



# Die digitale Transformation der deutschen Steuerverwaltung

Eine Analyse der bisherigen Fortschritte,  
Reformbedürfnisse und -ansätze

Daniel Simon Schaebs

# **Die digitale Transformation der deutschen Steuerverwaltung**

Eine Analyse der bisherigen Fortschritte,  
Reformbedürfnisse und -ansätze

von

**Daniel Simon Schaebs**

Diplom - Finanzwirt (FH), B.A., MSc

Deutschsprachige Version der Dissertationsschrift  
mit Publikationserlaubnis der Pegaso International  
zur Erlangung des akademischen Grades

Doctor of Philosophy (Ph.D.)

in Law, Education and Development

©2022 Daniel Simon Schaebs

ISBN Hardcover: 978-3-347-68553-6

ISBN E-Book: 978-3-347-68554-3

Druck und Distribution im Auftrag des Autors:

tredition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg, Germany

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Für die Inhalte ist der Autor verantwortlich. Jede Verwertung ist ohne seine Zustimmung unzulässig. Die Publikation und Verbreitung erfolgen im Auftrag des Autors, zu erreichen unter: tredition GmbH, Abteilung „Impressumservice“, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg, Deutschland.

# Vorwort und Danksagung

Die Idee zur Erstellung dieser Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bundestagsbüro von Katja Hessel MdB, Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister der Finanzen. Ihr gilt mein besonderer Dank für das große Interesse an der Fortentwicklung der Steuerverwaltung und die Möglichkeit, dass ich sie bei der parlamentarischen Arbeit unterstützen durfte. An dieser Stelle möchte ich auch den Mitarbeitern und Finanzpolitikern in den Landtagen danken, die gemeinsam die gleichartige Befragung zur digitalen Transformation der deutschen Steuerverwaltung über das Fragerecht der Abgeordneten auf Landesebene umgesetzt haben.

Ich bedanke mich an erster Stelle auch bei meinem Doktorvater und Supervisor der Pegaso International Malta, Herrn Prof. Dr. Dino André Schubert, der mein Forschungsvorhaben von Beginn an begleitet und die Erstellung dieser Arbeit bis zum Ende wissenschaftlich betreut hat.

Herrn Dr. Benjamin Peuthert und Herrn Prof. Dr. Rodney Leitner gilt mein ganz persönlicher Dank für die zahlreichen fachlichen und methodischen Ratschläge und Diskussionen, aus denen verschiedene Publikationen hervorgingen und die Umsetzung von Ideen erst gelingen konnte. Herzlichen Dank dafür!

Bei Familie und Freunden, vor allem aber bei meinem Ehemann, bedanke ich mich für die unermüdliche Geduld und moralische Unterstützung, die motivierenden Momente, aber auch für kritische Nachfragen und viele hilfreiche Tipps.

Teile dieser Dissertationsschrift wurden bereits gleichlautend, ähnlich oder in englischer Sprache als Einzelbeiträge veröffentlicht und werden nunmehr kumulativ zusammengefasst. Auf die Übernahme wird zu Beginn der jeweiligen Kapitel hingewiesen. Eine Gesamtliste der Publikationen einschließlich des Publikationsanteils befindet sich am Ende dieser Arbeit (Anhang D).

Berlin, im Juni 2022

Daniel Simon Schaebis

# **Inhaltsverzeichnis**

**Vorwort und Danksagung**

**Abbildungsverzeichnis**

**Tabellenverzeichnis**

**Abkürzungsverzeichnis**

## **1 Einleitung**

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

1.2 Aufbau der Arbeit

1.3 Methodik

## **2 Formale Zustandsbeschreibung der Steuerverwaltung**

2.1 Struktur der Steuerverwaltung

2.1.1 Zentralisierte und dezentralisierte Steuerverwaltungen

2.1.2 Historische Entwicklung der Steuerverwaltung in  
Deutschland

2.1.3 Verfassungsrechtliche Vorgaben

- 2.2 Kooperationen der Länder bei der Entwicklung von IT-Lösungen
  - 2.2.1 Programmierverbände IABV, FISCUS und EOSS
  - 2.2.2 Der KONSENS-Verbund
    - 2.2.2.1 Entwicklungsfortschritte und deren Finanzierungsbedarf
    - 2.2.2.2 KONSENS-Verfahren und weitere Projekte
  - 2.2.3 Kritik an der Zusammenarbeit der Länder
    - 2.2.3.1 E-Government-Leistungen
    - 2.2.3.2 IT-Verfahren der Steuerverwaltung
- 2.3 Deutschland im europäischen Kontext

