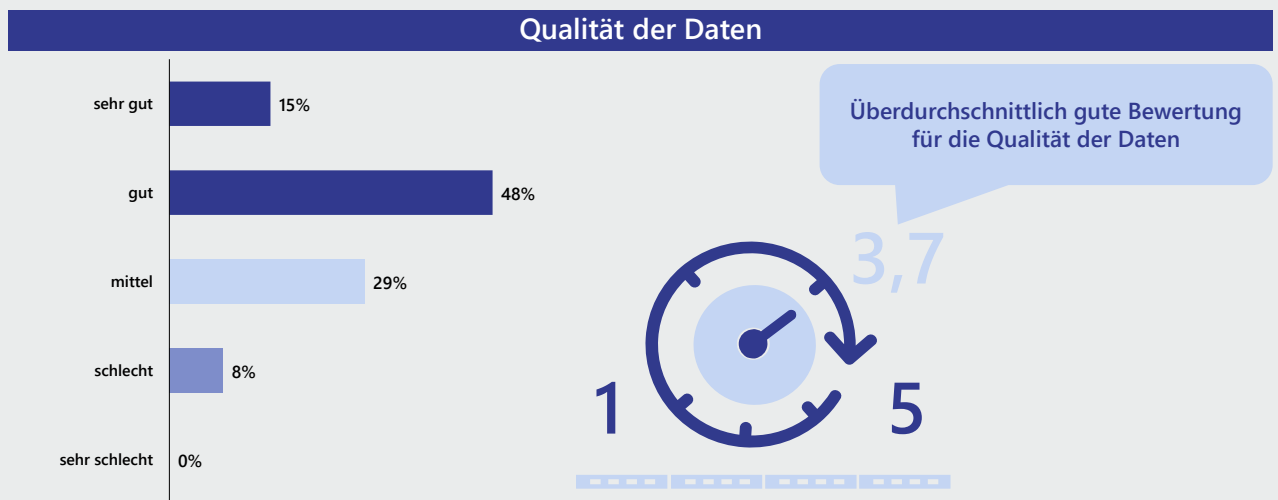


Abb. 8: Wie schätzen Sie die Qualität und Verfügbarkeit Ihrer steuerlich relevanten Daten?; Skala von 1 = „sehr schlecht“ bis 5 = „sehr gut“; relative Häufigkeitsverteilung und Mittelwert; alle Unternehmen; n = 80

VOR ALLEM BUDGETRESTRIKTIONEN, HERAUSFORDERNDE SYSTEMINTEGRATION SOWIE UNZUREICHENDE DATENQUALITÄT HEMMEN DEN EINSATZ NEUER TECHNOLOGIEN

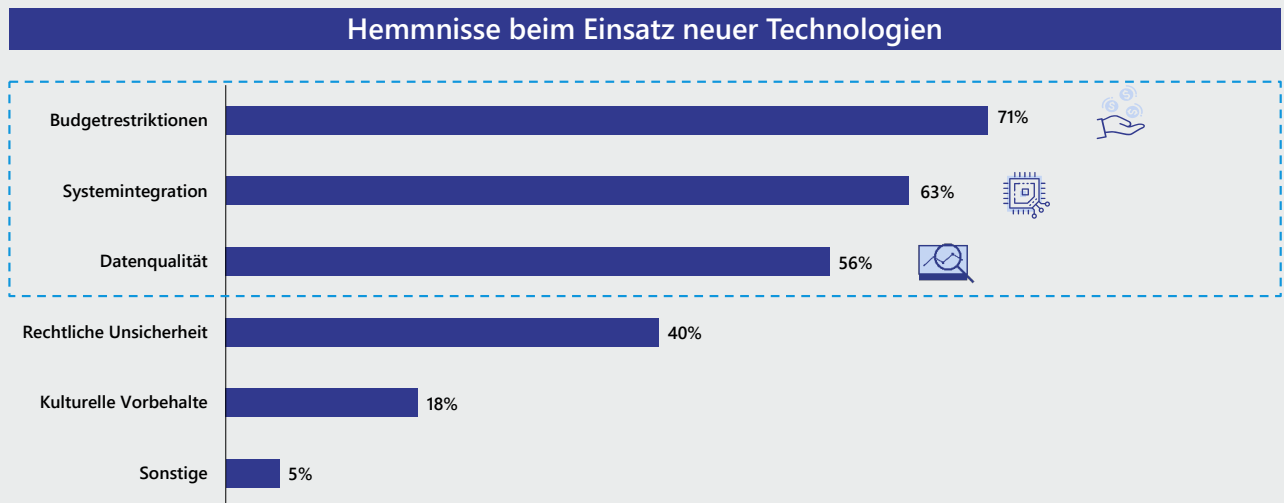


Abb. 9: Welche Hemmnisse verhindern den Einsatz neuer Technologien?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 82

ERGEBNISQUALITÄT VERSUS PROZESSQUALITÄT

Der Widerspruch löst sich, wenn zwischen Ergebnis- und Prozessqualität unterschieden wird. Aus Sicht der Ergebnisproduktion erfüllen die Daten ihren Zweck. Steuererklärungen lassen sich erstellen, Meldungen fristgerecht abgeben, Prüfungen bestehen. Die Daten sind ausreichend, um manuell verarbeitet und plausibilisiert zu werden. In dieser Logik erscheint die Datenqualität als gut.

Aus Sicht maschineller Verwertbarkeit zeigt sich jedoch ein anderes Bild. Für Automatisierung, Integration und den Einsatz von KI fehlen Konsistenz, Standardisierung und Durchgängigkeit. Die Daten sind nicht strukturiert genug, um ohne menschliche Eingriffe weiterverarbeitet zu werden. Die Ergebnisqualität stimmt noch – die Prozessqualität nicht.

EXCEL ALS EPISTEMISCHE ARBEITSFLÄCHE

Excel ist der Ort, an dem diese Differenz bearbeitet wird. Dort werden Daten bereinigt, ergänzt, interpretiert und in einen Zustand versetzt, der Ergebnisproduktion ermöglicht. Excel fungiert als epistemische Arbeitsfläche der Steuerfunktion. Es erlaubt, Lücken zu schließen, Ausnahmen zu behandeln und implizites Wissen anzuwenden. Genau dadurch wird die Diskrepanz zwischen Ergebnis- und Prozessqualität überbrückt.



Diese Überbrückung hat ihren Preis. Sie verschiebt den Fokus von der strukturellen Qualität der Daten auf die individuelle Leistungsfähigkeit der handelnden Personen. Daten gelten als gut, solange erfahrene Mitarbeiter sie korrekt interpretieren. Die Belastung liegt nicht im System, sondern im Menschen.

DIE GRENZE DER DATENKOMPENSATION

Für die digitale Transformation ist jedoch nicht die Ergebnis-, sondern die Prozessqualität entscheidend. Automatisierung setzt voraus, dass Daten maschinenlesbar, konsistent und kontextualisierbar vorliegen. Genau hier zeigt sich die Grenze der bestehenden Architektur. Fortschritte auf Prozessebene erzeugen Entlastung, verändern jedoch nicht die zugrunde liegende Logik der Kompensation.

Hinzu kommt die Hybridität vieler IT-Landschaften. Lediglich **23 Prozent** der Unternehmen haben ihre SAP S/4HANA-Transformation abgeschlossen, weitere **24 Prozent** befinden sich noch in der Umsetzung. Alte und neue Systeme existieren parallel. Excel wirkt hier erneut als Puffer, der Koexistenz ermöglicht, Übergänge verlängert und Spannungen absorbiert. Das Datenqualitäts-Paradox markiert damit ein weiteres Hypozentrum. Solange Daten manuell bearbeitet werden können, erscheinen sie ausreichend. Je stärker die Steuerfunktion in Richtung Echtzeit, Automatisierung und datenbasierter Entscheidungsunterstützung gedrängt wird, desto sichtbarer werden die Grenzen dieser Logik.

23 %
der Unternehmen haben
Ihre SAP/S/4HANA-
Transformation
abgeschlossen.



BEI KNAPP DER HÄLFTE DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN IST DIE S/4HANA- TRANSFORMATION IN UMSETZUNG ODER ABGESCHLOSSEN

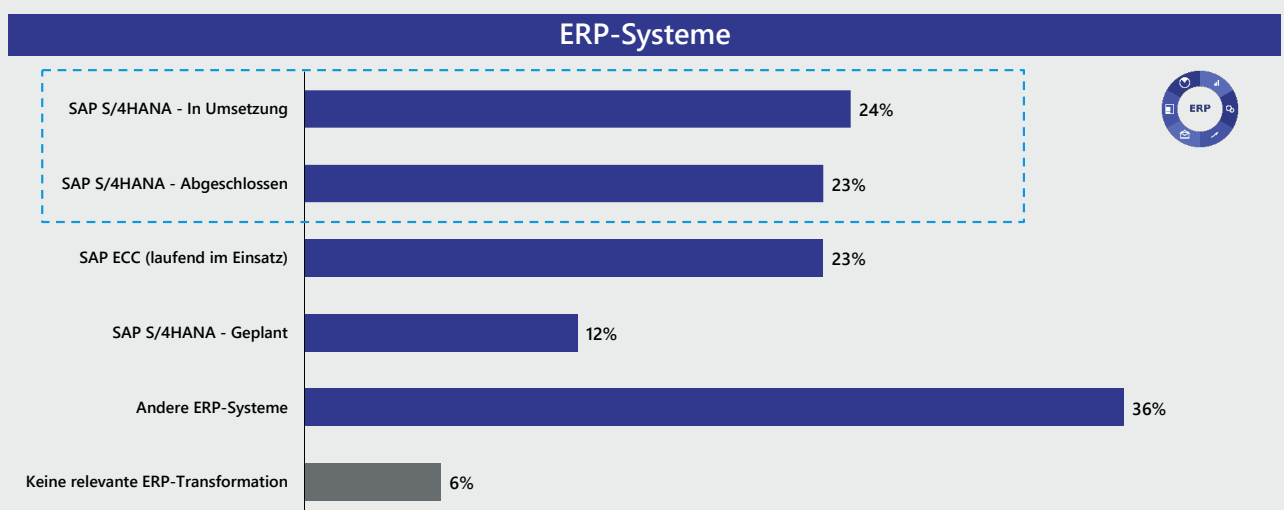


Abb. 10: Welche ERP-Systeme setzen Sie ein bzw. welche Transformationen haben Sie abgeschlossen oder geplant?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 84



V. Die Bruchkante der Automatisierung

Warum Digitalisierung dort endet, wo der steuerliche Kern beginnt

Die paradoxe Stabilität der Datenlandschaft führt direkt zu jener Grenze, an der viele Digitalisierungsinitiativen in der Steuerfunktion ins Stocken geraten: der Bruchkante der Automatisierung. Die Studie zeigt, dass Automatisierung Fortschritte macht – jedoch selektiv und ohne den steuerlichen Kernprozess zu erfassen.

Automatisiert werden vor allem klar strukturierte, regelbasierte Tätigkeiten: Umsatzsteuer-Meldungen, Teile des Reportings, einfache Abgleiche. In diesen Bereichen lassen sich Regeln definieren, Datenformate vereinheitlichen und Abläufe in Workflows überführen. Die Automatisierung erzeugt reale Effizienzgewinne.

DIE PROZESSAUTOMATISIERUNG IST INSBESONDERE BEI VAT-MELDUNG SOWIE IM REPORTING FORTGESCHRITTEN

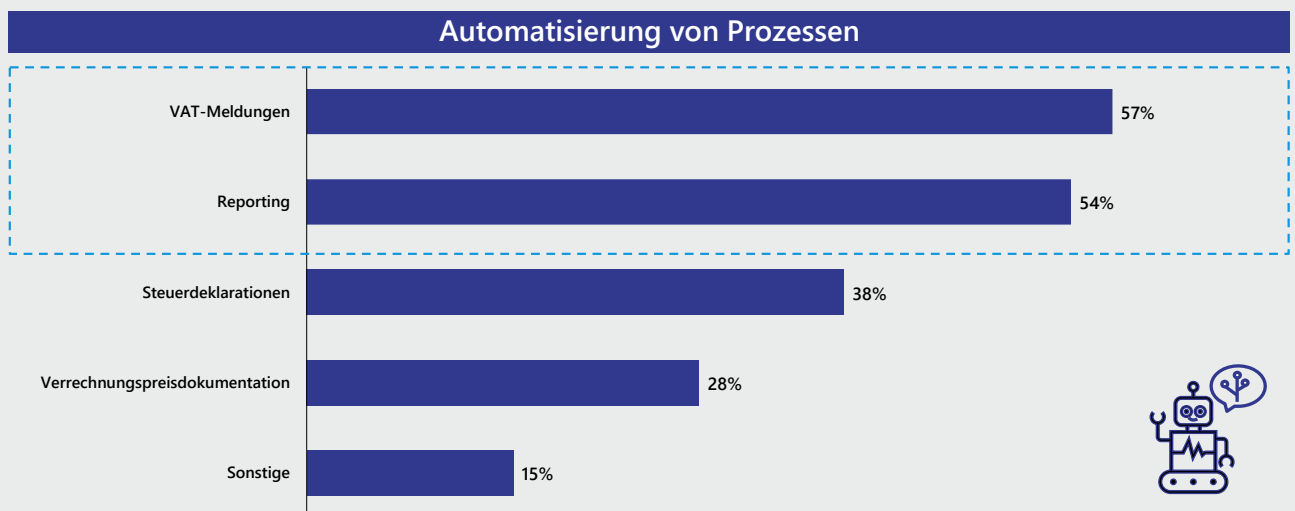


Abb. 11: Welche Prozesse sind bereits automatisiert?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 84

AUTOMATISIERUNG ENDET AN DER INTERPRETATION

Sobald fachliche Bewertung, Datenzusammenführung aus unterschiedlichen Quellen und steuerliche Interpretation erforderlich werden, endet diese Automatisierung. Die eigentliche Steuerdeklaration bleibt überwiegend manuell. Die Automatisierung stößt hier nicht an eine technische, sondern an eine strukturelle Grenze.



ARCHITEKTURPROBLEM STATT TECHNOLOGIEPROBLEM

Die Studie macht deutlich, dass diese Grenze einer klaren Logik folgt. Automatisierung gelingt dort, wo Eindeutigkeit herrscht. Sie scheitert dort, wo Mehrdeutigkeit, Kontextabhängigkeit und Interpretation dominieren. Steuerliche Arbeit bewegt sich genau in diesem Spannungsfeld.

Regelbasierte Automatisierung, etwa in Form von RPA, verstärkt dieselben Abhängigkeiten von Datenqualität und Prozessstabilität, die bereits heute als Hemmnisse wirken. Wo Daten heterogen oder unvollständig sind, stößt RPA an dieselben Grenzen wie klassische ERP-Logiken.

DIE ÜBERLASTUNG DER KOMPENSATIONSBRÜCKE

Die Brücke der Excel-Kompensation wird in diesem Kontext nicht nur genutzt, sondern überlastet. Sie trägt zusätzliche Arbeit, zusätzliche Kontrolle und zusätzliche Verantwortung. Solange diese Last von einzelnen Personen getragen werden kann, entsteht der Eindruck, Automatisierung lasse sich beliebig weiter ausbauen. Die Studie zeigt jedoch, dass diese Annahme trügt. Die Automatisierung bleibt an derselben Stelle stehen – unabhängig davon, wie viele Teilprozesse digitalisiert werden.

Damit verschiebt sich die zentrale Frage. Die Steuerfunktion steht nicht vor einem Automatisierungsproblem, sondern vor einem Architekturproblem. Solange Datenflüsse fragmentiert, Verantwortlichkeiten unklar und Systeme lose gekoppelt sind, bleibt Automatisierung oberflächlich.

Die Bruchkante der Automatisierung markiert damit ein weiteres Hypozentrum der Transformation. Sie zeigt, dass die Grenzen der heutigen Steuerfunktion dort verlaufen, wo die bestehende Architektur ihre Tragfähigkeit verliert – nicht dort, wo Technologien fehlen.



VI. Hybride Architekturen als Normalzustand

Warum Übergangszustände zur Dauerform werden

Die Bruchkante der Automatisierung lässt sich nicht isoliert betrachten. Sie ist eingebettet in eine IT-Realität, die weniger von klaren Zielarchitekturen als von dauerhaften Übergangszuständen geprägt ist. Die Studie zeigt, dass hybride Systemlandschaften in der Steuerfunktion kein Ausnahmephänomen darstellen, sondern den aktuellen Normalzustand bilden. In vielen Unternehmen sind ERP-Transformationen angestoßen, aber noch nicht abgeschlossen. Alte und neue Systeme existieren parallel, Prozesse laufen gleichzeitig in unterschiedlichen Systemgenerationen, Daten werden mehrfach vorgehalten. Diese Parallelität entsteht selten aus bewusster Architekturentscheidung, sondern aus Projektverzögerungen, Ressourcenengpässen und der Notwendigkeit, den laufenden Betrieb aufrechtzuerhalten. Der Übergang wird zur Normalform.

ÜBERGANG ALS DAUERZUSTAND

Für die Steuerfunktion hat diese Hybridität erhebliche Konsequenzen. Steuerlich relevante Daten entstehen in unterschiedlichen Systemen, mit unterschiedlichen Datenmodellen und Zeitbezügen. Selbst neue ERP-Systeme bilden steuerliche Anforderungen häufig nicht vollständig ab. Steuerlogik wird nachgelagert ergänzt, nicht systemisch integriert. Brüche ziehen sich entlang der gesamten Prozesskette.

Excel übernimmt in diesem Umfeld erneut eine zentrale Rolle. Es ermöglicht die Koexistenz unterschiedlicher Systemwelten, indem es Daten aus verschiedenen Quellen zusammenführt und bearbeitbar macht. Diese Fähigkeit stabilisiert hybride Architekturen, verlängert aber zugleich ihren Fortbestand. Solange Excel Spannungen absorbiert, sinkt der Druck, Übergangslösungen konsequent zu beenden.

ORGANISATIONALE TRÄGHEIT DURCH HYBRIDITÄT

Hybridität wirkt nicht nur technisch, sondern auch organisatorisch. Verantwortlichkeiten für Datenqualität, Systemintegration und Prozessdesign bleiben oft unklar. Projekte werden aus der IT heraus gesteuert; steuerliche Anforderungen fließen erst nachgelagert ein. Die Steuerfunktion agiert reaktiv, passt sich bestehenden Systemen an, statt deren Gestaltung aktiv zu prägen. Die Arbeitsweise der Steuerfunktion verändert sich graduell, die strukturellen Bedingungen bleiben gleich. In seismischer Perspektive speichert diese Hybridität Spannungen. Sie verteilt sie über Systeme, Prozesse und Personen. Je stärker externe Anforderungen zunehmen, desto weniger Raum bleibt für manuelle Kompensation. Die Hybridarchitektur wird zum Belastungsfaktor.

Alte und neue Systeme existieren parallel [...] für die Steuerfunktion hat diese Hybridität erhebliche Konsequenzen.

”

”

VII. E-Invoicing als struktureller Katalysator

Vom nachgelagerten Kontrollpunkt zur transaktionsnahen Architekturfrage

Während viele Spannungen aus der inneren Logik der Steuerfunktion entstehen, wirkt mit E-Invoicing ein externer Treiber, der diese Logik grundlegend herausfordert. In der Studie erscheint E-Invoicing nicht als technisches Einzelthema, sondern als der wichtigste strukturelle Impuls für die weitere Entwicklung der Steuerfunktion.

Mit **87 Prozent** der Nennungen ist E-Invoicing der am häufigsten genannte externe Treiber für den Einsatz von Tax Technology. Diese Dominanz erklärt sich nicht aus der Rechnung selbst, sondern aus ihrer systemischen Wirkung auf Prozesse, Zeitlogiken und Verantwortlichkeiten.

87 PROZENT DER TEILNEHMER SEHEN DEN GRÖSSTEN EINFLUSS AUF DIE STEUERFUNKTION DURCH DIE ENTWICKLUNGEN RUND UM E-INVOICING

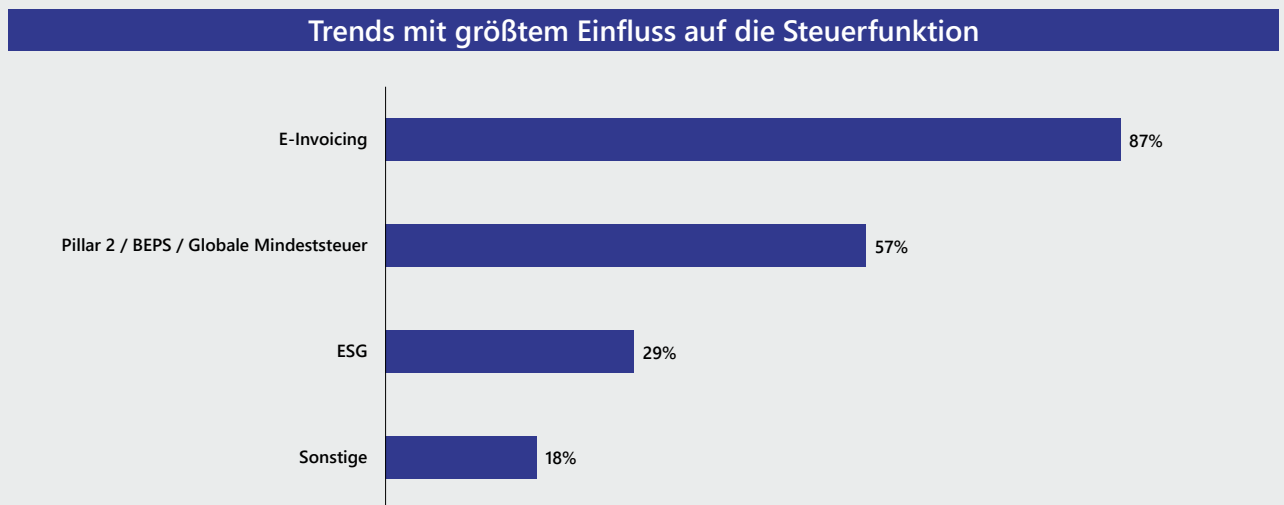


Abb. 12: Welche Trends wirken aktuell am stärksten auf Ihre Steuerfunktion?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; n = 78

VON DER NACHBEARBEITUNG ZUR PRÄVENTION

Traditionell war die Steuerfunktion nachgelagert organisiert. Geschäftsvorfälle wurden operativ abgewickelt, erst anschließend prüfte die Steuerfunktion deren steuerliche Korrektheit. Excel fungierte als Korrektur- und Plausibilisierungsschicht. Fehler ließen sich im Nachgang identifizieren und manuell bereinigen.



E-Invoicing verschiebt diese Logik. Elektronische Rechnungen, standardisierte Datenformate und perspektivisch die zeitnahe Übermittlung an die Finanzverwaltung verlagern steuerliche Pflichten in die Nähe der Transaktion. Der Raum für nachträgliche Korrektur schrumpft. Steuerliche Logik muss früher greifen.

DRUCK OHNE AUTOMATISCHE LÖSUNG

Damit wirkt E-Invoicing als architektonischer Katalysator. Es zwingt Steuerfunktionen, zu klären, wo und wie steuerliche Regeln im Prozess verankert sind. Die klassische Rolle von Excel als nachgelagerte Korrekturschicht gerät unter Druck.

Die Studie zeigt jedoch, dass dieser Druck nicht automatisch zu einem architektonischen Neubau führt. In vielen Unternehmen wird E-Invoicing zunächst als technisches Compliance-Projekt behandelt. Schnittstellen werden geschaffen, Formate implementiert, Pflichten erfüllt. Die zugrunde liegende Architektur bleibt häufig unverändert.

SCHRUMPFENDER RAUM FÜR KOMPENSATION

E-Invoicing erzeugt damit Druck, aber keine Lösung. In hybriden Architekturen kann es die Fragmentierung sogar verstärken, wenn neue Systeme ohne konsequente Integration eingeführt werden. Gleichzeitig verändert sich die Erwartungshaltung: Echtzeitnahe Pflichten reduzieren die Toleranz für nachträgliche Korrekturen. Fehler werden früher sichtbar, Abweichungen unmittelbarer relevant.

E-Invoicing erscheint
als der wichtigste
strukturelle Impuls für die
weitere Entwicklung der
Steuerfunktion.

”

”

VIII. Hypozentrum: Künstliche Intelligenz – hohe Erwartungen, geringe Praxis

Zwischen Zukunftsrhetorik und operativer Zurückhaltung

Kaum ein Thema ist in den offenen Zukunftsbeschreibungen der Studie so präsent wie der Einsatz von Künstlicher Intelligenz. In vielen Antworten erscheint KI als Schlüssel zur Lösung nahezu aller strukturellen Probleme der Steuerfunktion. Automatisierung, Effizienz, bessere Entscheidungsgrundlagen und Entlastung von Routinetätigkeiten dominieren die Erwartungen. Der Blick auf die tatsächliche Nutzung zeigt jedoch ein deutlich anderes Bild.

44 Prozent der befragten Unternehmen setzen derzeit überhaupt keine KI in ihrer Steuerfunktion ein. Selbst dort, wo KI genutzt wird, geschieht dies selektiv und operativ. Von einer strategischen Durchdringung kann keine Rede sein. Die Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität ist erheblich.

KI IN DER STEUERFUNKTION: VERBREITUNG UND EINSATZFELDER

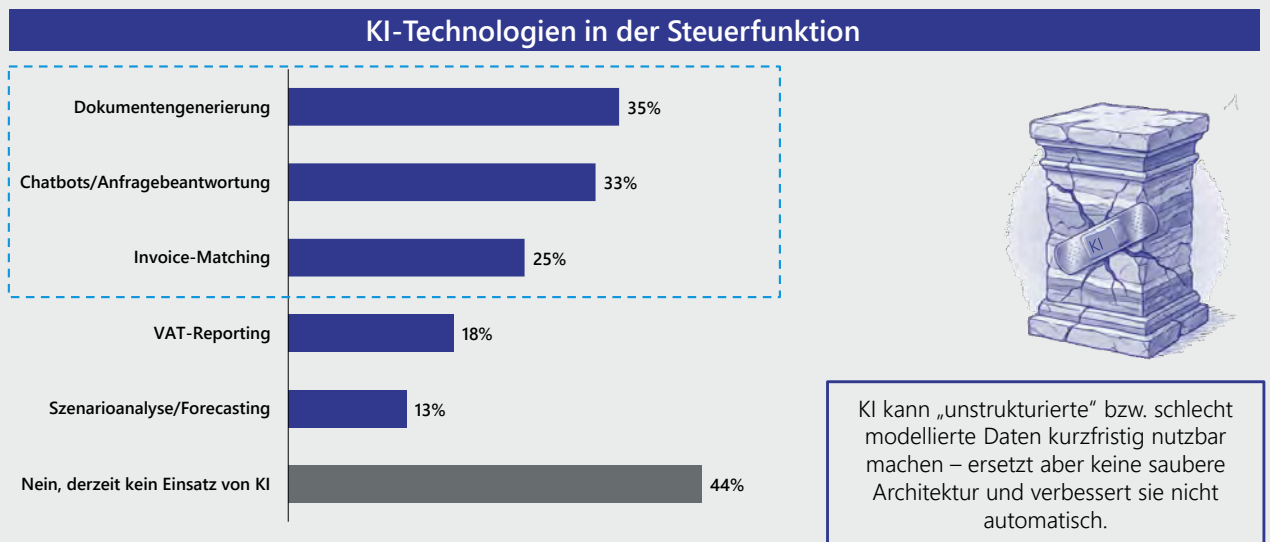


Abb. 13: Setzen Sie aktuell KI-Technologien (z. B. Machine Learning, Generative AI, Agentic AI) in Ihrer Steuerfunktion ein?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 80

SELEKTIVER EINSATZ STATT STRATEGISCHER DURCHDRINGUNG

Die konkreten Einsatzfelder verdeutlichen diese Zurückhaltung. Am häufigsten kommt KI bei der **Dokumentengenerierung** zum Einsatz (**35 %**). Nahezu gleichauf folgt der Einsatz von **Chatbots** (**33 %**), vor allem für interne Recherche und wiederkehrende Fragestellungen. **Invoice-Matching**, insbesondere im umsatzsteuerlichen Kontext, nutzen **25 Prozent** der Unternehmen.

Deutlich seltener sind Anwendungen, die tiefer in die steuerliche Analyse eingreifen. **18 Prozent** setzen KI im VAT-Reporting ein, lediglich **13 Prozent** nutzen sie für Szenarioanalysen. Gerade diese Anwendungsfelder gelten in vielen Zukunftsbildern als Kernversprechen von KI. In der Praxis bleiben sie marginal.

KONZERNE SETZEN KI INSBESONDERE FÜR CHATBOTS UND ZUR DOKUMENTENGENERIERUNG EIN

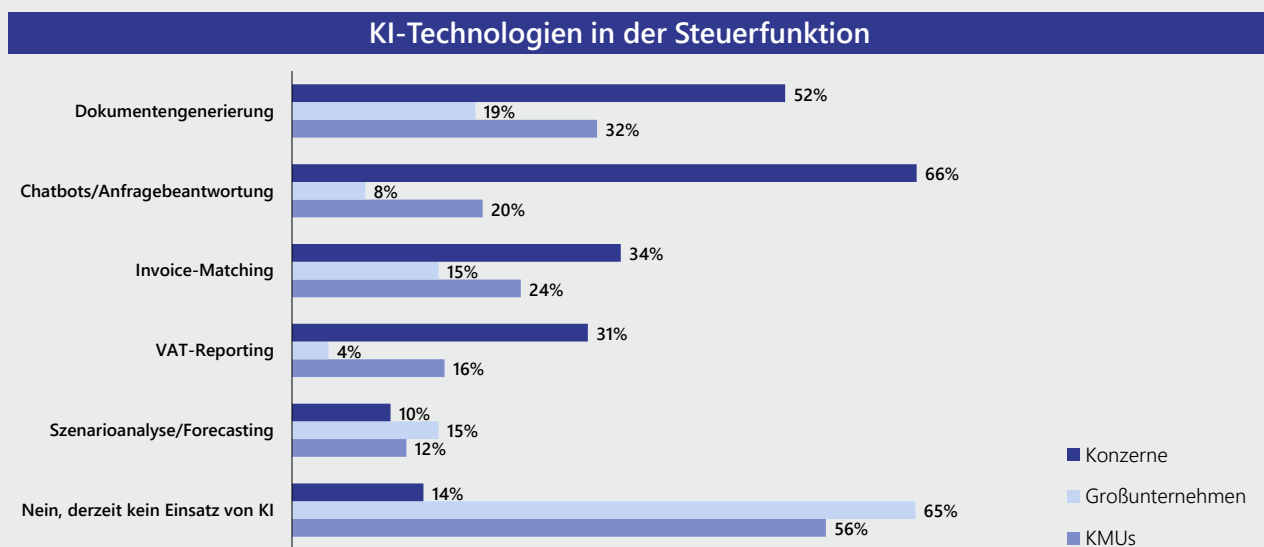


Abb. 14: Setzen Sie aktuell KI-Technologien (z. B. Machine Learning, Generative AI, Agentic AI) in Ihrer Steuerfunktion ein?; Wenn ja in welchen Bereichen?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; KMUs: n = 25; Großunternehmen: n = 26; Konzerne: n = 29

Der Blick nach Unternehmensgrößen verschärft den Befund. Konzerne nutzen KI häufiger, insbesondere bei Chatbots und Dokumentengenerierung. KMU verzichten überdurchschnittlich oft vollständig auf KI. Diese Unterschiede erklären sich weniger durch technologische Reife als durch Ressourcen, Risikobewertung und Governance-Strukturen.



RPA, MACHINE LEARNING UND DIE GRENZE DER ARCHITEKTUR

Die Studie differenziert klar zwischen unterschiedlichen KI-nahen Technologien.

Robotic Process Automation (RPA) ist vergleichsweise weit verbreitet. **27 Prozent** der Steuerfunktionen nutzen RPA produktiv, mehr als die Hälfte pilotiert, plant oder setzt entsprechende Lösungen ein. RPA entfaltet Wirkung dort, wo Prozesse stabil und Daten strukturiert sind. Sie verstärkt daher dieselben Abhängigkeiten von Datenqualität und Prozessklarheit, die bereits heute als Hemmnisse wirken.

Machine Learning und andere subsymbolische KI-Ansätze sind deutlich seltener im Einsatz. **63 Prozent** der Steuerfunktionen nutzen diese Technologien überhaupt nicht, lediglich **14 Prozent** setzen sie produktiv ein. Dabei liegt ihr theoretischer Mehrwert gerade in der Fähigkeit, mit heterogenen und unvollständigen Daten umzugehen.

63 %
der Steuerfunktionen
nutzen Machine Learning
überhaupt nicht.



KI-TECHNOLOGIEN MEIST NOCH NICHT IM OPERATIVEN EINSATZ

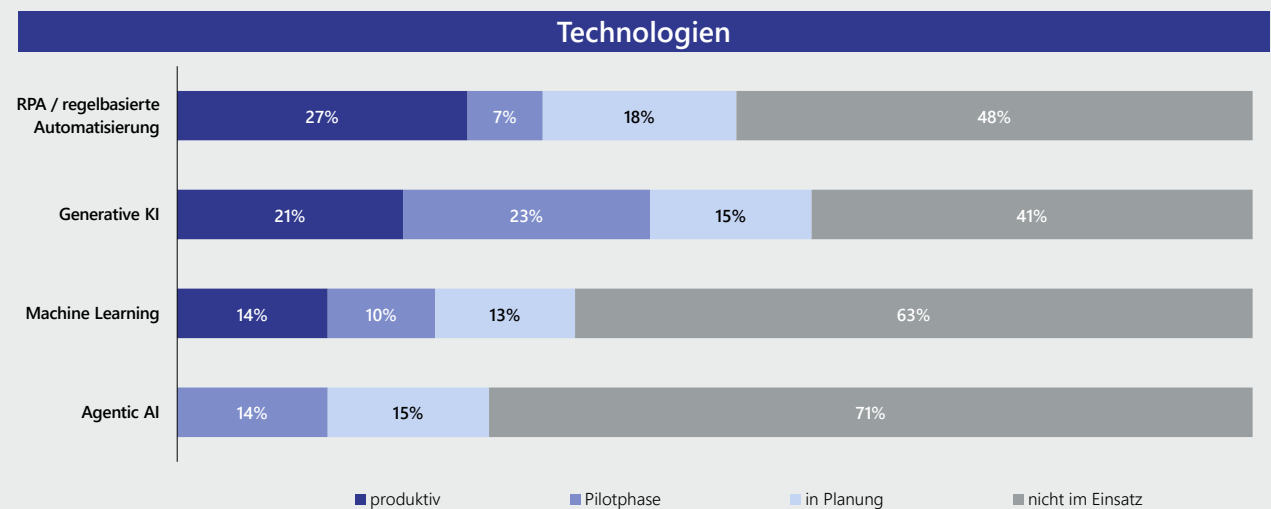


Abb. 15: Welche der folgenden Technologien setzen Sie ein bzw. planen Sie?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 78-82

Die Studie zeigt, dass **73 Prozent** der Unternehmen mit **PDF-Dokumenten**, **71 Prozent** mit **E-Mails** und ebenfalls **71 Prozent** mit **Verträgen** als unstrukturierte Datenquellen arbeiten. Dieses Potenzial bleibt bislang weitgehend unerschlossen. Subsymbolische KI könnte hier ansetzen, indem sie Muster erkennt und Zusammenhänge probabilistisch erschließt, ohne zuvor vollständige Harmonisierung zu erzwingen.



