



Herausforderungen der Steuerfunktion in einem sich wandelnden Umfeld

19.09.2019

Tina Schumann, Vice President Corporate Taxes
Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft

Kurz-Vorstellung Tina Schumann

- Geboren 1971 in Hamburg
- Verheiratet, zwei Kinder
- Dipl.-Kaufm. (Universität Hamburg)
- Steuerberaterin seit 2001
- 1999 – 2011: pwc Düsseldorf & Frankfurt (International Tax Structuring, M&A, Transfer Pricing)
- 2011 – 2014: Leiterin Konzernsteuern Vaillant Group
- Seit 2015: Leiterin Konzernsteuern Deutsche Lufthansa AG
- Diverse Vortragstätigkeiten (esmt, Frankfurt School of Finance, Mandantenseminare pwc, Fachveranstaltungen, LH-Veranstaltungen etc.)
- Mitgliedschaften: Schmalenbachgesellschaft, Steuerausschuss BDI, Tax & Legal Excellence
- Befürworterin einer digitalen Strategie in der Steuerabteilung



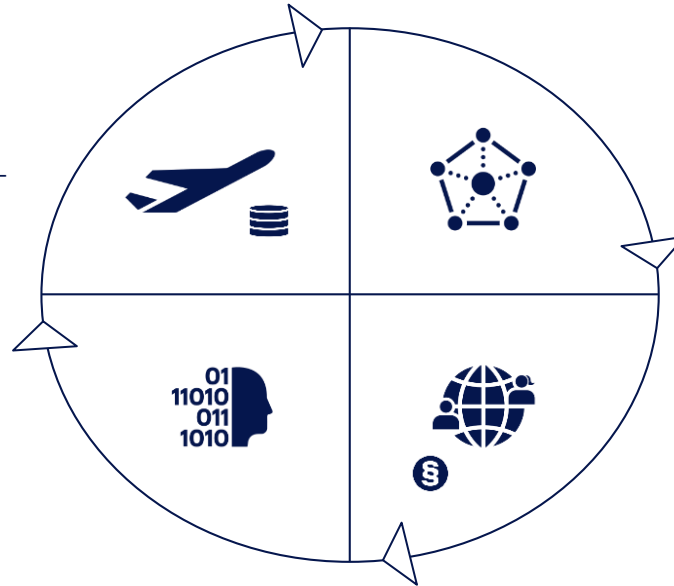
Welche Faktoren bestimmen den Wandel?

Business im Wandel

- Digitale Geschäftsmodelle
- Digitalisierte Prozesse
- Fokussierung statt Spartenkonzern

Ressourcenknappheit

- Anforderungsprofil
- Demographie
- Berufsbildattraktivität
- Effizienzanforderungen



Moderne Unternehmensorganisation

- Matrixorganisation
- Prozessorientierung (E2E)
- Flache Hierarchien

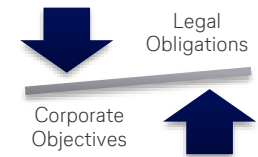
Globalisierung der Steuergesetzgebung

- OECD-Initiativen
- EU-Richtlinien
- Informationsaustausch
- Joint Audits

Welche Herausforderungen ergeben sich für die Steuerfunktion?

- Die Erfüllung aller gesetzlichen, teilweise **globalisierten Vorgaben** bei höchstmöglicher Effizienz erfordert hochentwickelte und zuverlässige IT-Systeme ebenso wie gut geschulte Nutzer.
- Eine end-to-end Prozessorientierung führt zu einer **zunehmenden Anzahl von Schnittstellen** zu „neuen“ Konzernbereichen (Einkauf, Vertrieb, Controlling, Lohnabrechnung, SSC etc.).
- Globalisierte Gesetzesinitiativen bergen das Risiko massiver und teilweise fehlgeleiteter **Überregulierung. Unternehmerischer Input** dringend erforderlich!
- Großes Expertenwissen vereint mit „Prozessdenke“ und IT-Affinität definieren ein völlig neues Mitarbeiteranforderungsprofil, dies kollidiert mit einem schrumpfenden Bewerbermarkt.

Balance zwischen gesetzlichen Vorgaben und Konzernzielen



Erfordernis einer innovativen, digitalen und den Neuerungen aufgeschlossene Steuerabteilung.

Chance & Risiko: Globalisierung der Steuergesetzgebung

- **Mehr Schaden als Nutzen:**

- Country-by-country-Reporting,
- TP-Reporting à la BEPS,
- ATAD (?),
- DAC 6 (?)

- Überregulierung
- “Datengräber”
- Überlastung der Unternehmen

- OECD-Initiative zur „**Besteuerung der digitalen Wirtschaft**“:

- Nicht nur GAFAs sind betroffen
- Unternehmerischer Input zwecks Vermeidung von Überregulierung
- Zeitplan (Beschluss für 2020 avisiert)!

