

Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm

Fakultät Betriebswirtschaftslehre



TECHNISCHE HOCHSCHULE NÜRNBERG  
GEORG SIMON OHM

# Bachelorarbeit

Freie wissenschaftliche Arbeit  
zur Erlangung des akademischen Grades  
„Bachelor of Arts“

**Steuerberater:in der Zukunft:**

**Rollen- und Anforderungsprofil im Zeitalter der Digitalisierung**

Eingereicht von: Dominik Metzger

Matrikelnummer: 3520396  
Studiengang: Betriebswirtschaftslehre

Erstprüfer: Prof. Dr. Peter Schlieper

Bearbeitungszeitraum: 22.09.2022 bis 22.02.2023

## Abstract

Steuerberater stehen zunehmend vor neuen Herausforderungen. Dies hat verschiedene Ursachen, nicht zuletzt ist auch die Digitalisierung ein wichtiger Treiber dieser Entwicklungen. Es ist daher notwendig das aktuelle Rollen- und Anforderungsprofil für die Zukunft anzupassen.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es zu beantworten, welche Aufgaben, Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Eigenschaften der Steuerberater der Zukunft mitbringen muss. Dazu wird die folgende Forschungsfrage gestellt: Wie sieht das zukünftige Rollen- und Anforderungsprofil eines Steuerberaters / einer Steuerberaterin aus?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird der Theorieteil dieser Arbeit mit Experteninterviews als qualitative Methode der empirischen Sozialforschung ergänzt, um einen diversifizierten Blick auf das Forschungsthema einzufangen. Der Fokus liegt dabei auf drei wesentlichen Veränderungen, mit denen sich der Steuerberater konfrontiert sieht. Diese Veränderungen spiegeln sich auch in den Fragestellungen der Interviews wider. Die Interviewpartner sind entweder selbst Steuerberater oder beschäftigen sich von Berufs wegen mit der strategischen Entwicklung des Berufsstandes.

Theorie und Experten sind sich einig: Der Steuerberater muss sich in seinem Rollen- und Anforderungsprofil verändern. Die Rollenvielfalt nimmt zu, die Anforderungen steigen. Er wird mit Rollen und Anforderungen konfrontiert, die nicht seinem originären Berufsbild entsprechen. Steigende Erwartungen der Mandanten und der Finanzverwaltung fordern den Steuerberater in der Rolle als Unternehmer und Change Manager heraus. Neben den steuerlichen Aufgaben beschäftigt er sich mit Führung, IT und als Sinnstifter für die Aktivitäten seines Teams, welchen er auch nach außen vertritt. Im Spannungsfeld zwischen mehr Individualität in der Mandatsbetreuung und den steigenden Erwartungen an das Zeit- und Komplexitätsmanagement, verlagert sich der Tätigkeitsschwerpunkt von der Vorbehaltsarbeit hin zu einer intensiveren Beratung. Attraktive Vermarktung als Kanzlei und Arbeitgeber im Internet und den sozialen Medien gehören ebenfalls zu den Anforderungen im Zeitalter der Digitalisierung.

Die weitere Forschung könnte sich isoliert auf einen Veränderungsbereich und die damit einhergehenden Anpassungen des Berufsbildes konzentrieren.

**Inhaltsverzeichnis**

<b>Abstract</b> .....	<b>I</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage und Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung und inhaltlicher Aufbau .....	2
<b>2 Aktuelles Rollen- und Anforderungsprofil des Steuerberaters im Beziehungsgeflecht     <i>Steuerberater – Mandant – Finanzverwaltung</i></b> .....	<b>3</b>
2.1 Begriffsdefinition .....	3
2.1.1 Rolle .....	3
2.1.2 Anforderungsprofil.....	4
2.2 Das Geschäftsmodell der Steuerberatung.....	5
2.2.1 Das Berufsbild des Steuerberaters.....	6
2.2.2 Das Beziehungsgeflecht Steuerberater – Mandant – Finanzverwaltung .....	8
2.3 Aktuelles Rollen- und Anforderungsprofil des Steuerberaters .....	11
<b>3 Digitalisierung als Katalysator sich anbahnender Veränderungen im Geschäftsmodell     der Steuerberatung</b> .....	<b>13</b>
3.1 Veränderung der Tätigkeitsschwerpunkte.....	14
3.1.1 Wegfall von Vorbehaltsaufgaben.....	14
3.1.2 Fokus auf Beratungsleistungen .....	17
3.2 Veränderung der Erwartungshaltung.....	20
3.2.1 Finanzverwaltung .....	20
3.2.2 Mandanten.....	24

---

3.3	Veränderung des Arbeitsmarktes .....	28
3.3.1	Fachkräftemangel .....	28
3.3.2	Wertewandel und New Work .....	31
<b>4</b>	<b>Empirische Untersuchung .....</b>	<b>34</b>
4.1	Grundlagen empirischer Forschung .....	34
4.2	Konzeption der empirischen Untersuchung .....	35
4.2.1	Das Experteninterview .....	35
4.2.2	Erstellung und Beschreibung des Interviewleitfadens .....	36
4.2.3	Auswahl der Experten .....	37
4.2.4	Durchführung .....	38
4.2.5	Auswertung .....	39
<b>5</b>	<b>Darstellung und Abgleich der Ergebnisse.....</b>	<b>41</b>
5.1	Tätigkeitsschwerpunkt und Wegfall der Vorbehaltsaufgaben .....	41
5.2	Veränderung der Erwartungshaltung.....	43
5.3	Veränderung des Arbeitsmarktes .....	46
5.4	Eigenschaften und Verhaltensweisen.....	49
<b>6</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>50</b>
	<b>Anhangsverzeichnis.....</b>	<b>56</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>60</b>

**Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung 1:</b> Das Beziehungsdreieck.....	5
<b>Abbildung 2:</b> Das Berufsbild des Steuerberaters .....	8
<b>Abbildung 3:</b> Beziehungsebenen im Geschäftsmodell der Steuerberatung .....	10
<b>Abbildung 4:</b> Anteil der Tätigkeiten am Umsatz: Einzelkanzleien .....	15
<b>Abbildung 5:</b> Anteil der Tätigkeiten am Umsatz: Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften.....	15
<b>Abbildung 6:</b> Beratungsmöglichkeiten einer Zukunftskanzlei.....	19
<b>Abbildung 7:</b> Rangfolge nach dem Index für digitale Wirtschaft und Gesellschaft (DESI) 2022 .....	21
<b>Abbildung 8:</b> Top-Technologien der Unternehmen.....	25
<b>Abbildung 9:</b> Prozentuale Verteilung der Beschäftigten und der unbesetzten Stellen auf Mitarbeitergruppen nach Kanzleityp .....	29
<b>Abbildung 10:</b> Prozentuale Nutzung sozialer Medien .....	30
<b>Abbildung 11:</b> Top 5 Attraktivitätsfaktoren im Bereich Beratung und Strategie .....	32
<b>Abbildung 12:</b> Rollen- und Anforderungsprofil des Steuerberaters der Zukunft.....	54

**Abkürzungsverzeichnis**

AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
BGH	Bundesgerichtshof
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMWK	Bundesministerium für Umwelt und Klimaschutz
BStB	Berufsordnung der Bundessteuerberaterkammer
BStBK	Bundessteuerberaterkammer
DESI	Der Index für digitale Wirtschaft und Gesellschaft
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
GoBD	Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenschutz
HR	Human Resources
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
o.J.	ohne Jahr
OZG	Onlinezugangsgesetz
PartGG	Partnerschaftsgesellschaftsgesetz
RGBI	Reichsgesetzblatt
STAX	Statistisches Berichtssystem für Steuerberater
StBerG	Steuerberatungsgesetz
StBVV	Steuerberatervergütungsverordnung

**Anmerkung**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Wer hätte gedacht, dass Goethes Gedicht „Selige Sehnsucht“ aus dem Jahr 1814 im Jahr 2023 aktueller ist denn je? Entscheidend ist der erfolgreiche Umgang mit dem Wandel. Goethe hat dies treffend formuliert:

Und so lang du das nicht hast,  
Dieses: Stirb und werde!  
Bist du nur ein trüber Gast  
Auf der dunklen Erde.<sup>1</sup>

Was hat klassische Lyrik mit der heutigen Situation des Berufsstandes der Steuerberater zu tun? In der Vergangenheit bestand die Aufgabe des Steuerberaters vor allem darin, die Einhaltung der steuerrechtlichen Vorschriften zu überwachen und die Erstellung von Steuererklärungen und Finanzbuchführungen zu übernehmen. Er war der erste Ansprechpartner für Unternehmen und Privatpersonen in Steuerfragen. Diese Aufgaben spiegeln sich in einem idealtypischen Anforderungsprofil wider, das zuletzt 2001 auf der 63. Bundeskammerversammlung von der BStBK und dem Arbeitskreis der Professoren für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre aktualisiert wurde. In den vergangenen 20 Jahren hat sich allerdings einiges geändert. Fast jeder Haushalt verfügt heute über ein technisches Endgerät und nahezu jede Information steht im Bruchteil einer Sekunde zur Verfügung. Durch die Globalisierung ist das Steuerrecht immer komplexer geworden, da Unternehmen und Privatpersonen mit immer mehr Gesetzen und Vorschriften in verschiedenen Ländern konfrontiert sind. Nicht zuletzt führt die konstante Weiterentwicklung von KI-Lösungen zu einem zunehmenden Wettbewerb im Berufsstand. Die starke Position des Steuerberaters beruht zu einem großen Teil auf seinem Insiderwissen über die Kennzahlen seiner Mandanten. Dieser Wissensvorsprung ist durch die rasante Entwicklung im Bereich der Digitalisierung in Gefahr. Die Digitalisierung hat bereits ganze Berufe und Branchen wegrationalisiert. Gerade konservative und stark papiergeprägte Berufe wie der des Steuerberaters müssen sich dem Wandel anpassen. Die Gefahr der Automatisierbarkeit einzelner Berufsgruppen wurde bereits 2013 in der viel zitierten Studie von Osborne und Frey analysiert. Danach ist der „Tax-Preparer“ zu 99 % automatisierbar.<sup>2</sup> Inwieweit dies bedenkenlos auf den Steuerberater übertragen werden kann, ist fraglich. Eines ist jedoch sicher: Der Steuerberater muss sich in seinem Rollen- und Anforderungsprofil den neuen Gegebenheiten anpassen, um

---

<sup>1</sup> Goethe online (o.J.).

<sup>2</sup> Vgl. Frey/Osborne (2013), S. 72.

nicht substituiert zu werden. Um noch einmal den Bogen zu Goethe zu spannen, bedeutet dies, sich dem Wandel, dem „Stirb und Werde“ zu stellen und sich von festgefahrener Denkmustern und gewohnten Verhaltens- und Arbeitsweisen zu verabschieden.

## 1.2 Zielsetzung und inhaltlicher Aufbau

Das Forschungsdesiderat in diesem Bereich führt schließlich zur Zielsetzung dieser Arbeit. Die vorliegende Bachelorarbeit soll Antworten auf die Frage:

„Wie sieht das zukünftige Rollen- und Anforderungsprofil eines Steuerberaters / einer Steuerberaterin aus?“

geben, ohne dabei den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Die Definition von Aufgaben, Eigenschaften und Kompetenzen in Form eines Rollen- und Anforderungsprofils fördert das Qualitätsmanagement und sorgt erst für einen reibungslosen Ablauf im Geschäftsbetrieb.<sup>3</sup> Im Mittelpunkt steht der Steuerberater als Person, nicht die Kanzlei.