### **3 Stand der Digitalisierung der Landessteuerverwaltungen**

- 3.1 Empirische Erhebung
  - 3.1.1 Untersuchungsdesign
  - 3.1.2 Methodische Auswertung
  - 3.1.3 Darstellung der Ergebnisse
- 3.2 Ergebnisse zur Organisationsstruktur
  - 3.2.1 Bewertung föderaler Aufbau und europäischer Vergleich
  - 3.2.2 Strategische Implementierung / Meilensteine
  - 3.2.3 Stabstellen für Digitalisierung / Einbeziehung Bürgererwartung
- 3.3 Ergebnisse zu Entwicklungsbedarfen
  - 3.3.1 Umstellung von analog auf digitale Prozesse

- 3.3.2 Leistungen der Steuerverwaltung nach dem OZG
- 3.3.3 Anpassungsbedarf im Steuerrecht und bei IT-und Arbeitsprozessen
- 3.4 Ergebnisse zu KONSENS
  - 3.4.1 Beiträge zum KONSENS-Verbund
  - 3.4.2 Digitale Steuererklärungen und -bescheide
  - 3.4.3 Förderung der Inanspruchnahme digitaler Leistungen
- 3.5 Ergebnisse mit Bezug zum Landespersonal
  - 3.5.1 Telearbeit und mobiles Arbeiten
  - 3.5.2 Neueinstellung von IT-Kräften
  - 3.5.3 Aus- und Fortbildungsbedarf
- 3.6 Ergebnisse zu IT-Aspekten
  - 3.6.1 Einsatz moderner IT-Verfahren
  - 3.6.2 Qualitätssicherungsverfahren für die Automation
  - 3.6.3 Barrierefreiheit, Bürgerorientierung und-freundlichkeit

#### **4 Reformbedürfnisse und -ansätze für die Prozess strukturen**

- 4.1 Bündelung der Digitalkompetenz auf Bundesebene
- 4.2 Änderungen der äußeren Organisationsstruktur
  - 4.2.1 Neuorganisation der Finanzämter
    - 4.2.1.1 Agile Organisationsstrukturen
    - 4.2.1.2 Teilung in Front- und Backoffices

- 4.2.1.3 Optimierung des Versorgungsgrades
- 4.2.2 Elektronische Verwaltungsleistungen (e-Government-Services)
  - 4.2.2.1 Ausbau von ELSTER
  - 4.2.2.2 Online-Bürgerservices
  - 4.2.2.3 Smartphone-App der Steuerverwaltung
- 4.3 Änderung der inneren Organisationsstruktur
  - 4.3.1 Digitale Finanzämter
    - 4.3.1.1 Digitales Besteuerungsverfahren
    - 4.3.1.2 Standardisierung von Schnittstellen
    - 4.3.1.3 Automatisierung
  - 4.3.2 Weitere Einzelaspekte
    - 4.3.2.1 Digitale Verwaltungsabläufe
    - 4.3.2.2 Risikomanagementsysteme und Fallauswahl
    - 4.3.2.3 Einsatz von Blockchain und Künstlicher Intelligenz (KI)

## **5 Reformbedürfnisse und -ansätze zur Personalqualifizierung**

- 5.1 Verfassungsrechtliche Rahmenbedingungen
- 5.2 Kompetenzorientierte Entwicklungsperspektiven
  - 5.2.1 Vermittlung von Digital- und Zukunftskompetenzen
  - 5.2.2 Wissenschaftlichkeit der Aus- und Fortbildung
- 5.3 Konsekutive und modulare Qualifizierung

