

# Tax Compliance – Ein ganzheitlicher Ansatz für die Modernisierung des Steuervollzugs

– Gastbeitrag von Tim Schmarbeck, Kienbaum Management Consultants –

1	Der Zwei-Säulen-Ansatz	58
2	Berücksichtigung des anzunehmenden Risikos	60
3	Fallauswahl und Sanktionierung	61
4	Strukturelle Vernetzung	62
5	Allgemeine Zielsetzung	63
6	Ausblick	63

Der englische Begriff „Tax Compliance“ bezeichnet die Bereitschaft von Bürgern, geltende Steuergesetze freiwillig zu achten und steuerlichen Pflichten korrekt nachzukommen. In verschiedenen angelsächsischen Ländern und in den Niederlanden wird diese Bereitschaft seit Jahren durch gezielte Maßnahmen mit Erfolg gestärkt. Wie die Situation in Deutschland aussieht, untersucht eine Studie, die durch Kienbaum Management Consultants in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung ausgearbeitet wurde. Die Veröffentlichung der Ergebnisse Ende 2001 lösten sowohl eine große Medienresonanz als auch praktisches Handlungsinteresse in der Finanzverwaltung aus.

Nach Schätzungen gehen bei einem Gesamtaufkommen von über 450 Mrd. Euro bundesweit jährlich Steuern in der Höhe von 75 Mrd. Euro durch Steuerhinterziehung verloren, strafrechtlich nicht sanktionierte Formen wie Steuerumgehung oder -vermeidung nicht eingerechnet.

Erklärungen für diesen Verlust lassen sich in folgenden zwei Grundannahmen zusammenfassen:

- Erstens ist von einem relativ hohen Steuerwiderstand in der Bevölkerung auszugehen, wo-

bei dieser Widerstand keine starre Größe darstellt.

- Zweitens stoßen Finanzverwaltung und Finanzämter aufgrund der derzeitigen Organisation der Steuerprüfung an ihre Grenzen, wenn besagte Ausfälle systematisch gemindert werden sollen.

Vor diesem Hintergrund machte es sich die Studie „Compliance – Eine bürgerorientierte Strategie der Verwaltung“ zum Ziel, den Ist-Zustand der Steuerehrlichkeit in Deutschland differenziert festzustellen und empirische wie strategische Grundlagen für die Entwicklung eines modernen, bürgernahen Verwaltungsmanagements zu liefern. Im Juli des vergangenen Jahres befragte das demoskopische Institut „forsa“ im Auftrag des Geschäftsfelds Public Management der Kienbaum Management Consultants GmbH 1 100 deutsche Erwerbstätige nach deren Verhältnis zur Steuerehrlichkeit und Steuerverwaltung. Die Ergebnisse wurden in Zusammenarbeit mit Experten der Länderfinanzverwaltungen von Bayern, Nordrhein-Westfalen und Sachsen sowie der Abteilung IV (Besitz- und Verkehrssteuern) des Bundesministeriums der Finanzen ausgewertet.

In der Praxis kann der Grundsatz der gleichmäßigen Besteuerung und Steuergerechtigkeit nicht zufriedenstellend verwirklicht werden, da die Arbeit in den Finanzämtern durch steuerliche Massenverfahren geprägt ist. Dies schließt eine intensive Prüfung aller relevanten Einzelfälle nahezu aus. Nach Berechnung der Landesrechnungshöfe beliefen sich die Steuerausfälle wegen unzureichender Prüfungen im Jahr 2000 auf 800 Mio. DM für Bayern und auf bis zu 700 Mio. DM in Baden-Württemberg. Hier besteht erheblicher Handlungsbedarf, um Verbesserungen für Bürger und Verwaltung zu erreichen.

Die Ergebnisse der von Kienbaum initiierten Befragung zeigen deutlich, dass dem Thema „Steuern“ bei der deutschen Bevölkerung ein hoher Stellenwert zukommt: Obwohl 75 % der

befragten Erwerbstätigen die Steuerbelastung als zu hoch einschätzen, sehen ebenso viele (76 %) Steuerhinterziehung eher als kriminell und nicht als Kavaliersdelikt an.