FAST DREI VIERTEL DER STEUERFUNKTIONEN ARBEITEN MIT UNSTRUKTURIERTEN DATEN – VOR ALLEM MIT PDF-DOKUMENTEN, E-MAILS UND VERTRÄGEN

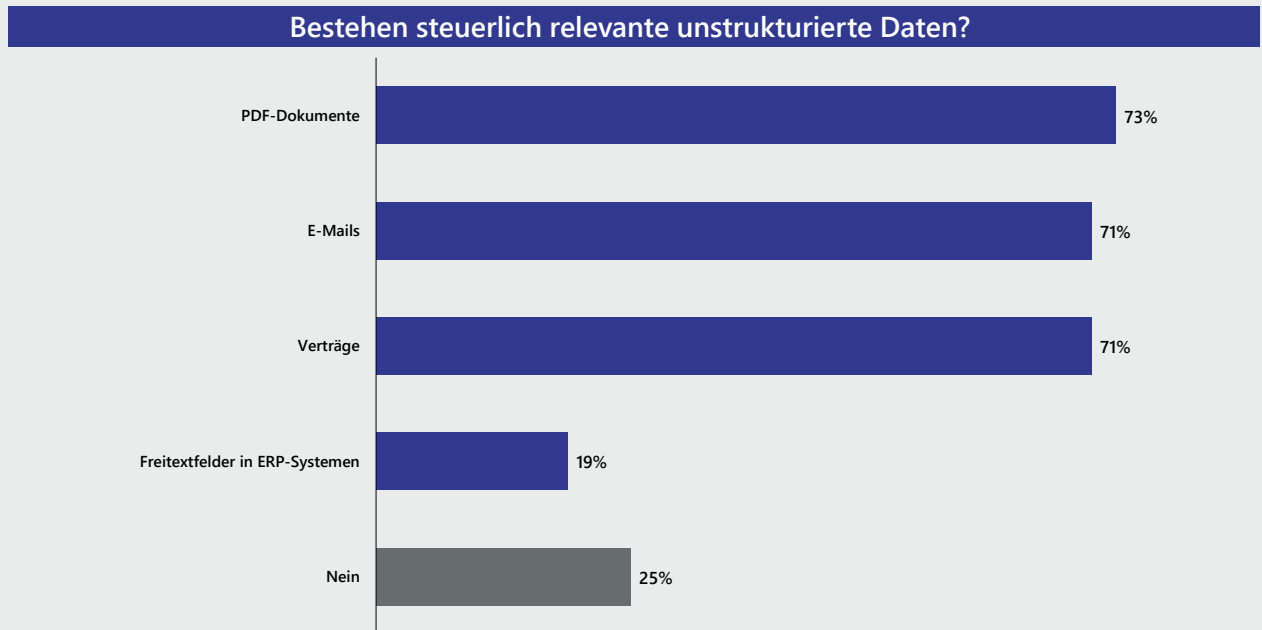


Abb. 16: Gibt es in Ihrer Steuerfunktion steuerlich relevante unstrukturierte Daten (z. B. E-Mails, PDFs, Verträge)?; Mehrfachantwort; alle Unternehmen; n = 83

KI ALS BRÜCKENTECHNOLOGIE – NICHT ALS ABKÜRZUNG

In dieser Funktion ähnelt KI der Rolle, die Excel bislang manuell übernommen hat. Sie macht Heterogenität interpretierbar, beseitigt sie aber nicht. Machine Learning überdeckt architektonische Defizite funktional, löst sie jedoch nicht auf. Je stärker KI eingesetzt wird, desto größer wird daher auch die Abhängigkeit von Governance, Nachvollziehbarkeit und fachlicher Einordnung. **Generative KI und Large Language Models** überbrücken Grenzen, heben sie aber nicht auf. Durch Kopplung an kuratierte Datenkorpora – etwa über **Retrieval Augmented Generation** – lässt sich semantische Stabilität erhöhen. Dennoch ersetzen auch diese Ansätze keine konsistente Daten- und Prozessarchitektur. Sie verlängern die Kompensationslogik, sie beenden sie nicht.

In seismischer Perspektive markiert KI damit ein weiteres Hypozentrum. Sie verstärkt bestehende Spannungen, weil sie hohe Erwartungen erzeugt, ohne die strukturellen Voraussetzungen zu verändern. Solange Datenqualität, Systemintegration und Governance ungelöst bleiben, wird KI punktuell entlasten, aber keine tiefgreifende Transformation bewirken.



IX. Hypozentrum: Die bisherige Selbstreferenzialität der Steuerfunktion genügt nicht mehr

Vom autarken Regelvollzug zur unternehmerischen Einbettung

Die zuvor beschriebenen Spannungen in Datenarchitektur, Automatisierung und Technologieeinsatz lassen sich nicht allein technisch erklären. Sie sind eingebettet in ein historisch gewachsenes Rollenverständnis der Steuerfunktion, das lange funktional war, unter den heutigen Bedingungen jedoch an seine Grenzen stößt. Die Studie verortet eines der zentralen Hypozentren genau hier: in der Selbstreferenzialität der Steuerfunktion.

Über lange Zeit speiste sich ihr Handlungsrahmen primär aus externen Normen. Gesetze, Verordnungen und Verwaltungsauffassungen definierten Aufgaben und Prioritäten weitgehend unabhängig von strategischen Unternehmensentscheidungen. Die Steuerfunktion agierte als Mittlerin zwischen Unternehmenspraxis und staatlicher Ordnung. Diese Position spiegelte sich organisatorisch wider. Deklaration und Compliance setzten am Ende der Wertschöpfungskette an. Diese Ordnung war tragfähig, solange Märkte stabil, Lieferketten überschaubar und regulatorische Anforderungen beherrschbar blieben. Genau diese Voraussetzungen verändern sich jedoch.

Die bekannten vier Ds – Deglobalisierung, Dekarbonisierung, demografischer Wandel und Digitalisierung – erhöhen die Komplexität unternehmerischer Entscheidungen. Steuerliche Fragestellungen entstehen nicht mehr nur im Nachgang, sondern im Vorfeld. In dynamischen Umfeldern wird steuerliche Expertise dort benötigt, wo Alternativen noch offen sind und Risiken gestaltet werden können.

Die Studie zeigt, dass sich diese Verschiebung bereits vollzieht. Steuerabteilungen sind heute deutlich stärker in zentrale Unternehmensentscheidungen eingebunden. **63 Prozent** nennen eine Beteiligung an Investitionsentscheidungen, **60 Prozent** berichten von starker Einbindung ins operative Geschäft. Jeweils **45 Prozent** sehen die Steuerfunktion bei Standort- und Lieferkettenfragen sowie bei M&A-Prozessen involviert; **38 Prozent** nennen Nachhaltigkeitsthemen.

Diese Zahlen markieren einen Bruch mit der historischen Selbstreferenzialität. Die Steuerfunktion wird zum Orientierungsgeber. Dieser Wandel entsteht nicht aus einem normativen Rollenideal, sondern aus praktischer Notwendigkeit. Unternehmen benötigen steuerliche Einordnung, um Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen.

63 %

der Befragten geben an, dass die Steuerfunktion aktiv an Investitionsentscheidungen beteiligt ist.

”

”

DIE STEUERFUNKTION IST INSBESONDERE BEI DER INVESTITIONSPLANUNG SOWIE IM OPERATIVEN BEREICH INVOLVIERT

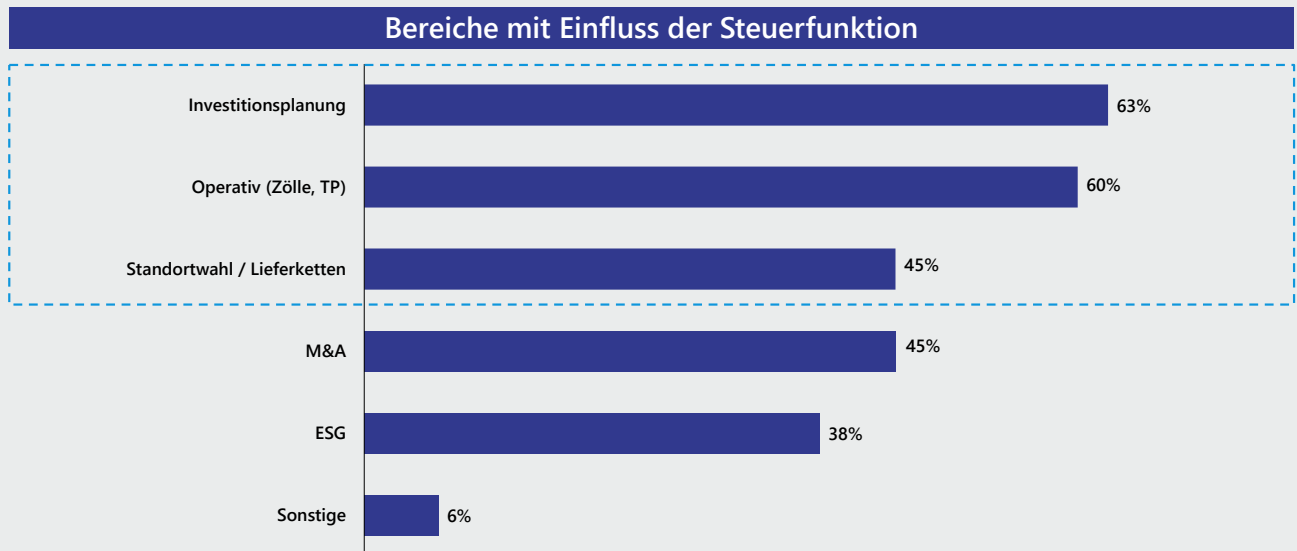


Abb. 17: In welchen Bereichen ist die Steuerfunktion heute involviert?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Teilnehmer; n = 78

Gleichzeitig bleibt der Effizienzdruck hoch. Der Impuls zur Technologieeinführung folgt weniger einem neuen Rollenbild als einem Produktivitätskalkül: **96 Prozent** nennen Effizienzsteigerung als zentrales Motiv, **84 Prozent** Kostenreduktion; Regulatorik und Fachkräftemangel folgen mit jeweils **59 Prozent**. Transformation erfolgt dort, wo kurzfristige Entlastung möglich ist – nicht dort, wo Rollen und Verantwortlichkeiten strukturell neu gebaut werden müssten.

Damit verdichtet sich ein weiteres Hypozentrum: Die Steuerfunktion verlässt ihre selbstreferenzielle Position, ohne bereits über die architektonischen Voraussetzungen zu verfügen, um die neue Rolle dauerhaft auszufüllen.



UNTERNEHMEN SETZEN AUF NEUE TECHNOLOGIEN, UM VORRANGIG EFFIZIENTER UND KOSTENGÜNSTIGER ZU ARBEITEN

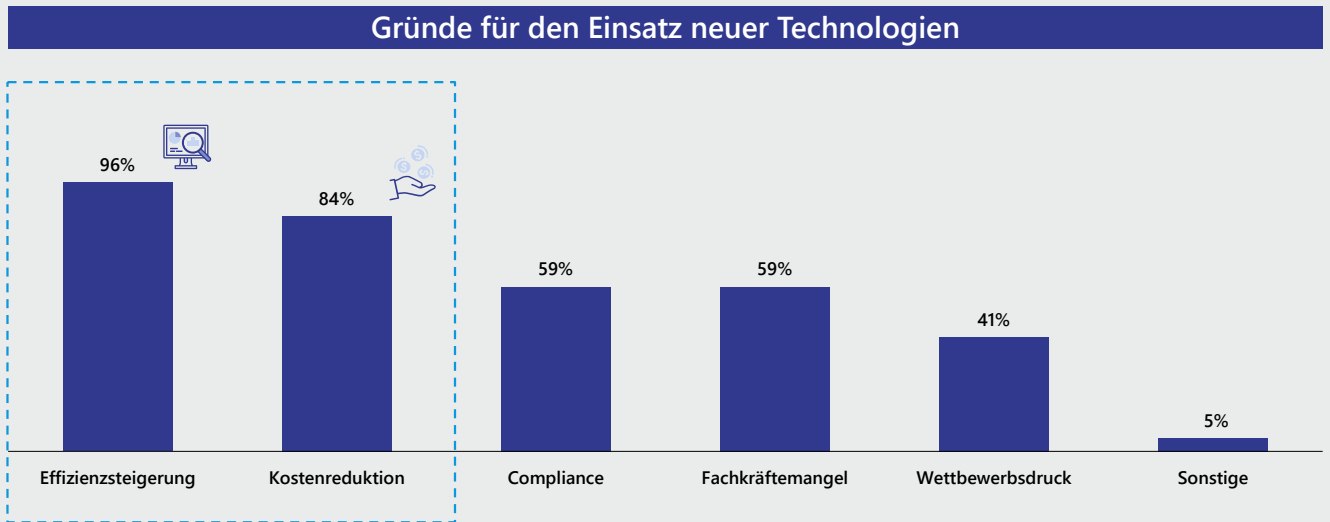


Abb. 18: Welche Gründe fördern den Einsatz neuer Technologien?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 83

MEHR ALS DIE HÄLFTE DER KMUS SETZT KI AUFGRUND VON WACHSENDEM WETTBEWERBSDRUCK EIN

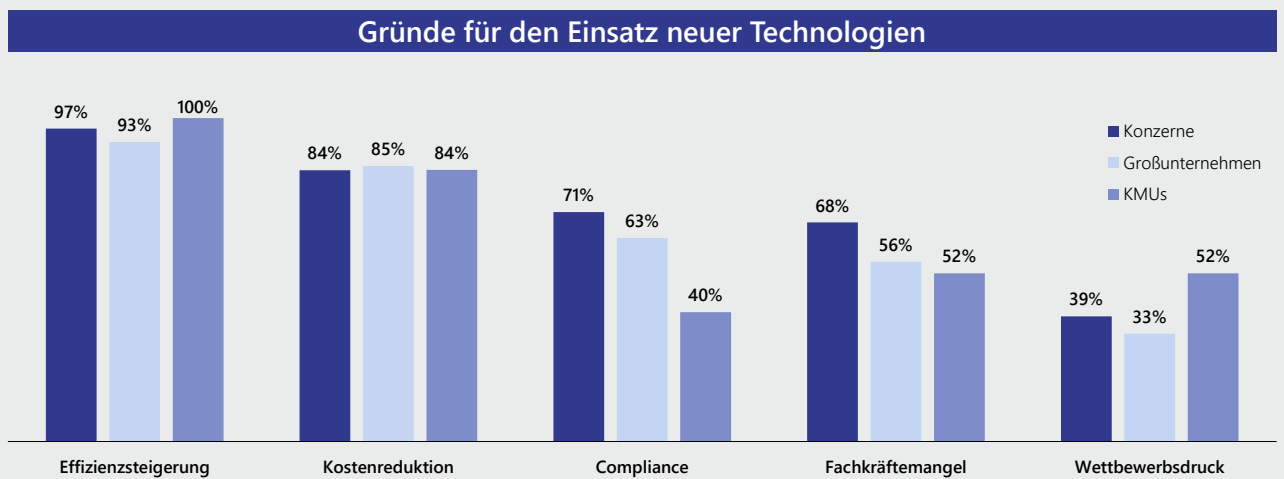


Abb. 19: Welche Gründe fördern den Einsatz neuer Technologien?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; KMUs: n = 25; Großunternehmen: n = 27; Konzerne: n = 31



X. Vom Deklarateur zum Orientierungsgeber

Rollenwandel unter struktureller Überlastung

Die stärkere Einbindung der Steuerfunktion in Entscheidungsprozesse markiert einen qualitativen Rollenwandel. Die Steuerfunktion löst sich schrittweise aus der reinen Deklarationslogik und wächst in eine Rolle hinein, die stärker von Einordnung, Bewertung und Begleitung geprägt ist. Dieser Wandel erfolgt nicht abrupt und nicht einheitlich; er ist das Ergebnis kumulierter struktureller Verschiebungen.

Historisch dominierte der Regelvollzug. Deklaration, Dokumentation und Abstimmung bestimmten den Arbeitsalltag. Mit wachsender Komplexität unternehmerischer Entscheidungen verlagert sich der Bedarf. Steuerliche Fragestellungen entstehen im Vorfeld von Investitionen, Standortentscheidungen, Lieferkettenanpassungen und Akquisitionen. Nachträgliche Korrekturen werden teuer oder unmöglich. Die Steuerfunktion wird früher benötigt – und anders.

Diese neue Rolle ist ambivalent. Sie erhöht den Einfluss der Steuerfunktion, ohne sie automatisch zu entlasten. Die klassischen Aufgaben verschwinden nicht. Sie bleiben bestehen und müssen weiterhin zuverlässig erfüllt werden. Der Rollenwandel vollzieht sich daher als Überlagerung: beraten und zugleich abwickeln, orientieren und zugleich sichern.

Technologie wird primär zur Entlastung eingesetzt, nicht zur Neuordnung.



ORIENTIERUNG OHNE STRUKTURELLE ENTLASTUNG

Die Studie zeigt, dass Technologie primär zur Entlastung eingesetzt wird, nicht zur Neuordnung. Werkzeuge sollen Zeit freisetzen, nicht Strukturen infrage stellen. Solange Compliance manuell kompensiert werden muss, bleibt Beratung reaktiv. Sie erfolgt anlassbezogen und unter Zeitdruck, nicht proaktiv und gestaltend.

Der Übergang vom Deklarateur zum Orientierungsgeber ist damit weniger eine Frage individueller Kompetenz als eine Frage architektonischer Voraussetzungen. Orientierung setzt voraus, dass Routinetätigkeiten systemisch abgesichert sind und nicht permanent Aufmerksamkeit binden. Daten müssen verfügbar, Prozesse integriert und Verantwortlichkeiten klar zugeordnet sein. Fehlen diese Voraussetzungen, bleibt der Rollenwandel fragmentarisch.



XI. Hypozentrum: Die Mischrolle trägt nicht mehr

Ein stabil wirkendes Rollenmodell unter strukturellem Druck

Die sogenannte Mischrolle aus Compliance und Beratung gilt in vielen Steuerfunktionen als tragfähiger Kompromiss zwischen Vergangenheit und Zukunft. Die Lünendonk-Studie zeigt jedoch, dass dieses Rollenmodell weniger ein bewusst gestaltetes Zielbild darstellt als vielmehr eine funktionale Überlagerung widersprüchlicher Anforderungen. Genau darin liegt seine strukturelle Fragilität.

58 Prozent der Steuerabteilungen ordnen sich heute selbst dieser Mischrolle zu. Daneben existieren alternative Selbstbeschreibungen in relevanter Größe. **16 Prozent** sehen sich bereits als integrierter Planungsstab, **15 Prozent** als Business Partner und Enabler des C-Llevels. Demgegenüber verstehen sich **11 Prozent** weiterhin primär als reine Compliance-Abteilung. Diese Verteilung macht deutlich, dass die Mischrolle das dominante, aber nicht das einzige Rollenverständnis der Gegenwart ist.

58 PROZENT DER UNTERNEHMEN ORGANISIEREN IHRE STEUERFUNKTION IN EINEM MISCHMODELL

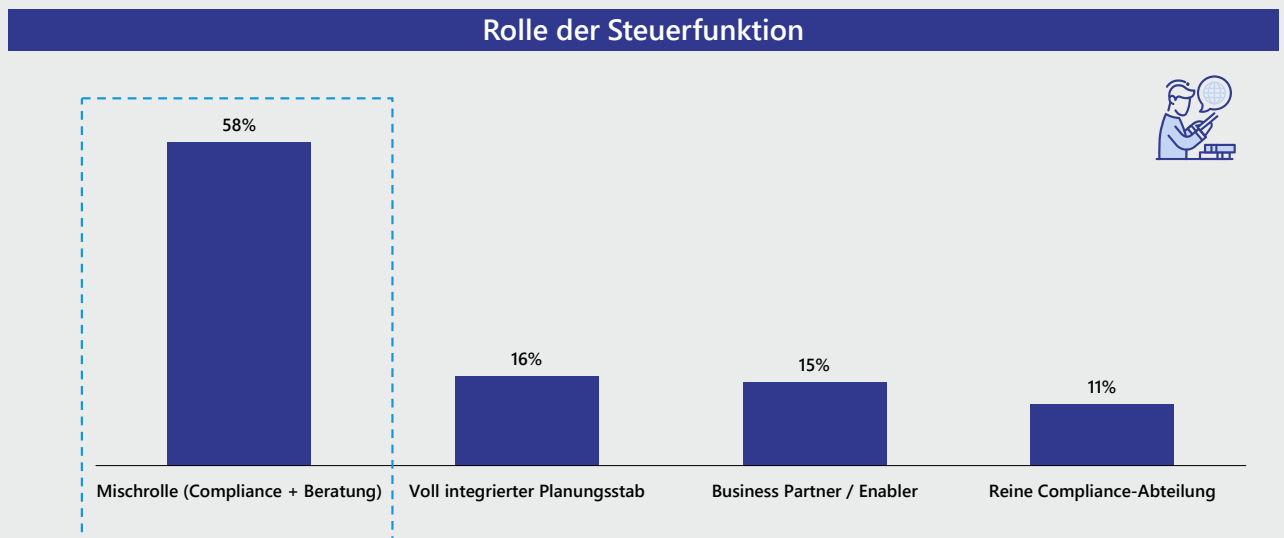


Abb. 20: Wie würden Sie die Rolle Ihrer Steuerfunktion heute beschreiben?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Teilnehmer; n = 81

DIE MISCHROLLE ALS SEMANTISCHE KLAMMER

In der Praxis beschreibt die Mischrolle meist kein integriertes Rollenmodell, sondern eine Überlagerung. Compliance strukturiert den Arbeitsalltag. Fristen, Prüfungen, Dokumentationspflichten und Meldungen geben den Takt vor. Beratung erfolgt anlassbezogen, häufig reaktiv und unter Zeitdruck. Die Steuerfunktion ist Mischrolle, weil sie beides leisten muss – nicht, weil sie beides strukturell abgesichert leisten kann.

Der Begriff wirkt in diesem Kontext wie eine semantische Klammer. Er hält ein Spannungsfeld zusammen, das operativ längst auseinanderdriftet. Die Studie legt nahe, dass diese Klammer bislang funktioniert, weil die zugrunde liegende Architektur über Jahre hinweg durch manuelle Kompensation stabilisiert wurde. Individuelle Erfahrung, persönlicher Einsatz und Werkzeuge wie Excel tragen die Last einer Rolle, die strukturell überdehnt ist.

Diese Überdehnung bleibt lange unsichtbar. Solange Compliance manuell kompensiert werden kann und Beratung punktuell gelingt, erscheint die Mischrolle tragfähig. Genau hier liegt ihr seismischer Charakter. Die Stabilität entsteht nicht aus struktureller Robustheit, sondern aus kontinuierlicher Mehrleistung. Die Risse verlaufen unter der Oberfläche – in fragmentierten Datenflüssen, hybriden Systemlandschaften und einer dauerhaften Überlastung der handelnden Personen.

74 %
der Konzerne
organisieren Ihre
Steuerfunktion in einem
Mischmodell.



KNAPP DREI VIERTEL DER KONZERNE SETZEN AUF HYBRIDE STEUERROLLEN

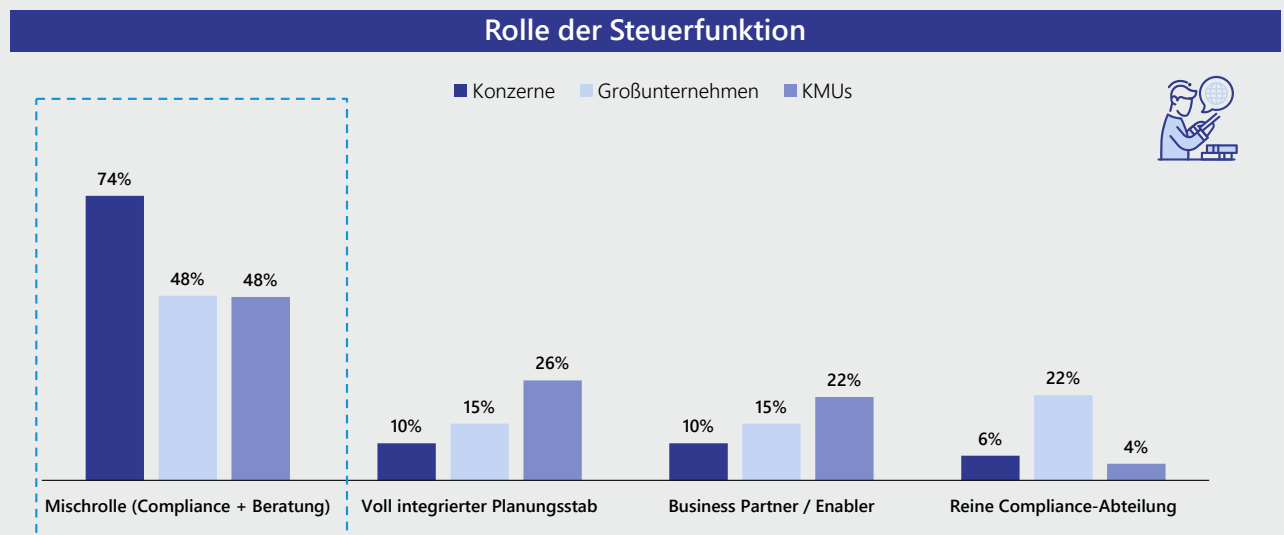


Abb. 21: Wie würden Sie die Rolle Ihrer Steuerfunktion heute beschreiben?; relative Häufigkeitsverteilung; KMUs: n = 23; Großunternehmen: n = 27; Konzerne: n = 31



XII. Bedeutungsbruch der Mischrolle bis 2030

Entkopplung statt funktionaler Überlagerung

Mit Blick auf das Jahr 2030 verschiebt sich die Bedeutung der Mischrolle grundlegend. Die offenen Zukunftsbeschreibungen der Studie zeichnen ein anderes Bild als die heutige Selbstverortung. Auch dort taucht weiterhin eine Kombination aus Compliance und Beratung auf, jedoch in entkoppelter Form.

ENTKOPPLUNG STATT BALANCE

Compliance wird in den Zukunftsbildern nicht mehr als Tätigkeit verstanden, sondern als systemische Grundfunktion. Sie soll digital integriert, automatisiert und mitlaufend erfolgen. Beratung hingegen wird klar als menschliche Kernleistung beschrieben – als Interpretation, Bewertung und Begleitung unternehmerischer Entscheidungen. Die Verbindung zwischen beiden Aufgaben wird nicht mehr auf der Ebene einzelner Personen hergestellt, sondern auf der Ebene der Architektur.

Dieser Bedeutungsbruch markiert keinen graduellen Übergang, sondern eine strukturelle Entkopplung. Was heute als Überlagerung gelebt wird, wird künftig als Trennung gedacht. Systeme übernehmen die Reproduktion normativer Pflichten. Menschen konzentrieren sich auf Kontext, Urteilkraft und Verantwortung.

Die Studie zeigt, dass sich dieser Wandel je nach Unternehmensgröße unterschiedlich ausprägt. In großen Unternehmen und Konzernen verschwindet die Mischrolle auch sprachlich. Begriffe wie „Business Partner“, „Enabler“ oder „strategische Steuerfunktion“ dominieren die Zukunftsbilder. Automatisierte Compliance gilt als Voraussetzung, nicht als Ziel.

Im gehobenen Mittelstand differenziert sich die Mischrolle aus. Spezialisierte Teilrollen entstehen, etwa in Form von Systemüberwachung und Plausibilisierung. Die Steuerfunktion agiert als Human-in-the-loop, der automatisierte Ergebnisse verantwortet, ohne sie selbst zu erzeugen.

In kleinen Unternehmen bleibt die Mischrolle nominell erhalten. Die Zukunftsvisionen dieser Gruppe zielen vor allem auf Effizienzgewinne und eine digitale Abbildung des Status quo. Compliance bleibt dominant, Beratung pragmatisch eingebettet.



XII. BEDEUTUNGSBRUCH DER MISCHROLLE BIS 2030

Tax Technology 3.0

Diese Differenzierung macht deutlich, dass die Mischrolle kein universelles Zukunftsmodell darstellt. Sie ist ein Übergangszustand, der dort tragfähig bleibt, wo Komplexität begrenzt ist oder wo der Aufbau umfassender Architekturen ökonomisch nicht sinnvoll erscheint. In allen anderen Kontexten verliert sie ihre Funktion als stabilisierendes Rollenmodell.

STEUERFUNKTION 2030: VOM PROVISIORIUM ZUR ARCHITEKTUR



Abb. 22: Steuerfunktion 2030

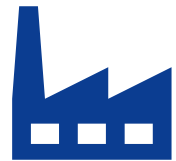
XIII. Entmischung nach Unternehmensgrößen

Warum es kein einheitliches Zielbild der Steuerfunktion gibt

Der Bedeutungsbruch der Mischrolle vollzieht sich nicht gleichförmig. Die Studie zeigt deutlich, dass sich die architektonische Entkopplung von Compliance und Beratung je nach Unternehmensgröße unterschiedlich ausprägt. Diese Differenzierung ist zentral, um die Tragweite der Transformation richtig einzuordnen. In großen Unternehmen und Konzernen verschwindet die Mischrolle am konsequentesten. Hohe regulatorische Komplexität, große Datenvolumina und internationale Strukturen lassen manuelle Kompensation früh an ihre Grenzen stoßen. Die Zukunftsbilder dieser Gruppe beschreiben Compliance als industrialisierte Grundfunktion. Steuerliche Pflichten sollen automatisiert, integriert und systemisch abgesichert ablaufen. Die Steuerfunktion agiert als Betreiber und Überwacher dieser Architektur.

KONZERNE: INDUSTRIALISIERTE COMPLIANCE

Beratung wird in Konzernen als eigenständige Kernaufgabe verstanden. Die Steuerfunktion entwickelt sich zum strategischen Enabler des C-Levels. Szenarioanalysen, Strukturentscheidungen, Standortfragen und M&A-Prozesse rücken in den Mittelpunkt. Die Entkopplung von Compliance und Beratung ist hier nicht nur funktional, sondern organisatorisch verankert.



MITTELSTAND: SYSTEMÜBERWACHUNG STATT GENERALISMUS

Im gehobenen Mittelstand zeigt sich ein anderes Bild. Die Mischrolle löst sich auch hier auf, jedoch weniger radikal. Statt einer vollständigen Trennung entstehen spezialisierte Teilrollen. Compliance wird zunehmend automatisiert, bleibt aber stärker im direkten Zugriff der Steuerabteilung. Beratung nimmt eine kontrollierende, plausibilisierende Form an. Der Tax Manager agiert als Human-in-the-loop, der automatisierte Ergebnisse verantwortet.



KMU: PRAGMATISCHE KONTINUITÄT

In kleinen Unternehmen bleibt die Mischrolle nominell erhalten. Die Zukunftsvisionen dieser Gruppe sind weniger strategisch geprägt. Der Fokus liegt auf Effizienzgewinnen und einer digitalen Abbildung des Status quo. Compliance bleibt dominant, Beratung eingebettet. Die Entkopplung erfolgt implizit über Arbeitsweise, nicht explizit über Rollenbeschreibungen. Diese Differenzierung erklärt, warum pauschale Transformationsnarrative scheitern. Was für Konzerne zwingend erscheint, ist für KMU überdimensioniert. Die Zukunft der Steuerfunktion entsteht aus der Passung von Komplexität, Regulierung und wirtschaftlicher Tragfähigkeit.



XIV. Auswirkungen auf externe Beratung

Vom laufenden Begleiter zur punktuellen Expertise

Die architektonische Neuordnung der Steuerfunktion wirkt direkt auf den Markt der steuerlichen Beratung zurück. Die Studie zeigt, dass sich mit der Entkopplung von Compliance und Beratung auch die Erwartung an externe Unterstützung verändert.

VON DER DAUERLEISTUNG ZUR INTERVENTION

Insbesondere im KMU-Segment war externe Beratung traditionell eng mit laufender Deklaration verbunden. Mit zunehmender Automatisierung verliert diese Dauerleistung an Bedeutung. Beratung wird seltener, dafür spezifischer. Externe Expertise wird dann benötigt, wenn Systeme versagen, Sonderfälle auftreten oder rechtliche Grauzonen betreten werden.

BERATUNG UNTER VERÄNDERTEN BEDINGUNGEN

In größeren Unternehmen war externe Beratung bereits stärker projekt- und spezialthemenorientiert. Diese Tendenz verstärkt sich. Die Steuerfunktion erwartet kontextualisierte Entscheidungsunterstützung, keine isolierte Rechtsauskunft. Datenbasierte Szenarioanalysen und Strukturberatung gewinnen an Bedeutung.