5.3.1 Personalmanagement im konsekutiven Bildungsaufbau

5.3.2 Modularisierung der Qualifizierung

## **6 Steuerdatenforschung und Steuerverwaltungswissenschaft**

6.1 Notwendigkeit einer ausgeprägten Steuerdatenforschung

6.2 Rechtliche Voraussetzungen und Möglichkeiten für Forschungen mit Steuerdaten

6.2.1 Rechtliche Voraussetzungen

6.2.1.1 Datenzugang

6.2.1.2 Bereitstellung der Daten für die Allgemeinheit

6.2.2 Zentrale vs. dezentrale Forschungskonzentration

6.2.2.1 Forschung auf Bundes- oder Landesebene

6.2.2.2 Forschung in Bund-Länder-Modellen

6.3 Begründung einer Steuerverwaltungswissenschaft

6.3.1 Forschungsansätze im Kontext Steuerpflichtiger und Staat

6.3.2 Forschungsansätze im Kontext interner  
Verwaltungsprozesse

## **7 Zusammenfassende Beantwortung und Ausblick**

### **Literaturverzeichnis**

### **Anhang**

A Materialien zur Befragung „Digitalisierung in der Finanzverwaltung“

A.1 Quellenübersicht

A.2 Antworten der Landesregierung von Nordrhein-Westfalen

A.3 Antworten der Landesregierung von Schleswig-Holstein

B Rohdaten der DESI-Analyse

C Codebuch

D Publikationen

# Abbildungsverzeichnis

- 2.1 Aufbau der Finanzverwaltung nach dem FVG
- 2.2 Einordnung der Länder der EU
- 2.3 Flächen als Produkt aus BIP und a-DESI
- 2.4 Vergleich von Deutschland und Estland
- 2.5 Relative Digitalisierungs-Effizienz
  
- 3.1 Bewertungen zum föderalen Aufbau
- 3.2 Europäischer Vergleich
- 3.3 Strategische Implementierung / Meilensteine
- 3.4 Digitalisierungsfortschritt
- 3.5 Umsetzung der OZG-Leistungen
- 3.6 Werbung über KONSENS
- 3.7 Eigene Initiativen der Bundesländer
- 3.8 Homeoffice-Möglichkeiten der Steuerverwaltungen
- 3.9 Neueinstellungen von IT-Kräften seit 2017
- 3.10 Einsatz moderner IT-Verfahren
  
- 4.1 Koordinierung der Digitalisierungsprozesse durch das BZSt

- 4.2 Veränderungspotenzial bei Finanzämtern
- 4.3 Versorgungslage je Fläche und Einwohner von 2006 bis 2021
- 4.4 Minimum-Relationskurve mit Fläche und Bevölkerungsdichte
- 4.5 Prognose der Automatikfälle bis 2030
  
- 5.1 Qualifizierungsstufen I
- 5.2 Qualifizierungsstufen II
  
- 6.1 Disziplinen der Steuerwissenschaft

# Tabellenverzeichnis

- 2.1 Ausgaben für KONSENS ab 2014
- 2.2 Budget- und Finanzplanung für KONSENS bis 2024
- 2.3 KONSENS-Verfahren zur Automatisierung
- 2.4 Steuerverwaltungen in der EU
- 2.5 Leistungsindikatoren für den DESI 2020
  
- 3.1 Grundfragen an die Landesfinanzministerien
  
- 4.1 Versorgungslage der Steuerverwaltungen in 2006 und 2021
  
- A. 1 Quellenübersicht zur Befragung
- B. 1 Rohdaten der DESI-Analyse
- C. 1 Codierungen zur Grundfrage 1
- C.2 Codierungen zur Grundfrage 2
- C.3 Codierungen zur Grundfrage 3
- C.4 Codierungen zur Grundfrage 4
- C.5 Codierungen zur Grundfrage 5
- C.6 Codierungen zur Grundfrage 6

- C.7 Codierungen zur Grundfrage 7
- C.8 Codierungen zur Grundfrage 8
- C.9 Codierungen zur Grundfrage 9
- C.10 Codierungen zur Grundfrage 10
- C.11 Codierungen zur Grundfrage 11
- C.12 Codierungen zur Grundfrage 12
- C.13 Codierungen zur Grundfrage 13
- C.14 Codierungen zur Grundfrage 14
- C. 15 Codierungen zur Grundfrage 15