Um der Beantwortung der vorgestellten Forschungsfrage gerecht zu werden, bedarf es einer gut strukturierten Ausarbeitung, die im Folgenden skizziert wird.

Die Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Im Theorieteil wird zunächst auf das aktuelle Rollen- und Anforderungsprofil eingegangen und theoretische Hintergründe zum Steuerberater und seinem Geschäftsmodell erläutert, um ein grundlegendes Verständnis der Thematik zu gewährleisten. Kapitel drei des Theorieteils fokussiert dann auf drei wesentliche Veränderungen, die das Geschäftsmodell und die Rolle des Steuerberaters verändern werden und bereits verändert. Die theoretischen Erkenntnisse werden durch Meinungen aus der Praxis ergänzt. Dazu wurden fünf Experten befragt. Nach theoretischen Hintergrundinformationen zur qualitativen Sozialforschung im vierten Kapitel werden in Kapitel fünf die Ergebnisse der Experteninterviews dargestellt und erläutert. Kapitel sechs konsolidiert die Erkenntnisse aus beiden Teilen der Arbeit, erstellt ein Rollen- und Anforderungsprofil des Steuerberaters der Zukunft und gibt Prognosen für den Berufsstand.

---

<sup>3</sup> Vgl. BStBK (o.J.b), S. 66.



## **2 Aktuelles Rollen- und Anforderungsprofil des Steuerberaters im Beziehungsgeflecht *Steuerberater – Mandant – Finanzverwaltung***

Das folgende Kapitel dient dazu, die aktuelle Rolle des Steuerberaters zu identifizieren und die aktuellen Anforderungen der Mandanten und der Finanzverwaltung an den Steuerberater herauszuarbeiten. Um ein Grundverständnis für die Thematik zu schaffen, wird die Arbeitsweise eines Steuerberaters und seine Kommunikation und Zusammenarbeit mit Mandanten und der Finanzverwaltung beschrieben, sowie auf theoretische Hintergründe und interne Abläufe eingegangen.

Zunächst werden die für diese Arbeit zentralen Begriffe definiert. Anschließend wird das Geschäftsmodell der Steuerberatung näher beleuchtet und ein idealtypisches Rollen- und Anforderungsprofil für den Steuerberater von heute skizziert.

### **2.1 Begriffsdefinition**

Um die Rolle und das Anforderungsprofil eines Steuerberaters richtig bestimmen und einordnen zu können, ist es notwendig, diese vorab zu definieren. In Kapitel 2.1.1 wird zunächst der Begriff „Rolle“ definiert. Anschließend wird in Kapitel 2.1.2 der Begriff „Anforderungsprofil“ definiert.

#### **2.1.1 Rolle**

Der Begriff ist sehr vielschichtig. Die Verwendung im Sport, in der Kultur, in Organisationen und in sozialen Netzwerken macht ihn universell, aber schwer zu definieren. Im Hinblick auf das Geschäftsmodell der Steuerberatung und die damit verbundenen Interaktionen zwischen dem Steuerberater und den beteiligten Akteuren rückt die soziale Sichtweise der Rolle in den Vordergrund. In der Soziologie wird die Rolle als ein Bündel von Erwartungen an das Verhalten einer Person definiert, die aufgrund der Zugehörigkeit zu einem sozialen System zu erfüllen sind.<sup>4</sup> Preyer beschreibt die soziale Rolle auch als eine „Collage von Verhaltenserwartungen“.<sup>5</sup> So sieht sich der Steuerberater als Mitglied eines sozialen Systems mit bestimmten Erwartungen an ihn als Person, aber auch an sein Verhalten und seine Handlungen konfrontiert. Jede Rolle weist auch Grenzen auf, die bei Nichtachtung sanktioniert werden können. Im Kontext des Steuerberaters gibt der Gesetzgeber in Form des Steuerberatungsgesetzes (StBerG) klare Rollengrenzen vor, die

---

<sup>4</sup> Vgl. Preyer (2012), S.57.

<sup>5</sup> Preyer (2012), S. 57.

sich vor allem in der Legitimation beziehungsweise dem Verbot bestimmter Verhaltensweisen oder Tätigkeiten widerspiegeln.<sup>6</sup> So entsteht ein Rollenbild, das in einem sozialen System durch seine Mitglieder in Form von Erwartungen und Restriktionen definiert wird.

### 2.1.2 Anforderungsprofil

Um im Berufsleben eine bestimmte Position gezielt zu besetzen oder auszufüllen, werden in den entsprechenden Stellenausschreibungen Kriterien oder Voraussetzungen, umgangssprachlich oft Anforderungen genannt, die erfüllt sein müssen, um diese Stelle erfolgreich auszufüllen. Bei diesen Anforderungen kann es sich um Fähigkeiten, Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen handeln, die sich auf der Verhaltens- und oder Persönlichkeitsebene widerspiegeln.<sup>7</sup> Bevor konkrete Anforderungen an eine Zielposition oder ein bestimmtes Berufsbild definiert werden können, erfolgt in der Regel eine Anforderungsanalyse nach bestimmten Anforderungsmerkmalen. Die Anforderungsmerkmale lassen sich wiederum in drei Ebenen unterteilen. Beziehen sich die Anforderungen direkt auf die auszuführende Tätigkeit, spricht man von Aufgabenanforderungen.<sup>8</sup> Werden Anforderungen an das Verhalten einer bestimmten Person oder Rolle gestellt, spricht man von Verhaltensanforderungen.<sup>9</sup> Die dritte Ebene beschreibt Anforderungen an bestimmte Eigenschaften, so genannte Eigenschaftsanforderungen.<sup>10</sup> Aufgrund von bereits absehbaren Veränderungen der originären Tätigkeit oder aufgrund technologischer Aspekte, kann die Analyse auch zukünftig notwendig werdende Anforderungen aufgreifen.<sup>11</sup> Hierzu gibt es verschiedene Ansätze. Geht man von den konkreten Aufgaben aus, die die Person in ihrem Beruf zu erfüllen hat und leitet daraus konkrete Anforderungen ab, bedient man sich des Bottom-up-Verfahrens. Das Pendant ist das Top-down-Verfahren. Aufgrund von Unternehmenszielen oder gesetzlichen Vorgaben werden Anforderungen an die Person gestellt.<sup>12</sup> Die aus der Anforderungsanalyse gewonnenen Erkenntnisse in Form von konkreten Anforderungen werden abschließend zu einem Anforderungsprofil für eine bestimmte Stelle oder ein Berufsbild zusammengefasst.