85 PROZENT DER UNTERNEHMEN BENUTZEN EXTERNE DIENSTLEISTER, GELEGENTLICH ODER REGELMÄSSIG – INSBESONDERE AUFGRUND IHRER EXPERTISE

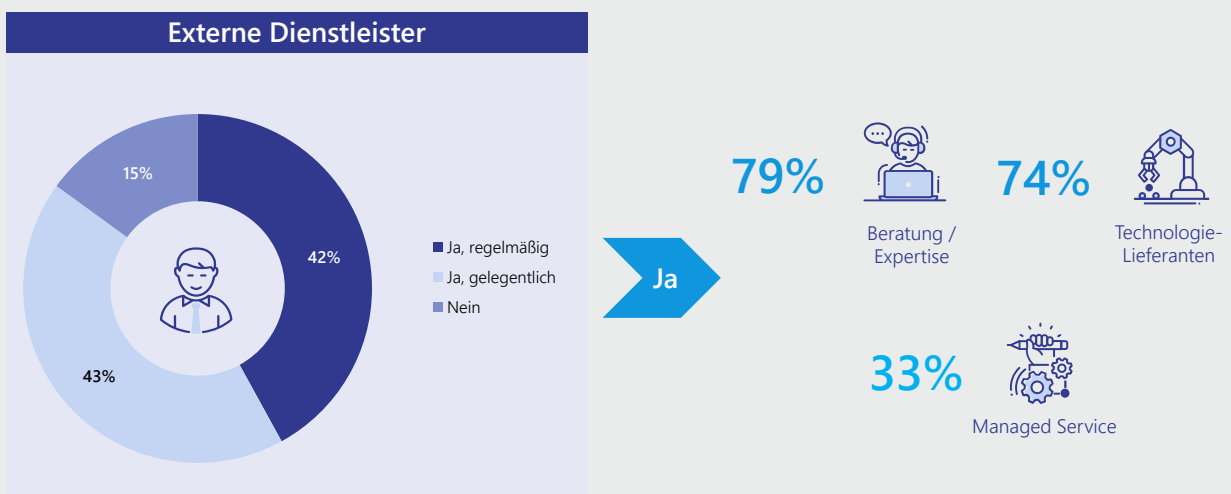


Abb. 23: Nutzen Sie externe Dienstleister, um Technologie-Lücken zu schließen?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 84
Falls ja, welche davon?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 70

XIV. AUSWIRKUNGEN AUF EXTERNE BERATUNG

Tax Technology 3.0

Die Studie zeigt, dass externe Dienstleister bereits heute eine zentrale Rolle bei technologischer Umsetzung spielen. **42 Prozent** der Unternehmen nutzen externe Unterstützung regelmäßig, weitere **43 Prozent** gelegentlich; nur **15 Prozent** kommen ohne externe Dienstleister aus. **74 Prozent** der Unternehmen, die externe Unterstützung nutzen, greifen auf diese als Technologielieferanten zurück.

CO-PRODUKTION UND GOVERNANCE-RISIKO

Transformation erfolgt damit faktisch als Co-Produktion mit dem Berater-Markt. Diese Konstellation ermöglicht Fortschritt, verschiebt aber Verantwortung. Wo keine eigene Tax-Technology-Funktion existiert (**71 %**), liegt Zuständigkeit häufig beim Head of Tax (**37 %**) oder diffus zwischen Accounting und IT. Der organisatorische Nebel nimmt zu.

NUR 29 PROZENT DER UNTERNEHMEN HABEN BEREITS EINE TAX-TECHNOLOGY FUNKTION – BEI 37 PROZENT ÜBERNEHMEN HEAD OF TAX UND IT DIE AUFGABEN

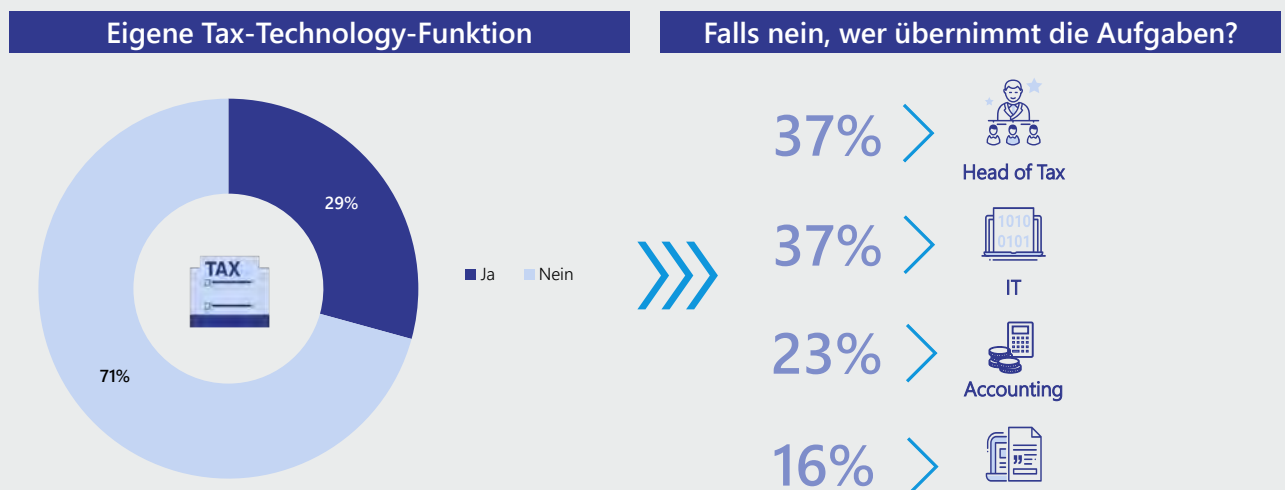


Abb. 24: Gibt es eigene Tax-Technology-Funktion?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 82
Wenn nein: Wer übernimmt die Aufgaben?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 43

XV. Neue Rollenprofile der Steuerfunktion

Vom Generalisten zum dualen Expertenmodell

Die Entkopplung von Compliance und Beratung materialisiert sich in neuen Rollenprofilen in den Steuerfunktionen. Die Studie deutet klar auf ein duales Modell hin, das sich entwickeln wird, und die heutige Aufteilung in steuerliche Generalisten und Spezialisten ergänzen oder auch ersetzen wird:

DER TAX TECHNOLOGIST

Diese Rolle verantwortet die technische und prozessuale Infrastruktur der Compliance. Sie stellt sicher, dass Daten korrekt, vollständig und konsistent durch die Systeme fließen. IT-Verständnis, Datenanalyse und Prozessdenken rücken in den Vordergrund. Compliance entsteht als Produkt der Architektur. Der Tax Technologist dient als Supervisor und Reviewer digitaler Produktion.

DER STRATEGIC TAX ADVISOR

Diese Rolle nutzt die Ergebnisse automatisierter Compliance als Grundlage für Beratung. Sie interpretiert steuerliche Effekte im Kontext unternehmerischer Entscheidungen, begleitet Investitionen und bewertet Risiken. Fachliche Tiefe verbindet sich mit strategischer Einordnung.

KLASSISCHE ROLLEN VERSCHWINDEN

Der klassische Deklarationsbearbeiter verliert dagegen an Bedeutung. Routinetätigkeiten werden automatisiert. Strategische Entscheidungen und Führung bleiben klar menschliche Aufgaben. Genauso verliert auch der rein steuerjuristisch arbeitende Gestaltungsberater an Bedeutung, weil steuerliche Gestaltungen in Zukunft nicht mehr aus rein formal rechtlichen Gründen getroffen werden, sondern in Folge einer entsprechenden datenbasierten Szenarienanalyse.

Zu Ende gedacht bewirkt dies mittelbar daher auch einen Rollenwechsel in der Beratung. Bisher orientierten sich Steuerberatungen und Steuerrechtskanzleien in ihren Dienstleistungen an den klassischen Rollenbildern. Um die neuen Rollen des Tax Technologist und des Strategic Tax Advisors angemessen unterstützen zu können, werden auch sie neue Ansätze entwickeln müssen.



XVI. Negativpfad: Stabil, aber wirkungslos

Die Kosten des Aufschiebens struktureller Entscheidungen

Die bisherigen Kapitel zeigen eine Steuerfunktion, die heute in vielen Unternehmen zuverlässig arbeitet, obwohl ihre architektonischen Grundlagen zunehmend unter Spannung stehen. Genau in dieser Funktionsfähigkeit liegt das eigentliche Risiko. Sie erzeugt den Eindruck, dass grundlegende Entscheidungen weiter vertagt werden können. Der Negativpfad der Transformation besteht nicht im offenen Scheitern, sondern im Verharren in einem Zustand scheinbarer Stabilität.

Solange manuelle Kompensation wirkt, bleibt der Druck gering. Excel, individuelle Erfahrung und zusätzliche Kontrollschritte gleichen strukturelle Defizite aus. Fristen werden eingehalten, Prüfungen bestanden, Berichte erstellt. Die Steuerfunktion erfüllt ihre formalen Aufgaben. Gleichzeitig steigen die versteckten Kosten dieses Zustands kontinuierlich.

Auf operativer Ebene wächst der Aufwand. Hybride Systemlandschaften, fragmentierte Datenflüsse und nachgelagerte Korrekturen binden Kapazitäten, die für wertschöpfende Tätigkeiten fehlen. Effizienzgewinne aus punktueller Automatisierung werden durch zusätzlichen Koordinations- und Kontrollaufwand teilweise wieder aufgezehrt. Die Steuerfunktion arbeitet unter Dauerlast, ohne dass sich dies unmittelbar in formalen Leistungsindikatoren niederschlägt.

Auf organisatorischer Ebene verstärkt sich die Abhängigkeit von Schlüsselpersonen. Wissen bleibt implizit, Prozesse personengebunden, Entscheidungen informell. Die Studie zeigt, dass viele Steuerfunktionen diese Abhängigkeit unterschätzen. Trotz benannter Kompetenzlücken herrscht Gelassenheit hinsichtlich der reinen Personalstärke. Der Negativpfad verschärft diese Diskrepanz. Je länger strukturelle Entscheidungen aufgeschoben werden, desto stärker konzentriert sich Verantwortung auf einzelne Köpfe. Deren Ausfall wird zum systemischen Risiko.

Auf strategischer Ebene verliert die Steuerfunktion schrittweise an Wirkung. Solange sie einen Großteil ihrer Energie auf Kompensation verwendet, bleibt wenig Raum für proaktive Beratung und Gestaltung. Die Rolle als Orientierungsgeber wird eingefordert, kann jedoch nur eingeschränkt eingelöst werden. Beratung bleibt reaktiv, weil operative Last Priorität hat. Chancen werden nicht aktiv gestaltet, sondern defensiv abgesichert.



DAS SEISMISCHE BEBEN IN DER STEUERFUNKTION

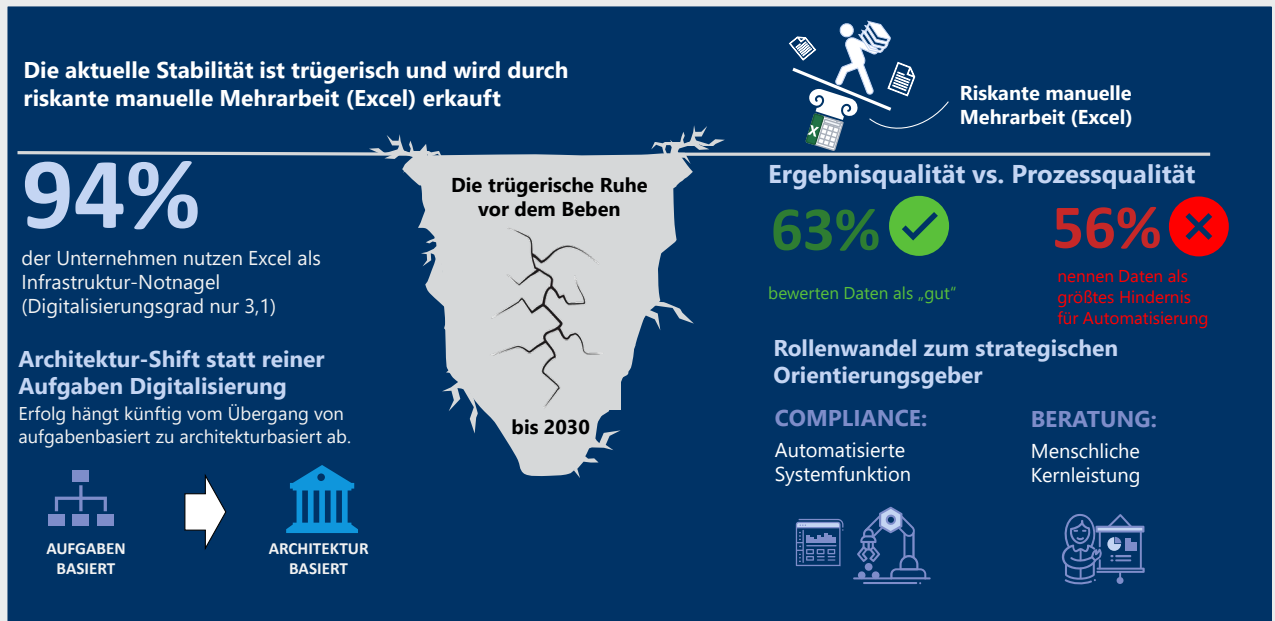


Abb. 25: Die trügerische Stabilität: Warum die Steuerfunktion vor einem Umbruch steht

Hinzu kommt eine wachsende Governance-Problematik. Mit zunehmender Nutzung von Technologie, externen Dienstleistern und KI steigt der Bedarf an klaren Verantwortlichkeiten, Nachvollziehbarkeit und Kontrolle. Im Negativpfad werden diese Anforderungen fallweise gelöst, nicht systemisch. Human-in-the-loop-Mechanismen entstehen ohne eindeutige Haftungszuordnung. Die Steuerfunktion bewegt sich zwischen technischer Abhängigkeit und persönlicher Verantwortung.

In seismischer Perspektive verschiebt sich das Epizentrum des Wandels in diesem Szenario nicht abrupt an die Oberfläche. Es äußert sich in einer schleichenden Erosion der Tragfähigkeit. Der Boden gibt nicht plötzlich nach, sondern verliert langsam seine Stabilität. Wenn der Bruch sichtbar wird, ist der Handlungsspielraum gering. Strukturelle Defizite lassen sich dann nur noch mit erheblichem Aufwand beheben.

Der Negativpfad beschreibt damit die eigentlichen Kosten des Aufschiebens. Er ist kein Plädoyer für Aktionismus, sondern eine nüchterne Diagnose. Die Stabilität der Gegenwart ist kein verlässlicher Indikator für die Tragfähigkeit der Zukunft.

”

Fazit

Seismische Klarheit ohne Heilsversprechen

Die Lünendonk-Studie Tax Technology 3.0 beschreibt keinen Zielzustand. Sie beschreibt einen Moment vor dem Umbruch. Ihre Befunde zeigen eine Steuerfunktion, die heute noch stabil erscheint, weil sie strukturelle Spannungen über Jahre hinweg kompensiert hat. Diese Stabilität ist funktional, aber nicht tragfähig.

Der zentrale Befund liegt nicht in der Wahl einzelner Technologien und nicht in der Frage, ob Beratung oder Compliance wichtiger ist. Er liegt in der Architektur, auf der steuerliche Arbeit organisiert ist. Solange diese Architektur fragmentiert bleibt, entstehen Fortschritte nur punktuell. Digitalisierung wirkt dann als Verstärker bestehender Logiken, nicht als struktureller Wendepunkt.

Die Studie macht sichtbar, warum sich Wandel bislang verzögert. Kompensation verschiebt Entscheidungen, bis der Handlungsspielraum schrumpft. Rollen überlasten, weil sie strukturell nicht entkoppelt sind. Technologie entlastet, ohne Ordnung zu schaffen. Genau diese Gleichzeitigkeit erzeugt den Eindruck von Stabilität.

Mit seismischer Perspektive lässt sich dieser Zustand klar einordnen. Die Hypozentren des Wandels liegen in Architektur, Datenlogik und Rollenverständnis. Die Epizentren – Automatisierung, KI, neue Rollenprofile – zeichnen sich ab, bleiben jedoch ohne architektonische Grundlage Symptome. Ob der Umbruch aktiv gestaltet oder passiv erlebt wird, entscheidet sich nicht an der Oberfläche.

Die Studie lässt diese Entscheidung bewusst offen. Sie liefert keine Blaupause und kein Versprechen schneller Lösungen. Sie markiert vielmehr die Punkte, an denen sich strukturelle Spannungen aufbauen. Wer diese Spannungen erkennt, kann handeln. Wer sich auf die Stabilität der Gegenwart verlässt, wird vom Bruch überrascht.



Nachwort

Eine solch umfassende Erhebung wäre ohne externe Unterstützung nicht umsetzbar gewesen und könnte auch nicht kostenfrei zur Verfügung gestellt werden. Aus diesem Grund danken wir folgenden Unternehmen für ihre freundliche Unterstützung bei der Studienumsetzung:

- **DCCS**
- **Ecovis**
- **Grant Thornton**
- **KMLZ**
- **WTS**

An dieser Stelle gilt unser besonderer Dank auch allen Interviewpartnern sowie dem Auswertungsteam der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Vielen Dank für die umfassende Unterstützung bei der Erarbeitung dieser Lünendonk®-Studie.

Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH ist auch nach nunmehr fast 40 Jahren intensiver Marktanalysen und einem ständigen Dialog mit Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Unternehmen und Verbänden bestrebt und sicher, solide Ergebnisse und Interpretationen zu liefern.

Gleichwohl glauben wir, dass sich immer neue Aspekte, Ideen und Verbesserungsvorschläge ergeben. Für derartige Hinweise sind wir stets dankbar und rufen hiermit auch unsere Leserinnen und Leser dieser Studie dazu auf.

Herzlichen Dank im Voraus!

Jörg Hossenfelder



Digitalisierung der Betriebsprüfung: Chancen und Risiken für die Steuerfunktionen

WTS gehört zu den etablierten Anbietern für Steuerberatung und komplementäre Financial Advisory Services. WTS legt einen starken Fokus auf Daten- und Digitalisierungsstrategien mit technologieagnostischen, KI-gestützten Lösungen.

Im Interview erläutern Daniel Eilenbrock und Ellen Birkemeyer wie sehr sich die Betriebsprüfungen mittels Einsatz von Data Analytics gerade wandeln. Sie zeigen auf, warum Steuerabteilungen Analytics-Expertise aufbauen, geeignete Tools für automatisierte Prüfungen einsetzen und eine klare Daten-Governance etablieren müssen, um sich auf die datengetriebene Betriebsprüfung vorzubereiten.



Daniel Eilenbrock
Product Manager
Semitax GmbH



Ellen Birkemeyer
Partner
WTS Digital

DIGITALISIERUNG DER BETRIEBSPRÜFUNG

Nicht nur Unternehmen haben sich in den letzten Jahren intensiv mit dem Thema Digitalisierung beschäftigt, sondern auch die Finanzverwaltung. Dies gilt insbesondere für die Betriebsprüfung. Die Entwicklung verläuft hier von der traditionellen Beleg- und Einzelfallprüfung hin zur Analyse relevanter Daten mithilfe von Data-Analytics-Lösungen. Diese ermöglichen eine effektive, systematische und flächendeckende Analyse der relevanten Daten, insbesondere durch den Einsatz moderner Datenanalyseverfahren. Die Aufgabe dieser Verfahren ist es, Inkonsistenzen oder Auffälligkeiten in den Daten zu identifizieren, um anschließend gezielte Detailprüfungen vornehmen zu können.

Diese Art von Prüfung stellt die Steuerabteilungen vor große Herausforderungen. Denn: Ergeben sich im Rahmen einer solchen Prüfung Auffälligkeiten oder Inkonsistenzen, liegt es zunächst bei den Steuerabteilungen, diese zu erklären. In der Regel handelt es sich dabei um Daten, die in Vorprozessen generiert wurden und in die die Steuerabteilung häufig nur eingeschränkten Einblick hat.

Vor diesem Hintergrund ist es unabdingbar, dass Steuerabteilungen viel stärker das Thema Daten in den Fokus nehmen und sich intensiver mit deren Qualität und Verwertbarkeit für steuerliche Zwecke beschäftigen. Darüber hinaus ist es sinnvoll, sich mit der von der Betriebsprüfung angewendeten Prüfungssystematik auseinanderzusetzen.

"Die Entwicklung verläuft hier von der traditionellen Beleg- und Einzelfallprüfung hin zur Analyse relevanter Daten mithilfe von Data-Analytics-Lösungen."



Ellen Birkemeyer
WTS Digital



Insoweit werden im Rahmen von Betriebsprüfungen insbesondere verschiedene mathematisch-statistische Verfahren eingesetzt, um – wie es bereits im BMF-Schreiben vom 5. September 2023 heißt – die Besteuerungsgrundlagen des Steuerpflichtigen zu verproben und auf Plausibilität zu überprüfen. Vor diesem Hintergrund bietet es sich an, die Daten im Vorfeld zu einer Prüfung mittels solcher Verfahren zu analysieren und – abhängig von den Ergebnissen – Detailprüfungen vorzunehmen.

Ellen Birkemeyer im Interview mit Daniel Eilenbrock

ELLEN BIRKEMEYER: Wie verändert sich die BP gerade aus Deiner persönlichen Sicht?

DANIEL EILENBROCK: Aus meiner Sicht befindet sich die Betriebsprüfung derzeit in einem tiefgreifenden Wandel. Während früher der Schwerpunkt klar auf der klassischen Beleg- und Einzelfallprüfung lag, verlagert sich der Fokus zunehmend auf die digitale Datenanalyse. Diese Entwicklung ist sowohl eine Folge der fortschreitenden Digitalisierung in den Unternehmen als auch einer strategischen Neuausrichtung innerhalb der Finanzverwaltung.

Im Mittelpunkt steht heute die systematische Auswertung großer Datenmengen – also der Buchungsjournale, Bewegungsdaten und Stammdaten – mit dem Ziel, Auffälligkeiten, Inkonsistenzen oder strukturelle Risiken zu erkennen. Der Prüfer arbeitet dabei deutlich stärker risikoorientiert: Anstatt einzelne Belege manuell zu prüfen, werden mit Hilfe mathematisch-statistischer Verfahren die gesamten Datenbestände analysiert, um potenzielle Prüfungsfelder zu identifizieren.

ELLEN BIRKEMEYER: Was genau ändert sich in der Prüfsystematik?

DANIEL EILENBROCK: Während in der Vergangenheit einzelne Geschäftsvorfälle oder Belege auf formale und sachliche Richtigkeit kontrolliert wurden, nutzt die Finanzverwaltung heute analytische Verfahren, um die Gesamtheit der Daten zu durchdringen und Auffälligkeiten gezielt sichtbar zu machen.

Konkret bedeutet das: Die Betriebsprüfung folgt nicht mehr ausschließlich dem „Bottom-up-Prinzip“ – also von der einzelnen Buchung zum Gesamtbild –, sondern zunehmend dem „Top-down-Ansatz“. Dabei werden zunächst mithilfe von Datenanalysen über alle Buchungen hinweg Muster, Abweichungen und Anomalien identifiziert. Erst wenn Auffälligkeiten erkannt werden, erfolgt eine gezielte Detailprüfung auf Beleg- oder Prozessebene.

"Anstatt einzelne Belege manuell zu prüfen, werden mit Hilfe mathematisch-statistischer Verfahren die gesamten Datenbestände analysiert, um potenzielle Prüfungsfelder zu identifizieren."



Daniel Eilenbrock
Semitax



Tools wie Power BI zeigen die Zukunft von Betriebsprüfungen. Mit Visualisierungen, allgemeinen, aber auch branchentypischen Dashboards kann das Auge wesentlich schneller Zusammenhänge beziehungsweise Auffälligkeiten filtern und verarbeiten.

ELLEN BIRKEMEYER: Welche Folgen hat die veränderte Prüfungssystematik für die geprüften Unternehmen?

DANIEL EILENBROCK: Die neue, datenorientierte Prüfsystematik führt dazu, dass Unternehmen ihre steuerlich relevanten Daten stärker in den Fokus rücken müssen. Nicht mehr einzelne Belege, sondern die Gesamtheit der Buchungsdaten steht im Zentrum der Betriebsprüfung. Entsprechend gewinnt die Datenqualität entscheidend an Bedeutung – fehlerhafte Schnittstellen, inkonsistente Steuerschlüssel oder unvollständige Buchungsdaten fallen bei digitalen Analysen sofort auf.

Unternehmen müssen daher in der Lage sein, Auffälligkeiten technisch und fachlich zu erklären. Hierbei können steuerliche Kontrollsysteme (Tax CMS) eine wichtige Rolle spielen: Sie schaffen Transparenz über Prozesse, Verantwortlichkeiten und Datenflüsse und helfen, steuerliche Risiken systematisch zu erkennen und zu dokumentieren. Entscheidend ist jedoch, dass diese Systeme nicht nur formal existieren, sondern von den Verantwortlichen auch verstanden und gelebt werden.

ELLEN BIRKEMEYER: Welche Rolle spielt KI beziehungsweise wird KI in Zukunft spielen?

DANIEL EILENBROCK: Die Bedeutung von Künstlicher Intelligenz (KI) dürfte in den kommenden Jahren auch im Bereich der Finanzverwaltung und der Betriebsprüfung weiter zunehmen. Bereits heute ist erkennbar, dass sich viele Verwaltungen¹ strategisch mit dem Thema beschäftigen und prüfen, wie KI-basierte Verfahren in Zukunft unterstützend eingesetzt werden könnten, um Prozesse zu vereinfachen und vorhandene Ressourcen effizienter zu nutzen. Aktuell basieren die Auswertungen seitens der Betriebsprüfung weiterhin auf regelbasierten und mathematisch-statistischen Methoden, wie sie etwa in gängigen Prüfprogrammen oder Data-Analytics-Werkzeugen zum Einsatz kommen. Langfristig wäre jedoch denkbar, dass KI-gestützte Verfahren diese Systeme ergänzen, indem sie Auffälligkeiten automatisiert hervorheben und Prüferinnen und Prüfer so gezielter auf potenziell interessante Sachverhalte hinweisen.

"Die Betriebsprüfung folgt nicht mehr ausschließlich dem Bottom-up-Prinzip, sondern zunehmend dem Top-down-Ansatz."



Daniel Eilenbrock
Semitax

¹Vgl. Ministerium der Finanzen des Landes Nordrhein-Westfalen (o. D.) www.finanze.nrw.de/ueber-uns/kuenstliche-intelligenz-der-finanzverwaltung-nrw

Dabei bliebe die fachliche Bewertung und steuerliche Würdigung selbstverständlich weiterhin Aufgabe des Menschen. Das Leitprinzip des sogenannten Human-in-the-Loop – also die Beibehaltung der menschlichen Entscheidungshoheit – dürfte auch künftig zentral bleiben. Durch die im Rahmen der digitalen Betriebsprüfung bereits heute übermittelten strukturierten und umfangreichen Datensätze könnten solche Systeme in Zukunft ihr volles Potenzial entfalten.

KI-gestützte Modelle sind in der Lage, Auffälligkeiten in zeitlichen Mustern, Buchungshäufigkeiten oder Kontierungsstrukturen automatisch zu erkennen und anschaulich darzustellen. Bereits heute stehen leistungsfähige Visualisierungs- und Analyseoberflächen zur Verfügung, die solche Daten übersichtlich aufbereiten. Künftig könnte KI diese Systeme erweitern, indem sie Anomalien eigenständig identifiziert, Zusammenhänge interpretiert und die visuelle Auswertung gezielt unterstützt.

ELLEN BIRKEMEYER: Was ist Deine Empfehlung an Steuerabteilungen, um sich auf diese Art der Betriebsprüfung einzustellen?

DANIEL EILENBROCK: Steuerabteilungen sollten sich darauf vorbereiten, dass zukünftige Betriebsprüfungen zunehmend datengetrieben stattfinden. Prüfer arbeiten verstärkt mit digitalen Methoden, automatisierten Abfragen und umfangreichen Datenanalysen. Um nicht reaktiv handeln zu müssen, sollten Unternehmen frühzeitig Strukturen für eine proaktive Datenanalyse schaffen.

Zentral ist, steuerrelevante Daten bereits im Tagesgeschäft zu prüfen. Kontinuierliche Datenqualitätskontrollen, simulierte Prüffelder und das frühzeitige Erkennen von Auffälligkeiten ermöglichen es, Fehler direkt an der Quelle – etwa in Buchhaltung, ERP-Systemen oder Stammdaten – zu beheben. Das erhöht die Transparenz und reduziert spätere Diskussionen mit der Betriebsprüfung.

Dafür braucht es den gezielten Ausbau von Data-Analytics-Kompetenzen:

- interne Analytics-Expertise aufbauen,
- geeignete Tools für automatisierte Prüfungen und Anomalieerkennung einsetzen,
- enge Zusammenarbeit von Steuer, Finance und IT sicherstellen,
- klare Daten-Governance etablieren,
- regelmäßige interne Pre-Audits durchführen.

Mit diesem Ansatz behalten Steuerabteilungen ihre Datenqualität im Blick, erkennen Risiken frühzeitig und sind optimal auf die datengetriebene Betriebsprüfung vorbereitet.

"Steuerabteilungen sollten sich darauf vorbereiten, dass zukünftige Betriebsprüfungen zunehmend datengetrieben stattfinden."



Daniel Eilenbrock
Semitax



READY FOR DIGITAL AUDIT: EFFIZIENTE DATENANALYSEN UND AUTOMATISIERTE KONTROLLEN

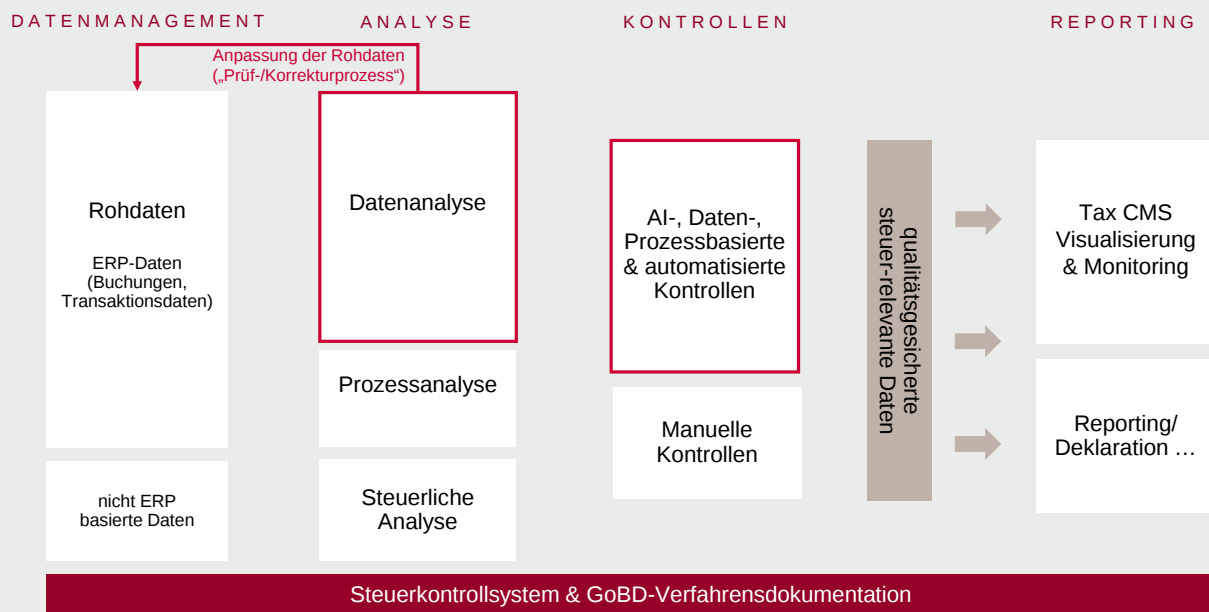


Abb. 26: Quelle: WTS

ELLEN BIRKEMEYER: Dein Bruder Matthias Eilenbrock und Du habt das Tool AUDIPY entwickelt, das derzeit von verschiedenen Finanzverwaltungen pilotiert wird. AUDIPY ist in der Lage, sehr große Datenmengen einzulesen und diese mittels bereits vorhandener (Analyse-) Vorlagen und Visualisierungen auszuwerten. Warum habt Ihr AUDIPY entwickelt und was war die Motivation?

DANIEL EILENBROCK: Bisherige Tools sind oft nicht mehr zeitgemäß und kommen bei großen Datenmengen schnell an ihre Grenzen – Prozesse dauern, Berechnungen bremsen dank komplexer Formelsprache den Anwender aber auch den Rechner. Darüber hinaus fehlt es an KI-Unterstützung.

AUDIPY vereint leistungsstarke Datenanalyse, datenschutzkonforme KI-gestützte Auswertungen und moderne Visualisierung in einem einzigen Tool. Dank intuitiver Benutzeroberfläche, integrierter KI-Unterstützung und automatisierter Prozesse werden komplexe Python-Funktionen vollständig im Hintergrund ausgeführt – ohne dass Anwender/innen selbst programmieren müssen.

"AUDIPY vereint leistungsstarke Datenanalyse, datenschutzkonforme KI-gestützte Auswertungen und moderne Visualisierung in einem einzigen Tool."



Daniel Eilenbrock
Semitax



Während Tools wie Power BI wertvolle Impulse in der Visualisierung bieten, stellen sie keine vollwertigen Data-Analytics-Lösungen dar. AUDIPY schließt genau diese Lücke.

