

Interview mit **Marina Züger**, Chefin kantonales Steueramt Zürich

Ein Blick hinter die Kulissen des Steueramts Zürich – Marina Züger, Leiterin des Steueramts des Kantons Zürich und Präsidentin der Schweizerischen Steuerkonferenz SSK, gibt Einblicke in aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen des Steuerwesens. Sie spricht über ambitionierte Digitalisierungsprojekte, den möglichen Einsatz von künstlicher Intelligenz, den Umgang mit dem Fachkräftemangel sowie die föderalen Stolpersteine im internationalen Kontext. Dabei wird deutlich: Die Steuerverwaltung ist weit mehr als Zahlenschieberei – sie ist ein komplexes Zusammenspiel von Technik, Recht, Mensch und Organisation.

F: Der technologische Fortschritt bringt in fast allen Bereichen Veränderungen mit sich, sicherlich auch beim kantonalen Steueramt Zürich. Welche grösseren Projekte wurden oder werden derzeit durchgeführt, um diesen Entwicklungen Rechnung zu tragen?

A: Technische Fortschritte haben im Massengeschäft, wie es das Steuerwesen ist, eine besonders grosse Bedeutung. Im Kanton Zürich sind es über eine Million steuerpflichtige Personen, mit denen wir jedes Jahr in Kontakt stehen und das Steuererhebungsverfahren durchführen. Hier lohnt es sich, den technologischen Fortschritt zu nutzen. Er macht es aber auch notwendig, dass die beteiligten Gemeinwesen stärker vernetzt und die Prozesse End-to-End betrachtet werden. Aus diesem Grund haben wir die Initialisierung für das Grossprojekt einer gemeinsamen IT unter dem Titel «Gemeinsame IT 2032» gestartet. Die gesetzliche Grundlage, die das ermöglicht, ist auf den 1.1.2025 in Kraft getreten. Mit diesem Projekt wollen wir die IT-Infrastruktur im Zürcher Steuerwesen zentralisieren und modernisieren und damit eine effiziente zukunftsgerichtete digitale Arbeitsweise für alle am Steuererhebungsprozess Beteiligten ermöglichen. Das Projekt geht über die technischen Aspekte hinaus und umfasst auch die Überprüfung der Zusammenarbeit und Aufgabenteilung zwischen dem kantonalen Steueramt und den Gemeindesteuerämtern. Davon sollen auch die Steuerpflichtigen profitieren. Die Umsetzung dieses grossen Projekts wird mit vielen Herausforderungen verbunden sein und einen längeren Zeitraum (8-10 Jahre) beanspruchen.

Parallel dazu bauen wir das digitale Angebot für die steuerpflichtigen Personen weiter aus. Bereits kurz vor der Inbetriebnahme steht die neue Online-Steuererklärung für juristische Personen.

F: Künstliche Intelligenz macht derzeit enorme Fortschritte und beeindruckt viele. Wird KI heute schon in der Steuerverwaltung eingesetzt und wenn ja, in welchen Bereichen? Welche Zukunftsszenarien sehen Sie für den Einsatz von KI in der Steuerverwaltung?

A: Das kantonale Steueramt verfolgt die Entwicklungen im Bereich von KI laufend, setzt selbst jedoch noch keine KI-Technologie ein. Die möglichen Anwendungsbereiche sind breit, insbesondere auch im Bereich der Veranlagung. Hier ist es denkbar, steuerrechtlich nicht komplexe Steuererklärungen risikobasiert und automatisiert zu veranlagern. Je nach Einsatzgebiet müssten allerdings zuerst die notwendigen gesetzlichen Grundlagen geschaffen werden, was wiederum von der konkret eingesetzten Technologie abhängt.

F: Der Fachkräftemangel ist ein brennendes Thema, das viele Bereiche betrifft. Inwieweit ist das Steueramt davon betroffen und welche Strategien verfolgen Sie, um dem entgegenzuwirken?