Die abzuleitende Steuermoral formt den persönlichen „Steuerwiderstand“. Dieser Zusammenhang wurde bereits in den Siebzigerjahren durch Forschungsarbeiten des Sozialökonomen Schmolders an der Universität Köln belegt. Steuerpflichtige mit einem hohen Steuerwiderstand tendieren nach Schmolders verstärkt zur Steuervermeidung, -umgehung oder -hinterziehung und stellen somit ein nicht unerhebliches Steuerausfallrisiko auf Seiten des Staates dar. Im Ergebnis weisen bundesweit 15 % der Erwerbstätigen eine hohe Tendenz zum Steuerwiderstand auf, 60 % eine mittlere und 19 % eine geringe.

Nach Ansicht der Expertengruppe, die in die Ausarbeitung der demoskopischen Untersuchung eingebunden war, ist damit auch in Deutschland die Grundlage für die Umsetzung eines Compliance-Ansatzes gegeben: Der hohe Anteil an „mittlerem Steuerwiderstand“ kann als stark beeinflussbare Gruppe interpretiert werden. Die deutsche Steuerverwaltung ist in der Lage, durch entsprechende Aktivitäten die Steuerakzeptanz in der Bevölkerung zu verbessern.

## 1 Der Zwei-Säulen-Ansatz

Nach repräsentativen Erhebungen und projektbezogenen Erfahrungen wird die Steuerverwaltung mittel- bis langfristig erheblichen exogenen und endogenen Veränderungen ausgesetzt sein:

- Die Arbeitsbelastung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bezug auf die Fallzahlen wird sich weiterhin auf hohem Niveau bewegen. Die Finanzlage der öffentlichen Haushalte wird einen personellen Kapazitätsausbau nicht zulassen. Hinzu kommt eine steigende Komplexität und Dynamik des Steuerrechts.
- Die Erwartungen der Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter an Ausstattung und Leistung der Verwaltung werden zunehmen. Außerdem werden die Anforderungen an die Führungskräfte vielschichtiger und umfangreicher.

- Die Ansprüche der Steuerpflichtigen hinsichtlich Servicequalität und Erreichbarkeit der Finanzämter werden durch die Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechniken und einer Flexibilisierung des Berufslebens weiter zunehmen.
- Die subjektive Unzufriedenheit mit dem Steuersystem und ggf. den Leistungen der Verwaltung können zu einer Erhöhung des Steuerwiderstands aufseiten der Steuerpflichtigen führen.

Die anstehenden Veränderungspotenziale lassen einen umfangreichen Anpassungsbedarf sowohl bei den internen Prozessen als auch bei der Output-Steuerung in Bezug auf das Serviceangebot erwarten.

---

2.587	6,4
2.625	6,2
2.403	6,1
2.769	6,4

---

Hier setzt die Compliance-Strategie für die Steuerverwaltung an: Durch verstärkte Orientierung der Steuerverwaltung am „Kunden“ soll der Steuerwiderstand gezielt und nachhaltig vermindert werden. Aus den Studienergebnissen konnte in der Folge ein ganzheitlicher Ansatz entwickelt werden, der die parallele und vernetzte Einführung der beiden „Säulen“ Servicemanagement und Risikomanagement vorsieht. Dies bedeutet eine

- adressatenorientierte Optimierung und Erweiterung der Servicesituation in den Finanzämtern zur Förderung freiwilligen gesetzeskonformen Handelns der Steuerzahler (Servicemanagement) sowie
- eine risikoorientierte Ressourcensteuerung bei der Fallbearbeitung zur Sanktionierung und

langfristigen Veränderung unehrlichen Zahlungsverhaltens (Risikomanagement).