DIE INTEGRIERTE KI-ASSISTENTIN „AMY“ MACHT DATENANALYSE PER CHAT ZUGÄNLICH – VON AUSWERTUNGEN BIS ZUR SCHNELLEN DIAGRAMMERSTELLUNG

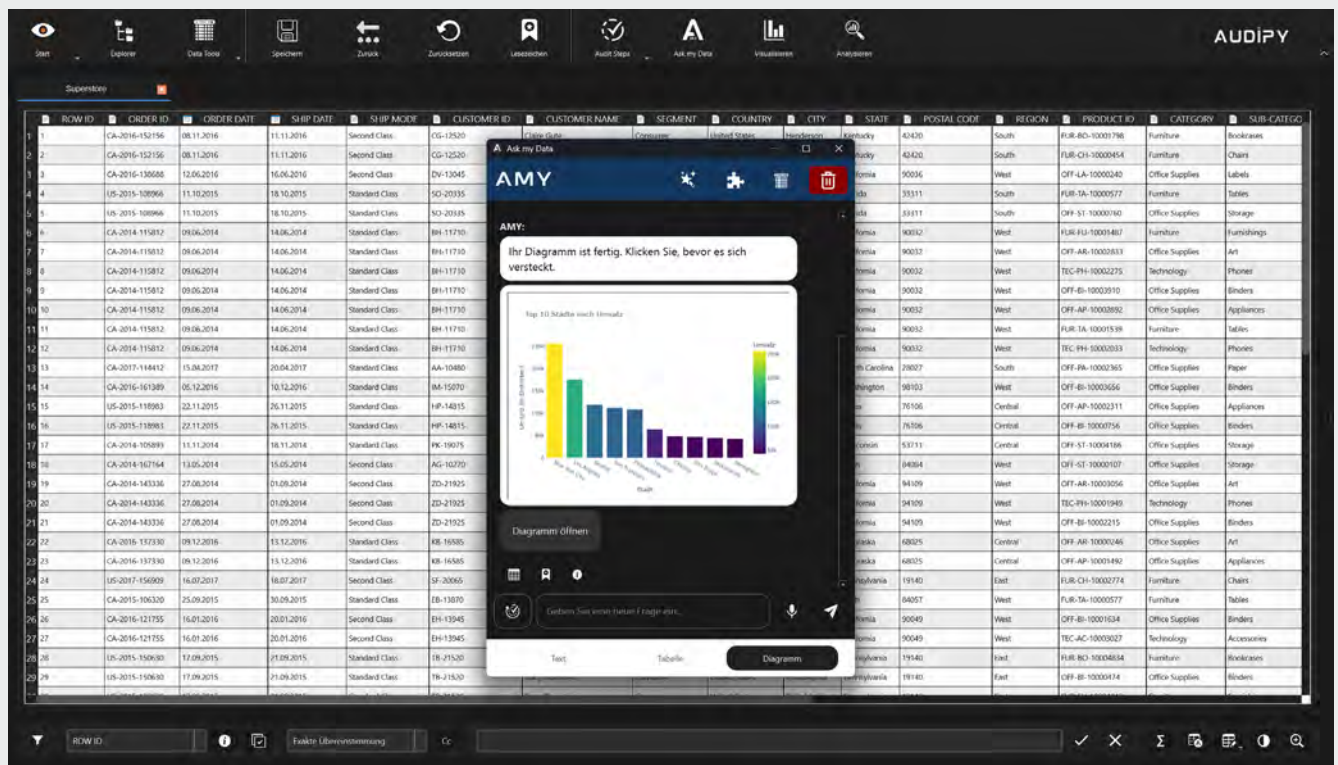


Abb. 27: Quelle: WTS

Der besondere Mehrwert von AUDIPY liegt in der engen Verbindung aus Datenanalyse, Künstlicher Intelligenz und Visualisierung. Dadurch lassen sich mit nur einem Werkzeug unterschiedlichste Prüfungs- und Analyseansätze effizient umsetzen – von klassischen Methoden wie dem Monetary Unit Sampling bis hin zu modernen Machine-Learning-Verfahren wie dem Isolation Forest oder Parallelen Koordinaten zur Muster- und Anomalieerkennung.

UNTERNEHMENSPROFIL

WTS



WTS ist ein Full-Service-Anbieter für Steuerberatung sowie komplementäre Financial Advisory Services. Mit über 1.500 Expertinnen und Experten in Deutschland und einer der fortschrittlichsten Digitaleinheiten weltweit entwickelt WTS integrierte Lösungen, um Steuer- und Finanzfunktionen sicher durch zunehmende regulatorische Anforderungen zu navigieren und den digitalen Wandel zu gestalten.

Das Beratungsangebot umfasst die Geschäftsbereiche Tax, Advisory und Digital. WTS verzichtet bewusst auf Jahresabschlussprüfungen und ist damit ein unabhängiger, langfristiger Partner.

Ein zentraler Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung von Daten- und Digitalisierungsstrategien. WTS Digital analysiert, strukturiert und validiert relevante Daten über alle steuerlichen Bereiche hinweg und integriert diese entlang der Prozesse. Durch gezielte Automatisierung und effiziente Prozessgestaltung entsteht messbare Wertschöpfung. Dabei setzt WTS auf technologieagnostische Lösungen, arbeitet mit führenden Technologiepartnern zusammen und bringt eigene Expertise in die Mitentwicklung von Anwendungen ein – besonders im Bereich Künstliche Intelligenz.

WTS ist in Deutschland an 11 Standorten und weltweit in mehr als 100 Ländern vertreten. Weitere Informationen unter www.wts.com/de

KONTAKT

WTS Digital

Ellen Birkemeyer
Partner

Klaus-Bungert-Str. 7
40468 Düsseldorf
E-Mail: ellen.birkemeyer@wts.de
Website: <https://wts.com/de>



Lizenz- und Studieninformation

Die hier dargestellte Studie wurde exklusiv in Zusammenarbeit mit den Unternehmen DCCS, Ecovis, Grant Thornton, KMLZ und WTS (Studienpartner) erstellt. Eine Zweitverwertung der Studienergebnisse ist nur unter Quellenangabe erlaubt. Eine Nutzung der Studie außerhalb der Studienpartnerschaft zu eigenen Marketing- oder Vertriebszwecken ist nicht gestattet.



www.luenendonk.de/agb/

Diese Studie ist nach deutschem und internationalem Veröffentlichungsrecht und entsprechenden Abkommen geschützt. Dieses Dokument darf ohne Einwilligung des Autors und Herausgebers außerhalb des Kundenunternehmens weder dupliziert, in anderen Datenbanksystemen oder privaten Rechnersystemen gespeichert noch an weitere Personen weitergeleitet werden.

Die folgenden Handlungen sind nicht erlaubt:

- Vervielfältigung zum weiteren Verkauf
- Verwendung in Beratungsprojekten für dritte Unternehmen
- Die Nutzung dieser Marktforschungsstudie durch KI-Systeme gemäß Art. 3 Nr. 1 Verordnung (EU) 2024/1689 erfordert die ausdrückliche Zustimmung der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Das Eingeben, Hochladen oder Verwenden der Inhalte für KI-Training oder automatisierte IT-Anwendungen ist strikt untersagt.

Die Marke Lünendonk® ist geschützt und ist Eigentum des Unternehmens Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Bei Fragen zur Studienlizenz steht Ihnen das Team von Lünendonk & Hossenfelder gerne zur Verfügung (info@luenendonk.de).

Alle Informationen dieses Dokuments entsprechen dem Stand zum Veröffentlichungsdatum.

Alle Berichte, Auskünfte und Informationen dieses Dokuments entstammen aus Quellen, die aus Sicht der Lünendonk & Hossenfelder GmbH verlässlich erscheinen. Die Richtigkeit dieser Quellen wird vom Herausgeber jedoch nicht garantiert. Enthaltene Meinungen reflektieren eine angemessene Beurteilung zum Zeitpunkt der Veröffentlichung, die ohne Vermerk verändert werden können.



ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Digital & IT, Business Consulting, Audit & Tax, Real Estate Services, Personaldienstleistung (Zeitarbeit, IT-Workforce) und Weiterbildung.

Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden „Lünendonk“-Listen und -Studien“ heraus.

Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalistinnen und Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Persönlichkeiten mit den Lünendonk B2B Service-Awards aus.



Digital & IT



Business Consulting



Audit & Tax



Real Estate Services



Personaldienstleistung



Weiterbildung

IMPRESSUM

Herausgeber:
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0
E-Mail: info@lunenendonk.de

Erfahren Sie mehr unter www.lunenendonk.de

Autoren:
Jörg Hossenfelder, Geschäftsführender Gesellschafter
Götz Kümmerle, Partner

Analyse und Layout:
Jelena Fratučan, Market Researcher
Tobias Steiger, Junior Consultant
Milena Erazo Alvarez, Trainee

Bilderquellen:

Titel © Adobe Stock / po

Lünendonk®-Studie 2025

Tax Technology 3.0

In Zusammenarbeit mit

wts

Nutzungseinschränkung für KI-Systeme

Die Nutzung dieser Marktforschungsstudie durch KI-Systeme gemäß Art. 3 Nr. 1 Verordnung (EU) 2024/1689 erfordert die ausdrückliche Zustimmung der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Das Eingeben, Hochladen oder Verwenden der Inhalte für KI-Training oder automatisierte IT-Anwendungen ist strikt untersagt. „

Jörg Hossenfelder

Geschäftsführender Gesellschafter

- Studium der Publizistik und Politikwissenschaft in Mainz und Bologna mit Schwerpunkten Öffentliche Meinung und Umfrageforschung
- Seit 2000 Berater mit Schwerpunkt Business-to-Business-Kommunikation
- Seit 2004 Leiter Research bei Lünendonk & Hossenfelder
- Seit 2005 Geschäftsführer bei Lünendonk & Hossenfelder
- Seit 2009 Geschäftsführender Gesellschafter bei Lünendonk & Hossenfelder
- Verantwortlich für die Marktsegmente Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Advisory und Business Consulting.



Jörg Hossenfelder
Geschäftsführender Gesellschafter

Inhaltsverzeichnis

<u>Methodik und Sample der Befragung</u>	5
<u>Unternehmens- und Steuerfunktions-Profil</u>	8
<u>Digitalisierungsstand und Technologien</u>	12
<u>Treiber und Hürden der Digitalisierung</u>	21
<u>Rolle und Selbstverständnis der Steuerfunktion</u>	28
<u>KI / GenAI / Agentic AI-Einsatz & Erwartungen</u>	31
<u>Daten- und Systemlandschaft</u>	40
<u>Kompetenzen und Ressourcen</u>	47
<u>Zukunftsfrage</u>	51

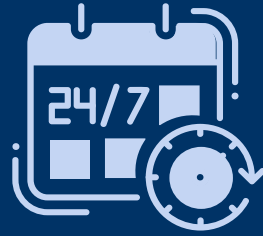
Methodik und Sample der Befragung

Methodik und Sample der Befragung



Research-Fokus

- Digitalisierungsgrad und Technologien
- Treiber & Hürden
- Rolle & Selbstverständnis
- KI / GenAI / Agentic AI
- Daten- und Systemlandschaft
- Kompetenzen & Ressourcen
- Zukunftsfrage



Untersuchungszeitraum

- September bis November 2025



Methodik

- Telefon Interviews

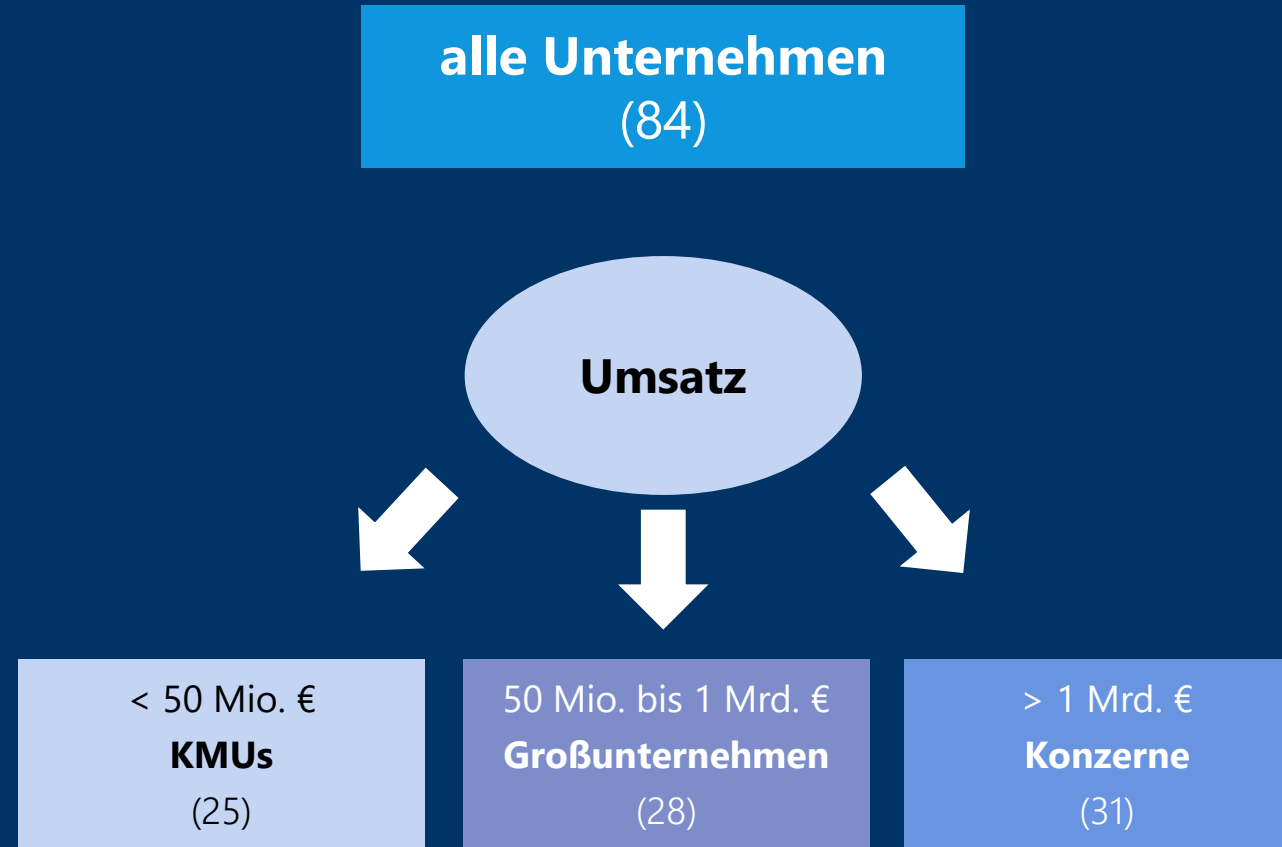


Stichprobe in der Studie

- Verantwortliche der Steuerfunktion im Unternehmen
- Größe der Stichprobe: $n = 84$

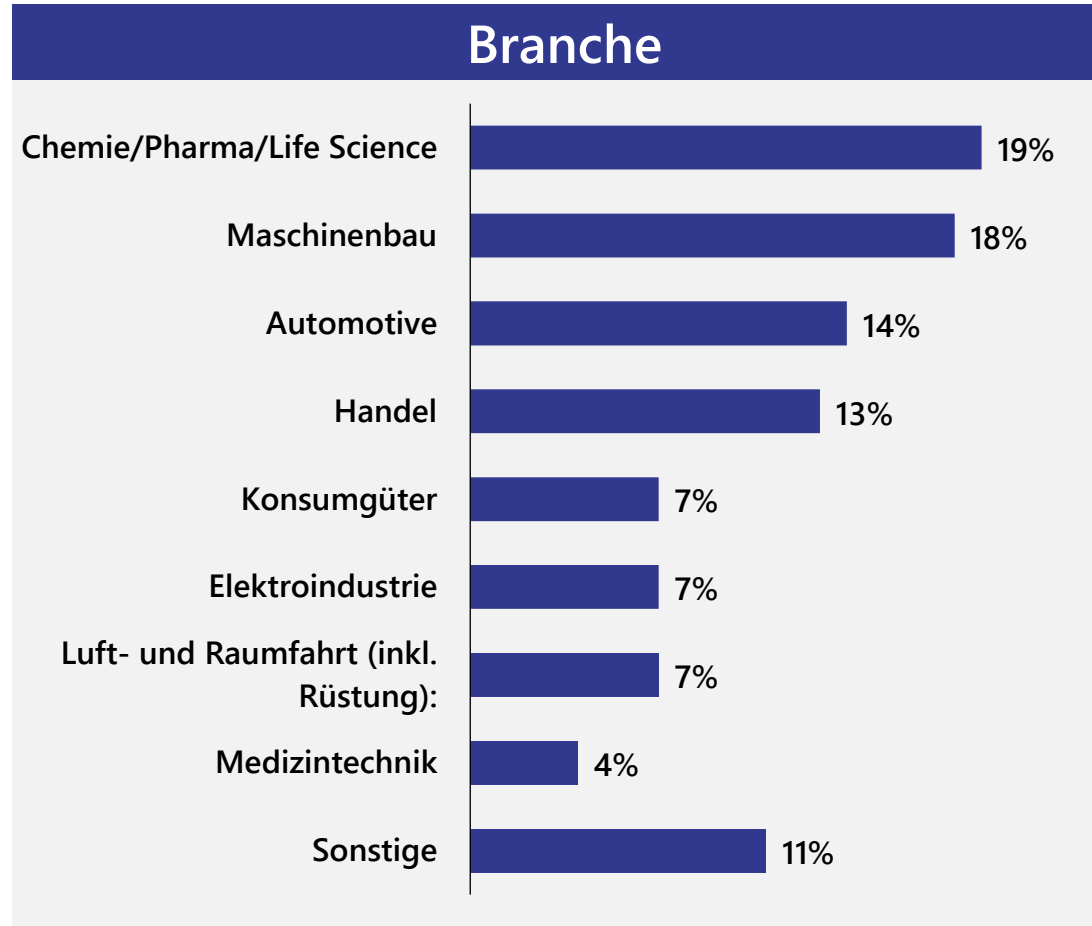
Überblick über die Auswertungsgruppen der Studie 2025

Insgesamt haben sich **84 Unternehmen** beteiligt

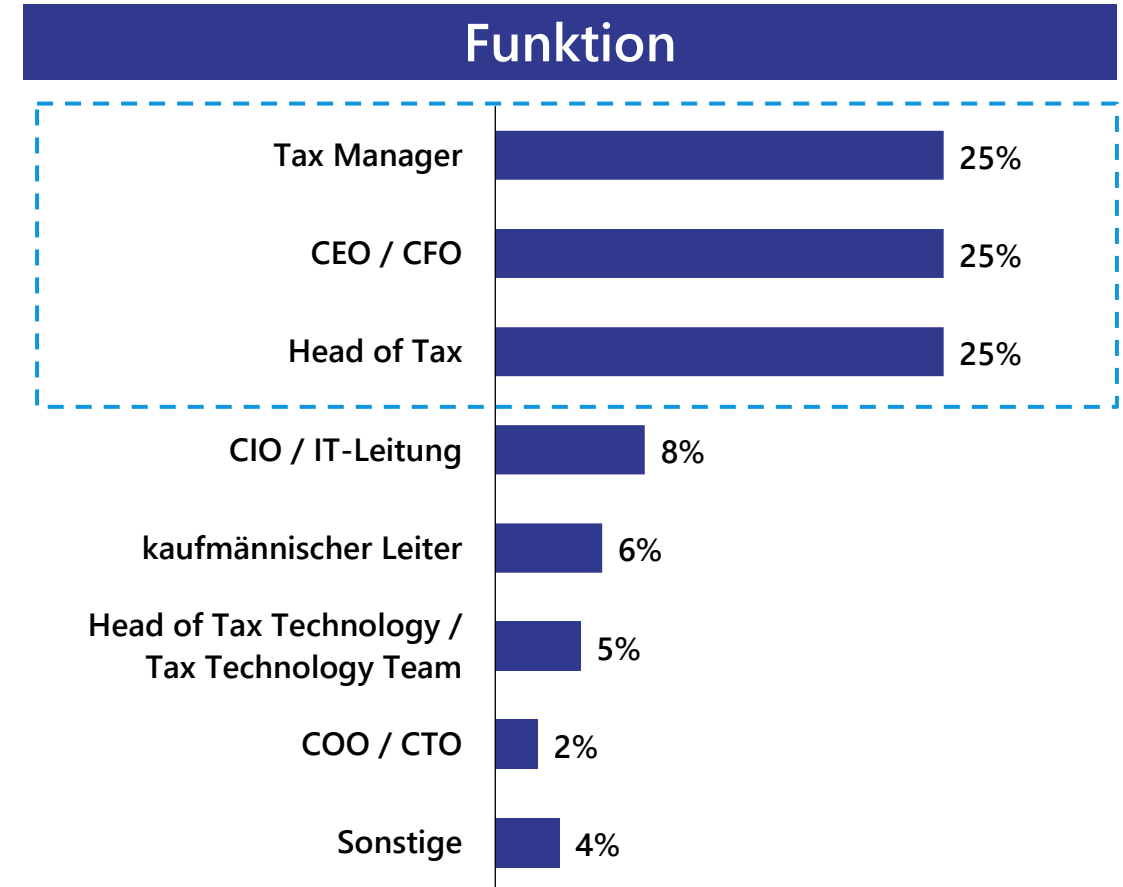


Unternehmens- und Steuerfunktions-Profil

Branchen und Funktionen der Studienteilnehmer



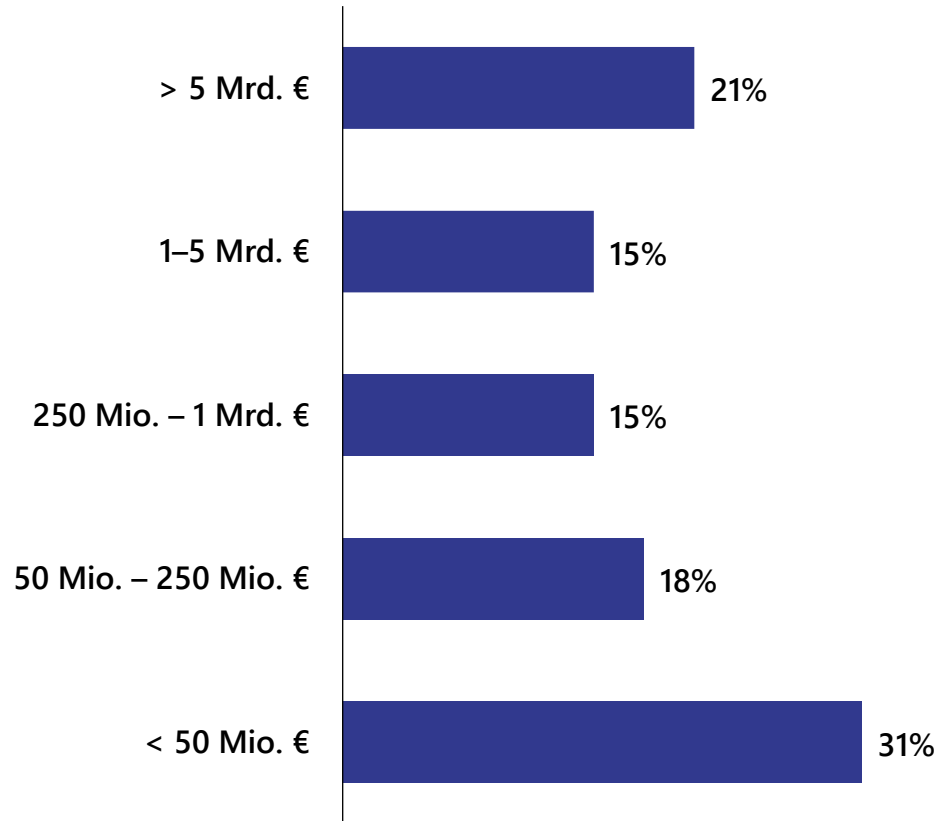
In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?; alle Unternehmen; relative Häufigkeitsverteilung; n = 84
Lünendonk® -Studie 2025: Tax Technology 3.0



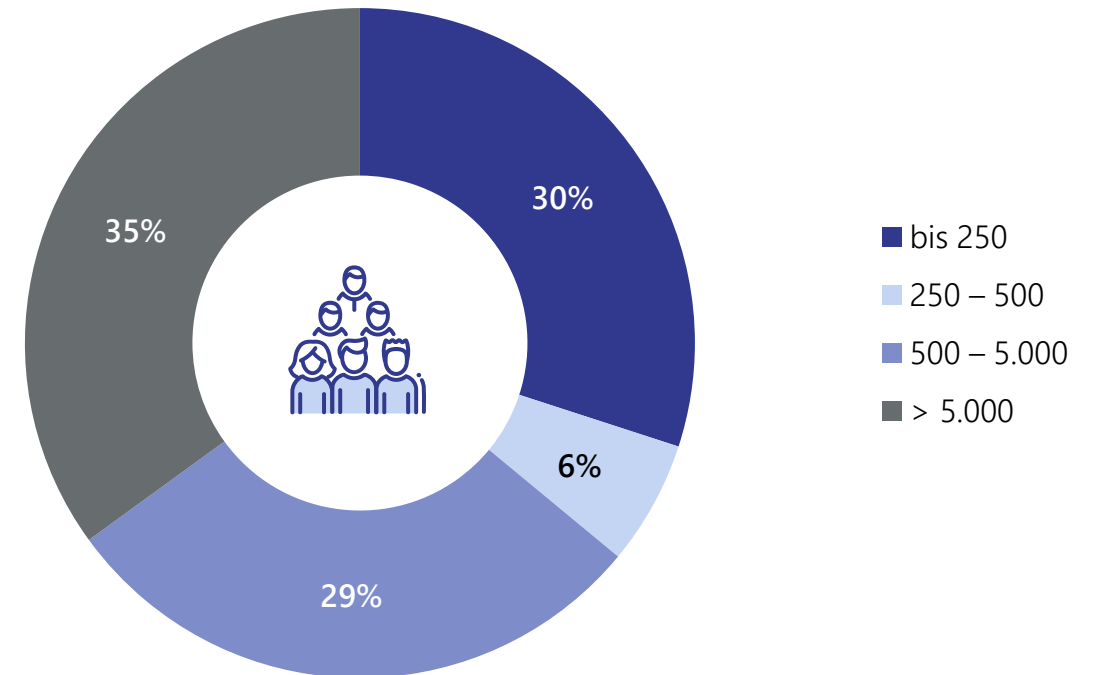
Welche Funktion haben Sie?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 84

Umsatzverteilung und Mitarbeitende der Befragten

Umsatz



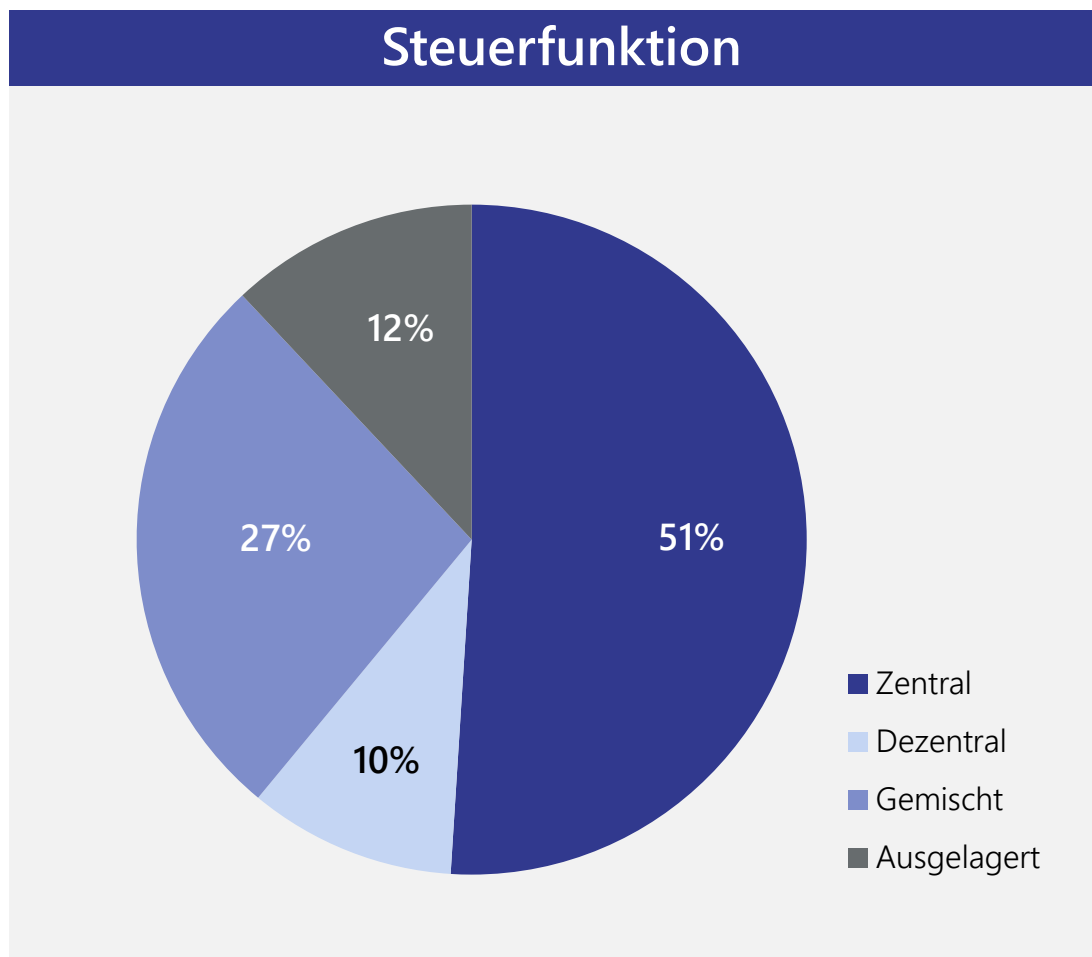
Mitarbeitende



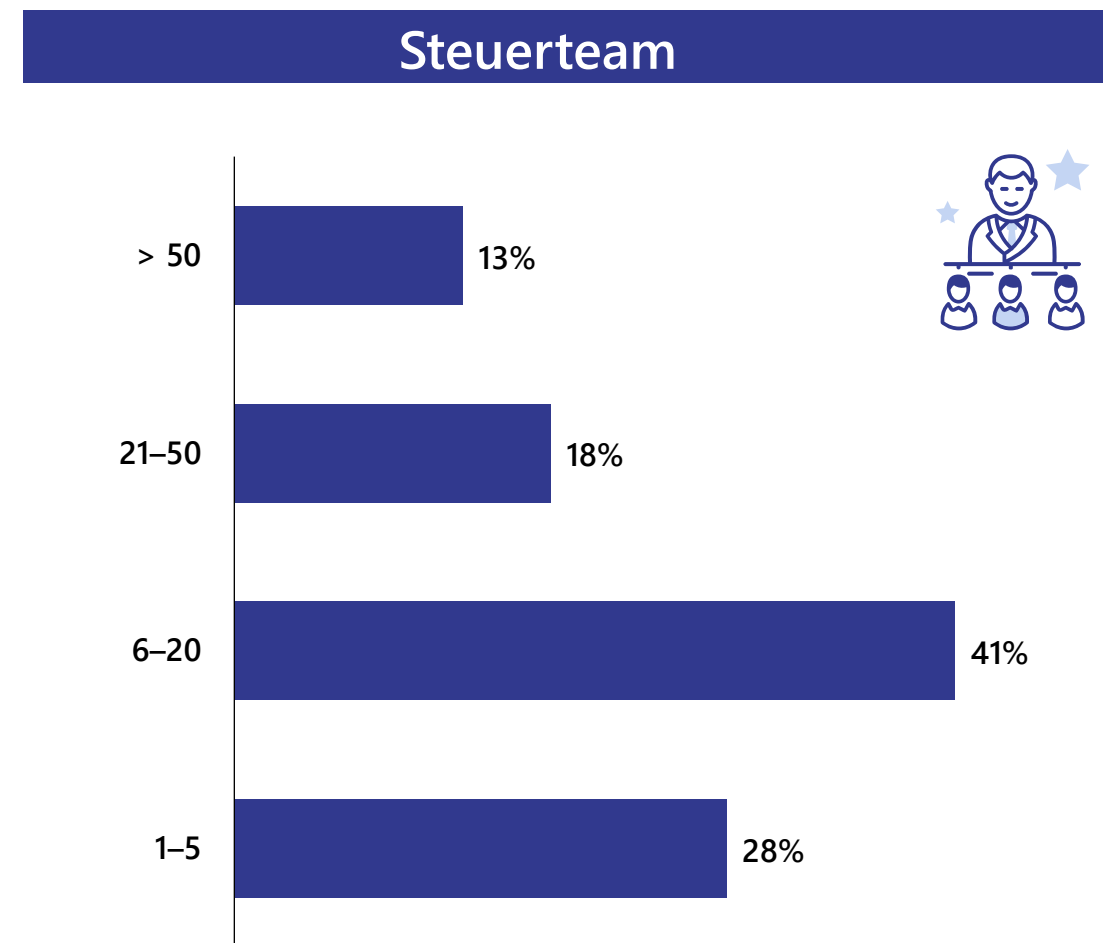
Wie hoch ist Ihr weltweiter Umsatz?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 84

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen insgesamt?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 84

In sieben von zehn Unternehmen zählt das Steuerteam weniger als 20 Mitarbeitende und ist meist zentral organisiert



Wie ist Ihre Steuerfunktion organisiert?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 83

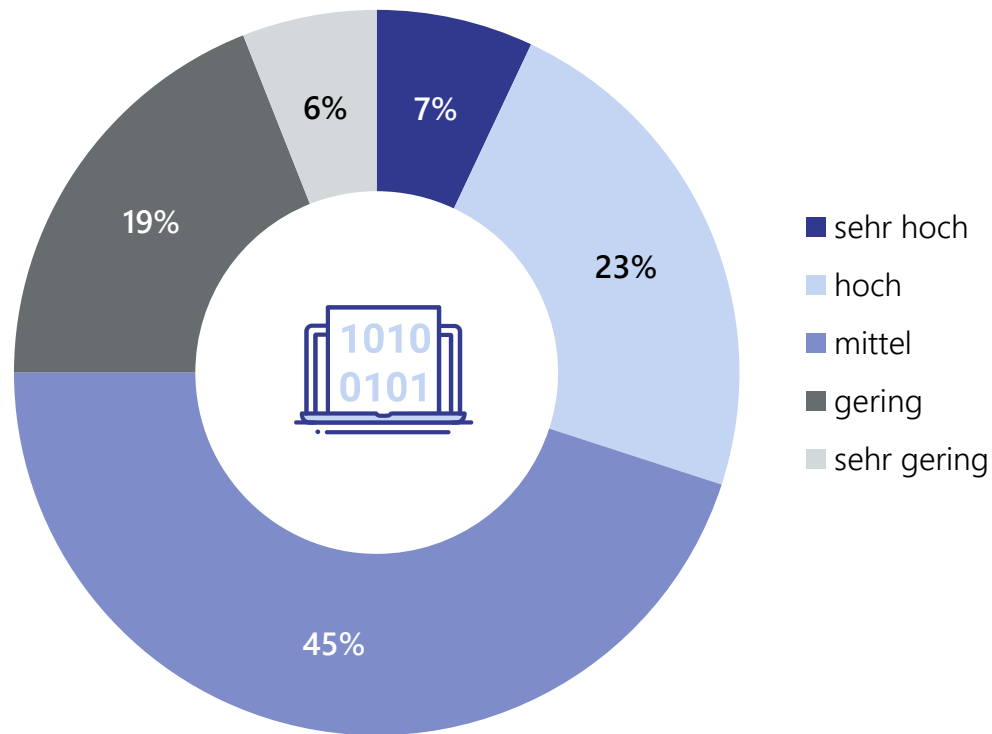


Wie groß ist Ihre Steuerfunktion / Steuerteam (Anzahl Mitarbeitende)?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 80