A: Auch das kantonale Steueramt spürt den Fachkräftemangel und das wird sich in den nächsten Jahren noch verstärken, da viele langjährige Mitarbeitende in den Ruhestand treten. Wir begegnen dem Fachkräftemangel

mit verschiedenen Massnahmen. Für uns ist es als Arbeitgeber wichtig, auf jene Aspekte einzugehen, die potenzielle künftige Mitarbeitende besonders interessieren. Dazu gehören Themen wie eine sinnstiftende und interessante Tätigkeit, eine flexible Arbeitsgestaltung (Teilzeit, grosszügiges Homeoffice) oder auch ein motivierendes Arbeitsumfeld. Wir sind für die Rekrutierung auf den sozialen Medien aktiv oder wagen auch etwas unkonventionelle Auftritte wie mit unserem vielbeachteten Video.

F: Alle kämpfen um die wenigen verfügbaren Fachkräfte und es wird zunehmend kritisiert, dass der Staat mit Arbeitsbedingungen lockt, die private Unternehmen nicht bieten können. Wie stehen Sie zu dieser Kritik?

A: Die Kritik ist in unserem Fachbereich aus meiner Sicht unbegründet. Der Staat und private Unternehmen können als Arbeitgeber ihre Stärken bei unterschiedlichen Aspekten ausspielen und sollen dies auch tun. Das funktioniert im Steuerbereich nicht schlecht. Die dadurch bestehende Durchlässigkeit zwischen Verwaltung und Beratung begrüsse ich. Sie bringt für beide Seiten wertvolle Erfahrungen und Inputs.

F: Wir haben über den technologischen Fortschritt gesprochen, der es heute unter anderem ermöglicht, Steuererklärungen elektronisch einzureichen. Wie hoch ist der Anteil der elektronisch eingereichten Steuererklärungen? Haben Sie festgestellt, dass sich dadurch die Qualität der eingereichten Daten verbessert hat?

A: Die Online-Steuererklärung für natürliche Personen ist bei den Zürcher Steuerpflichtigen beliebt. Über eine halbe Million Personen reichten im vergangenen Jahr die Steuererklärung vollständig digital ein. Die Steuerpflichtigen schätzen dabei die intuitive Bedienung und die Unterstützung im Steuererklärungsprozess. Zur Verbesserung der Qualität trägt im Besonderen die Möglichkeit bei, elektronische Dokumente wie den e-Steuerauszug für Wertschriften hochzuladen, wodurch die Daten automatisch korrekt in die Steuererklärung übertragen werden. In diesem Bereich sind künftig auch Weiterentwicklungen denkbar, um die Steuerpflichtigen noch mehr zu entlasten.

F: Sie haben eingangs das neue Angebot einer Online-Steuererklärung für juristische Personen erwähnt. Was dürfen wir da erwarten?

A: Der Kanton Zürich kannte bisher keine Möglichkeit einer elektronischen Einreichung der Steuererklärung für juristische Personen. Wir wollten den steuerpflichtigen Unternehmen jedoch eine elektronische Lösung anbieten, die nicht auf halbem Weg stehenbleibt, sondern einen vollständig digitalen Prozess von der Buchhaltung bis zur Steuerdeklaration ermöglicht. Deshalb haben wir unsere neue Online-Lösung auf der E-Bilanz aufgebaut, die von der SSK im Rahmen ihrer Informatikstrategie entwickelt worden ist und ab Mitte dieses Jahres genutzt werden kann. Mit der E-Bilanz können Unternehmen ihre Steuerdaten direkt aus der Buchhaltung in die Steuerdeklarationslösung übertragen, und das auch automatisiert über die Kantonsgrenzen hinweg. Sie basiert auf einer standardisierten Taxonomie für die Schweizer Rechnungslegung, die für diesen Zweck vom Verein XBRL Schweiz in Zusammenarbeit mit der SSK und unter Einbezug von Berufsverbänden und Herstellern angepasst wurde. Ein neu erarbeiteter sogenannter eCH-Standard-0276 ermöglicht dann die automatische schweizweite Übertragung der Daten in die Steuerdeklarationslösungen. Bei dieser elektronischen Übertragung werden nur jene Daten übertragen, die auch bei einer Deklaration auf Papier anzugeben sind. Es wird daher auch mit der digitalen Übermittlung keine «gläserne Unternehmen» geben. Die Unternehmen, insbesondere auch die vielen KMU, werden aber administrativ deutlich entlastet. Wir planen die neue Online-Deklarationslösung für juristische Personen im Kanton Zürich bereits Mitte Jahr bereitzustellen, sodass sie noch für die Einreichung der Steuererklärung 2024 genutzt werden kann. Damit sind wir der erste Kanton, der die neu entwickelten Standards anwendet.