Der erste Baustein des Compliance-Ansatzes ist eine risikoorientierte Bearbeitung der Steuerfälle: Die Studienergebnisse haben deutlich gemacht, dass eine unterschiedliche Behandlung der Steuerpflichtigen entsprechend ihrem Steuerwiderstand gerechtfertigt ist und in der breiten Bevölkerung durchaus Zustimmung findet. Dies wird durch die Ergebnisse einer vorliegenden Befragung der nordrhein-westfälischen Steuerpflichtigen erneut bestätigt:

Dabei bestreiten 22 % der befragten Steuerpflichtigen eine Steuergerechtigkeit in Bezug auf die Veranlagung, weil sie entweder selbst Erfahrung mit Ungleichbehandlung gesammelt haben oder davon gehört haben. Steuergerechtigkeit wird demnach stark bezweifelt und Ungerechtigkeit in einer Vielzahl von Fällen aufgrund der Kompliziertheit des Steuerrechts und darauf basierenden Bearbeitungsunterschieden vermutet. Zahlreiche Steuerpflichtige und auch Steuerberater sind der Auffassung, dass der Steuerunehrlichkeit zu wenig vorgebeugt wird. Nach der Kienbaum-Studie halten 62 % der Steuerpflichtigen eine differenzierte, am tatsächlichen Risiko orientierte Fallbearbeitung für sinnvoll.

Das Prinzip des Risikomanagements beruht auf einer Steuerung der Personal- und Sachressourcen nach einer Klassifizierung der Steuerpflichtigen in bestimmte Risikogruppen („Clustering“). Diese können z. B. nach einem „Ampelsystem“ unterteilt und die jeweilige Steuererklärung anschließend risiko- und damit bedarfsgerecht geprüft und veranlagt werden.

Das Risikomanagement-Verfahren wählt Steuerfälle mit erhöhtem Ausfallrisiko („gewichtige Fälle“) für eine manuelle Intensivprüfung aus. Dies geschieht mittels einer maschinellen Fallauswahl, die Bediensteten eine Entscheidungsunterstützung zur Vornahme einer umfassenden sachlichen Prüfung liefert. Hervorzuheben sind die

damit zu erzielenden ressourcensparenden Effekte für die Bediensteten ohne sachentscheidendes Zeichnungsrecht, da nicht als risikoreich ausgesteuerte Fälle auch von diesem Mitarbeiterkreis automatisiert freigegeben werden können.

Die „Filter“ dieses Systems bauen hierbei auf demographischen und individuellen Daten bezüglich des Steuerentrichtungsverhaltens des Bürgers auf. Diese müssen durch entsprechende Erhebungen und Analysen ständig begleitend aktualisiert und angepasst werden, um die Genauigkeit und Aktualität gewährleisten zu können. Dies kann einerseits durch die Eingabe von Erfahrungswerten aus der Steuerverwaltung geschehen (Datenbanken), andererseits auch durch gezielte Umfragen und Studien unter den Steuerpflichtigen.

Auf Basis der aussagekräftigen Daten, die durch „Clustering“ gewonnen werden, wird das Steuerfallrisiko des einzelnen Bürgers kalkulierbar: Daran anknüpfend findet eine entsprechend intensive Überprüfung seiner Angaben statt, wodurch eine aufkommens- und ressourcengerechte Bearbeitung gewährleistet wird.

Die Ziele des Risikomanagements sind:

- Konzeption und Einführung einer automatisierten Fallselektion auf Basis nicht ausschließlich aufkommensorientierter Risikoparameter durch Integration individueller, d. h. personenbezogener und demographischer Merkmale,
- Weiterentwicklung und Einführung von steuerungsrelevanten positiven und negativen Sanktionsmechanismen sowie
- strukturelle Vernetzung des Risikomanagements mit einem Servicemanagement als zweiter Säule einer Compliance-Strategie: operative Einbindung von Maßnahmen des Servicemanagements in das Konzept des Risikomanagements zur gezielten Förderung eines auf Freiwilligkeit beruhenden Entrichtungsverhaltens der Steuerpflichtigen sowie Wirkungsverstärkung von repressiven Sanktionen des Risikomanagements.