# Abkürzungsverzeichnis

---

<b>Abkürzung</b>	<b>Bedeutung</b>
<b>a.a.O.</b>	an anderem Ort
<b>a-DESI</b>	angepasster Digital European Society Index
<b>AO</b>	Abgabenordnung
<b>BA</b>	Bundesagentur für Arbeit
<b>BB</b>	Brandenburg
<b>BDSG</b>	Bundesdatenschutzgesetz
<b>BE</b>	Berlin
<b>BFA</b>	Bundesfinanzakademie
<b>BfF</b>	Bundesamt für Finanzen
<b>BGBl.</b>	Bundesgesetzblatt

---

<b>BHO</b>	Bundeshaushaltsordnung
<b>BIENE</b>	Bundeseinheitliche integrierte evolutionäre Neuentwicklung der Erhebung
<b>BIP</b>	Bruttoinlandsprodukt
<b>BITV</b>	Barrierefreie-Informationstechnik-Verordnung
<b>BMBF</b>	Bundesministerium für Bildung und Forschung
<b>BMF</b>	Bundesministerium der Finanzen
<b>BMfF</b>	Bundesministerium für Finanzen (Republik Österreich)
<b>BMJV</b>	Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz
<b>BMWi</b>	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
<b>BRH</b>	Bundesrechnungshof
<b>BSI</b>	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
<b>BuStra</b>	Bußgeld, Strafsachen, Steuerfahndung
<b>BT</b>	Bundestag
<b>BVerfGE</b>	Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts

<b>BW</b>	Baden-Württemberg
<b>BY</b>	Bayern
<b>BZSt</b>	Bundeszentralamt für Steuern
<b>bzw.</b>	beziehungsweise
<b>DAME</b>	Data Warehouse, Auswertungen und Business-Intelligence-Methoden
<b>DESI</b>	Digital European Society Index / Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft
<b>DIVA</b>	Digitaler Verwaltungsakt
<b>DLS</b>	Digitale Lohnschnittstelle
<b>Drs.</b>	Drucksache
<b>DSFinV-K</b>	Digitale Schnittstelle der Finanzverwaltung für Kassensysteme
<b>DSGVO</b>	Datenschutzgrundverordnung (Verordnung (EU) 2016/679 vom 27.04.2016)
<b>ELFE</b>	Einheitliche länderübergreifende Festsetzung
<b>ELIAS</b>	Elektronischer Informationsassistent

<b>ELSTER</b>	Elektronische Steuererklärung
<b>EOSS</b>	Evolutionär orientierte Steuersoftware
<b>EQR</b>	Europäischer Qualifikationsrahmen
<b>EU</b>	Europäische Union
<b>FA</b>	Finanzamt
<b>FAGO</b>	Geschäftsordnung der Finanzämter
<b>FDP</b>	Freie Demokratische Partei
<b>FHF</b>	Fachhochschule für Finanzen
<b>FISCUS</b>	Föderales Integriertes Standardisiertes Computer-Unterstütztes Steuersystem
<b>FITKO</b>	Föderale IT-Kooperation
<b>FiZ</b>	Finanzamt der Zukunft
<b>FMK</b>	Finanzministerkonferenz
<b>Fn.</b>	Fußnote
<b>FVG</b>	Gesetz über die Finanzverwaltung
<b>GDA</b>	Gesamtdokumentenarchivierung

---

<b>GeCo</b>	Gesamtfalladministration / VGP-Controller
<b>gem.</b>	gemäß
<b>GG</b>	Grundgesetz
<b>ggü.</b>	gegenüber
<b>GINSTER</b>	Grundinformationsdienst Steuer
<b>HB</b>	Bremen
<b>HE</b>	Hessen
<b>HH</b>	Hamburg
<b>HRK</b>	Hochschulrektorenkonferenz
<b>IABV</b>	Integriertes automatisiertes Besteuerungsverfahren
<b>ID</b>	Identifikationsnummer
<b>IDSt</b>	Institut für Digitalisierung im Steuerrecht
<b>IfeSt</b>	Institut für empirische Steuerforschung
<b>IFG</b>	Informationsfreiheitsgesetz
<b>InKA</b>	Informations- und Kommunikationsaustausch mit dem