---

<sup>6</sup> Die Gliederung des Steuerberatungsgesetzes weist sowohl Befugnisse als auch Verbote und Untersagungen auf.

<sup>7</sup> Vgl. Rohrschneider/Friedrichs/Lorenz (2010), S. 54.

<sup>8</sup> Vgl. Krumm/Mertin/Dries (2012), S.10.

<sup>9</sup> Vgl. Krumm/Mertin/Dries (2012), S.10.

<sup>10</sup> Vgl. Krumm/Mertin/Dries (2012), S. 10.

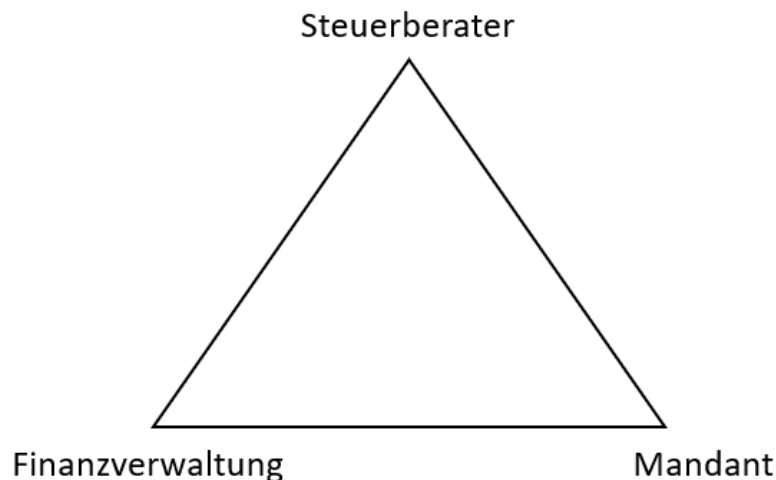
<sup>11</sup> Vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper (2019), S. 237.

<sup>12</sup> Vgl. Rohrschneider/Friedrichs/Lorenz (2010), S. 54.

## 2.2 Das Geschäftsmodell der Steuerberatung

„Vectigalia nervi sunt rei publicae – die Steuern sind die Nerven des Staates“.<sup>13</sup> Dieses Zitat zeigt die schon damals wichtige Stellung der Steuern für den Staat. Aufgrund fehlender Regelungen und Kontrollmechanismen war die Bevölkerung den privaten Steuerpächtern und Statthaltern, die für die Eintreibung der Steuern zuständig waren, hilflos ausgeliefert. Als die altrömische Bevölkerung um 70 v. Chr. unter einer enormen steuerlichen Ausbeutung durch den sizilianischen Statthalter Gaius Verres litt, führte der römische Staatsmann und Philosoph Marcus Tullius Cicero einen Steuerstreit gegen diesen.<sup>14</sup> Als Cicero den Prozess gegen Gaius Verres gewann, wurde er zum ersten Orator in Steuerangelegenheiten gekürt und setzte sich fortan auch für die Steuerstreitigkeiten der Bürger ein.<sup>15</sup> Eine erste Ausprägung des Geschäftsmodells Steuerberatung war geboren.

Das Geschäftsmodell der Steuerberatung hat sich selbstverständlich im Laufe der Zeit weiterentwickelt und spiegelt sich heute in unterschiedlichen Ausprägungen im Dreiecksverhältnis Steuerberater - Mandant - Finanzverwaltung wider.



*Abbildung 1: Das Beziehungsdreieck (Quelle: Eigene Darstellung)*

Um das Geschäftsmodell und das Beziehungsgeflecht der Beteiligten zu verstehen, wird in Kapitel 2.2.1 zunächst das Berufsbild des Steuerberaters näher erläutert, bevor im anschließenden

---

<sup>13</sup> DATEV Magazin online (2016).

<sup>14</sup> Vgl. DATEV Magazin online (2016).

<sup>15</sup> Vgl. DATEV Magazin online (2016).

Kapitel auf die wechselseitigen Beziehungen zwischen Steuerberater, Mandant und Finanzverwaltung eingegangen wird.

### 2.2.1 Das Berufsbild des Steuerberaters

Am 01.01.2022 zählte die Bundessteuerberaterkammer in Deutschland insgesamt 88.048 Mitglieder, die berechtigt sind, den Titel Steuerberater zu führen.<sup>16</sup> Die wichtigste Klientel der Steuerberater sind kleine und mittlere Unternehmen, so genannte KMUs. In Deutschland sind 2020 circa 2,5 Millionen KMUs registriert, die 99,4 % aller Unternehmungen ausmachen und 55 % der Erwerbstätigen beschäftigen.<sup>17</sup> Diese Zahlen verdeutlichen eindrucksvoll die enorme Verantwortung des Steuerberaters nicht nur für das einzelne Unternehmen, sondern auch für die wirtschaftliche Situation der Bundesrepublik Deutschland.