Digitalisierungsstand und Technologien

Digitalisierungsniveau: überwiegend mittleres Niveau Ø 3,1 (auf einer Skala von 1 bis 5)

Digitalisierungsgrad



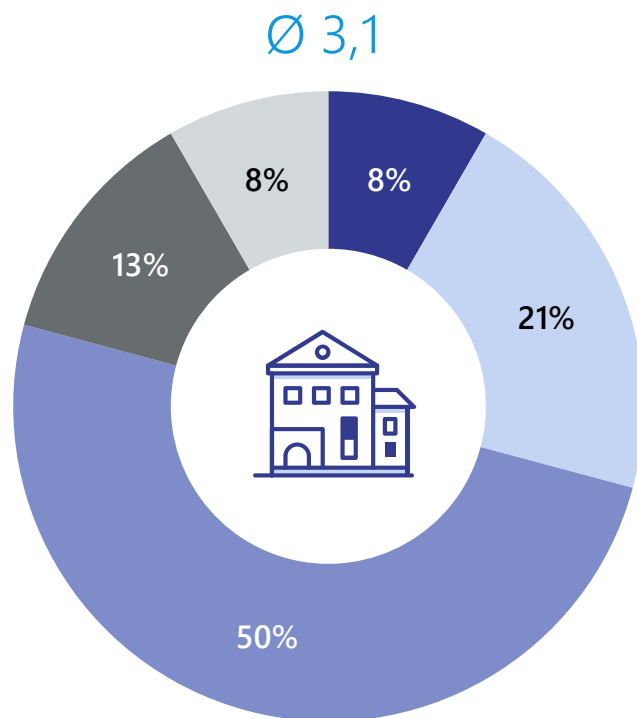
Ø 3,1



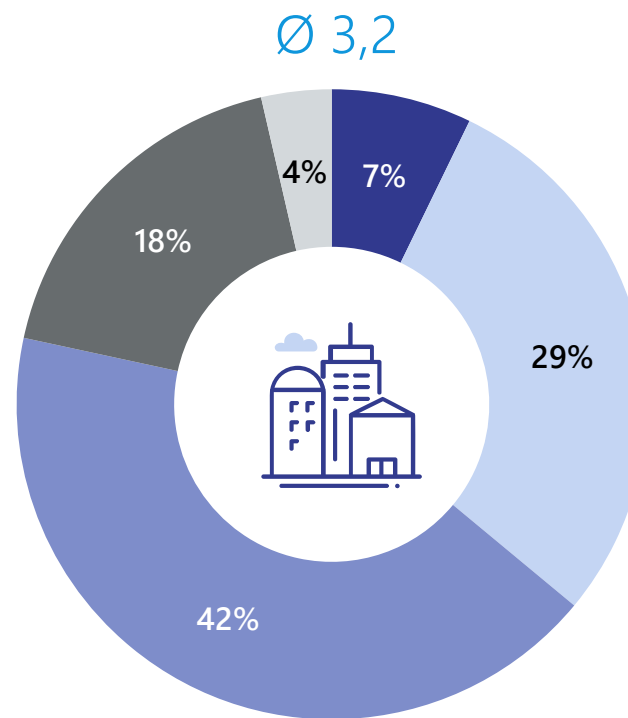
Status quo der Digitalisierung: KMUs, Großunternehmen und Konzerne: Mehrheit auf mittleren Level

Digitalisierungsgrad

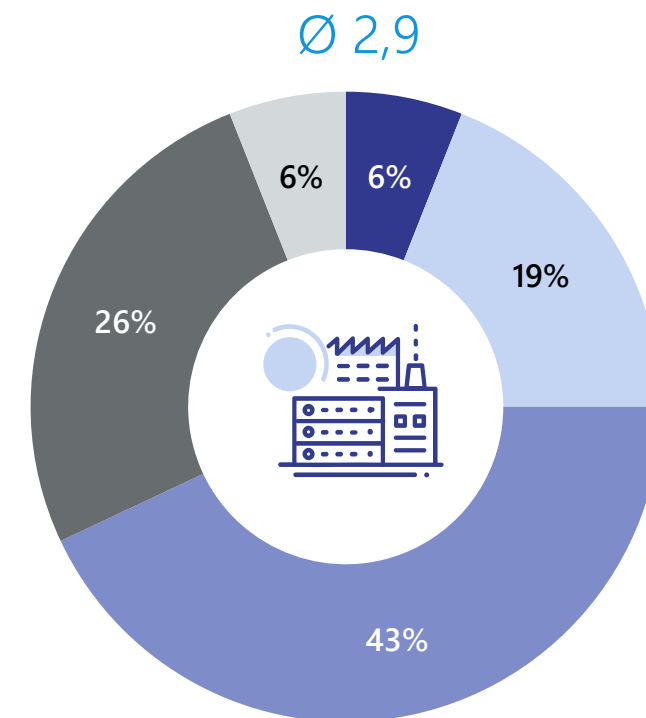
■ sehr hoch ■ hoch ■ mittel ■ gering ■ sehr gering



KMUs



Großunternehmen

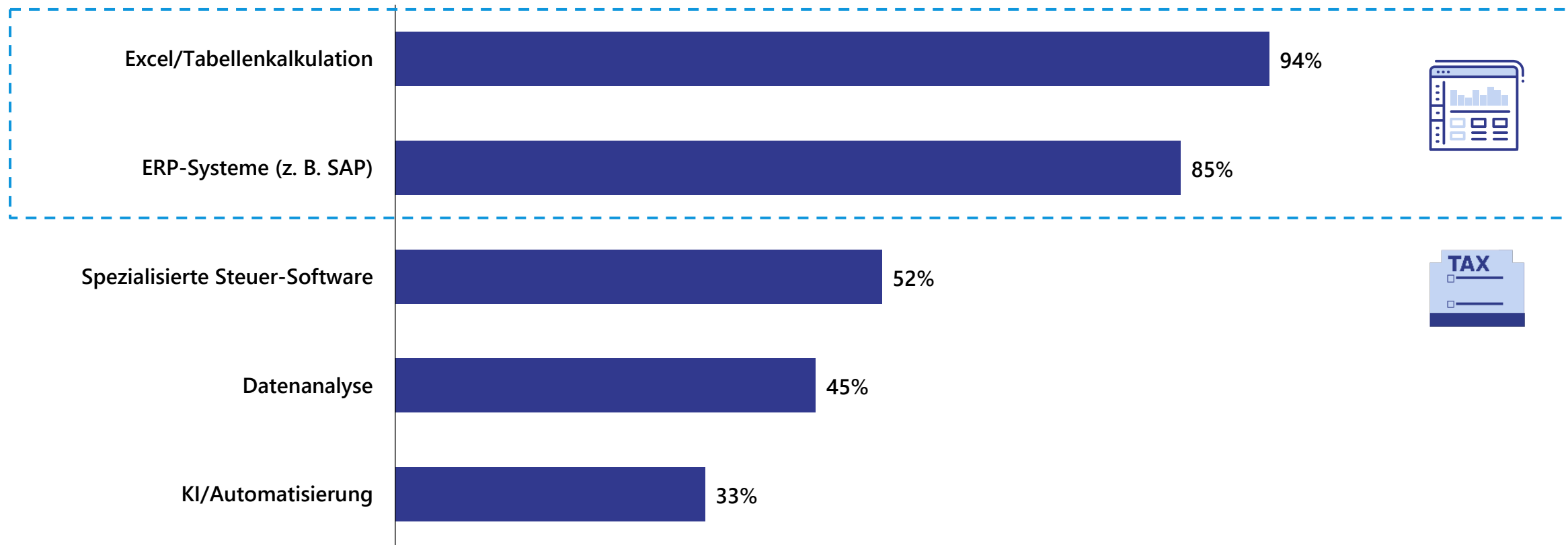


Konzerne

Wie hoch ist der Digitalisierungsgrad Ihrer Steuerfunktion?; Skala von 1 = „sehr gering“ bis 5 = „sehr hoch“; relative Häufigkeitsverteilung und Mittelwerte; KMUs: n = 24; Großunternehmen: n = 28; Konzerne: n = 31

Excel und ERP-Systeme dominieren die Tool-Landschaft der Unternehmen – ein Drittel nutzt KI- und Automatisierungstools

Tools



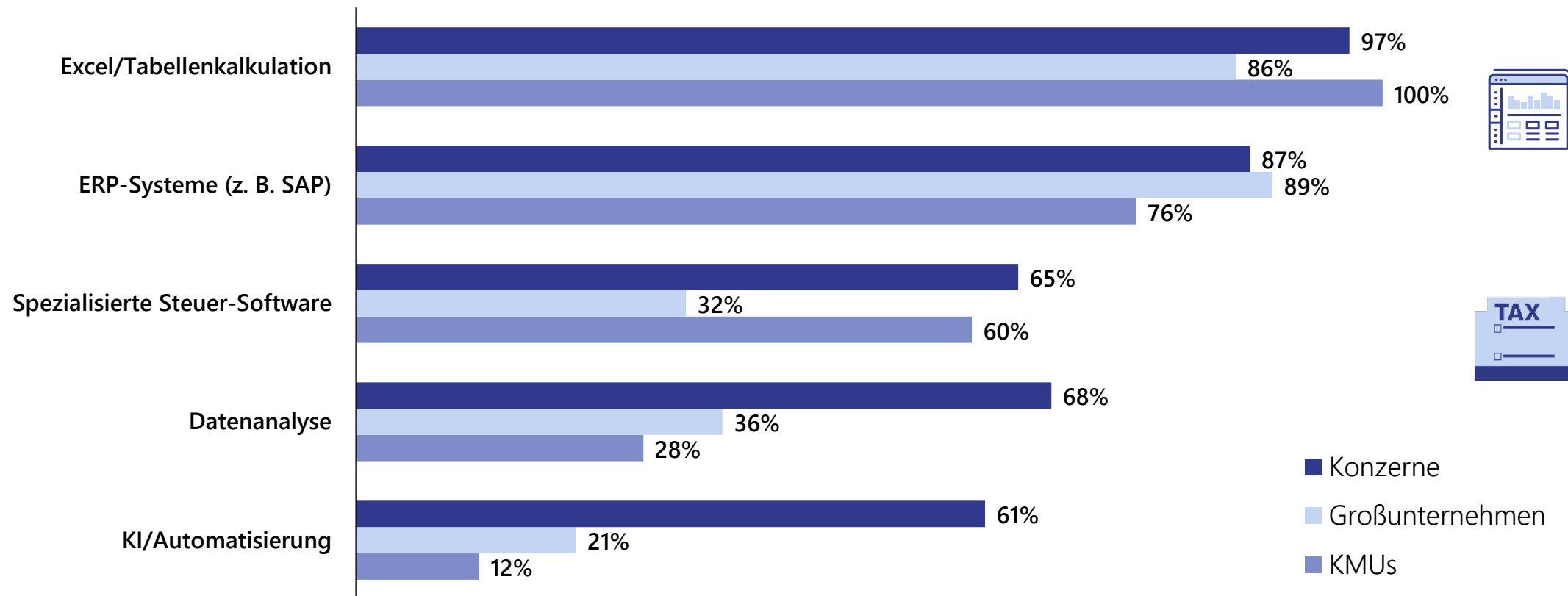
Welche Tools nutzen Sie hauptsächlich?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 84

Lünendonk® -Studie 2025: Tax Technology 3.0

Ohne Excel funktioniert aktuell keine Steuerfunktion

Konzerne setzen auf KI- und Automatisierungstools

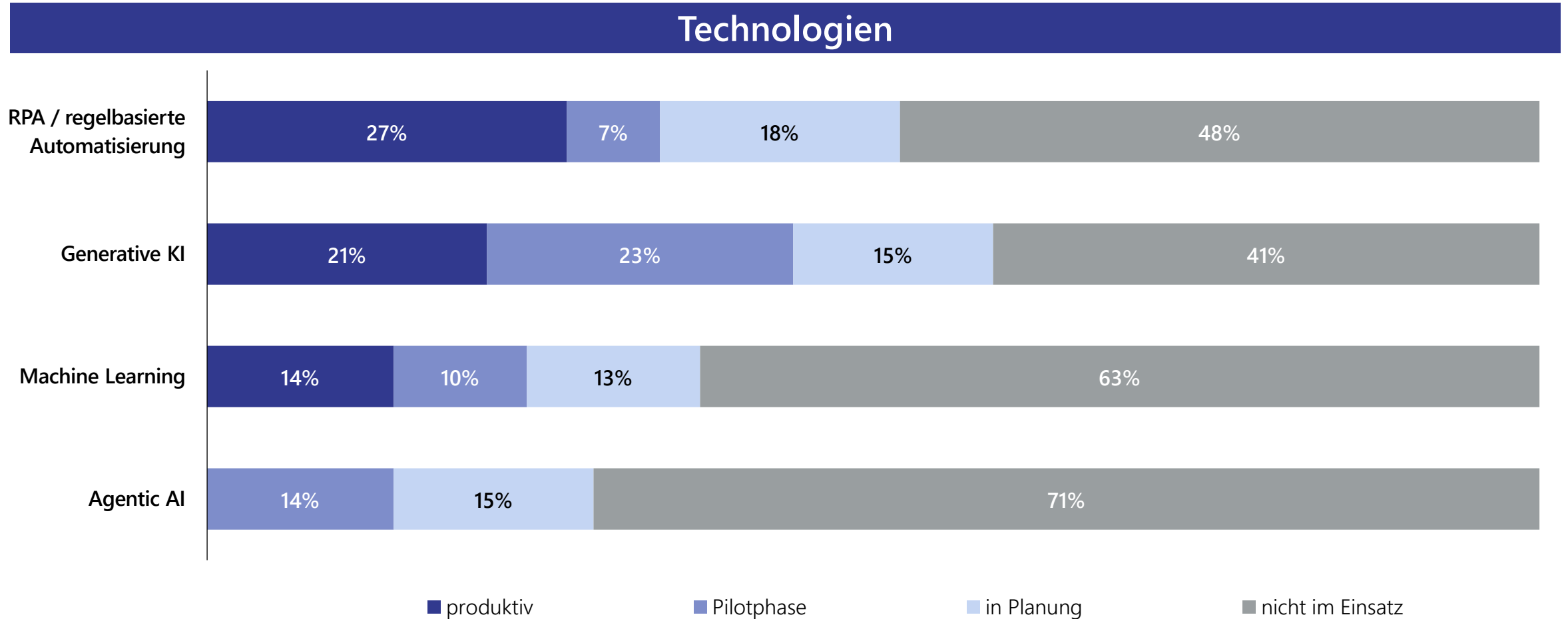
Tools



Welche Tools nutzen Sie hauptsächlich?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; KMUs: n = 25; Großunternehmen: n = 28; Konzerne: n = 31

Lünendonk® -Studie 2025: Tax Technology 3.0

KI-Technologien meist noch nicht im operativen Einsatz

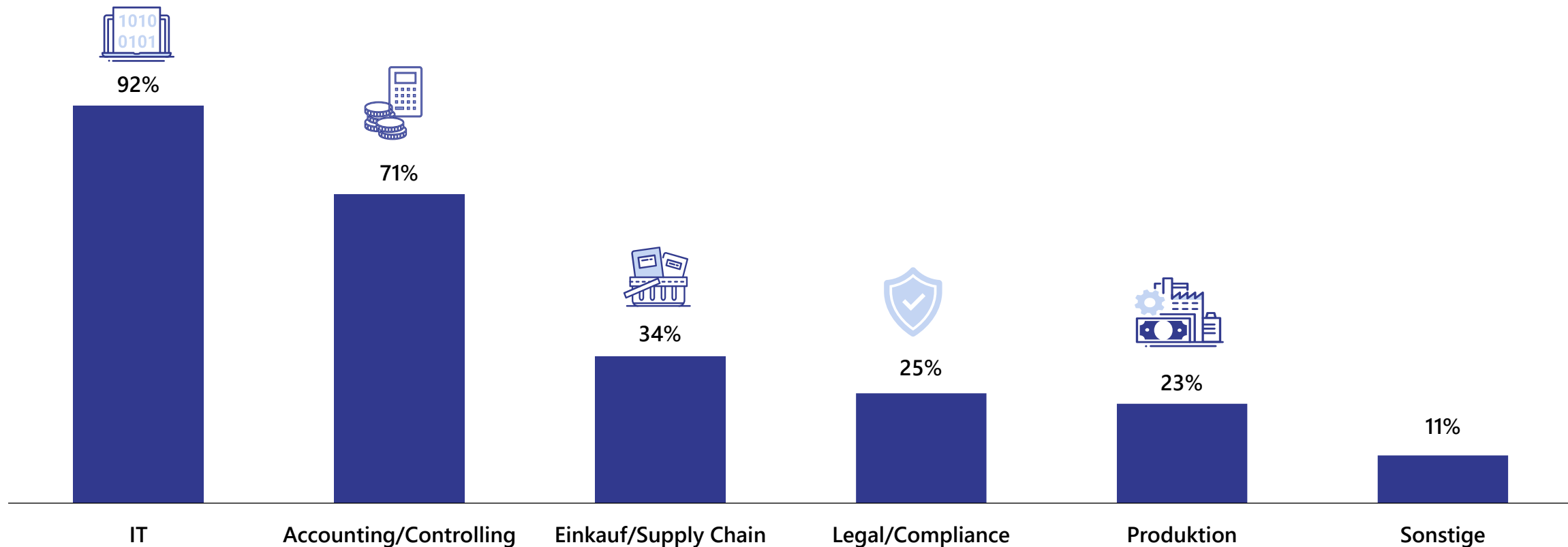


Welche der folgenden Technologien setzen Sie ein bzw. planen Sie?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 78-82

Lünendonk® -Studie 2025: Tax Technology 3.0

IT und Accounting sind aktuell die zentralen Bereiche für die Zusammenarbeit bei Digitalisierungs- und KI-Projekten

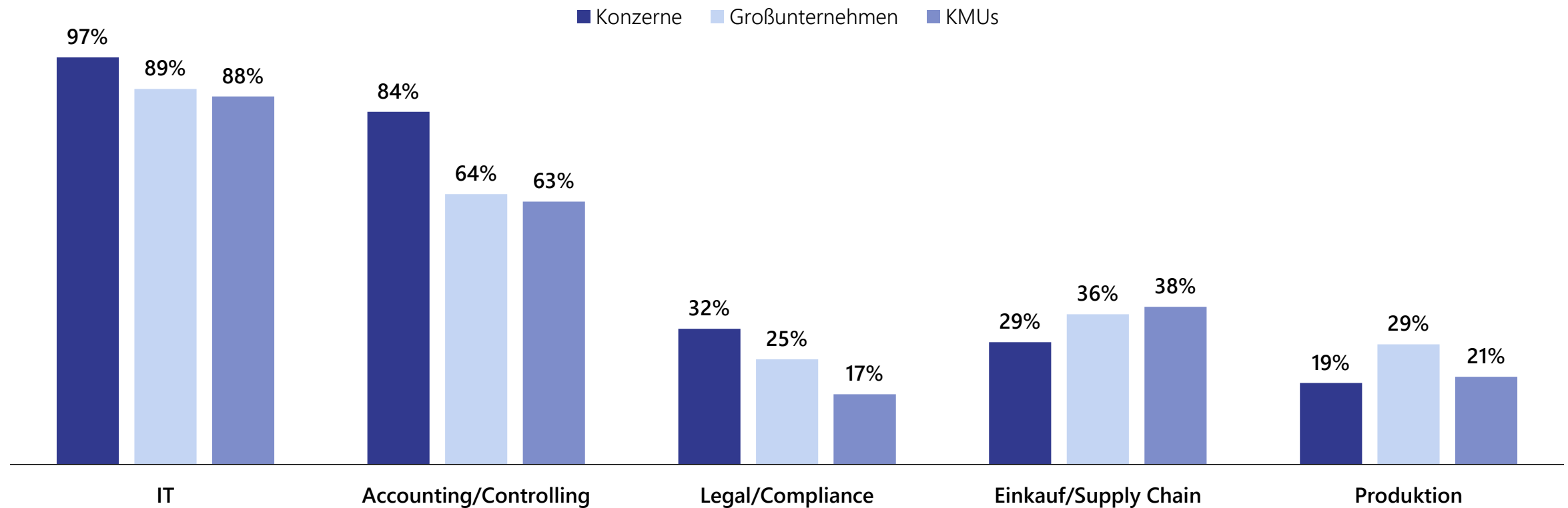
Zusammenarbeit bei Digitalisierungs-/ KI-Projekten



Mit welchen Unternehmensbereichen arbeiten Sie bei Digitalisierungs-/ KI-Projekt am meisten zusammen?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 83

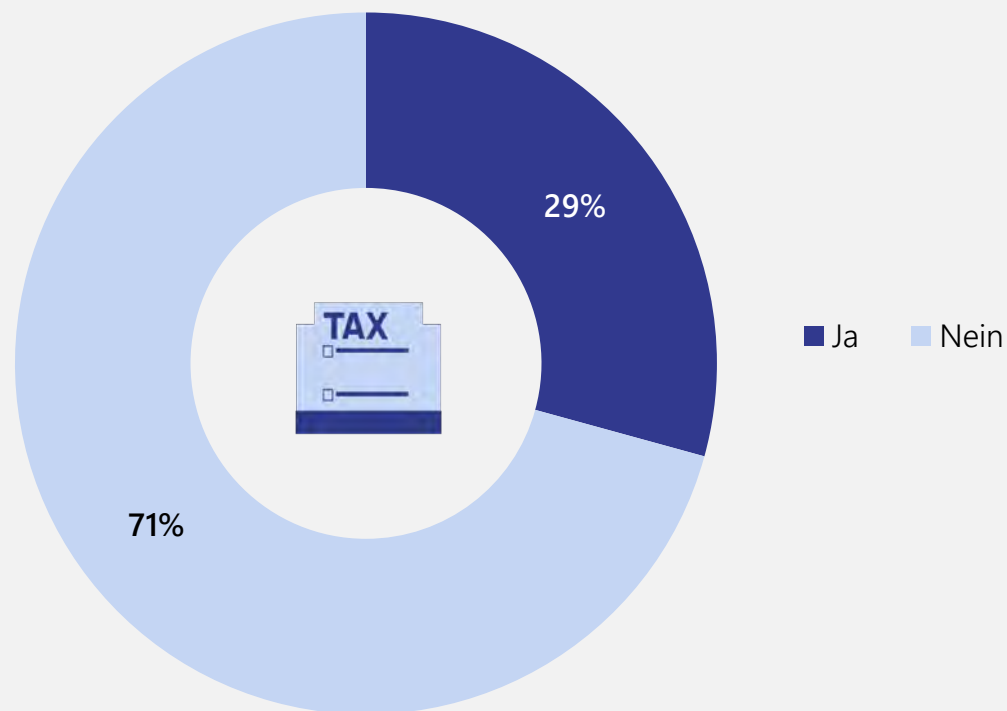
Unabhängig von der Unternehmensgröße arbeiten die Unternehmen bei KI-Projekten vor allem mit IT und Accounting zusammen

Zusammenarbeit bei Digitalisierungs-/ KI-Projekten

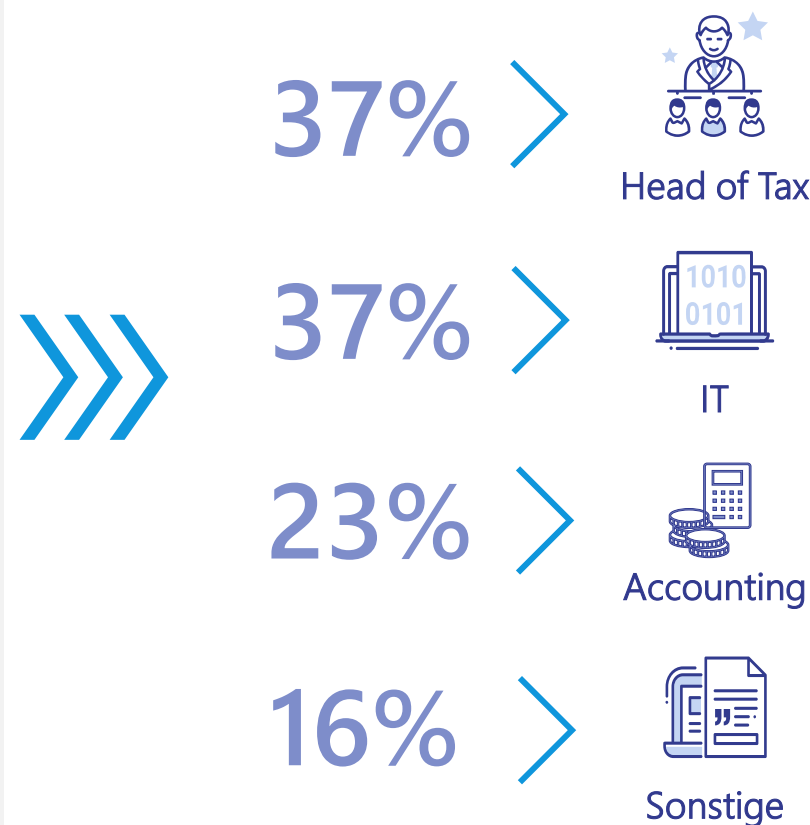


Nur 29 Prozent der Unternehmen haben bereits eine Tax-Technology Funktion – bei 37 Prozent übernehmen Head of Tax und IT die Aufgaben

Eigene Tax-Technology-Funktion



Falls nein, wer übernimmt die Aufgaben?



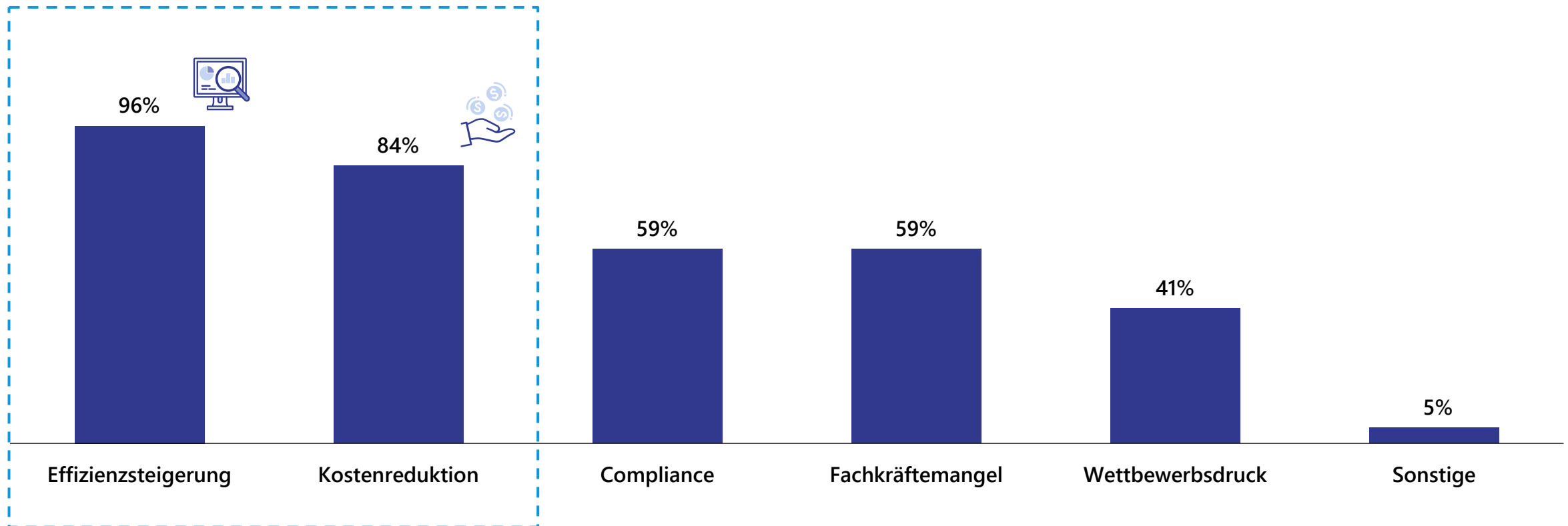
Gibt es eigene Tax-Technology-Funktion?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 82

Wenn nein: Wer übernimmt die Aufgaben?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 43

Treiber und Hürden der Digitalisierung

Unternehmen setzen auf neue Technologien, um vorrangig effizienter und kostengünstiger zu arbeiten

Gründe für den Einsatz neuer Technologien

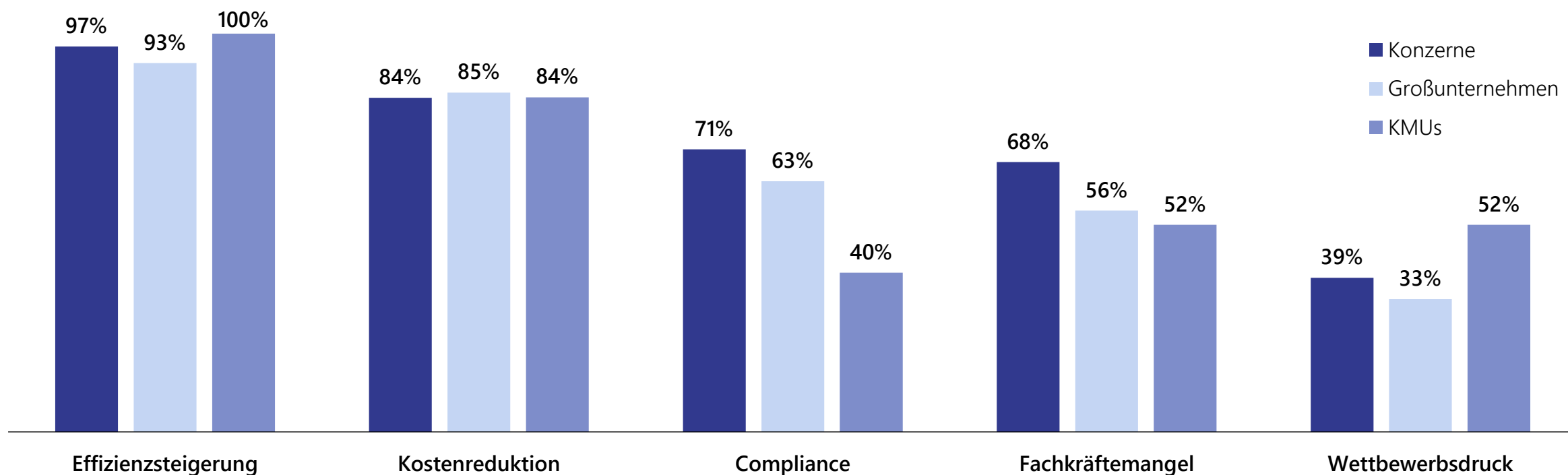


Welche Gründe fördern den Einsatz neuer Technologien?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 83

Lünendonk® -Studie 2025: Tax Technology 3.0

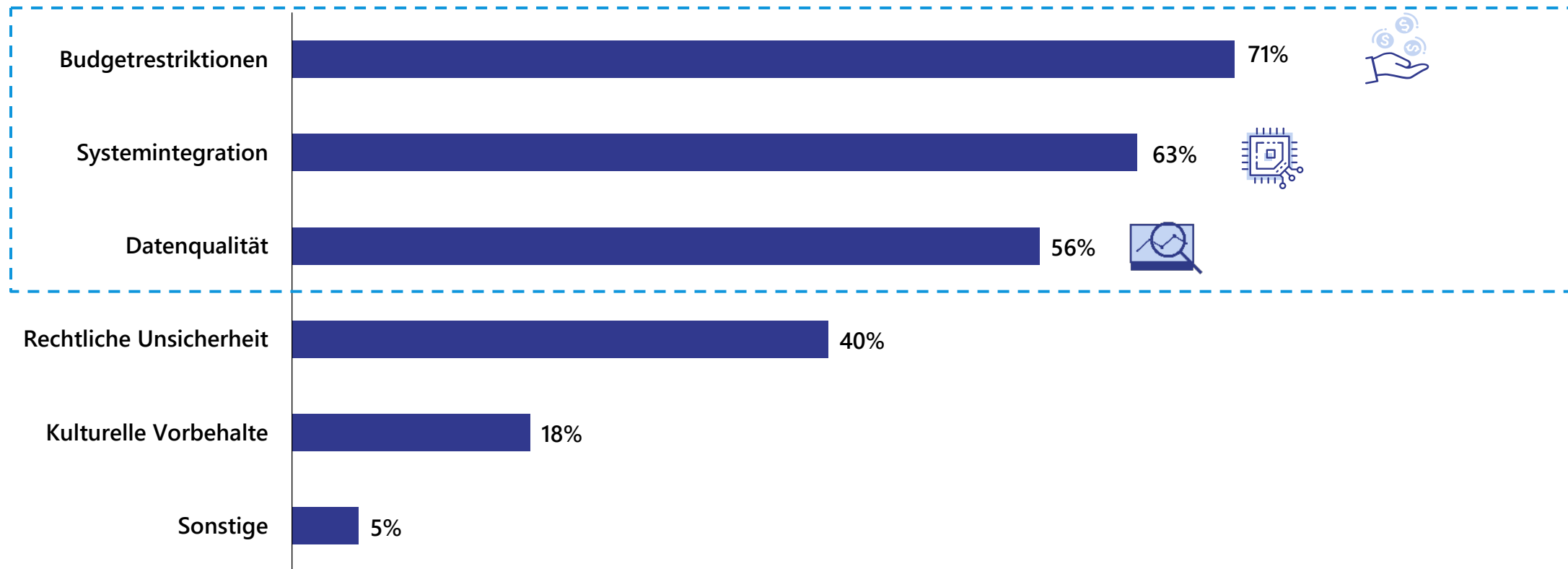
Mehr als die Hälfte der KMUs setzt KI aufgrund von wachsendem Wettbewerbsdruck ein

Gründe für den Einsatz neuer Technologien



Vor allem Budgetrestriktionen, herausfordernde Systemintegration sowie unzureichende Datenqualität hemmen den Einsatz neuer Technologien