## 2 Berücksichtigung des anzunehmenden Risikos

Ziel des Risikomanagements ist die Feststellung des anzunehmenden Risikogehalts des einzelnen Steuerfalls. Die festzustellenden Ansätze einer bedarfsgesteuerten Fallprüfung basieren – wie die Vorgaben der Grundsätze zur Neuorganisation der Finanzämter und zur Neuordnung des Besteuerungsverfahrens (GNOFÄ) – ausschließlich auf einer Berücksichtigung des fiskalischen Ausfallrisikos.

Dagegen findet der nach der steuerpsychologischen Lehre verhaltensbestimmende Faktor des Steuerwiderstands, der das tatsächliche Risiko eines nicht konformen Entrichtungsverhaltens für den individuellen Fall abbildet, weitestgehend keine Berücksichtigung. In der Folge verbleiben durch die rein fiskalische Fallselektion nicht ausgeschöpfte Risikopotenziale, welche sich konkret in Form von Steuerausfällen erheblichen Umfangs zeigen. Eine optimale Ressourcensteuerung bleibt unerreicht.

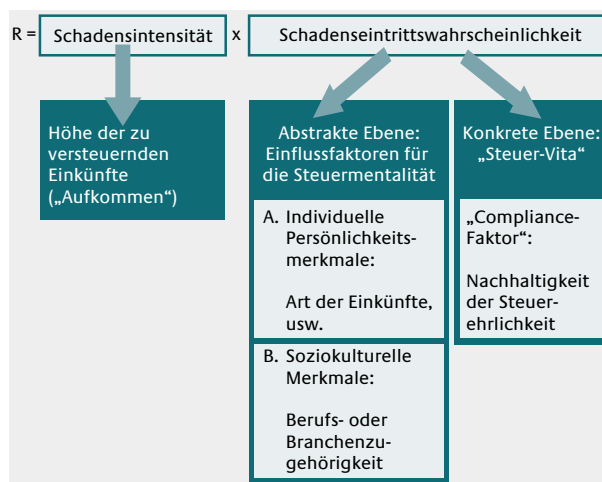
Eine bedarfsgerechte Ressourcensteuerung in der Fallbearbeitung bedingt neben der aufkommensorientierten Fallfassung eine möglichst realistische Erfassung und Berücksichtigung des vorhandenen Einzelrisikos:

- Die systematische Verwendung von Wissen und Erfahrungen über das zurückliegende Entrichtungsverhalten des Steuerpflichtigen als Form eines in der Vergangenheit verwirklichten Steuerwiderstands erweist sich für die Erstellung einer Prognose für das heutige und zukünftige Zahlungsverhalten als elementare Grundlage.
- Des Weiteren sind empirische Erkenntnisse demographischer Gemeinsamkeiten von Steuerpflichtigen mit abweichendem Entrichtungsverhalten im Rahmen des gesetzlich Zulässigen für das Risikomanagement systematisch zu verwerten.

Die Berechnung des individuellen Fallrisikos verlangt in Anlehnung an die Risikodefinition in

der Versicherungswirtschaft die Berücksichtigung zweier Faktoren: Neben der heute durch die Grundsätze der GNOFÄ erfassten Höhe der zu versteuernden Einkünfte (so genannte Schadensintensität) soll ebenso die Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines Steuerausfalls (so genannte Schadenseintrittswahrscheinlichkeit) einbezogen werden. Die Schadenseintrittswahrscheinlichkeit enthält sowohl Einflussgrößen, die von der Steuermentalität und Steuerart beeinflusst werden, als auch personifizierte Faktoren, welche sich aus dem vergangenen Entrichtungsverhalten des betroffenen Steuerzahlers ergeben (so genannter „Compliance-Faktor“). Die Möglichkeit einer unterschiedlichen Gewichtung der einzelnen Risikofaktoren ermöglicht eine strategische Steuerung des Risikomanagements.