Der Begriff „Steuerberater“ wurde erstmals am 06.05.1933 mit dem Gesetz über die Zulassung von Steuerberatern namentlich erwähnt und hat diesen Titel seitdem beibehalten.<sup>18</sup> Allgemeingültige Anerkennung fand der Begriff Steuern allerdings schon mit Aufnahme in § 1 der Reichsabgabenordnung im Jahre 1919.<sup>19</sup> Seitdem hat sich das Regelwerk des Steuerberaters immer wieder inhaltlich und nicht zuletzt auch durch systembedingte Änderungen weiterentwickelt. So geht das heutige Berufsbild des Steuerberaters auf das am 04.11.1975 verkündete Steuerberatungsgesetz zurück.<sup>20</sup> Besonders prägnant ist der § 57 StBerG, der in Absatz 1 die Charakteristika des Berufsbildes klar benennt. Unabhängig, eigenverantwortlich, gewissenhaft und verschwiegen sind Adjektive, die die Berufsausübung kennzeichnen sollen.<sup>21</sup> Die Berufsordnung (BOSTB) konkretisiert die genannten Merkmale. Die Unabhängigkeit des Steuerberaters von der Finanzverwaltung als Organ des Staates ist ein wesentliches Merkmal bei der Interessenvertretung seiner Mandanten.<sup>22</sup> § 2 BOSTB verbietet zudem das Eingehen von (Geschäfts-)Beziehungen, die die Unabhängigkeit des Steuerberaters gefährden könnten.<sup>23</sup> Neben der Mandantenannahme spielt die Eigenverantwortlichkeit insbesondere bei der Urteilsbildung und Entscheidungsfindung eine entscheidende Rolle.<sup>24</sup> Die geforderte Gewissenhaftigkeit in der Berufsausübung tangiert mehrere Dimensionen. Zum einen müssen die fachlichen Voraussetzungen gegeben sein, zum anderen auch die Organisation und das Personal so

---

<sup>16</sup> Vgl. BStBK (2022), S. 3.

<sup>17</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) online (2020).

<sup>18</sup> Vgl. Gesetz über die Zulassung von Steuerberatern v. 06.05.1933, RGBl. Teil I 1867 - 1945, S. 257.

<sup>19</sup> Vgl. Reichsabgabenordnung v. 13.12.1919, RGBl. S. 1993.

<sup>20</sup> Vgl. Sahn (2012), S. 291.

<sup>21</sup> Vgl. StBerG (2022), § 57, Abs. 1, S. 1.

<sup>22</sup> Vgl. Niemann (2020), S. 9.

<sup>23</sup> Vgl. BOSTB (2022), § 2, Abs. 2.

<sup>24</sup> Vgl. BOSTB (2022), § 3, Abs. 1 u. 2.

aufgestellt sein, dass Aufgaben gewissenhaft bearbeitet werden können.<sup>25</sup> Dies impliziert die ständige Anpassung an sich verändernde Bedingungen durch Fortbildungsmaßnahmen oder durch das Aufbrechen von gewachsenen Organisationsstrukturen, neudeutsch auch „Change-Prozesse“ genannt. Die enge Zusammenarbeit mit dem Mandanten und der damit verbundene Einblick in interne Prozessabläufe und Bilanzen sowie die Funktion als Berater bei Investitionsentscheidungen, machen den Steuerberater zum absoluten Insider. Die Verschwiegenheitspflicht gewährleistet den Schutz der Mandantendaten.<sup>26</sup> Der Berufsträger hat daher alle erforderlichen IT-Maßnahmen zu treffen, um die Daten vor Cyberangriffen und unberechtigten Zugriffen Dritter zu schützen.<sup>27</sup> Die Verschwiegenheitspflicht besteht auch nach Beendigung der Zusammenarbeit weiterhin fort.<sup>28</sup> Die gesetzlichen Grundlagen sichern das hohe Vertrauen in der Geschäftsbeziehung zwischen Steuerberater und Mandant. Der Steuerberater gehört den Freien Berufen an.<sup>29</sup> Nach § 1 Abs. 2 S.1 PartGG erfordert dies eine besondere Qualifikation oder schöpferische Kraft, die es ermöglicht, persönliche, eigenverantwortliche und fachlich unabhängige Dienstleistungen im Interesse des Auftraggebers zu erbringen.<sup>30</sup> Das BGB stellt die Weisungsbefugnis des Auftraggebers im Rahmen einer Geschäftsbeziehung in den Vordergrund.<sup>31</sup> In diesem Geschäftsverhältnis erbringt der Steuerberater „geschäftsmäßig Hilfe in Steuersachen“.<sup>32</sup> Er ist eine Art Erfüllungsgehilfe, um die steuerlichen Pflichten zu bestreiten und sieht seine Aufgabe in der Betreuung, Beratung und Vertretung seines Auftraggebers.<sup>33</sup> Das Aufgabenprofil des Steuerberaters lässt sich in so genannte Vorbehaltsaufgaben und damit vereinbare Tätigkeiten unterteilen. Vorbehaltsaufgaben sind Aufgaben, die ausschließlich einem bestimmten Personenkreis vorbehalten sind. Nach § 3 Nr.1 StBerG sind hierzu neben dem Steuerberater nur Steuerbevollmächtigte, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer befugt.<sup>34</sup> Als zentrale Norm der Vorbehaltsaufgaben sieht das Gesetz § 33 StBerG vor, der diese jedoch nur umschreibt.

---

<sup>25</sup> Vgl. BOSTB (2022), § 4, Abs. 1.

<sup>26</sup> Vgl. BOSTB (2022), § 5.

<sup>27</sup> Vgl. Egner (2018), S. 6.

<sup>28</sup> Vgl. BOSTB (2022), § 5, Abs. 4.

<sup>29</sup> Vgl. StBerG (2022), § 32, Abs. 2, S. 3.

<sup>30</sup> Vgl. PartGG (2022), § 1 Abs. 2, S. 1.

<sup>31</sup> Vgl. BGB (2023), § 665.

<sup>32</sup> StBerG (2022), § 32, Abs. 1.

<sup>33</sup> Vgl. StBerG (2022), § 33.