F: Gibt es typische oder häufige Fehler, die Sie in den eingereichten Steuererklärungen

feststellen?

A: Wird für das Ausfüllen der Steuererklärung die Online-Version ZHprivateTax genutzt, dann ist es praktisch ausgeschlossen, Einkünfte und mögliche Steuerabzüge zu vergessen. Daher kann ich die Nutzung dieses Angebots wirklich allen ans Herz legen.

Den typischen Fehler beim Ausfüllen der Steuererklärung gibt es nicht. Stellt das Veranlagungspersonal eine fehlerhafte Deklaration fest, dann wird diese korrigiert und zwar sowohl zugunsten als auch zulasten der Steuerpflichtigen.

Ein nicht selten anzutreffender Deklarationsfehler ist zum Beispiel, dass vom Lohnausweis nicht der massgebende (tiefere) Nettolohn II übernommen wird, sondern der höhere Bruttolohn oder Nettolohn I. Viel häufiger werden allerdings Abzüge vorgenommen, die der steuerpflichtigen Person nicht zustehen oder deren Höhe überschätzt wurde.

Den grössten Aufwand verursachen naturgemäss Sachverhalte, die verschiedene Steuerpflichtige betreffen. Dazu gehören beispielsweise komplexe familienrechtliche Konstellationen, aber auch im Miteigentum gehaltene Liegenschaften. In solchen Fällen müssten die Deklarationen kongruent sein, was sie leider oftmals nicht sind. Die entsprechenden Abklärungen durch das Veranlagungspersonal erweisen sich in der Folge regelmässig als sehr aufwendig.

F: Wie beurteilen Sie die Qualität der Steuererklärungen, die Treuhänder im Auftrag ihrer Kunden abgeben? Gibt es Unterschiede zu privat eingereichten Steuererklärungen?

A: Es wäre etwas fragwürdig, wenn die von Profis erstellten Steuererklärungen keine höhere Qualität aufweisen würden (lacht). Im Ernst, gerade bei Selbständigerwerbenden und Juristischen Personen ist der Qualitätsunterschied für uns deutlich erkennbar. Aber auch bei komplexen steuerrechtlichen Fragestellungen von unselbständig Erwerbenden oder Nichterwerbstätigen ist es für uns sehr hilfreich, wenn Treuhänder die entsprechenden Sachverhalte vorab beurteilen und entsprechend deklarieren oder sogar noch erläutern. Aber um es nochmals zu erwähnen: Eine normale Steuererklärung kann mit der Verwendung unserer Online-Lösung ZHprivateTax auch die steuerpflichtige Person selbst (fast) wie ein Profi ausfüllen.

F: Man hört immer wieder von Treuhändern, dass «die Daumenschrauben angezogen» und die Kontrollen der Unterlagen immer strenger werden. Ist das so?

A: Ähnliches ist mir auch schon – aber nicht so martialisch ausgedrückt – zugetragen

worden. Wir verlangen heute zusammen mit den Gemeindesteuerrämtern jährlich über eine Million Steuererklärungen, wobei die Anzahl mit dem Bevölkerungswachstum weiter stetig zunimmt. Um diesen Auftrag erfüllen zu können, braucht es eine sehr rationelle Arbeitsweise. Da besteht schon aus zeitlichen Gründen gar kein Spielraum, um die Steuererklärungen plötzlich genauer zu durchleuchten. Es ist aber auch nicht unsere Absicht. Daher kann ich an dieser Stelle gerne festhalten, dass «die Daumenschrauben» nicht angezogen wurden. Allerdings gibt es einzelne Sachgebiete, in denen wir genauer hinschauen und hartnäckiger agieren als noch vor 20 Jahren. So beispielsweise, wenn es darum geht festzustellen, ob bei einer natürlichen oder juristischen Person trotz ausserkantonalem Wohnsitz oder Sitz die Steuerpflicht im Kanton Zürich (fort-)besteht.

F: Neben den Steuerpflichtigen gibt es auch zahlreiche Schnittstellen zu anderen Akteuren wie anderen Steuerverwaltungen, Kantonen und Gemeinden. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit insbesondere mit den Gemeinden und welche Herausforderungen ergeben sich daraus?