Abbildung 1: Ermittlung der Risikofaktoren



Angesichts der Masse an Veranlagungsfällen, die durch die Verwaltung zu bewältigen sind, wird eine bedarfsgerechte und effiziente Klassifizierung der Steuerfälle und eine entsprechende Datenaufbereitung nur mittels IT-technischer Unterstützung möglich. Hier kann auf bereits implementierte und in der Finanzverwaltung bewährte Module aufgebaut werden.

Auf Basis der aussagekräftigen Daten, die durch das „Clustern“ gewonnen werden, wird das

individuelle Risiko des einzelnen Steuerfalls kalkulierbar: Daran anknüpfend findet eine entsprechend intensive Überprüfung seiner Angaben statt, wodurch eine aufkommens- und ressourcengerechte Bearbeitung gewährleistet wird.

Voraussetzung sind der Aufbau und die Nutzung einer umfassenden Datenbank. Als Input-Faktoren gelten

- eine gezielte permanente Datenerfassung aus der laufenden Fallbearbeitung (Aufbau einer individuellen „Entrichtungsvita“),
- die systematische Erfassung von Erfahrungswerten aus der Steuerverwaltung,
- die Abschöpfung von Informationen aus dem Bereich „Servicemanagement“ (Zielgruppenbeobachtung) sowie
- die Nutzung weiterer interner und externer sicherer statistischer Quellen (Studien, Umfragen, Explorationen etc.).

Der kontinuierlich anwachsende Datenbestand muss ständig aktualisiert und angepasst werden, um die Relevanz und Genauigkeit gewährleisten zu können. Dies wird durch ein begleitendes Qualitätsmanagement erreicht.

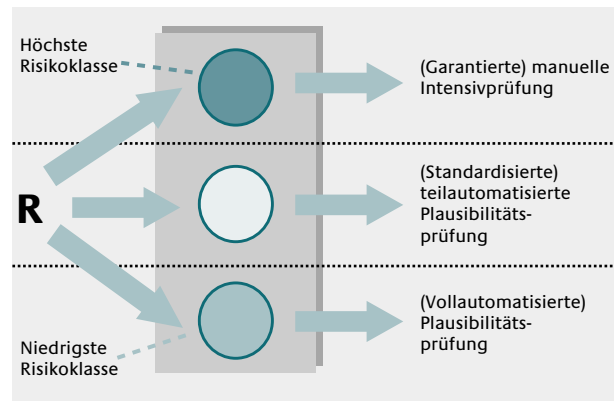
### 3 Fallauswahl und Sanktionierung

Nach der Klassifizierung der Steuerfälle anhand aufkommensorientierter sowie verhaltensbezogener bzw. demographischer Faktoren könnten die Steuerfälle auf drei Risikogruppen (ggf. Untergruppen), z. B. nach dem Ampel-System, verteilt werden.

Dementsprechend werden auch die vorhandenen Prüfungskapazitäten auf die Risikogruppen verteilt: Für die risikoreiche Gruppierung („rote Gruppe“) wäre eine manuelle Intensivprüfung vorzunehmen, dagegen werden die risikoreduzierten Gruppen („gelbe“ bzw. „grüne“ Gruppe) lediglich teilautomatisiert bzw. automatisiert auf Plausibilität geprüft. Ausreichende stichprobenbasierte Intensivprüfungen gewährleisten jederzeit eine gesetz-

gemäße Fallbehandlung. Die genaue Umsetzung orientiert sich an den durch das Black-Box-Verfahren bereits bestehenden Bearbeitungsstandards.