Hemmnisse beim Einsatz neuer Technologien

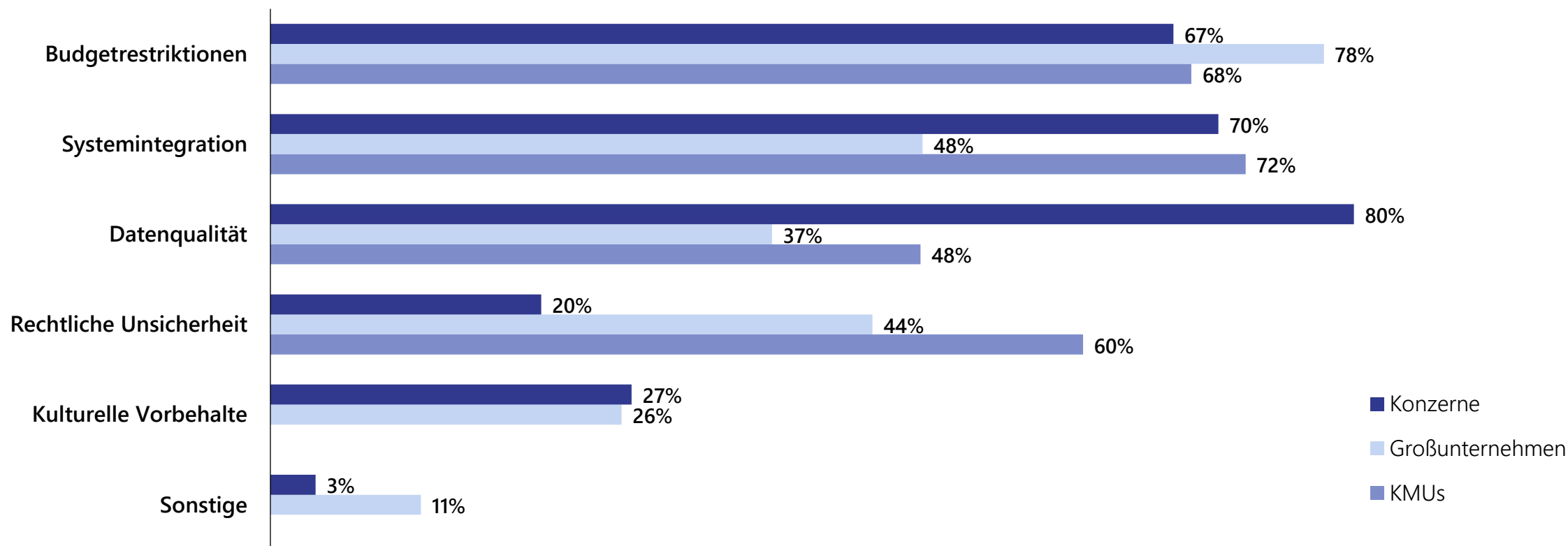


Welche Hemmnisse verhindern den Einsatz neuer Technologien?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 82

Lünendonk® -Studie 2025: Tax Technology 3.0

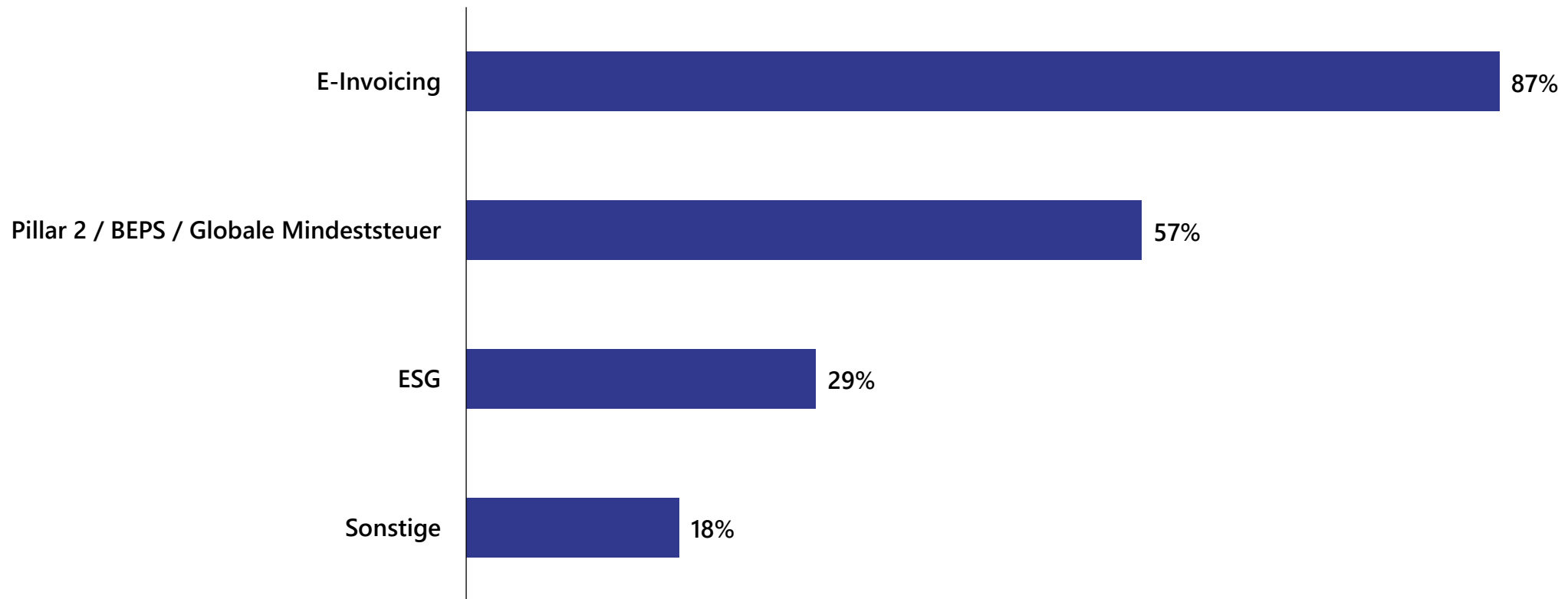
Konzerne sehen vor allem in einer unzureichenden Datenqualität Hemmnisse für den Einsatz moderner Technologien

Hemmnisse beim Einsatz neuer Technologien

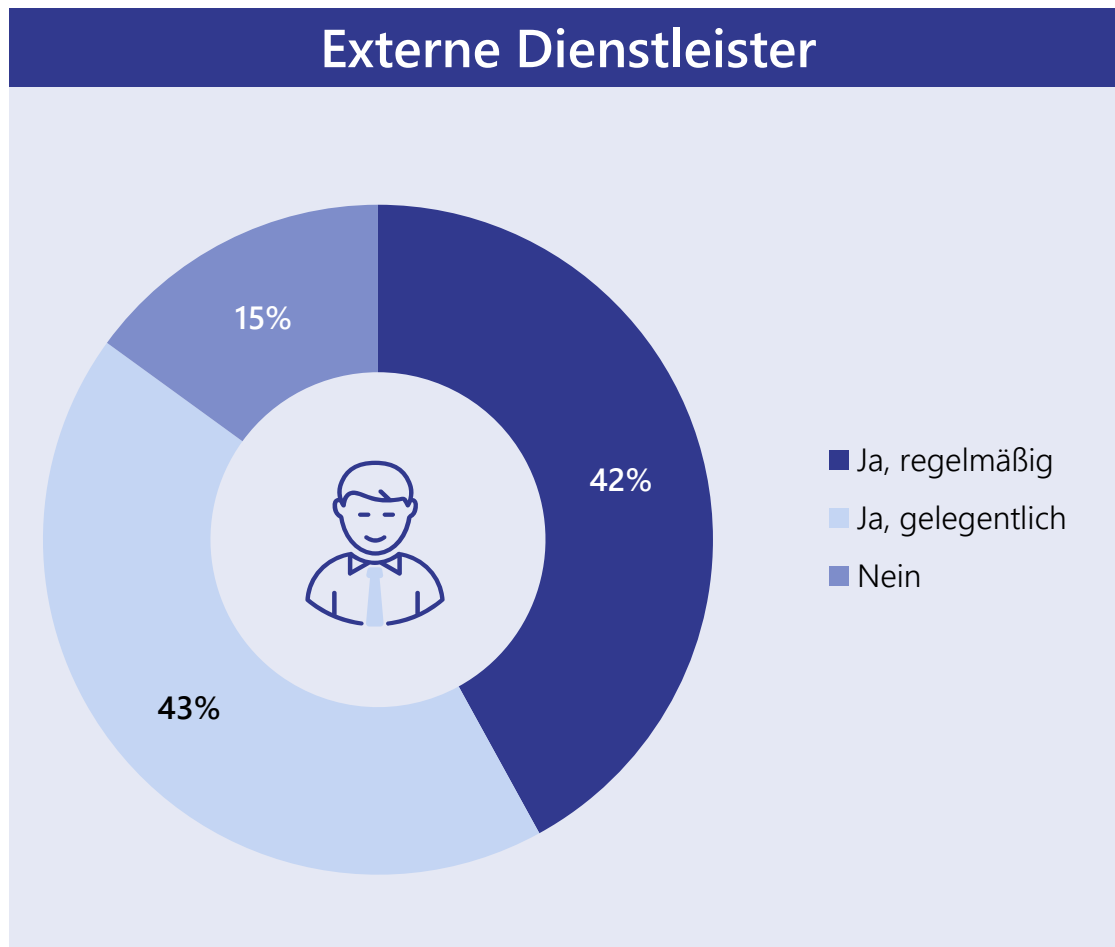


87 Prozent der Teilnehmer sehen den größten Einfluss auf die Steuerfunktion durch die Entwicklungen rund um E-Invoicing

Trends mit größtem Einfluss auf die Steuerfunktion



85 Prozent der Unternehmen nutzen gelegentlich oder regelmäßig externe Dienstleister – insbesondere aufgrund ihrer Expertise



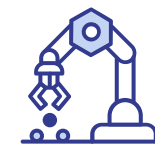
Ja

79%



Beratung /
Expertise

74%



Technologie-
Lieferanten

33%



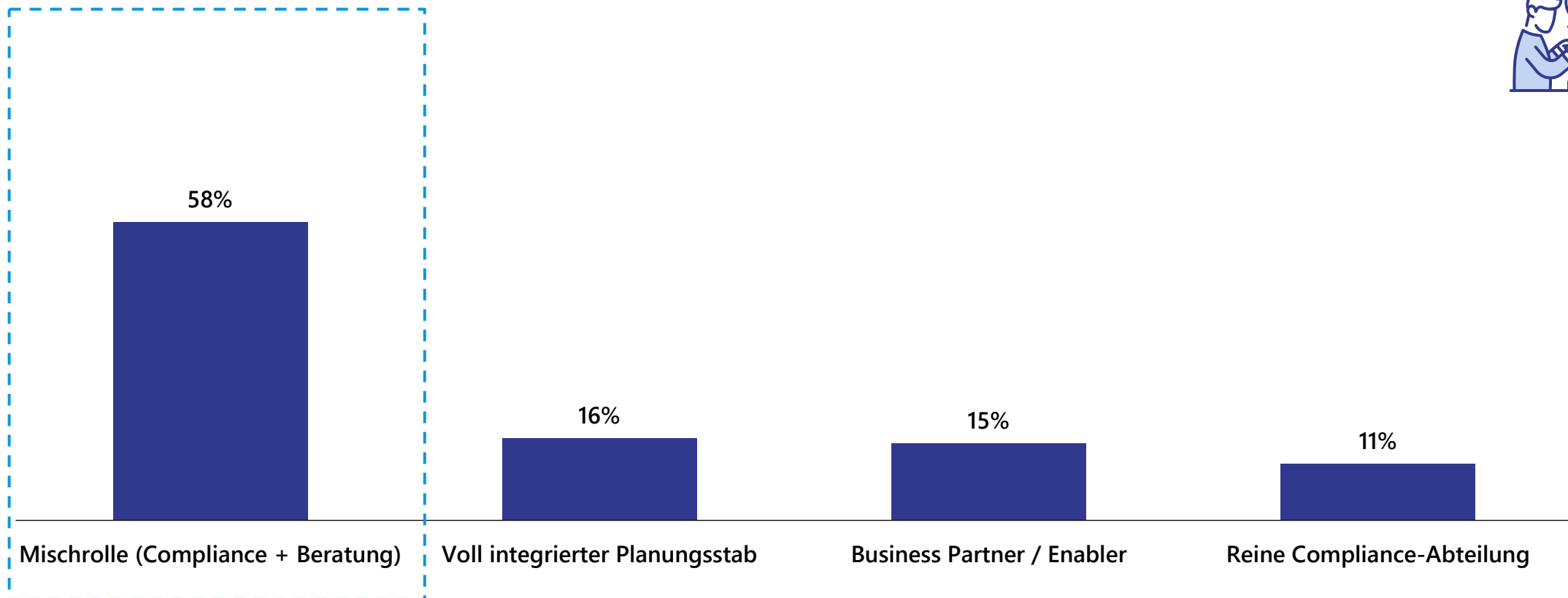
Managed Service

Nutzen Sie externe Dienstleister, um Technologie-Lücken zu schließen?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 84
Falls ja, welche davon?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 70

Rolle und Selbstverständnis der Steuerfunktion

58 Prozent der Unternehmen organisieren ihre Steuerfunktion in einem Mischmodell

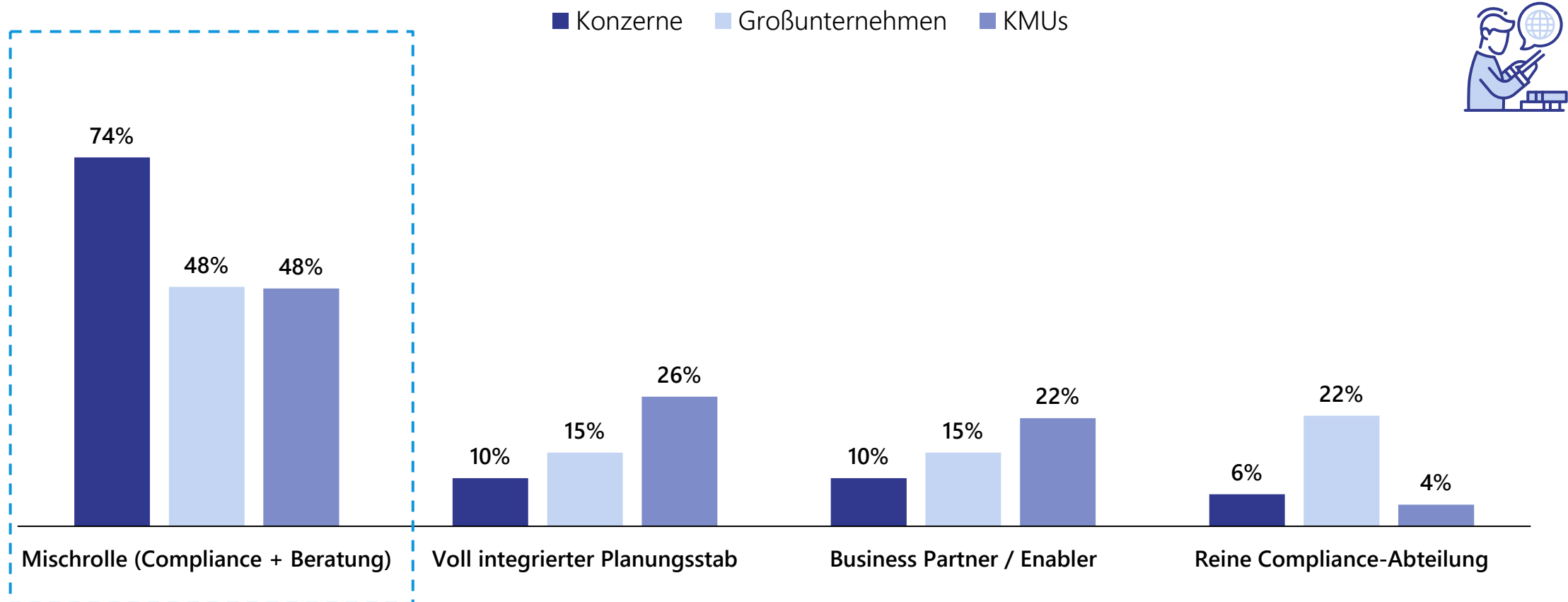
Rolle der Steuerfunktion



Wie würden Sie die Rolle Ihrer Steuerfunktion heute beschreiben?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Teilnehmer; n = 81

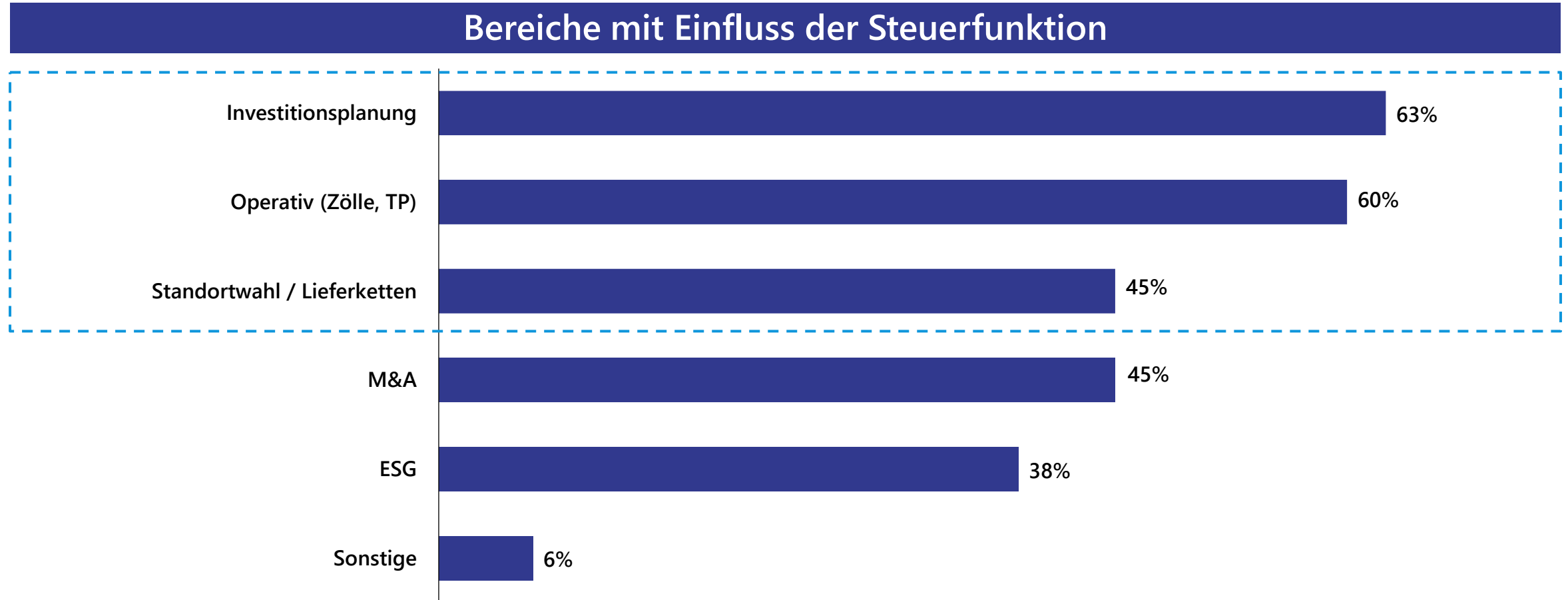
Knapp drei viertel der Konzerne setzen auf hybride Steuerrollen

Rolle der Steuerfunktion



Wie würden Sie die Rolle Ihrer Steuerfunktion heute beschreiben?; relative Häufigkeitsverteilung; KMUs: n = 23; Großunternehmen: n = 27; Konzerne: n = 31

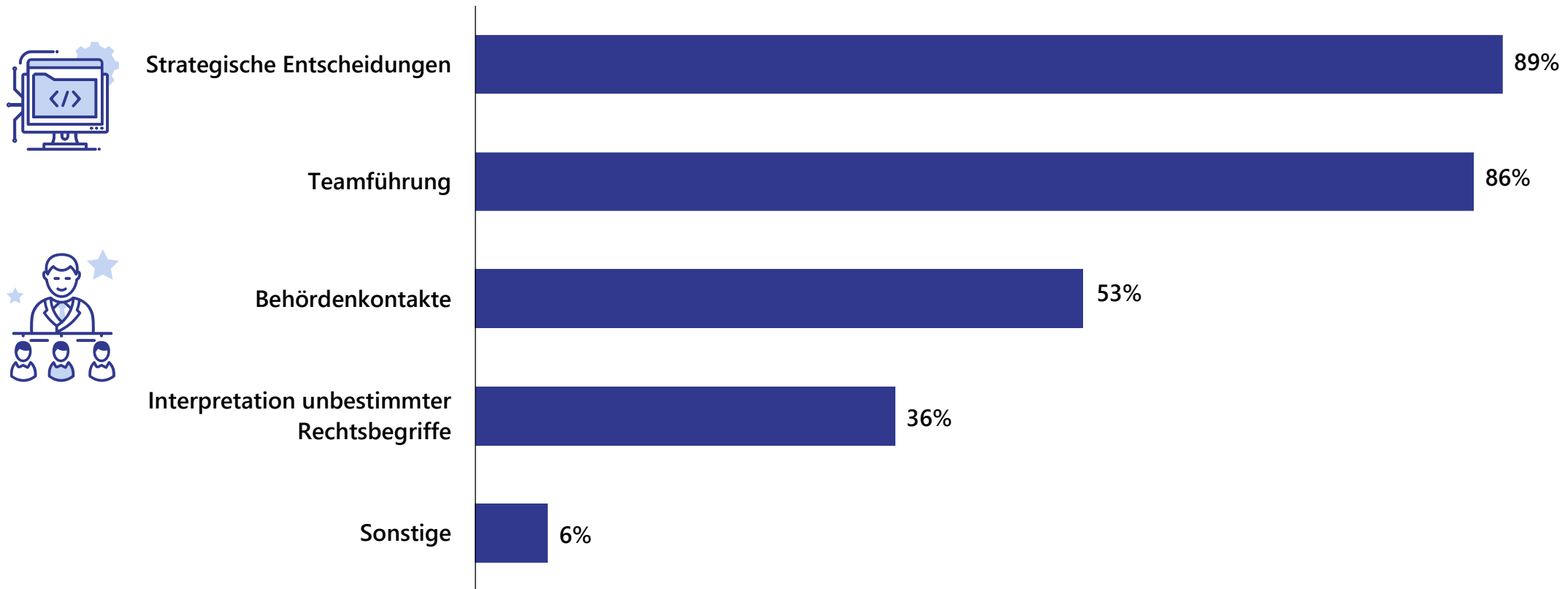
Die Steuerfunktion ist insbesondere bei der Investitionsplanung sowie im operativen Bereich involviert



In welchen Bereichen ist die Steuerfunktion heute involviert?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Teilnehmer; n = 78

Insbesondere Strategie und Führung sollten aus Sicht der Teilnehmer auch künftig dem Menschen vorbehalten bleiben

Aufgaben: Mensch versus KI

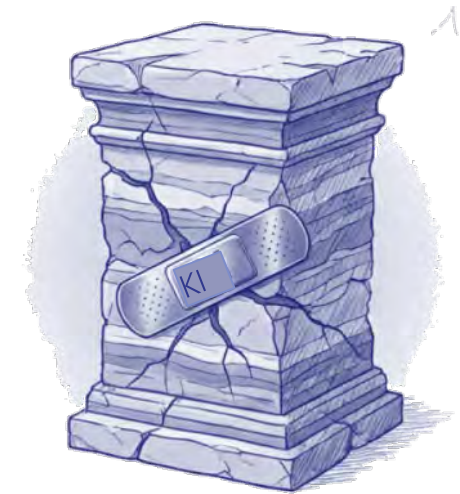
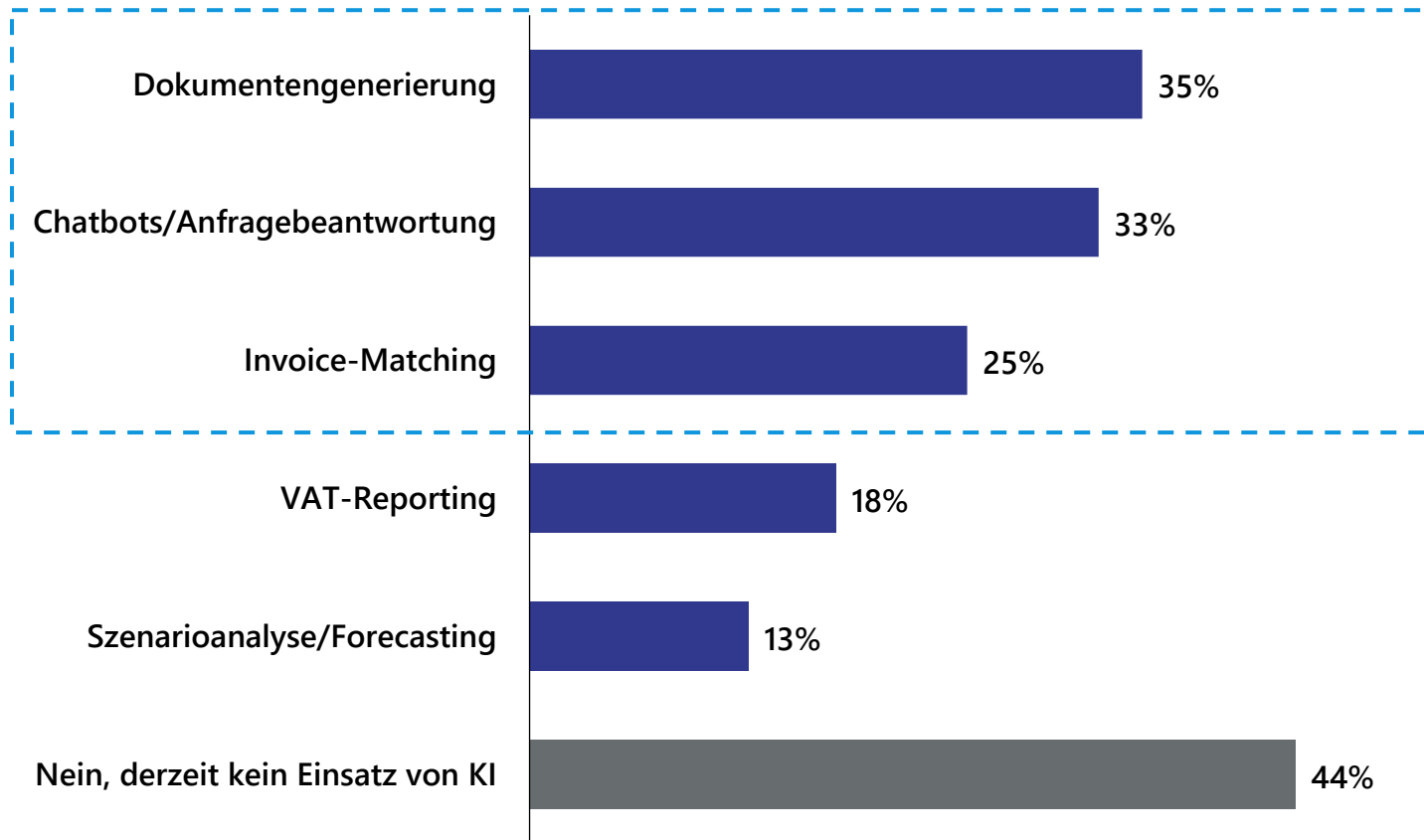


Welche Aufgaben sollten auch künftig klar dem Menschen vorbehalten bleiben und nicht der KI?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 80

KI / GenAI / Agentic AI-Einsatz & Erwartungen

KI in der Steuerfunktion: Verbreitung und Einsatzfelder

KI-Technologien in der Steuerfunktion

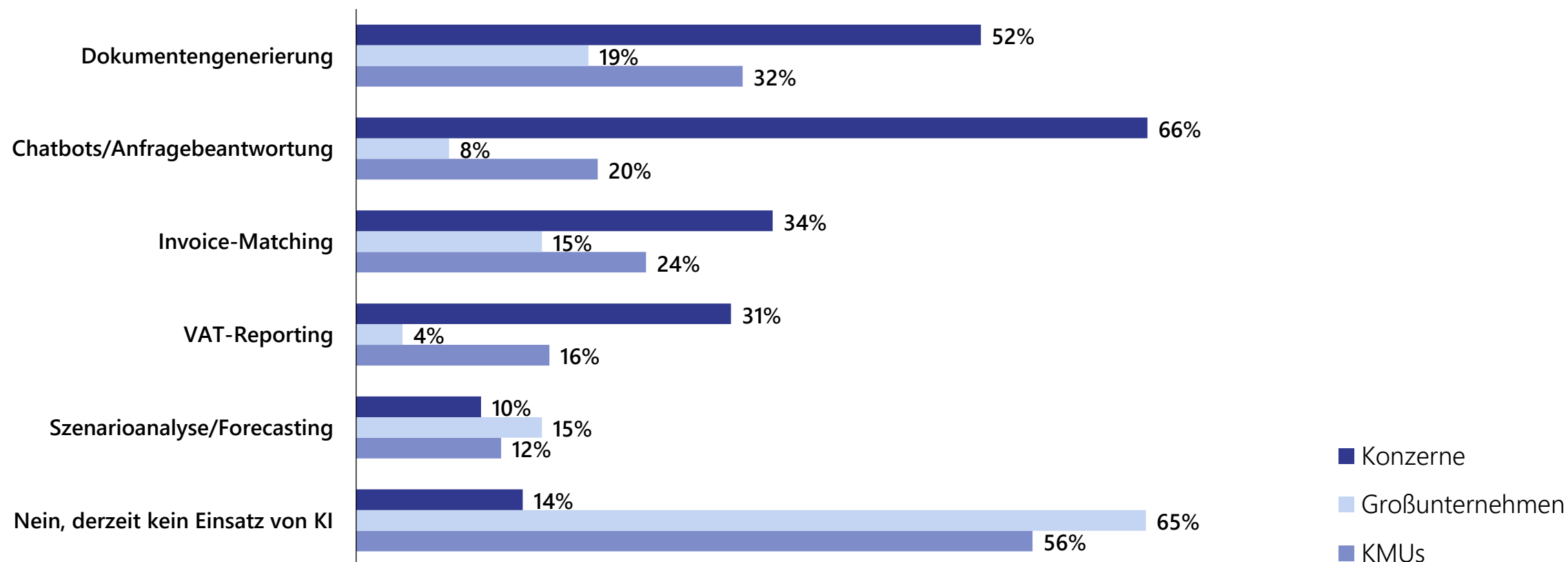


KI kann „unstrukturierte“ bzw. schlecht modellierte Daten kurzfristig nutzbar machen – ersetzt aber keine saubere Architektur und verbessert sie nicht automatisch.