A: Die föderale Ausgestaltung des Steuersystems verlangt nach einer engen und guten Zusammenarbeit mit dem Bund, den anderen Kantonen und ganz besonders mit den Gemeinden. Das Steuerwesen im Kanton Zürich ist geprägt von einer eng verzahnten Aufgabenteilung in allen Phasen des Steuererhebungsprozesses (Register, Deklaration, Veranlagung und Bezug). Die Steuererhebung ist im Kanton Zürich somit eine gemeinsame Aufgabe von Kanton und Gemeinden. Der ständige Abgleich mit 160 Gemeinden ist heute aber nicht nur in technischer Hinsicht, sondern auch in Bezug auf das Verfahren und die Prozesse mit grossem Aufwand verbunden. Im Rahmen des eingangs erwähnten Projekts «Gemeinsame IT 2032» sollen diese Zusammenarbeit und Schnittstellen deshalb optimiert und vereinfacht werden. Aus dem Blickwinkel der Steuerpflichtigen muss das Ziel sein, dass sie gar nicht merken, wer für eine Aufgabe zuständig ist.

Auch auf interkantonaler Ebene wurde im Rahmen der SSK die Zusammenarbeit insbesondere im Bereich der IT massiv verstärkt. Themen sind hier Harmonisierungen in Form von Standards, effiziente Meldewesen und auch gemeinsame Applikationen. So wurde vor zwei Jahren die gemeinsame Applikation zur Bewertung von nicht-kotierten Gesellschaften abgelöst. Und anfangs Jahr wurde die erste gemeinsame Veranlagungslösung OMTax für die Erhebung der OECD-Mindestbesteuerung in Betrieb genommen, die innerhalb kurzer Zeit entwickelt werden konnte. Einiges mehr Zeit brauchen jedoch Harmonisierungen in Bereichen, in denen die Kantone seit langem eigene Lösungen kennen.

Eine intensive Zusammenarbeit findet auch im Bereich der Ausbildung der Mitarbeitenden der Steuerverwaltungen statt. Hier besteht ein schweizweites Kurswesen mit massgeschneiderten Ausbildungskursen, die mit gemeinsamen Prüfungen abgeschlossen werden.

F: Wo sehen Sie die grössten Stolpersteine im föderalistischen Steuersystem der Schweiz? Gibt es spezifische Bereiche, in denen der Föderalismus die Zusammenarbeit oder die Effizienz besonders herausfordert?

A: Innerhalb der Schweiz können wir recht gut umgehen mit dem föderalistischen Steuersystem. Als Präsidentin der SSK ist es mir wichtig, dass wir uns den damit verbundenen Herausforderungen stellen und uns zumindest dort auf Lösungen verständigen, wo dies für die Aufgabenerfüllung im föderalistischen System notwendig oder hilfreich ist. Es ist aber auch sinnvoll, wenn wir gemeinsame Chancen nutzen und uns gegenseitig unterstützen. An Grenzen stossen wir dagegen im internationalen Verhältnis. Da ausländische Steuersysteme und Steuerverwaltungen oft viel zentralistischer aufgebaut sind, sind internationale Anforderungen zum Teil nicht kompatibel mit unserem föderalen System. In diesem Zusammenhang stellt uns insbesondere die Geschwindigkeit der notwendigen Anpassungen vor grosse Herausforderungen. Bisher haben wir aber immer einen Weg gefunden.

F: Wie eng ist Ihre Zusammenarbeit mit ausländischen Steuerbehörden und in welchen Bereichen findet dieser Austausch hauptsächlich statt?

A: Für den direkten Austausch mit ausländischen Steuerbehörden ist die ESTV zuständig, weshalb es in der Regel keine direkte Zusammenarbeit zwischen kantonalen und ausländischen Steuerbehörden gibt. Indirekt werden die kantonalen Steuerverwaltungen jedoch in verschiedenen Bereichen eingebunden, so zum Beispiel in Verständigungsverfahren oder bei Verhandlungen über Doppelbesteuerungsabkommen. Auch waren jüngst einzelne Kantone, darunter auch der Kanton Zürich direkt eingebunden in eine Datenschutzprüfung des Global Forums der OECD, die im Peer-Verfahren durchgeführt wurde und unter anderem auch mit einer Vor-Ort-Prüfung im kantonalen Steueramt Zürich verbunden war.