<sup>34</sup> Vgl. StBerG (2022), § 3, Nr. 1.

Abbildung 2 konkretisiert die Vorbehaltsaufgaben und schafft mit den in § 57 Abs. 3 StBerG aufgeführten vereinbarten Tätigkeiten ein möglichst umfassendes Berufsbild des Steuerberaters.

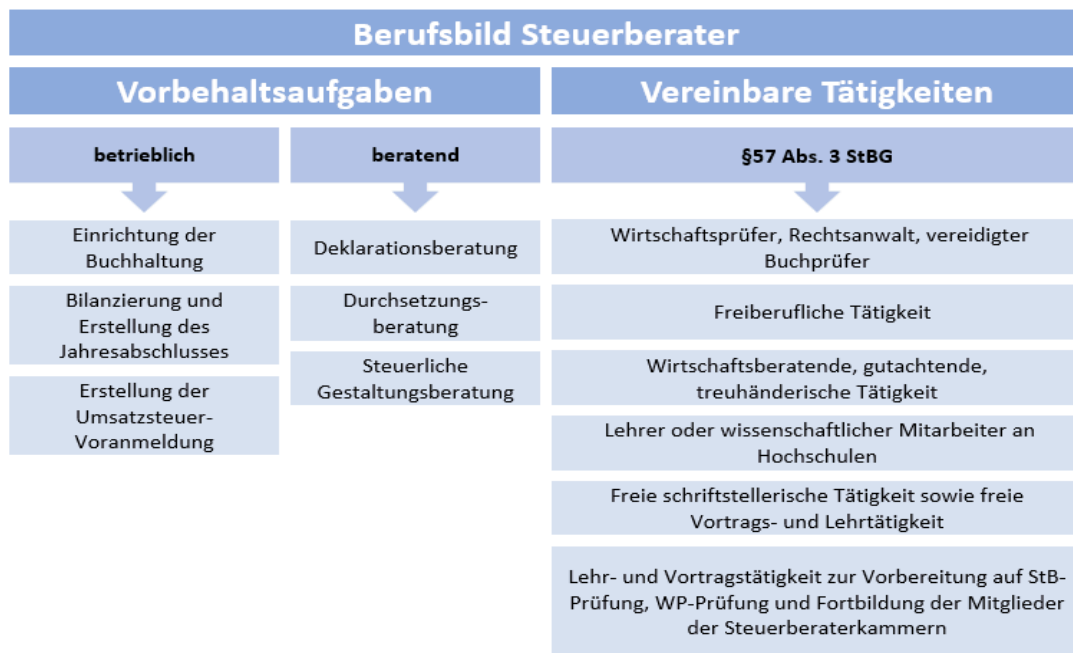


Abbildung 2: Das Berufsbild des Steuerberaters (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Heilgeist 2016, S. 347)

### 2.2.2 Das Beziehungsgeflecht Steuerberater – Mandant – Finanzverwaltung

Um in Zeiten einer immer komplexer werdenden Welt und damit einhergehend komplexeren Anforderungen an Unternehmen, dem rasanten technologischen Fortschritt nicht zum Opfer zu fallen und gleichzeitig den steigenden Ansprüchen der Finanzverwaltung gerecht zu werden, ist eine reibungslose Zusammenarbeit der Beteiligten unabdingbar. In dieser Zusammenarbeit nimmt der Steuerberater bereits heute eine zentrale Funktion ein. Zunächst ist es notwendig, die verschiedenen Ansprüche beziehungsweise Forderungen in diesem Beziehungsgeflecht hervorzuheben. Die Finanzverwaltung ist nach Art. 108 GG in Bundes- und Länderverwaltung gegliedert.<sup>35</sup> An der Spitze der Bundesverwaltung steht das Bundesministerium der Finanzen.<sup>36</sup> Die Aufteilung der Zuständigkeiten richtet sich im Wesentlichen nach der Art der Steuern und der Verteilung des Steueraufkommens. Steuern, die sowohl Bund als auch Ländern zustehen, kann die Länderverwaltung im Auftrag des Bundes einnehmen.<sup>37</sup> Dazu dienen die örtlichen Finanzämter als unterste Ebene der Landesfinanzverwaltung. Diese sind für die Festsetzung und

<sup>35</sup> Vgl. GG (2023), Art. 108.

<sup>36</sup> Vgl. Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestages (2017), S. 3.

<sup>37</sup> Vgl. GG (2023), Art. 85.