---

Ausland

---

**i.S.d.** im Sinne der/im Sinne des

---

**IT** Informationstechnologie

---

**i.V.m.** in Verbindung mit

---

**KapESt** Kapitalertragsteuer

---

**KDialog** KONSENS-Dialog

---

**KI** Künstliche Intelligenz

---

**KMK** Kultusministerkonferenz

---

**KONSENS** Koordinierte neue Softwareentwicklung für die  
Steuerverwaltung

---

**KONSENS-  
G** Gesetz über die Koordinierung der Entwicklung und  
des Einsatzes neuer Software der Steuerverwaltung

---

**KOSIT** Koordinierungsstelle für IT-Standards

---

**LAVENDEL** Lohnsteuerabzugsverfahren der Länder

---

**LT** Landtag

---

**MdB** Mitglied des Bundestages

---

<b>ML</b>	Machine Learning
<b>MUS</b>	Monetary Unit Sampling
<b>MüSt</b>	Maschinelle Überwachung der Steuerfälle
<b>MV</b>	Mecklenburg-Vorpommern
<b>NESSI</b>	Nachweisplattform ELSTER Self-Sovereign Identities
<b>NI</b>	Niedersachsen
<b>NKR</b>	Nationaler Normenkontrollrat
<b>NLP</b>	Natural Language Processing
<b>NW</b>	Nordrhein-Westfalen
<b>OECD</b>	Organization for Economic Cooperation and Development / Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
<b>OFD</b>	Oberfinanzdirektion
<b>o.J.</b>	ohne Jahr
<b>OZG</b>	Onlinezugangsgesetz
<b>PPP</b>	Public Private Partnership

<b>RDE</b>	Relative Digitalisierungs-Effizienz
<b>RMS</b>	Risikomanagementsystem
<b>Rn.</b>	Randnummer
<b>RP</b>	Rheinland-Pfalz
<b>RPA</b>	Robotic Process Automation
<b>Rz.</b>	Randziffer
<b>SA</b>	Sachsen-Anhalt
<b>SAF-T</b>	Standard Audit File - Tax
<b>SESAM</b>	Steuererklärungen scannen, archivieren und maschinell bearbeiten
<b>SH</b>	Schleswig-Holstein
<b>SL</b>	Saarland
<b>SN</b>	Sachsen
<b>SPD</b>	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
<b>StBAG</b>	Steuerbeamtenausbildungsgesetz
<b>StBAPO</b>	Ausbildungs- und Prüfungsordnung für die

## Steuerbeamtinnen und Steuerbeamten

---

<b>StStatG</b>	Gesetz über Steuerstatistiken
<b>StundE</b>	Stundung und Erlass
<b>TADAT</b>	Tax Administration Diagnostic Assessment Tool
<b>TH</b>	Thüringen
<b>TüV</b>	Technischer Überwachungsverein
<b>Tz.</b>	Textziffer
<b>u.a.</b>	unter anderem
<b>UN</b>	United Nations / Vereinte Nationen
<b>vgl.</b>	vergleiche
<b>VO</b>	Vollstreckungssystem
<b>VwVfG</b>	Verwaltungsverfahrensgesetz
<b>W.B. BMF</b>	Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesministerium der Finanzen
<b>WD</b>	Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages
<b>ZANS</b>	Arbeitnehmer-Sparzulage und Wohnungsbauprämie

---

---

**z.B.**            zum Beispiel

---

**ZendiB**        Zentraler digitaler Bürgerservice in Finanzämtern

---

# Kapitel 1

## Einleitung

Die Steuerverwaltung<sup>1</sup> in Deutschland nimmt in Europa eine untersuchungswerte Sonderrolle ein. Die Vorgaben im Grundgesetz (GG) bedingen 16 Landesfinanzverwaltungen und eine weitere auf Bundesebene. Sämtliche Beschlüsse und Vorgehensweisen müssen nicht nur als Reaktion auf nationale oder globale steuerliche Herausforderungen im Sinne eines kooperativen Föderalismus unter den Entscheidungsträgern<sup>2</sup> aufwendig abgestimmt werden. Die Einführung der elektronischen Steuererklärung ließ den Fiskus einst zum Vorreiter unter den Verwaltungen werden. Unlängst beeinflusst die Digitalisierung jedoch sämtliche Prozesse unserer gesamten Arbeits- und Lebenswelt. Dies verändert auch das Verhältnis zwischen Staat und Bürgern sowie Unternehmen - mithin die Art und Weise, wie die Steuerverwaltung mit den Steuerpflichtigen in Zukunft interagieren wird.