F: Ein Blick in die Zukunft: Welches der derzeit diskutierten oder bereits beschlossenen Themen wird Ihrer Meinung nach die grössten Auswirkungen auf die Steuerverwaltung haben, sollte es tatsächlich kommen?

A: Zurzeit stehen gleich zwei Gesetzesrevisionen zur Debatte bzw. vor der Volkabstimmung, die wesentliche Auswirkungen auf die Steuerverwaltungen haben.

Im Herbst stimmt die Stimmbevölkerung über die Abschaffung der Besteuerung des Eigenmietwerts ab. Sollte der Eigenmietwert und damit auch die Abzugsfähigkeit der meisten Unterhaltskosten für die selbstbewohnte Liegenschaft abgeschafft werden, dann würde auch ein grosser Zankapfel zwischen Steuerpflichtigen und Steuerbehörde wegfallen. Die Beurteilung dieser Kosten ist nämlich für die Steuerkommissärinnen und Steuerkommissäre alles andere als einfach und führt nicht selten im Ergebnis zu einer beidseitigen Verstimmung. Eine Abschaffung würde damit sicherlich zu einer Entlastung unseres Personals beitragen.

Ganz anders würde es im Falle der Einführung der Individualbesteuerung aussehen. Bereits die aktuelle Anzahl an Steuerpflichtigen stellt eine stete Herausforderung für die Steuerbehörden dar. Mit der Individualbesteuerung kämen auf einen Schlag Hunderttausende von neuen Steuerpflichtigen hinzu. Dieses Mehr an Steuererklärungen könnte mit den heutigen Ressourcen und technischen Mitteln nicht aufgefangen werden, sondern würde bedingen, den Steuererhebungsprozess in grossem Umfang zu automatisieren. Das wiederum würde eigentlich eine Vereinfachung der steuerlichen Regeln sowie eine längere Frist für die Umsetzung und Einführung erforderlich machen.

F: Wie intensiv hat Sie die Umsetzung der OECD-Mindeststeuer beschäftigt und welche konkreten Herausforderungen sind dabei aufgetreten?

A: Die Umsetzung der OECD-Mindeststeuer hat mich – insbesondere in meiner Funktion als Präsidentin der SSK – sehr intensiv beschäftigt. Alle Vernehmlassungen für Rechtsgrundlagen und Stellungnahmen zum internationalen Regelwerk standen und stehen immer noch unter grosstem Zeitdruck. Aufgrund von vielen neuen, unklaren und sich laufend verändernden Vorgaben ist auch die Umsetzungsplanung eine Herausforderung. Immerhin verlief die IT-Umsetzung mit der bereits erwähnten gesamtschweizerischen Veranlagungslösung OMTax sehr erfreulich. Sehr hilfreich sind auch die spezialisierten Arbeitsgruppen der SSK für materielle Fragen der OECD-Mindestbesteuerung. Anspruchsvoll für die Steuerverwaltungen – und ebenso für die betroffenen Unternehmen und die Beratungsbranche – ist der Aufbau der notwendigen Fachkompetenz in dieser

völlig neuen Materie, die stark vom internationalen Rechnungslegungsrecht geprägt ist und deren Regeln nur von anderen Staaten, aber nicht von Gerichten beurteilt werden. Stand heute sind wir im kantonalen Steueramt jedoch bereit für die Aufgaben, die wir als Leadkanton bei der Erhebung der Ergänzungsteuer wahrnehmen müssen.

F: Zum Abschluss eine persönliche Frage: Wie schaffen Sie es, sich privat von den Anforderungen Ihres Jobs zu erholen und abzuschalten?

A: Ich übe meinen Beruf mit Freude und Leidenschaft aus, genauso freue mich aber in der Freizeit über ganz andere Aktivitäten. So bin ich begeisterte Skifahrerin, kümmere mich um die Rosen und andere Pflanzen im Garten oder entspanne mich aktiv und passiv bei (klassischer) Musik. Ich geniesse auch die wertvolle Zeit innerhalb der Familie.

Zur Person

Marina Züger leitet das kantonale Steueramt seit September 2013. Davor war sie bereits in verschiedenen Funktionen im kantonalen Steueramt tätig. Sie ist Juristin und diplomierte Steuerexpertin. Seit September 2019 ist Marina Züger zudem Präsidentin der Schweizerischen Steuerkonferenz (SSK).