- Gerechte Aufkommensvertlg.
- Schwellenländer fördern
- Abbau von Stereotypen



Eigene Performance und Prozesse stark abhängig von externen Einflussfaktoren

Die Steuerfunktion im Wandel der Zeit



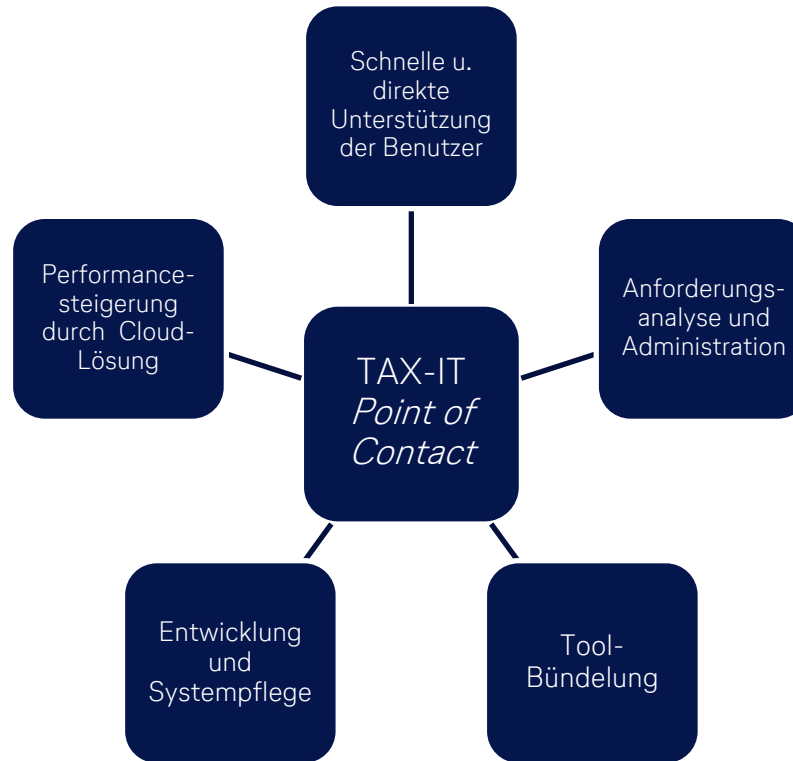
Vom Gestern ins Morgen: Digitalisierung der Konzernsteuerabteilung

- **Analyse** aller IT-Prozesse hinsichtlich Schnittstellen, manueller Arbeitsschritte und Toolqualität
- **Reduzierung** von Schnittstellen durch möglichst weitgehende Toolintegration
- Kontinuierliche **Automatisierung** manueller Arbeitsschritte



- **Verbesserung der Qualität** von Quell- und Zieldaten (E2E-View)
- Reduktion der eingesetzten IT-Tools durch **Bündelung** der Aufgaben
- Einführung von Datenanalytik (z.B. bei Umsatzsteuer) und regelmäßige **Kontrollen/Schulungen**

Kapitän & Seenotrettung: Die „eigene“ IT-Abteilung



Essentiell: Mitarbeiter & Arbeitsroutine

- **Änderung der Arbeitsroutine**
 - Die **digitale Akte** ermöglicht ortsunabhängiges Arbeiten („**papierloses Büro**“)
 - Transfer von Fachwissen auf digitaler Grundlage („**Wissensdatenbank**“)
- Entwicklung individueller IT-Lösungen mit externen Software-Providern (**prüfungssichere Dokumentation**)
 - Heranführen der Mitarbeiter an moderne Arbeitsmodelle und neue Tools
 - Integration neuer Prozessansätze, soweit wie möglich (**Robotics**)
 - Die Betriebsprüfung mit **moderner Soft- und Hardware** ausstatten



Steuerliche Expertise plus hochentwickelte IT-Landschaft liefert Compliance & Kosteneffizienz.

Wie werde ich eigentlich ein “digitaler Arbeitnehmer”?

Digitalisierung erfordert nicht nur eine Anpassung der Arbeitsroutine und anderer Werkzeuge, vielmehr bedarf es eines Überdenkens unserer Einstellung und Arbeitsweise.

Wie müssen wir uns entwickeln, um erfolgreich und effizient in einer digitalen Landschaft arbeiten zu können?



- Digitalisierung bedeutet:
 - Offen sein für neue Werkzeuge und Herausforderungen
 - Veränderung und Wandel positiv gegenüberstehen
- Digitalisierung als Unterstützung für die eigenen Arbeitsleistung ansehen
- Die Digitalisierung nutzen, um das Unternehmen effizienter und nachhaltiger zu steuern.



“Wenn wir uns nicht ändern,
ändern uns die Umstände.”

Thank you very much
for your attention