Setzen Sie aktuell KI-Technologien (z. B. Machine Learning, Generative AI, Agentic AI) in Ihrer Steuerfunktion ein?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 80

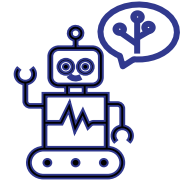
Konzerne setzen KI insbesondere für Chatbots und zur Dokumentengenerierung ein

KI-Technologien in der Steuerfunktion

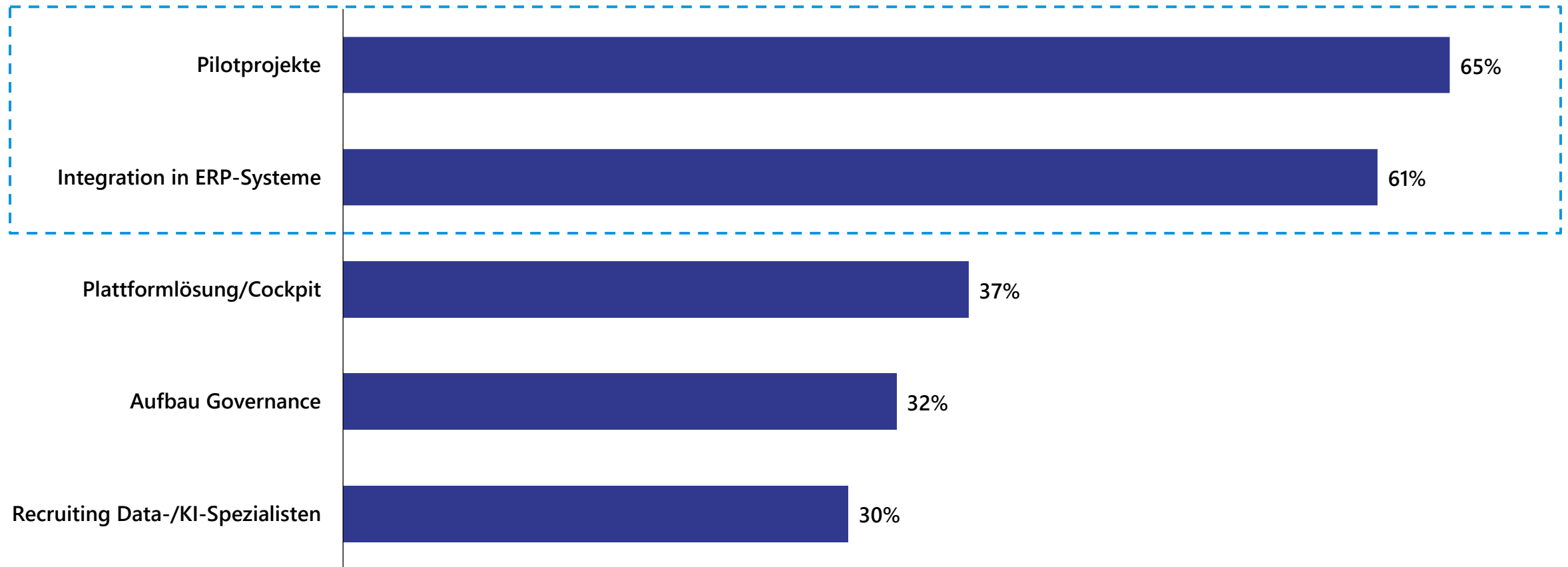


Setzen Sie aktuell KI-Technologien (z. B. Machine Learning, Generative AI, Agentic AI) in Ihrer Steuerfunktion ein?; Wenn ja in welchen Bereichen?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung;
KMUs: n = 25; Großunternehmen: n = 26; Konzerne: n = 29

Fokus für den künftigen Einsatz von KI liegt auf Pilotprojekten und ERP-Integration

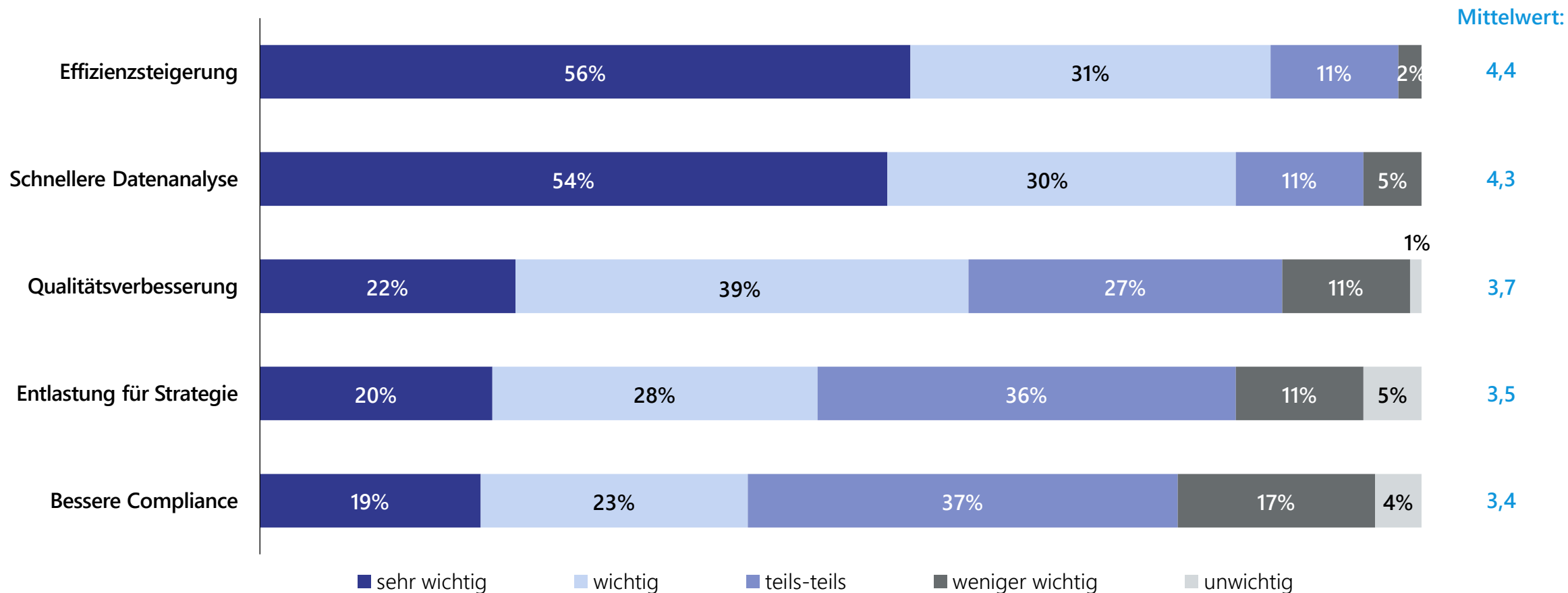
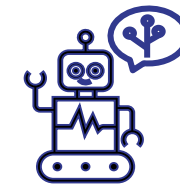


Pläne für den Einsatz von KI



Welche Pläne verfolgen Sie für den Einsatz von KI?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 71

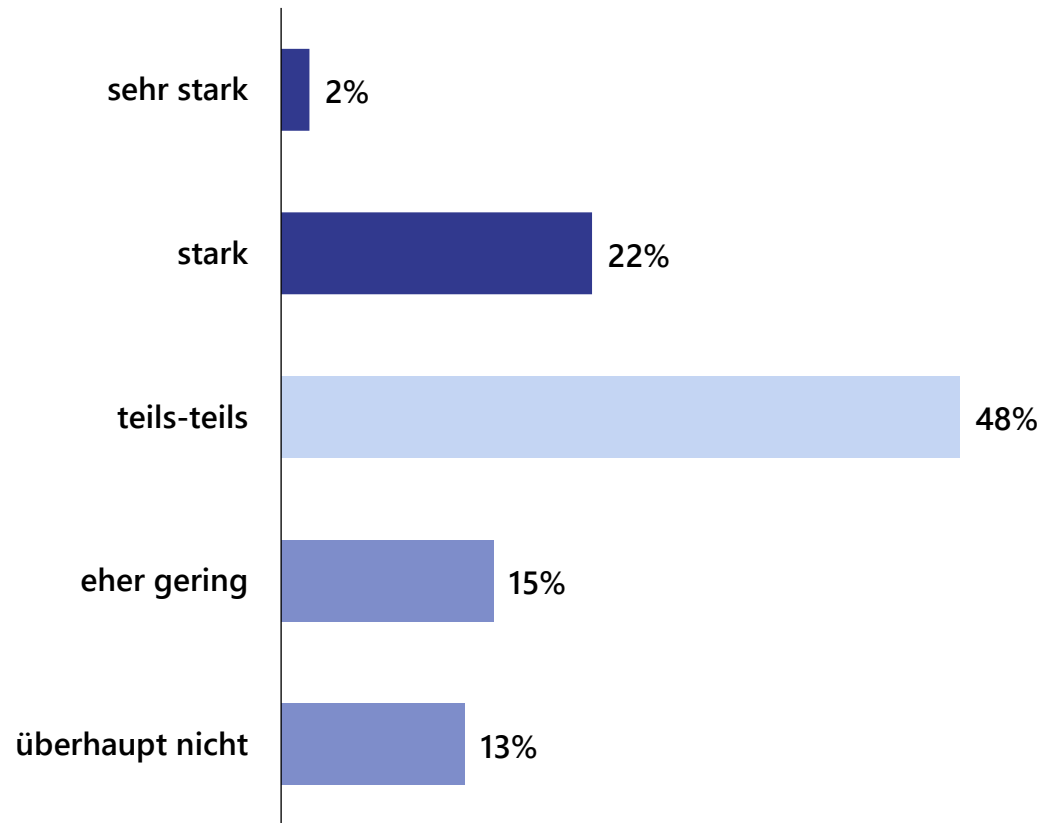
Effizienzsteigerung sowie eine schnellere Datenanalyse sind die wichtigsten Vorteile durch den KI-Einsatz



Wie wichtig sind die folgenden Vorteile von KI?; Skala von 1 = „unwichtig“ bis 5 = „sehr wichtig“; relative Häufigkeitsverteilung und Mittelwerte; alle Unternehmen; n = 81

Die Meinungen über den Einfluss von KI auf die Steuerstrategie sind nahezu gleich verteilt

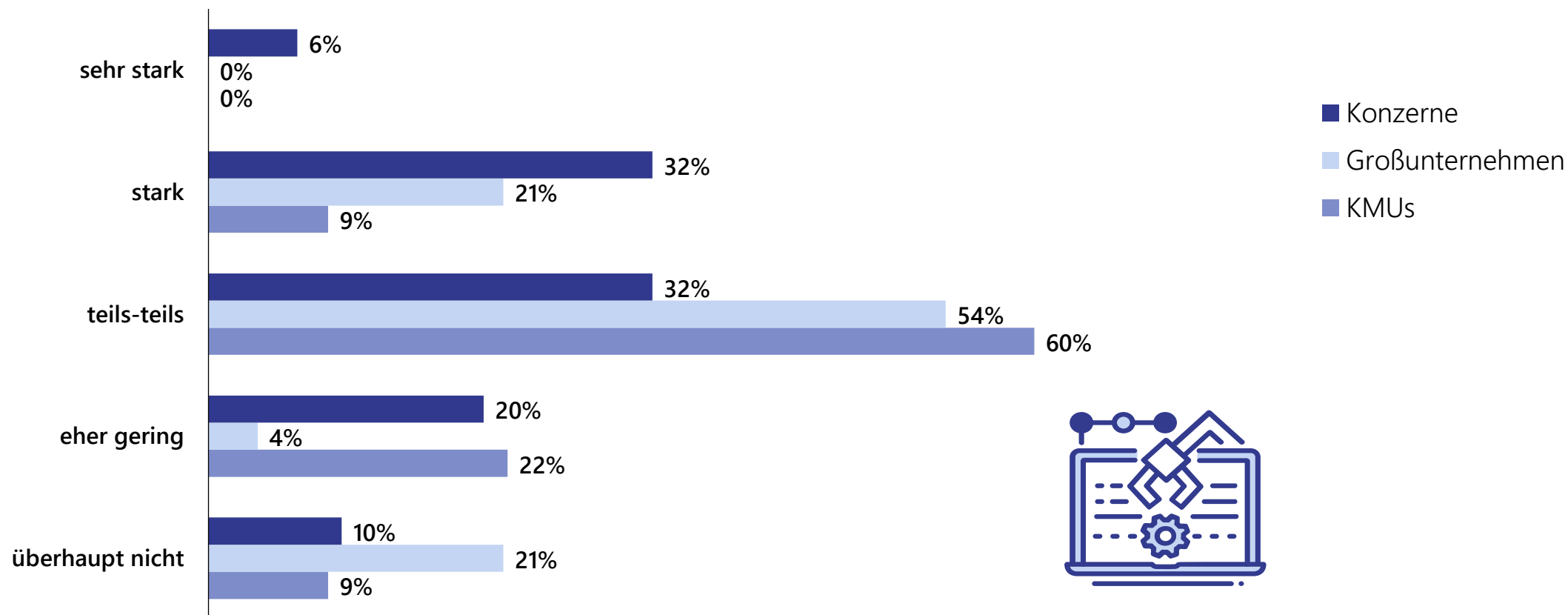
Einfluss von KI auf Steuerstrategie



Wie stark wird KI Ihre Steuerstrategie mittelfristig verändern?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 82

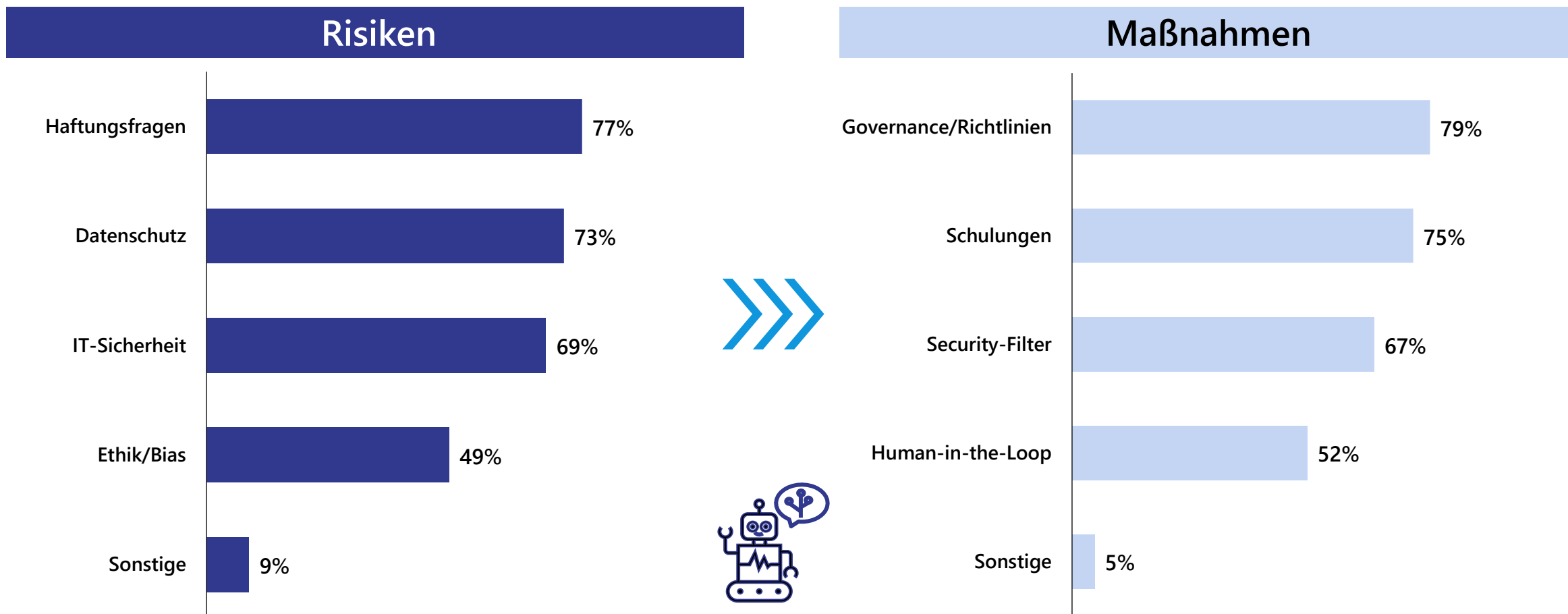
Konzerne erwarten deutlichen KI-Einfluss – KMUs erwarten eher geringere Auswirkungen auf ihre Steuerfunktion

Einfluss von KI auf Steuerstrategie



Wie stark wird KI Ihre Steuerstrategie mittelfristig verändern?; relative Häufigkeitsverteilung; KMUs: n = 23; Großunternehmen: n = 28; Konzerne: n = 31

Haftung, Datenschutz, IT-Sicherheit: Diese KI-Risiken adressieren Unternehmen mit Governance, Schulungen und Security-Filtern



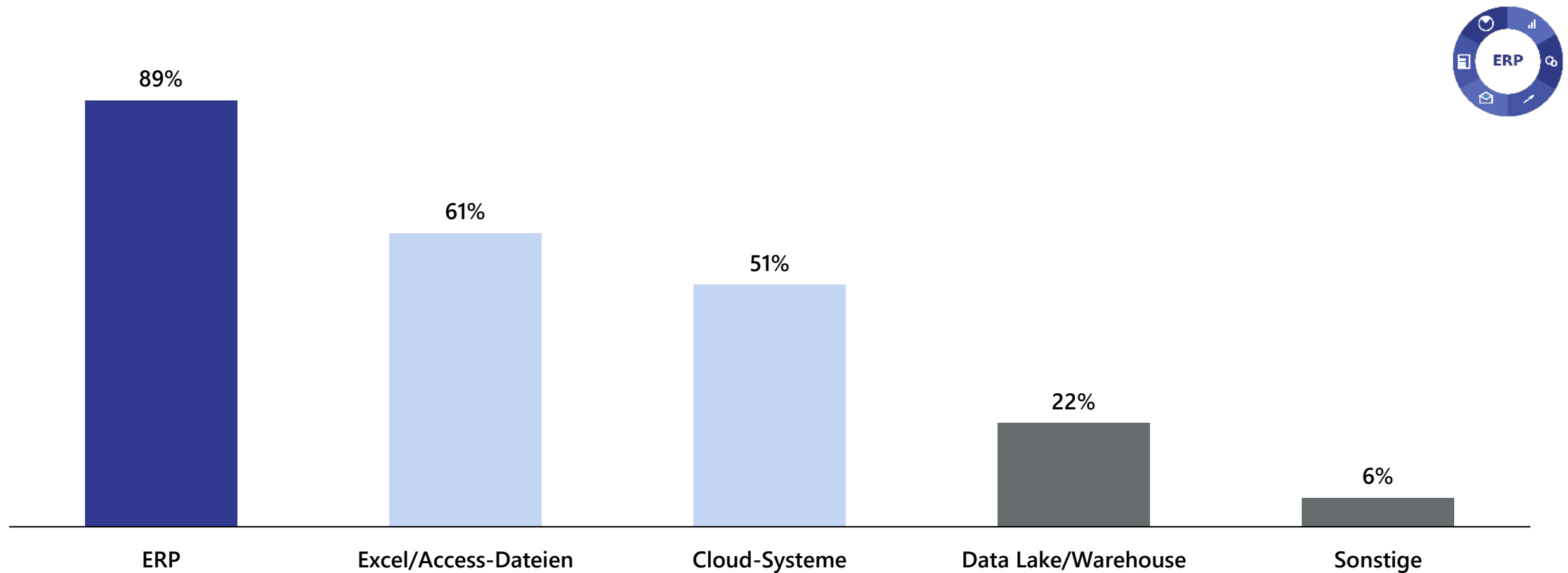
Welche Risiken sehen Sie beim Einsatz von KI?; Mehrfachantwort; alle Unternehmen; relative Häufigkeitsverteilung; n = 81

Welche Maßnahmen ergreifen Sie zur Risikokontrolle?; Mehrfachantwort; alle Unternehmen; relative Häufigkeitsverteilung; n = 81

Daten- und Systemlandschaft

ERP-Systeme sind die Hauptquelle für steuerlich relevante Daten

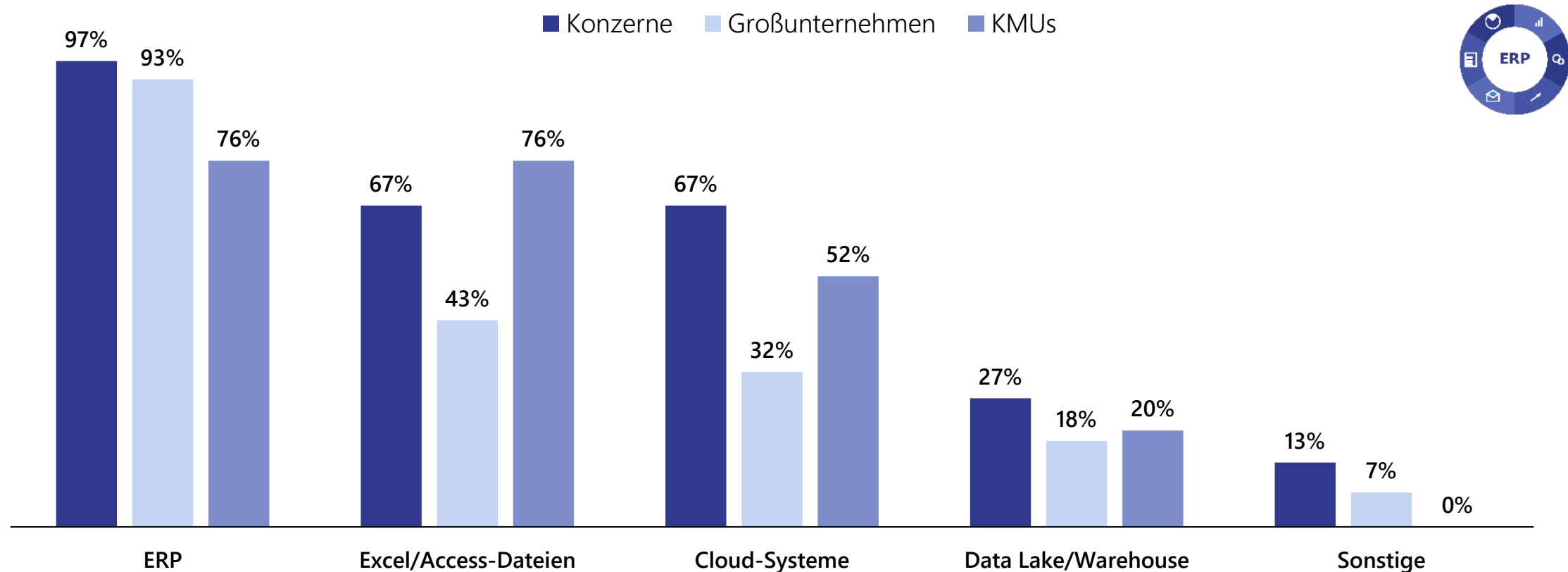
Steuerlich relevante Daten liegen in ...



Wo liegen Ihre steuerlich relevanten Daten?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 83

Gut zwei Drittel der Konzerne nutzen bereits Cloud-Systeme für die Ablage steuerrechtlich relevanter Daten

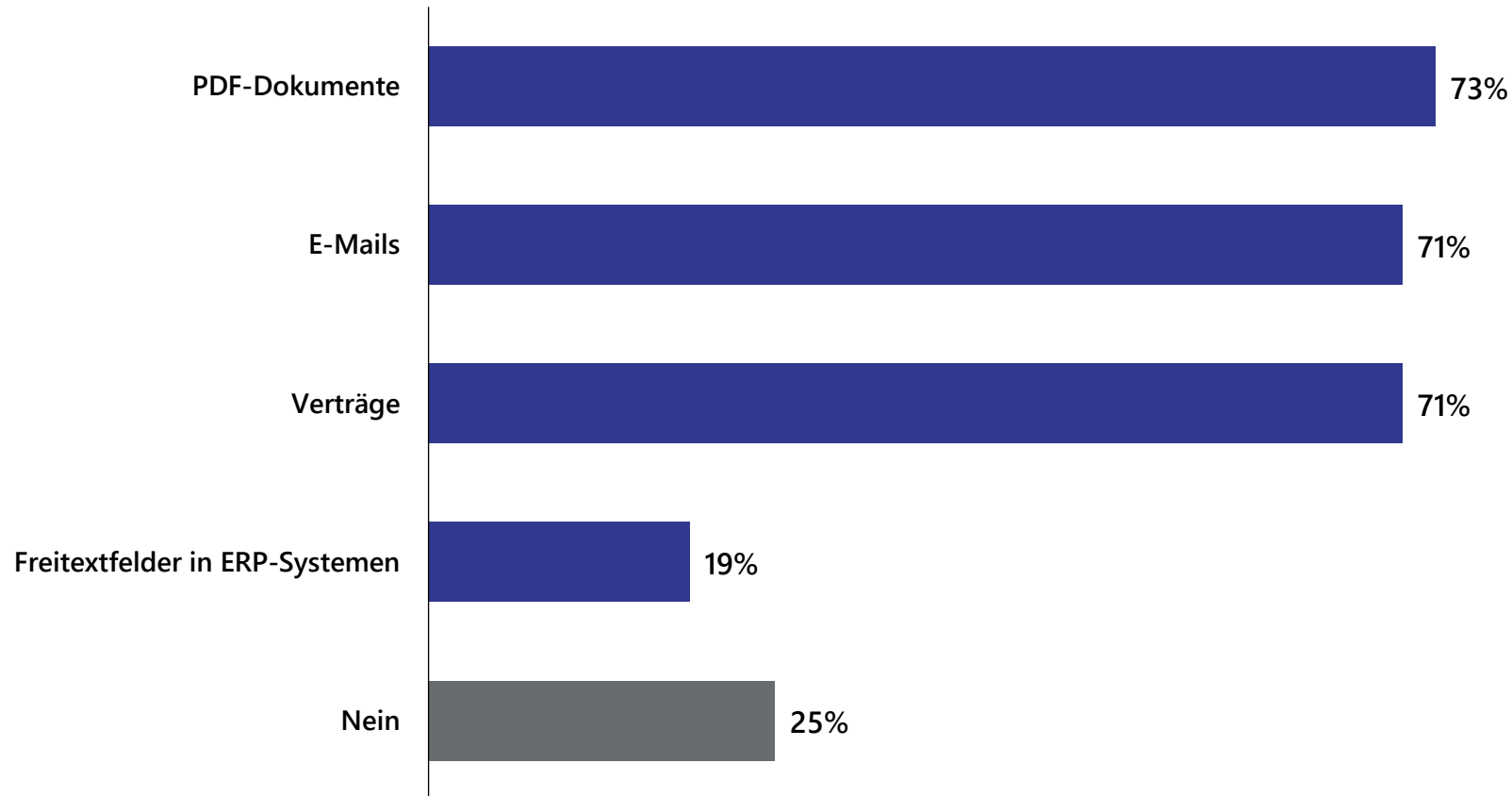
Steuerlich relevante Daten liegen...



Wo liegen Ihre steuerlich relevanten Daten?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; KMUs: n = 25; Großunternehmen: n = 28; Konzerne: n = 30

Fast drei Viertel der Steuerfunktionen arbeiten mit unstrukturierten Daten – vor allem mit PDF-Dokumenten, E-Mails und Verträgen

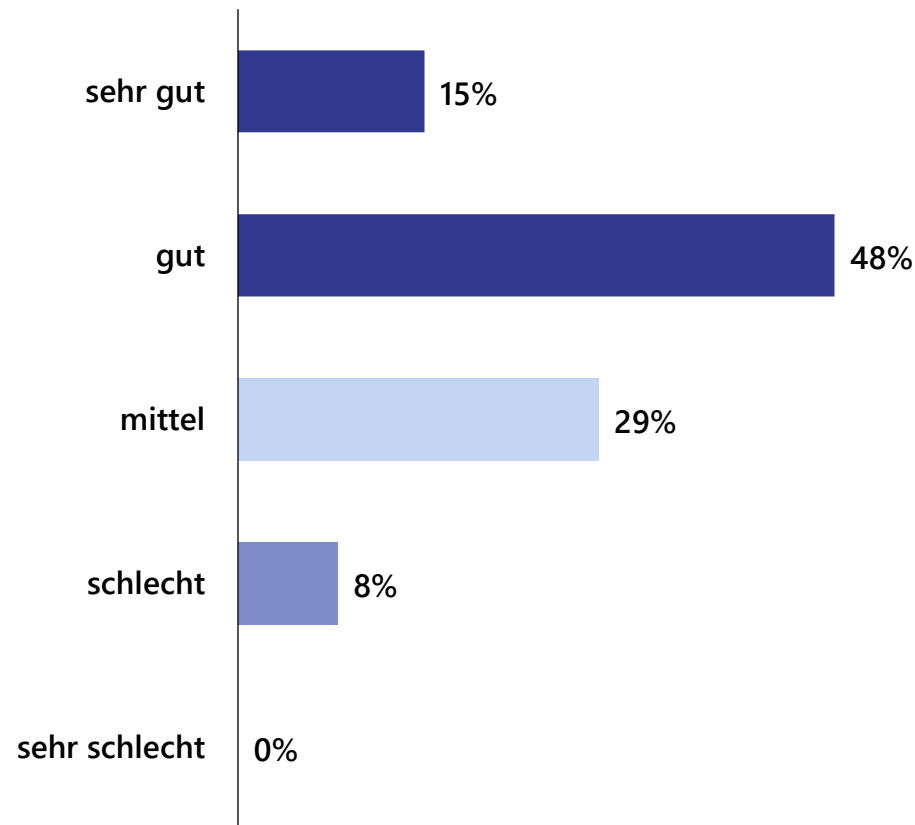
Bestehen steuerlich relevante unstrukturierte Daten?



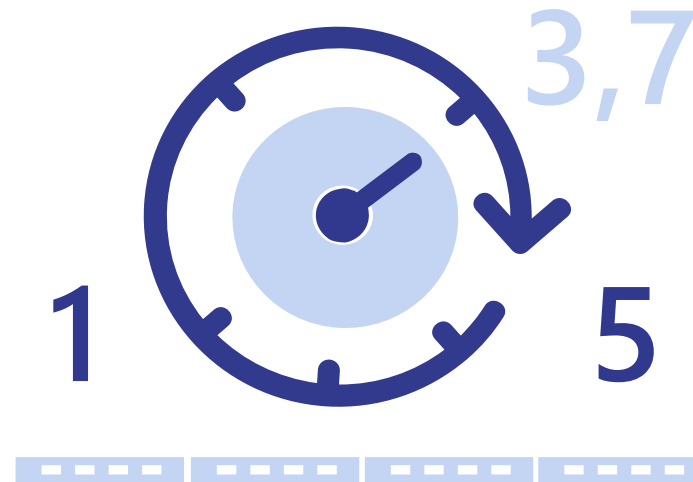
Gibt es in Ihrer Steuerfunktion steuerlich relevante unstrukturierte Daten (z. B. E-Mails, PDFs, Verträge)?; Mehrfachantwort; alle Unternehmen; n = 83

Die Datenqualität wird überwiegend positiv eingeschätzt – nur gut ein Drittel sehen ihre Datenqualität mittelmäßig bis schlecht

Qualität der Daten



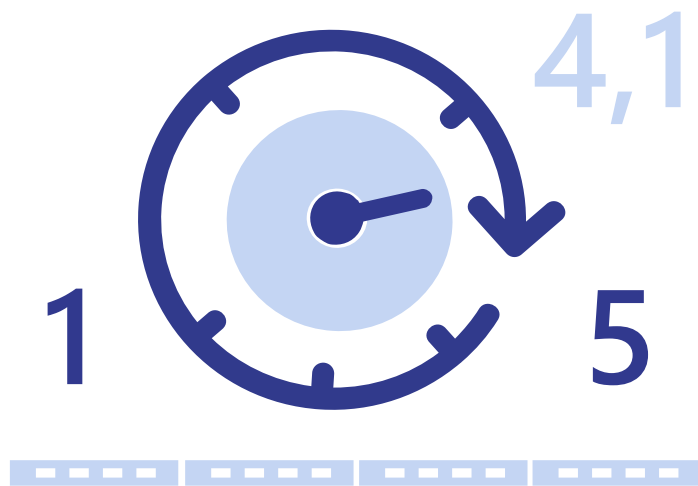
Überdurchschnittlich gute Bewertung
für die Qualität der Daten



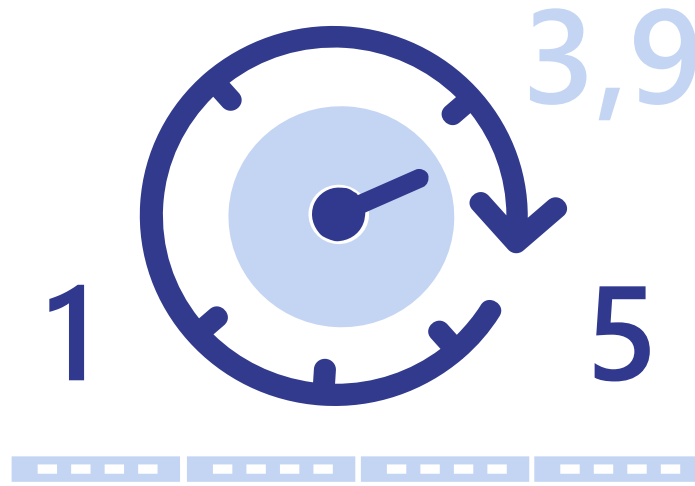
Wie schätzen Sie die Qualität und Verfügbarkeit Ihrer steuerlich relevanten Daten?; Skala von 1 = „sehr schlecht“ bis 5 = „sehr gut“; relative Häufigkeitsverteilung und Mittelwert; alle Unternehmen; n = 80

Datenqualität im Vergleich: KMUs punkten bei Datenqualität (1/2)

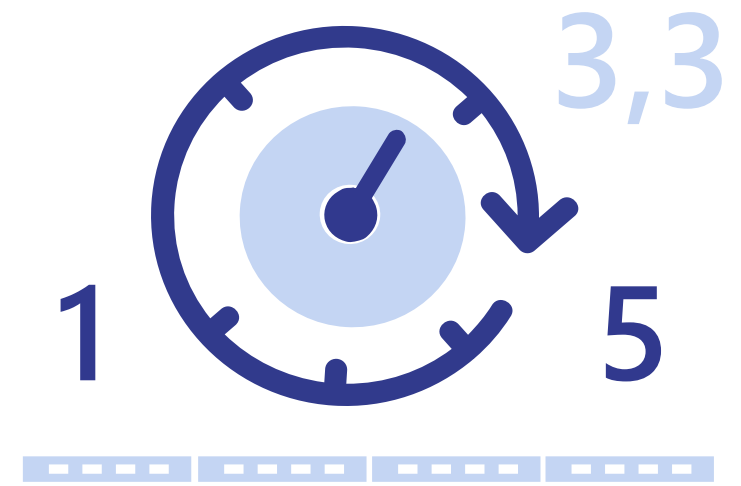
Qualität der Daten



KMUs



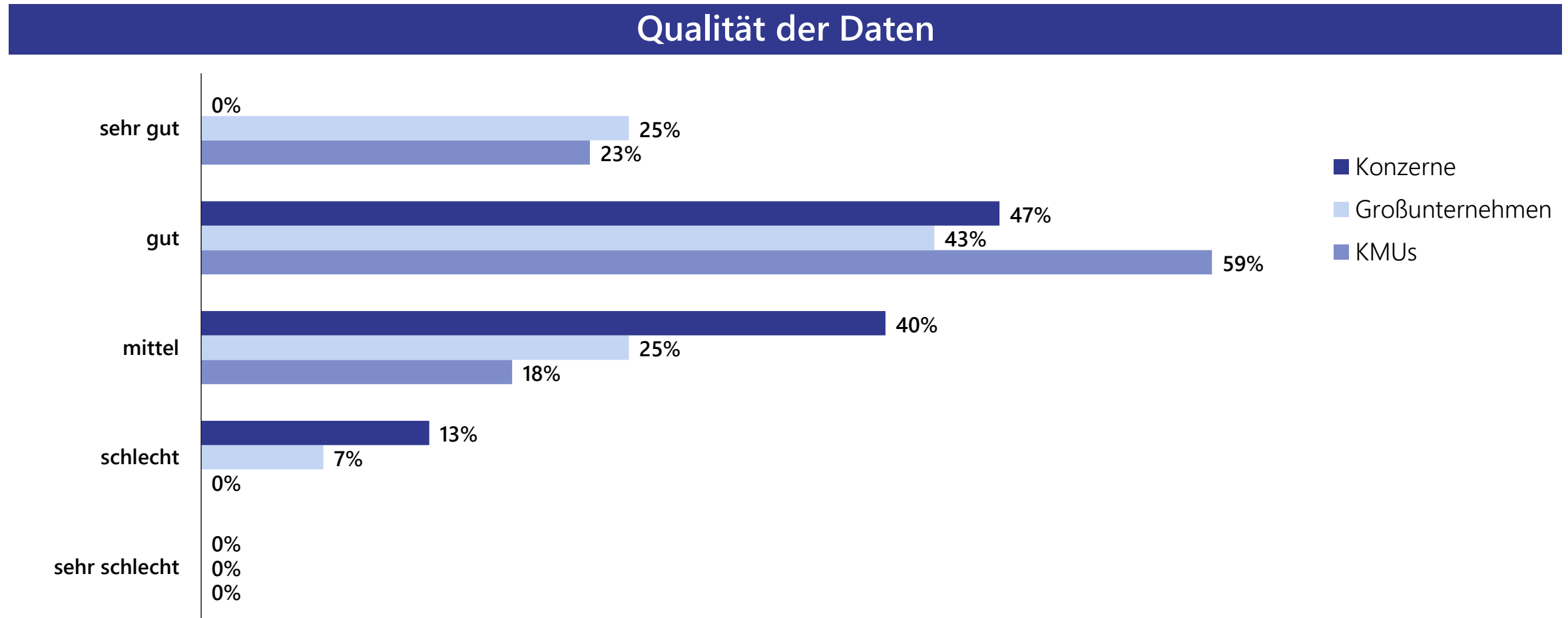
Großunternehmen



Konzerne

Wie schätzen Sie die Qualität und Verfügbarkeit Ihrer steuerlich relevanten Daten?; Skala von 1 = „sehr schlecht“ bis 5 = „sehr gut“; Mittelwert; KMUs: n = 22; Großunternehmen: n = 28; Konzerne: n = 30