Abbildung 2: Ampel-System zur Klassifizierung der Risikogruppen



Zur Förderung des freiwilligen Entrichtungsverhaltens könnten Steuerpflichtige, die der risikoarmen Gruppierung angehören, unmittelbar positiv „sanktioniert“ werden: In der Compliance-Studie erarbeitete „Belohnungen“ wie eine Verfahrensbeschleunigung, der Verzicht auf Belege-Einreichungen oder sogar monetäre Anreize wie Werbungskostenpauschalen für Internetgebühren im Falle der Abgabe einer elektronischen Steuererklärung mittels ELSTER könnten auf ihre Umsetzungsmöglichkeiten geprüft werden.

Neben einer indirekten Sanktionierung des risikoreichen oder „Compliance-unwilligen“ Steuerpflichtigen („rote“ Gruppe) durch Intensivprüfungen könnte eine Verschärfung des Sanktionensystems durch weitere, heute bereits bestehende Maßnahmen umgesetzt bzw. durch die Entwicklung neuer Sanktionen erreicht werden.

Das hier vorgeschlagene Risikomanagement ergibt Vorteile für Steuerzahler, Gesellschaft und Finanzverwaltung:

- Die Steuerzahler erleben die Vorteile eines beschleunigten Verfahrens, weniger Prüfungen

sowie eine Honorierung gesetzeskonformen Entrichtungsverhaltens.

- Gesellschaftliche Vorteile ergeben sich durch die erhöhte Belastungsgerechtigkeit, außerdem können durch gezielte Prüfungen Steuerausfälle reduziert und Steuereinnahmen erhöht werden.
- Die Mitarbeiter der Finanzverwaltung werden durch die Verschiebung der Quantitäts- hin zur Qualitätsorientierung von Routineaufgaben entlastet und können ihre Fähigkeit und ihr Wissen angemessen anwenden.

## 4 Strukturelle Vernetzung

Ziel des Risikomanagements ist eine ressourcenschonende Fallbearbeitung bei gleichzeitiger effektiver Aufgabenwahrnehmung. Hierfür ist zunächst die Reduktion des Risikomanagements als Konzept einer restriktiven Eingriffsverwaltung auf die tatsächlichen Bedarfe herzustellen. Ein auf Freiwilligkeit beruhendes, selbstständiges Nachkommen der Zahlungspflichten durch die Steuerpflichtigen ist grundsätzlich zu favorisieren. Das Dasein der Eingriffsverwaltung versteht sich – nicht nur staats-theoretisch – als subsidiär gegenüber kooperativem Bürgerverhalten.

Daher kommt dem Teilkonzept des Servicemanagements, welches mit der gezielten Förderung des konformen Verhaltens eine Unterstützung der Compliance zum Ziel hat, eine Präventionsfunktion für die Eingriffsverwaltung und damit auch für das Risikomanagement zu: Die Senkung des risikobeeinflussenden Steuerwiderstands sowie die Förderung einer positiven Einstellung zum Finanzamt mittels einer gezielten Kommunikationspolitik sowie konkreter Servicedienstleistungen ersparen im Vorfeld Maßnahmen eines aufwendigen Risikomanagements.

Die Verpflichtung der Steuerverwaltung zur Hilfestellung für den Bürger ergibt sich, zumindest was das Verwaltungsverfahren anbetrifft, schon aus §§ 85 Satz 2, 88 Abs. 2, 89 und 91 Abs. 1 AO. Die moderne, rechts- und sozialstaatlich ausge-

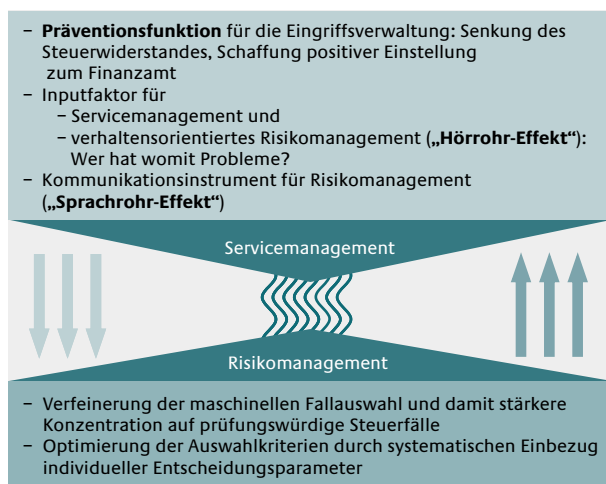
richtete Verwaltung soll eine Betreuungspflicht haben, die dabei die Hilfe der Angehörigen der steuerberatenden Berufe nicht ersetzen kann und will. Sie soll Kundendienst leisten, nicht obrigkeitlich agieren.