Als eine der größten Volkswirtschaften der Welt scheidet Deutschland bei der Digitalisierung von Verwaltungsleistungen in regelmäßigen Erhebungen vergleichsweise schlecht ab, so zum Beispiel beim Digital European Society Index (DESI) 2020 oder dem UN E-Government Survey (EGDI) 2020. Was Deutschland jetzt dringend braucht, ist ein digitaler Aufbruch, der weit über die bloße Umsetzung der Maßnahmen nach dem Onlinezugangsgesetz (OZG) bis zum Ende des Jahres 2022 und die IT-

Kooperation der Länder im Vorhaben „Koordinierte Neue Software-Entwicklung der Steuerverwaltung (KONSENS)“ hinausgeht. Letzteres steht für die Zusammenarbeit ab dem Jahr 2004 im Bereich der IT-Prozesse unter den Ländern und geht auf das KONSENS-Gesetz vom 14.08.2017 zurück. Hierdurch werden die einheitliche Entwicklung und der Einsatz der Software bzw. IT-Verfahren im Bereich der Steuerverwaltung geregelt. Denn die Umstellung von analogen Strukturen auf digitale Kanäle allein führt nicht zur Lösung von allen Problemen. Vielmehr bedarf es eines echten digitalen Wandels in der gesamten Steuerverwaltung in Deutschland. Diese digitale Transformation betrifft nämlich nicht nur Veränderungsprozesse in Unternehmen der Privatwirtschaft. Digitale Technologien verändern auch staatliche und behördliche Prozesse grundlegend. Dies umfasst die organisatorische, prozessuale und technologische Veränderung der Verwaltung aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung. Damit einhergehend müssen alle Bereiche auf den Prüfstand gestellt werden; angefangen bei der Ausbildung und Qualifizierung bzw. der Strukturorganisation der Verwaltung bis hin zum täglichen Verwaltungshandeln mit seinen vielen Fachverfahren und dem Selbstverständnis der Steuerverwaltung im Verhältnis zu den Steuerbürgern und Unternehmen.

Nach Ansicht der OECD stehen die Steuerverwaltungen vor der Herausforderung, mit zunehmend reduzierten Budgets zurechtzukommen und gleichzeitig den technologischen Wandel erfolgreich bewältigen zu müssen [OECD, 2019, S. 121]. Zudem wird der digitale Wandel als eine der größten Herausforderungen für die Regierungen nach der COVID-Pandemie angesehen [OECD, 2020b, S. 5]. In den vergangenen Legislaturperioden des Deutschen Bundestages und denen von verschiedenen Landtagen haben bereits zahlreiche Abgeordnete Anfragen mit digitalen Schwerpunkten zur Steuerverwaltung an die Bundes- bzw. Landesregierung gerichtet.<sup>3</sup> Die gesamte Digitalisierungsthematik und der hierzu bestehende Anpassungsdruck wurden sichtbarer denn je.

Am 25.03.2021 nahm das Institut für Digitalisierung im Steuerrecht (IDSt) seine Arbeit auf und fokussiert seither „die steuerwissenschaftliche Fachdiskussion, insbesondere zwischen politischen Funktionsträgern, Steuerjuristen, Angehörigen der steuerberatenden Berufe, Richterschaft, Verwaltung, [und den] in Forschung und Lehre tätigen Personen [...]“ [IDSt, o.J.]. Die dort eingerichteten Fachausschüsse bestätigen die Breite der Handlungsfelder und Ansatzpunkte für die digitale Transformation. Ein eigener Fachausschuss, der die sehr speziellen Bedürfnisse und Herausforderungen der Steuerverwaltung aufgreift, fehlt allerdings und so warten Wissenschafts- und Forschungsinitiativen wohl auf die verwaltungsinternen Akteure. Gleichwohl fordert die CDU/CSU-Fraktion im neugewählten Deutschen Bundestag bereits die Einbindung des IDSt bei allen gesetzlichen Digitalisierungsinitiativen [Deutscher Bundestag, 2022, S. 2].