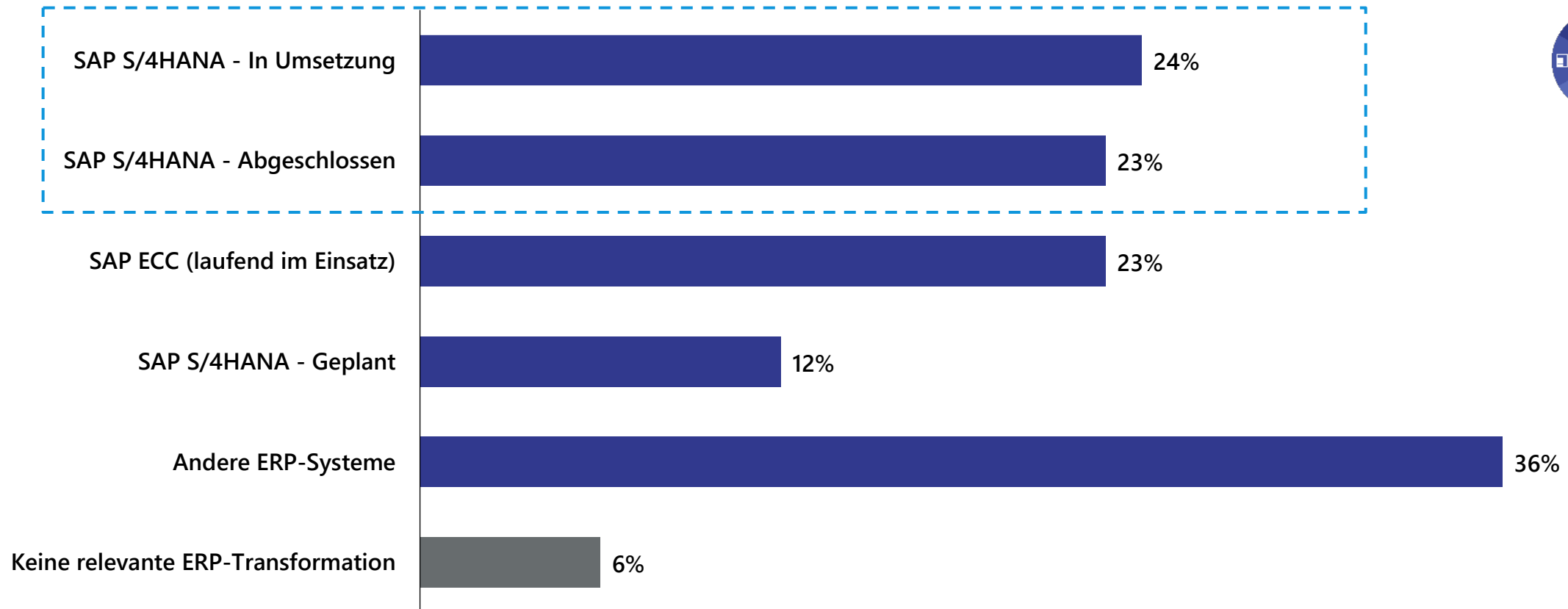
Datenqualität im Vergleich: KMUs punkten bei Datenqualität (2/2)



Wie schätzen Sie die Qualität und Verfügbarkeit Ihrer steuerlich relevanten Daten?; Skala von 1 = „sehr schlecht“ bis 5 = „sehr gut“; relative Häufigkeitsverteilung; KMUs: n = 22; Großunternehmen: n = 28; Konzerne: n = 30

Bei knapp der Hälfte der befragten Unternehmen ist die S/4HANA-Transformation in Umsetzung oder abgeschlossen

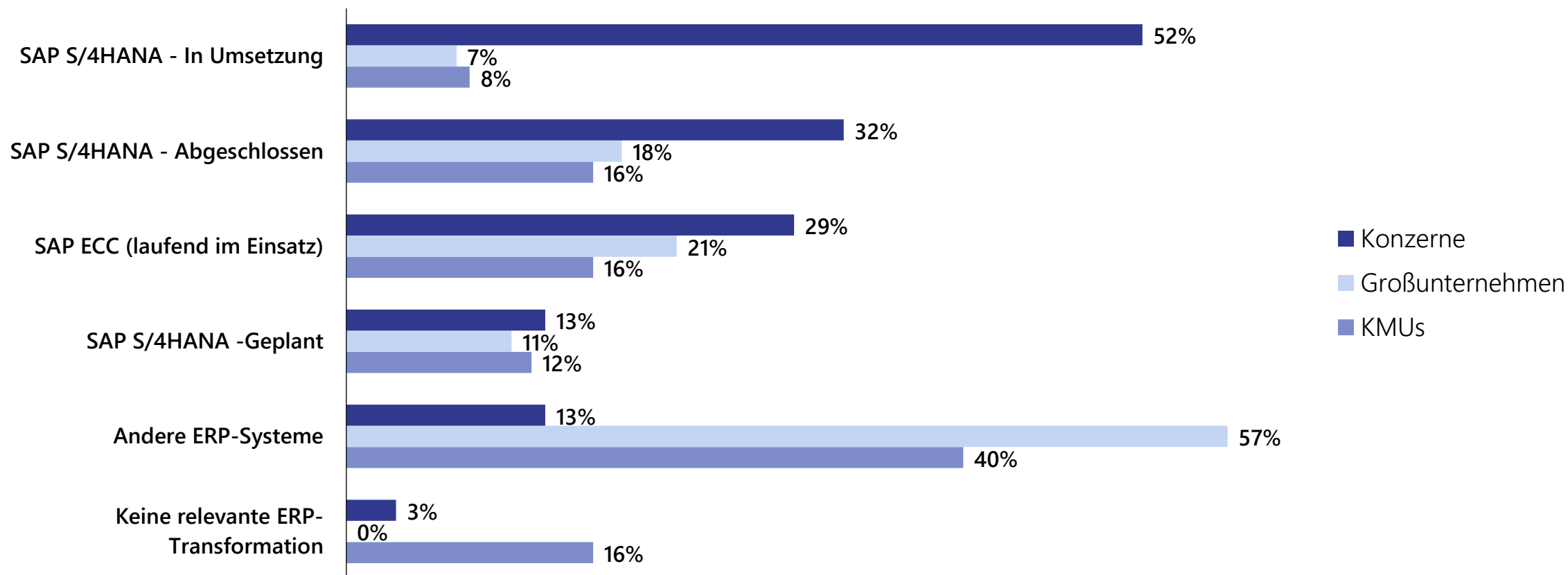
ERP-Systeme



Welche: ERP-Systeme setzen Sie ein bzw. welche Transformationen haben Sie abgeschlossen oder geplant?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 84

ERP-Systeme nach Unternehmensgröße

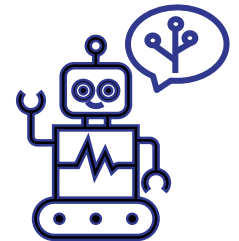
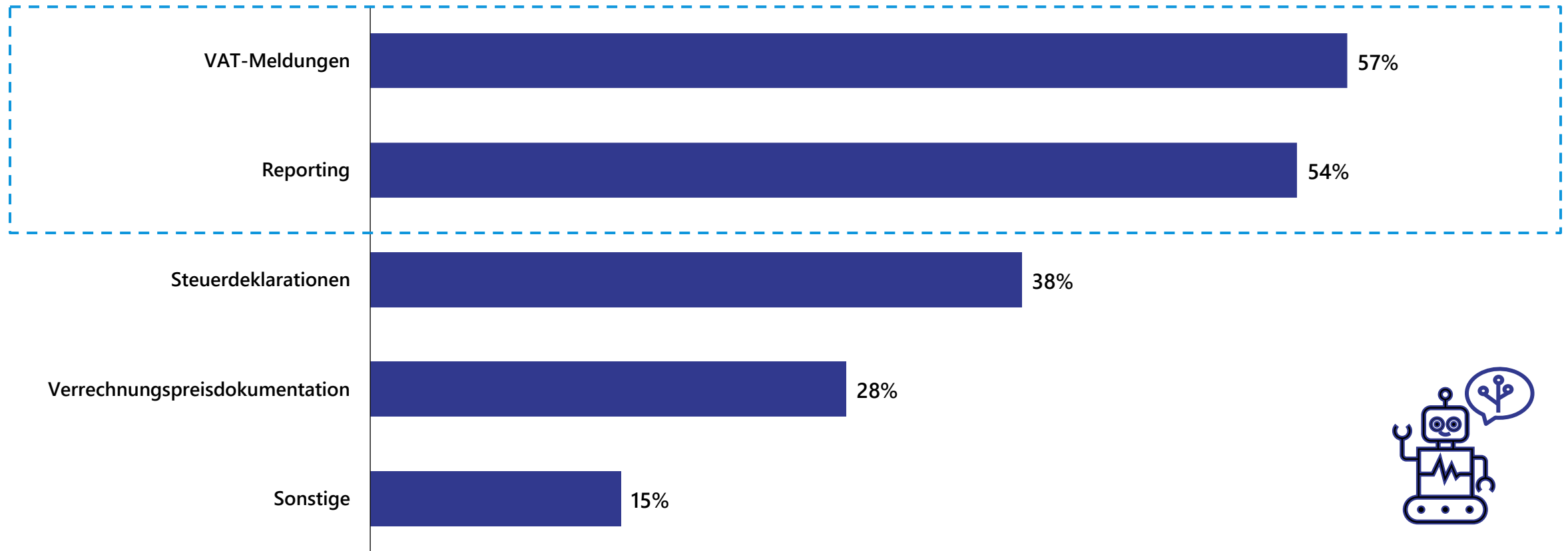
ERP-Systeme



Welche: ERP-Systeme setzen Sie ein bzw. welche Transformationen haben Sie abgeschlossen oder geplant?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; KMUs: n = 25; Großunternehmen: n = 28; Konzerne: n = 31

Die Prozessautomatisierung ist insbesondere bei VAT-Meldung sowie im Reporting fortgeschritten

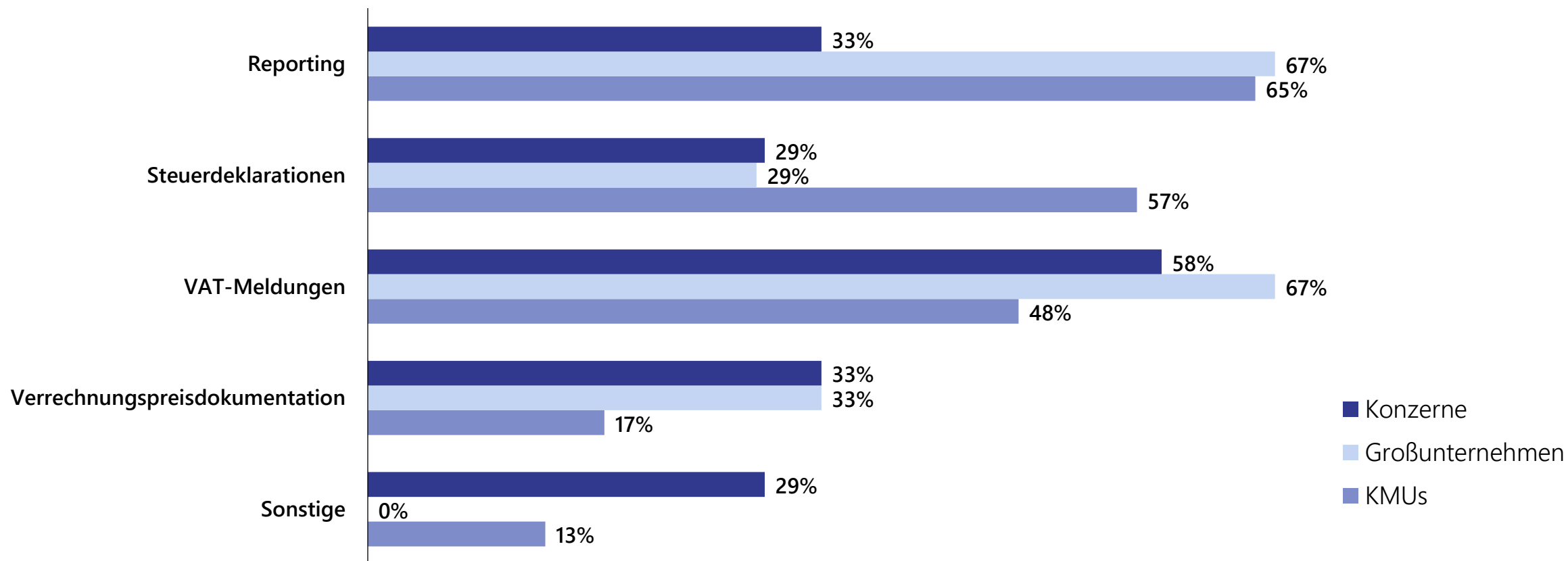
Automatisierung von Prozessen



Welche Prozesse sind bereits automatisiert?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 84

Über die Hälfte der KMUs haben bereits Prozesse zu Steuerdeklarationen automatisiert

Automatisierung von Prozessen

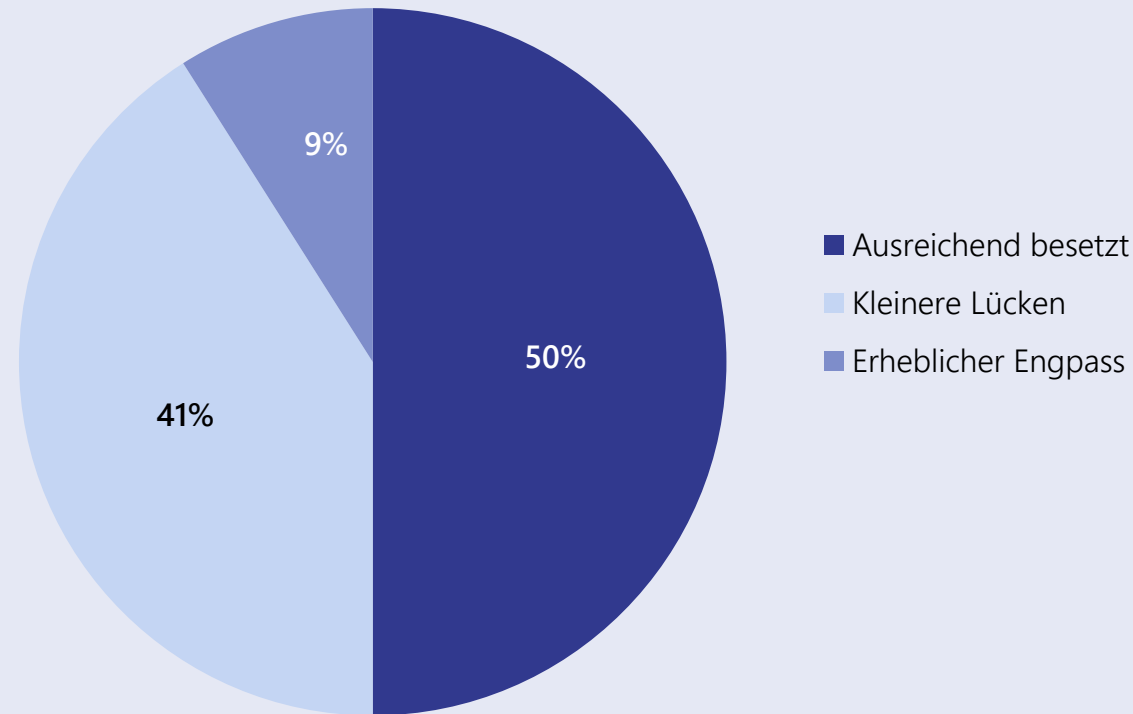


Welche Prozesse sind bereits automatisiert?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; KMUs: n = 25; Großunternehmen: n = 28; Konzerne: n = 31

Kompetenzen und Ressourcen

Die Hälfte der Teilnehmer sieht ihre Steuerfunktion gut besetzt – nur knapp jeder zehnte sieht erhebliche Personalengpässe

Personalbedarf langfristig



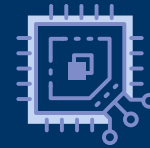
Wie schätzen Sie den Personalbedarf in Ihrer Steuerfunktion langfristig (2030) ein?; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 81

Gut drei Viertel der Befragten sehen fehlendes KI-Know-how in ihrer Steuerfunktion

Fehlende Kompetenzen

**76%**

KI-Know-how

**42%**

IT/Programmierung

**38%**

Datenanalyse

**30%**

ESG-Know-how

**28%**

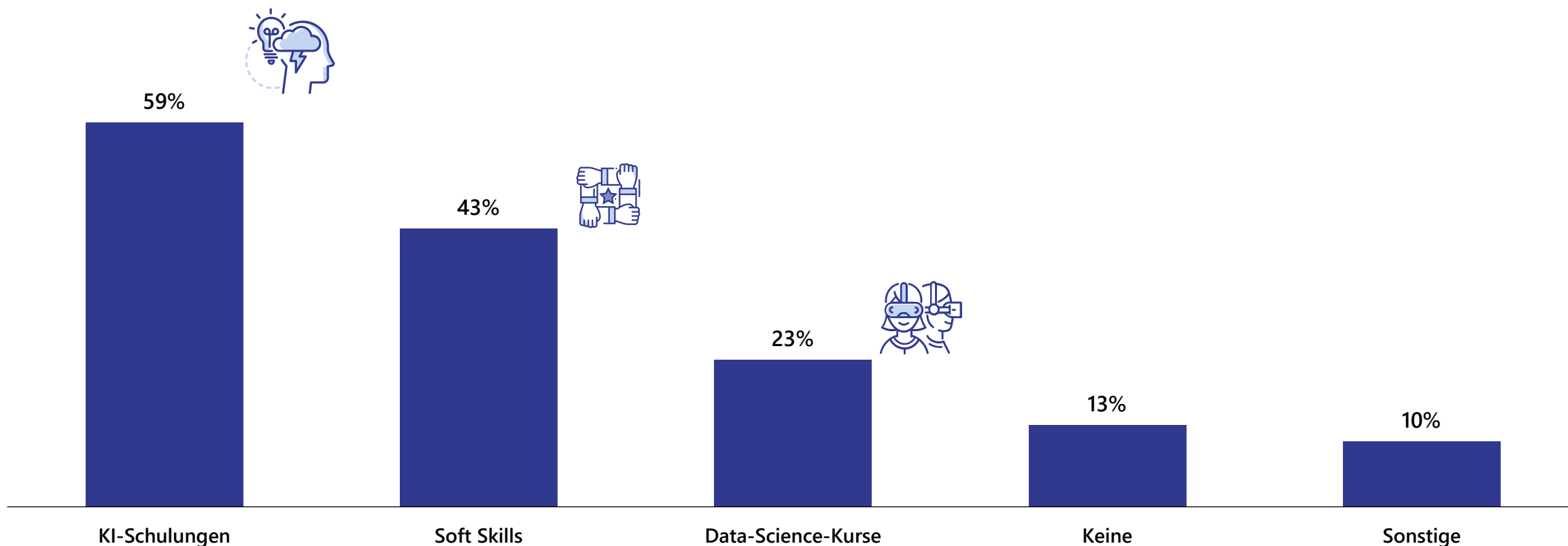
Steuerexpertise

8%

Sonstige

KI-Schulungen dominieren bei den Upskilling-Maßnahmen mit 59 Prozent – klarer Schwerpunkt auf technologischen Kompetenzen

Upskilling-Maßnahmen



In welche Upskilling-Maßnahmen investieren Sie aktuell?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 80

Zukunftsfragen

Wie stellen Sie sich die Steuerfunktion im Jahr 2030 konkret vor?

Auf diese offene Zukunftsfrage antworten 84 Unternehmen mit sehr unterschiedlichen Bildern: von weitgehend automatisierter Compliance über neue Rollen als Kontroll- und Entscheidungsinstanz bis hin zur strategischen Beratung des C-Levels. Die folgenden Zitate verdichten diese Erwartungen und machen sichtbar, wie sich die Mischrolle bis 2030 neu auflädt – je nach Unternehmensgröße, Reifegrad und Ambition.

Wie stellen Sie sich die Steuerfunktion im Jahr 2030 konkret vor?

KMU



Die Routinetätigkeiten sollen automatisiert laufen, damit wir uns auf die wichtigen Einzelfragen konzentrieren können.

Wenn die Systeme stabil laufen, ist Steuer nicht mehr tägliche Handarbeit.

Wenn Daten automatisch verfügbar sind, können wir uns überhaupt erst strategisch mit Steuern befassen.

Ohne menschliche Kontrolle wird es auch 2030 nicht gehen.



Wie stellen Sie sich die Steuerfunktion im Jahr 2030 konkret vor?

Großunternehmen



Die Rolle wird sich deutlich verschieben; wir machen weniger selbst und steuern mehr.

Die Technologie übernimmt die Masse; die Einordnung bleibt beim Menschen.

Technologie entscheidet, was noch menschliche Arbeit ist und was nicht mehr.

2030 ist die Steuerfunktion klar Business Partner; Compliance läuft automatisiert.



Wie stellen Sie sich die Steuerfunktion im Jahr 2030 konkret vor?

Konzern



Deklaration und Compliance laufen 2030 vollständig im Hintergrund über Systeme.

Die eigentliche Arbeit liegt künftig in der Bewertung und Beratung, nicht mehr in der Erstellung.

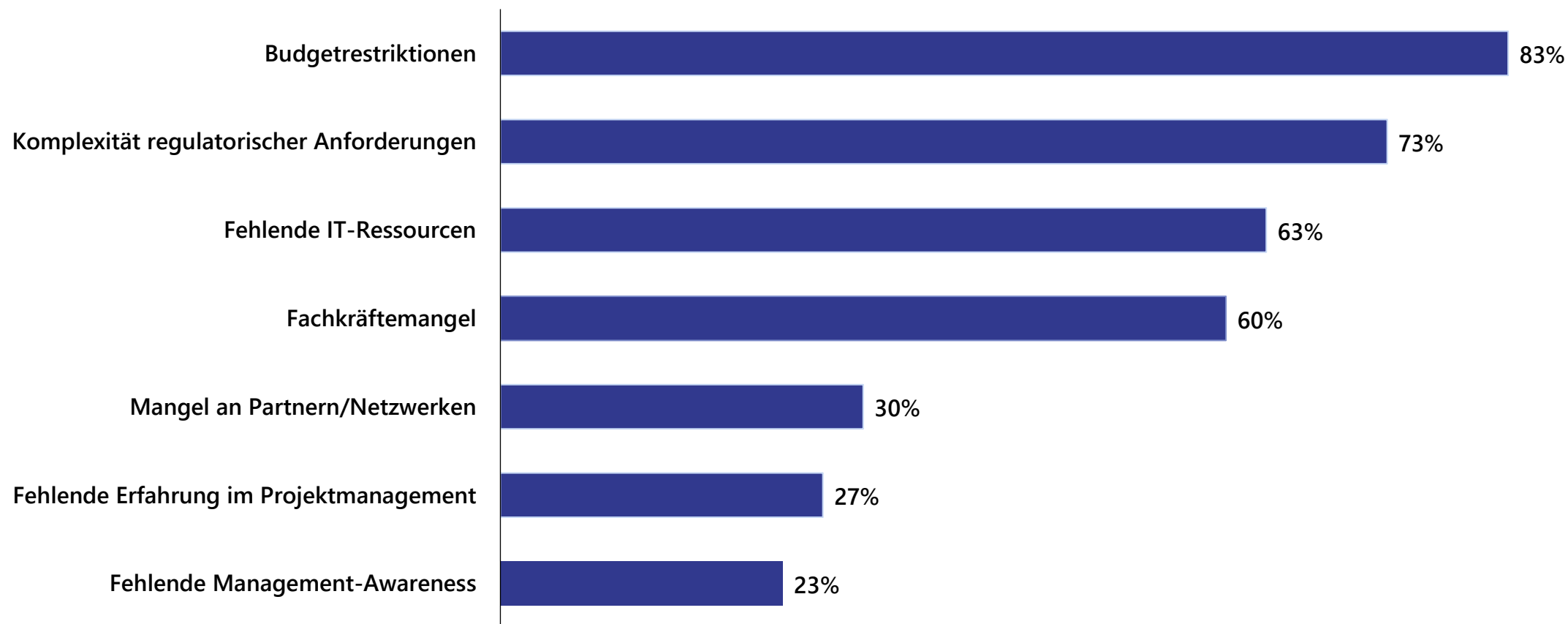
KI bereitet vor, aber die Verantwortung und Entscheidung liegt beim Menschen.

Die Steuerfunktion wird ein kleineres, hochqualifiziertes Team sein, das strategisch arbeitet.



Finanzielle und regulatorische Hürden sind speziell für KMUs maßgebliche Herausforderungen

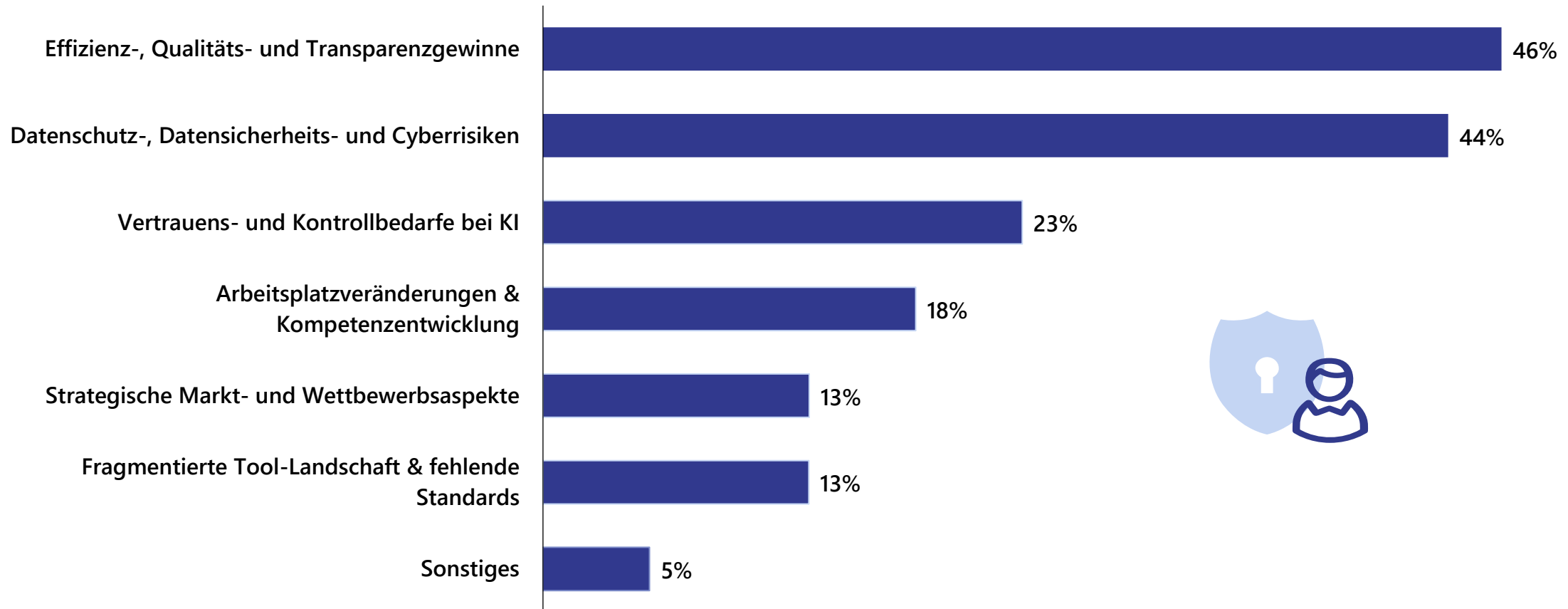
Herausforderungen für KMUs



Welche Herausforderungen sehen Sie insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei der Einführung von Tax Technology und KI?; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 30

Tax Tech und KI: Transparenz als Vorteil, Sicherheit als Herausforderung

Chancen oder Bedenken



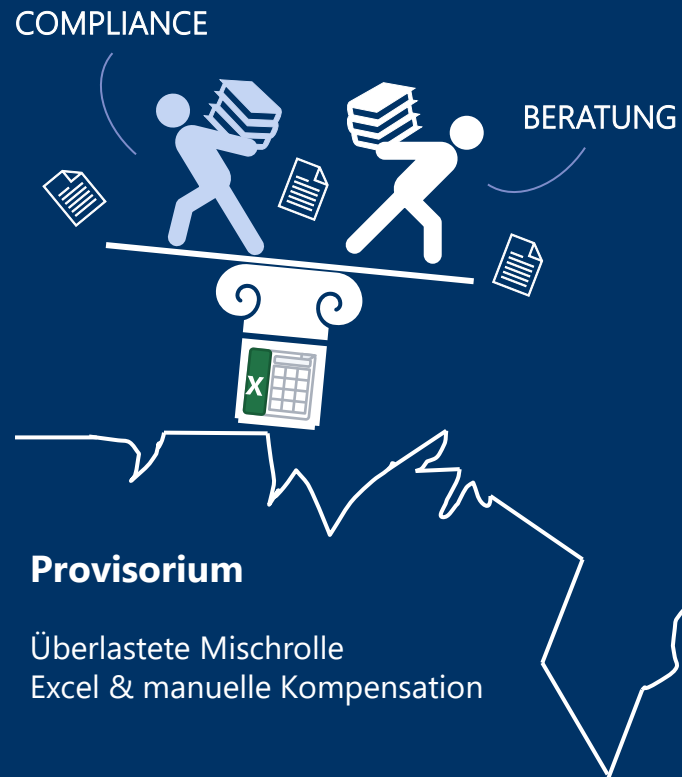
Weitere Punkte, Chancen oder Bedenken; Mehrfachantwort; relative Häufigkeitsverteilung; alle Unternehmen; n = 39

Steuerfunktion 2030

Vom Provisorium zur Architektur

STATUS QUO

EIN GEBÄUDE UNTER DRUCK



FUNDAMENT

AUTOMATISIERTE COMPLIANCE-INFRASTRUKTUR

STRATEGISCHE
ROLLE

Compliance



Compliance

wird zur unsichtbaren systemischen
Basis, die den Arbeitsraum für neue,
strategische Rollen freigibt.

DREI BAUFORMEN DER ZUKUNFT

KMU
Kompakte Mischrolle
auf neuer Statik



Großunternehmen
Systemüberwacher
Human-in-the-Loop



Konzerne
Compliance-Architektur
Strategische
Steuerfunktion



Architektur

Automatisierte Infrastruktur
Strategische Steuerfunktion

Das seismische Beben in der Steuerfunktion

Die aktuelle Stabilität ist trügerisch und wird durch riskante manuelle Mehrarbeit (Excel) erkaufte



Riskante manuelle Mehrarbeit (Excel)

94%

der Unternehmen nutzen Excel als Infrastruktur-Notnagel (Digitalisierungsgrad nur 3,1)

Architektur-Shift statt reiner Aufgaben Digitalisierung

Erfolg hängt künftig vom Übergang von aufgabenbasiert zu architekturbasiert ab.



AUFGABEN
BASIERT



ARCHITEKTUR
BASIERT

Die trügerische Ruhe vor dem Beben

bis 2030

Ergebnisqualität vs. Prozessqualität

63% 

bewerten Daten als „gut“

56% 

nennen Daten als größtes Hindernis für Automatisierung

Rollenwandel zum strategischen Orientierungsgeber

COMPLIANCE:

Automatisierte Systemfunktion



BERATUNG:

Menschliche Kernleistung



Kernbotschaften der Teilnehmer



Mangel an Klarheit über Rolle, Nutzen und Funktionsweise von KI hemmt Vertrauen.

Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen ist wichtiger als reine Anzahl.

Technologieakzeptanz ist nicht rein rational, sondern emotional und erfahrungsbasiert.

Selbstbestimmtheit und Kontrolle sind zentrale psychologische Bedingungen für Akzeptanz.

Soziale Einbettung (Foren, Austausch) schafft Sicherheit und Lerngelegenheiten.



Lizenz- und Studieninformation

Durch den Kauf oder die Studienpartnerschaft in Verbindung mit diesem elektronischen Studienreport hat der Käufer in die allgemeinen Geschäftsbedingungen der Lünendonk & Hossenfelder GmbH eingewilligt. Diese sind hier in der aktuellen Version abrufbar: www.luenendonk.de/agb/

Diese Studie ist nach deutschem und internationalem Veröffentlichungsrecht und entsprechenden Abkommen geschützt. Wenn im Verkaufsvertrag nicht anders geregelt, ist das Produkt urheberrechtlich durch die Lünendonk & Hossenfelder GmbH geschützt. Dieses Dokument darf ohne Einwilligung des Autors und Herausgebers außerhalb des Kundenunternehmens weder dupliziert, in anderen Datenbanksystemen oder privaten Rechnersystemen gespeichert noch an weitere Personen weitergeleitet werden.



Die folgenden Handlungen sind nicht erlaubt:

- Vervielfältigung zum weiteren Verkauf
- Weiterversenden und Verbreiten außerhalb des Kundenunternehmens, das die Studienlizenz erworben hat
- Verwendung in Beratungsprojekten für dritte Unternehmen
- Die Nutzung dieser Marktforschungsstudie durch KI-Systeme gemäß Art. 3 Nr. 1 Verordnung (EU) 2024/1689 erfordert die ausdrückliche Zustimmung der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Das Eingeben, Hochladen oder Verwenden der Inhalte für KI-Training oder automatisierte IT-Anwendungen ist strikt untersagt.

www.luenendonk.de/agb/

Die Marke Lünendonk® ist geschützt und ist Eigentum des Unternehmens Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Bei Fragen zur Studienlizenz steht Ihnen das Team von Lünendonk & Hossenfelder gerne zur Verfügung (info@luendonk.de).

Alle Informationen dieses Dokuments entsprechen dem Stand zum Veröffentlichungsdatum. Alle Berichte, Auskünfte und Informationen dieses Dokuments entstammen aus Quellen, die aus Sicht der Lünendonk & Hossenfelder GmbH verlässlich erscheinen. Die Richtigkeit dieser Quellen wird vom Herausgeber jedoch nicht garantiert. Enthaltene Meinungen reflektieren eine angemessene Beurteilung zum Zeitpunkt der Veröffentlichung, die ohne Vermerk verändert werden können.

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Jörg Hossenfelder, Geschäftsführender Gesellschafter
Tobias Steiger, Junior Consultant
Andrea Milena Erazo Alvarez, Trainee Research & Consulting

Maximilianstraße 40
D-87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0
E-Mail: info@lunenendonk.de
Homepage: www.lunenendonk.de

Bildquelle: © Adobe Stock / Po