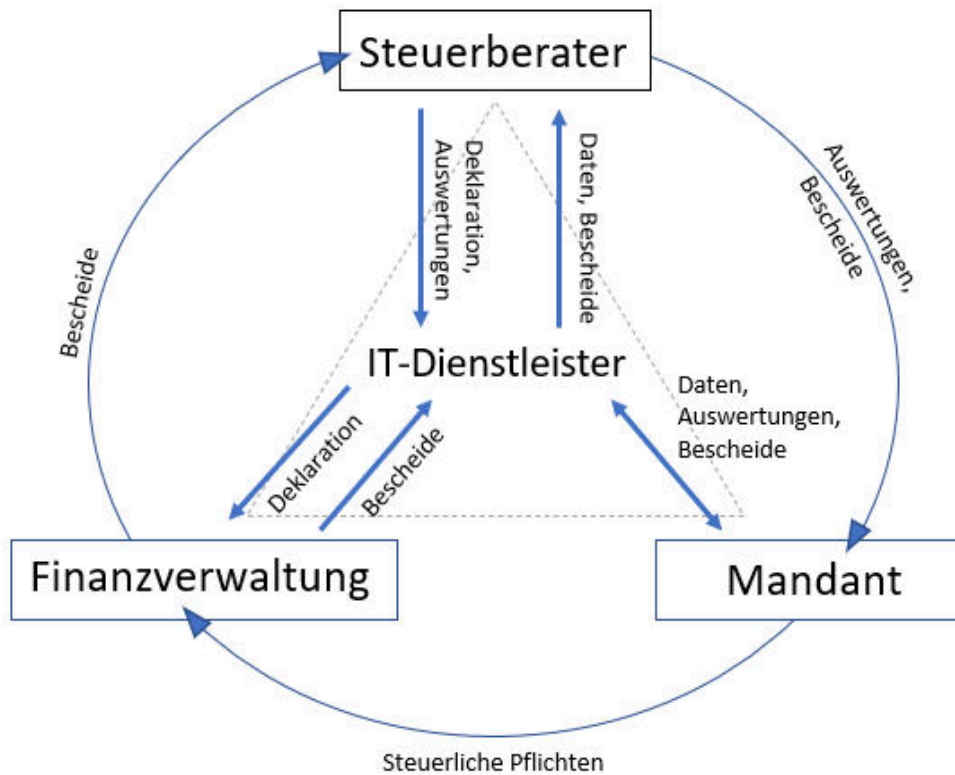
Erhebung der Steuern zuständig. Der Mandant des Steuerberaters ist verpflichtet, die Steuererklärungen bis zu einem bestimmten Stichtag an das Finanzamt zu übermitteln und dafür zu sorgen, dass die hierfür relevanten Belege und Buchführungsunterlagen sicher und GoBD-konform aufbewahrt werden.<sup>38</sup> Für diese Pflicht kann der Mandant einen Steuerberater beauftragen, der nicht nur die Buchführung und Deklarationen übernimmt, sondern mit der Beauftragung auch das Haftungsrisiko auf den Steuerberater überträgt.<sup>39</sup> Um eine reibungslose Datenübermittlung an den Steuerberater zu gewährleisten, müssen zum Teil erst die dafür notwendigen Prozesse etabliert werden. Die Betreuung und Begleitung des Mandanten beginnt jedoch schon viel früher. Um das gesamte Spektrum der Beratungstätigkeit von der Steuerplanung über die Steuerermittlung bis hin zur Steuerkontrolle anwenden zu können, muss er schon in früher Phase über geplante Investitionen und streng vertrauliche betriebsinterne Zahlen eingeweiht werden.<sup>40</sup> Spätestens hier wird die Relevanz der gesetzlichen Verschwiegenheitspflicht deutlich. Um den Überblick über die Vielzahl der Daten der einzelnen Mandanten zu behalten, bedient sich der Steuerberater IT-Dienstleistern wie z.B. DATEV, die mit Softwarelösungen für die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen und die direkte Kommunikation mit der Finanzverwaltung sorgen. Gleichzeitig kann DATEV als Schnittstelle dienen, um die Daten des Mandanten aus Vorsystemen zu erfassen und so dem Steuerberater zielgerichtet zur Verfügung zu stellen. Im Ergebnis profitieren sowohl der Mandant, als auch die Finanzverwaltung von der Beauftragung eines Steuerberaters. Der Mandant kann seine steuerlichen Pflichten delegieren und auf eine kompetente Bearbeitung vertrauen. Der Fiskus wiederum sichert sich eine korrekte und in der Regel fristgerechte Abgabe der Steuererklärung und damit seine Steuereinnahmen. Abbildung 3 fasst die Beziehungen zwischen den Akteuren anhand des einleitenden Schaubildes noch einmal zusammen.

---

<sup>38</sup> Vgl. Egner (2018), S.9.

<sup>39</sup> Vgl. Egner (2018), S.10.

<sup>40</sup> Vgl. Egner (2018), S.10.



**Abbildung 3:** Beziehungsebenen im Geschäftsmodell der Steuerberatung  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Egner 2016, S. 313)



### 2.3 Aktuelles Rollen- und Anforderungsprofil des Steuerberaters

Um sich einem allgemeingültigen Rollen- und Anforderungsprofil anzunähern, muss zunächst verstanden werden, dass es weder ein idealtypisches Rollen- und Anforderungsprofil noch den idealtypischen Steuerberater gibt. Wie in den Kapiteln 2.1.1 und 2.2.2 erläutert, hängen die Rolle und die damit verbundenen Anforderungen von den Erwartungen anderer ab. Je nach Geschäftsmodell, Mandantenstamm und Tätigkeitsschwerpunkt wird ein dem angepasstes Rollen- und Anforderungsprofil erwartet. In dieser Arbeit wird dennoch versucht, ein Rollen- und Anforderungsprofil zu formen, das auf die Mehrheit der Steuerberater abzielt.

Die aktuelle Rolle des Steuerberaters wird im Leitbild des steuerberatenden Berufs näher definiert. Danach gilt der Steuerberater als „unabhängige(r) und kompetente(r) Ratgeber bei allen steuerlichen und wirtschaftlichen Fragestellungen“<sup>41</sup>. Er ist häufig die erste Anlaufstelle für seine Mandanten und wird von diesen als „Ratgeber und Coach gesehen, der Lösungswege für steuerliche, betriebswirtschaftliche und rechnungslegungsorientierte Herausforderungen liefert“<sup>42</sup> wahrgenommen. Kombiniert man die Essenz beider Rollenbeschreibungen, so kann man sich der Rolle des Steuerberaters wie folgt nähern:

*Der Steuerberater ist der erste Ansprechpartner für seine Mandanten, der in der Rolle des unabhängigen und kompetenten Ratgebers und Coach Lösungswege für steuerliche, betriebswirtschaftliche und rechnungslegungsorientierte Fragestellungen liefert.*

Zum Anforderungsprofil wurde von der Bundessteuerberaterkammer und dem Arbeitskreis der Professoren der Betriebswirtschaftlichen Steuerlehre ein idealtypischer Vorschlag entwickelt, der zuletzt am 28. Oktober 2001 aktualisiert wurde. In dieser Arbeit wird das Anforderungsprofil, wie in Kapitel 2.1.2 dargestellt, unterteilt.