Dennoch erweisen sich die Möglichkeiten kooperativen Staatshandelns als begrenzt. Nach der Kienbaum-Studie weisen bundesweit etwa 15 % der steuerpflichtigen natürlichen Personen einen hohen Steuerwiderstand und damit auch ein erhöhtes Risiko zur Steuerhinterziehung auf. Dem mittels des Servicemanagements systematisierten direkten Kontakt mit den Steuerpflichtigen kommt daher eine besondere Bedeutung zu. Dies erfordert unseres Erachtens eine konzeptionelle und operative Vernetzung der Strategiebestandteile Service- und Risikomanagement:

- So sollen Informationen zu den demographischen Risikofaktoren für eine Verfeinerung der maschinellen Fallauswahl und damit stärkere Konzentration auf Prüfungswürdige erfasst werden („Hörrohr-Effekt“). Diese Funktion ist insbesondere im Rahmen der permanenten Datenpflege wichtig.
- Weiterhin soll die Wirkung einer verhaltensorientierten Bearbeitung und Sanktionierung durch eine beschränkte Transparenz des Systems gegenüber den betroffenen Steuerpflichtigen verstärkt werden. Der Steuerbürger kann nur dann sein Verhalten zugunsten der durch den Compliance-Ansatz verfolgten Win-Win-Situation verändern, wenn er gezielt über die Absicht und Methodik der neuen risikoorientierten Ausrichtung informiert ist. Das Servicemanagement beinhaltet einen „Sprachrohr-Effekt“ für das Risikomanagement.

Im Rahmen des Servicemanagements soll vor allem die Servicequalität einer genaueren Analyse unterzogen werden. Besonders zu berücksichtigen sind hierbei die räumliche Unterbringung, die organisatorische Einbindung, die Gestaltung des Leistungsangebots und die Qualifikation des Personals.

Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Service- und Risikomanagement



Des Weiteren sollten folgende Aspekte näher untersucht werden: Die Erreichbarkeit, die Verständlichkeit der Bescheide und Formulare sowie die Beanstandungspraxis. Schließlich ist bei allen Veränderungen im Serviceangebot zu berücksichtigen, welchen Einfluss diese Veränderungen auf die Compliance bzw. die Effektivität und Effizienz der Steuerverwaltung haben können. Die Studie „Compliance – eine bürgerorientierte Strategie der Steuerverwaltung“ kommt zu dem Schluss, dass vor allem eine Verbesserung der folgenden Serviceangebote eine Verhaltensveränderung in Richtung auf mehr Compliance erwarten lässt: Die Verständlichkeit von Schreiben und Bescheiden, telefonische Auskünfte sowie das Informationsangebot der Steuerverwaltung insgesamt.

## 5 Allgemeine Zielsetzung

Die angestrebte Steigerung der Effektivität und Effizienz der Aufgabenerledigung in der Steuerverwaltung sowie die Optimierung des Dienstleistungsangebots für die Bürgerinnen und Bürger ist nur durch eine umfassende technische Unterstützung und Erneuerung im technischen Bereich möglich. Im Einzelnen kann eine moderne Informations- und Kommunikationstechnologie folgende Teilziele verfolgen:

- eine beschleunigte Bearbeitung der Einzelfälle unterstützt durch eine elektronisch gesteuerte Vorgangsbearbeitung,
- die Erstellung von dynamischen Risikoprofilen durch Informationsvernetzung und Mustererkennung mithilfe der Methoden des Data Minings,
- die Steuerung und Kontrolle des Prinzips der freiwilligen Achtung der Steuergesetze (Tax Compliance) und
- ein bundeseinheitliches Datenmodell mit einheitlichen dauerhaften Steuernummern und länderübergreifendem Zugriff auf Datenbanken.