Noch deutlicher zeigt der aktuelle Koalitionsvertrag zwischen SPD, Bündnis 90 / Die Grünen und der FDP, welche dringenden Weichenstellungen aus politischer Sicht nötig erscheinen. Zunächst gesteht sich die Regierung dabei ein, dass „Deutschland nur auf der Höhe der Zeit agieren könne[]“, sofern der „Staat selbst modernisier[t]“ [SPD, 2021, S. 4] werde. Dabei sind die „umfassende Digitalisierung der Verwaltung“ und die bessere Nutzung ihrer Potenziale bereits in der Präambel verankert. Es bedürfe einer „agilere[n] und digitalere[n] Verwaltung“, die „unkompliziert[]“, „schnell[]“, „proaktiv“, „antragslos“ und „automatisiert“ handelt, und deren Führungskräfte eine „moderne Führungs- und Verwaltungskultur“ leben und „für digitale Lösungen sorgen“. Der Staat müsse bei „digitalen Arbeitsbedingungen Vorbild sein“ und die „Digitalisierung [solle] zu einem allgemeinen und behördenübergreifenden Kernbestandteil der Ausbildung“ werden. Gesetze müssten einem „Digitalcheck“ [ebd., S. 8 f.] unterzogen und „Digitalisierungshemmnisse“ über Generalklauseln und Vereinheitlichungen abgebaut werden [ebd., S. 13]. Hinsichtlich des Föderalismus wolle man in einen Dialog „zur

transparenteren und effizienteren Verteilung der Aufgaben [...] zur Nutzung der Möglichkeiten der Digitalisierung“ [ebd., S. 9] eintreten.

Bezogen auf die Steuerverwaltung will die neue Bundesregierung die „Digitalisierung und Entbürokratisierung“ beschleunigen [SPD, 2021, S. 130]. Dazu enthält der Unterabschnitt „Vollzug, Vereinfachung und Digitalisierung“ die konkreten Schritte. Mit der „Digitalisierung des Besteuerungsverfahrens“, „volldigitalisierte[n] Verfahren“ und der „vorausgefüllte[n] Steuererklärung“ könnte die „gesamte Interaktion zwischen Steuerpflichtigen und Finanzverwaltung digital möglich“ werden. „Verbesserte Schnittstellen“, eine „Standardisierung und der [...] Einsatz neuer Technologien“ sollen helfen, „die Anschlussfähigkeit der Steuerverwaltung an den digitalen Wandel“ herzustellen. Einem zu gründenden Institut für Steuerforschung wird ein besonderer Stellenwert beigemessen, um so mit einer „aktuelle[n] und bessere[n] Datenlage“ eine „Evaluierung“ erhalten und „evidenzbasierte[re] Gesetzgebung“ vornehmen zu können [ebd., S. 132].

Insgesamt zieht sich das Digitalisierungsverlangen wie ein roter Faden durch die Kapitel des Koalitionsvertrages und beweist damit, welche Brisanz der digitalen Transformation in allen Bereichen zukommt. Diese Arbeit setzt hier an, indem sie die für die deutsche Steuerverwaltung bestehenden Determinanten umfassend beleuchtet.

## **1.1 Problemstellung und Zielsetzung**

Die Finanzverwaltung unterhält keine eigenen Universitäten mit entsprechenden Professuren, die kontinuierlich an der Fortentwicklung bzw. Verbesserung ihrer Prozesse und Strukturen arbeiten könnten. Elf Fachhochschulen für Finanzen in Trägerschaft eines oder mehrerer Länder sind überwiegend als nicht rechtsfähige Einrichtungen in den Geschäftsbereich des jeweiligen Finanzministeriums eingliedert und