Bei der Compliance-Strategie stehen die folgenden Ziele der Finanzverwaltung im Vordergrund:

- Gewährleistung der vollständigen, richtigen und zeitnahen Erhebung der Steuern,
- Optimierung des Dienstleistungsangebots für die Bürgerinnen und Bürger,
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und Stärkung der Führungskompetenz sowie
- Erhöhung der Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung.

Vorteile eines auf einer Compliance-Strategie basierenden Steuervollzugs ergeben sich für Steuerzahler, Gesellschaft und Finanzverwaltung: Die Steuerzahler erleben die Vorteile eines beschleunigten Verfahrens, weniger Prüfungen sowie eine Honorierung gesetzeskonformen Entrichtungsverhaltens. Gesamtgesellschaftliche Vorteile ergeben sich durch die erhöhte Belastungsgerechtigkeit, außerdem können durch gezielte Prüfungen Steuerausfälle reduziert und Steuereinnahmen erhöht werden. Die Mitarbeiter der Finanzverwaltung werden durch die Verschiebung der Quantitätshin zur Qualitätsorientierung von Routineaufgaben entlastet und können ihre Fähigkeit und ihr Wissen angemessen anwenden.

## 6 Ausblick

Nach der abgeschlossenen Konzeptionsphase erscheint vor dem Hintergrund der aktuellen

Steuerdiskussion und Staatsmodernisierungsdebatte eine zeitnahe und zügige Umsetzung interessanter denn je zuvor. Bund und Länder sind aufgerufen, ihr bisheriges Engagement zur Entwicklung einer deutschen Strategie für Tax Compliance durch konkrete Projekte in die Realität umzusetzen.

Die Bundesregierung setzt dabei gewichtige Maßstäbe: „Wir wollen einen kundenorientierten Vollzug der Steuergesetze, Fairness, Service und Kulanz für die ehrlichen Steuerzahler. Zur Erreichung dieses Ziels werden wir bei der steuerlichen Auftragsverwaltung auf ein einheitliches Kontraktmanagement zwischen Bund und Ländern dringen, um bundesweit einheitliche Standards im Hinblick auf die gleichmäßige Steuererhebung, die Zufriedenheit der Steuerpflichtigen, der in der Steuerverwaltung Beschäftigten und im Interesse eines wirtschaftlichen Einsatzes ihrer Ressourcen durchzusetzen.“ (Auszug aus dem bundesdeutschen „Koalitionsvertrag 2002 bis 2006: Erneuerung – Gerechtigkeit – Nachhaltigkeit“, SPD und BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN, 16. Oktober 2002, S. 19).

Die unterschiedlichen Ausgangssituationen von Aufbau- und Ablauforganisation in den Steuerverwaltungen, voneinander abweichenden IT-Systemen, diversen Erfahrungsständen in den Finanzverwaltungen sowie der Wunsch, eigene landespolitische Standards zu setzen, erfordern ein jeweils ländereigenes Vorgehen zur Umsetzung der erarbeiteten Ansätze. Konkrete Projektvorhaben, wie sie in einigen Ländern zurzeit diskutiert werden, haben zunächst die jeweiligen länderspezifischen Besonderheiten zu berücksichtigen. Je nach Entwicklungsstand – hervorzuheben sind insbesondere Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen – wird an das bestehende System angeknüpft und werden im Rahmen einer Pilotierung die ablauftechnischen und organisatorischen Neuerungen in der Praxis erprobt.

Begleitend sollten alle Bemühungen unterstützt werden, die eine flächendeckende Einführung von Tax Compliance in den Bundesländern und damit die Bildung von einheitlichen Standards zum Ziel haben.