Die Aufgabenanforderungen sind im Wesentlichen in § 33 StBerG verankert und kennzeichnen sich durch

- die Beratung und Vertretung der Auftraggeber in Steuersachen
- die Hilfeleistung bei der Bearbeitung und Erfüllung von steuerlichen Pflichten und Steuerstrafsachen
- die Hilfeleistung bei der Erfüllung von Buchführungspflichten, insbesondere bei der Aufstellung von Abschlüssen und deren steuerrechtliche Beurteilung<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> StBK Nürnberg online (2023).

<sup>42</sup> Levasier (2020), S. 30f.

<sup>43</sup> Vgl. StBerG (2022), § 33.

Zudem ist er schon heute oft im Bereich der betriebswirtschaftlichen Beratung<sup>44</sup> sowie der Beratung bei der Unternehmensführung der Mandanten gefordert.<sup>45</sup> Bereits heute wird er mit IT-Fragen konfrontiert und ist auch in der Beratung von Softwarelösungen und Prozessgestaltung gefragt.<sup>46</sup> Des Weiteren gehört auch Tax-Compliance zu seinem Aufgabengebiet, indem er seine Mandanten nicht nur bei der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften unterstützt, sondern auch den Einsatz rechtssicherer Software überprüft und sicherstellt.<sup>47</sup>

Die Verhaltensanforderungen an den Steuerberater ergeben sich zum Teil bereits aus seiner Zugehörigkeit zu den Freien Berufen. Persönliche, eigenverantwortliche, unabhängige und gewissenhafte Berufsausübung – wie in Kapitel 2.1.1 beschrieben – prägen die Arbeits- und damit Verhaltensweisen des Steuerberaters. Mandanten erwarten eine gründliche Arbeitsweise, um Fehler und Probleme mit dem Gesetzgeber und Ämtern, insbesondere dem Finanzamt, zu vermeiden.<sup>48</sup> Die Anforderungen an die fachliche Kompetenz erfordern die Bereitschaft, sich neben dem operativen Geschäft ständig weiterzubilden.<sup>49</sup>

Da es sich bei Soft Skills um weiche Faktoren handelt, gibt es diesbezüglich keine einheitliche Definition. Hohe Belastbarkeit, analytisches Denkvermögen und ein guter Umgang mit Zahlen verbunden mit sicherem Auftreten und Durchsetzungsvermögen gehören jedoch zu den Standardeigenschaften eines Steuerberaters.<sup>50</sup> Die Verschwiegenheitspflicht in Verbindung mit der Vielzahl sensibler Informationen und Daten erfordert ein hohes Maß an Integrität.<sup>51</sup> Bei den Kompetenzen und Fähigkeiten sind hier insbesondere eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und Einfühlungsvermögen zu nennen.<sup>52</sup> Darüber hinaus sind sowohl Führungs- als auch IT-Kompetenzen gefordert, um in Zeiten des Fachkräftemangels Mitarbeiter motivierend führen und die Digitale Transformation nicht nur beim Mandanten, sondern auch in der eigenen Kanzlei erfolgreich gestalten zu können.<sup>53</sup>

In Kapitel 6 wird das aktuelle Rollen- und Anforderungsprofil mit den Erkenntnissen aus dem empirischen Teil und dem daraus resultierenden Zukunftsbild abgeglichen.

---

<sup>44</sup> Vgl. DSTV (2014), S. 10.

<sup>45</sup> Vgl. DSTV (2014), S. 22.

<sup>46</sup> Vgl. BStBK (2017), S. 19.

<sup>47</sup> Vgl. BStBK (2019b), S. 18.

<sup>48</sup> Vgl. Levasier (2020), S. 32.

<sup>49</sup> Vgl. DSTV (2014), S. 26.

<sup>50</sup> Vgl. DSTV (2014), S. 26.

<sup>51</sup> Vgl. BStBK (2017), S. 15.

<sup>52</sup> Vgl. Levasier (2020), S. 32.

<sup>53</sup> Vgl. DSTV (2014), S. 26.

### **3 Digitalisierung als Katalysator sich anbahnender Veränderungen im Geschäftsmodell der Steuerberatung**

Laut der Definition der Gartner Group beschreibt Digitalisierung den Prozess des Umstiegs auf digitale Technologien, um das Geschäftsmodell zu verändern und neue Ertrags- und Wertschöpfungsmöglichkeiten zu schaffen.<sup>54</sup> Die Digitalisierung mit all ihren bereits etablierten technologischen Innovationen ist schon heute nicht mehr wegzudenken. Dieser Wandel, der sich bereits seit einigen Jahrzehnten vollzieht, wird immer schneller und die Halbwertszeiten immer kürzer. Nahezu alle Lebensbereiche, sei es im beruflichen oder privaten Umfeld, sind davon betroffen. Einige Branchen, Berufe und Geschäftsmodelle müssen sich stärker anpassen als andere. So werden sich auch die Tätigkeitsschwerpunkte des Steuerberaters und damit sein Rollen- und Anforderungsprofil verändern müssen. Nicht verwunderlich, wenn McKinsey bereits 2016 davon ausging, dass 86 % der Buchhaltungs- und Steueraufgaben automatisierbar sind.<sup>55</sup> Dass sich das Berufsbild und die Tätigkeitsabläufe ändern, ist den Steuerberatern schon lange bewusst, haben sie doch selbst vor nunmehr über einem halben Jahrhundert mit der Gründung der DATEV im Jahr 1966 die Digitalisierung vorangetrieben.<sup>56</sup> Um die damalige Nachfrage nach Buchführungsarbeiten zu bewältigen und dem damaligen Personalmangel auf dem Arbeitsmarkt entgegenzuwirken, schien nur die Rationalisierung der Buchführung mittels elektronischer Datenverarbeitung als Hoffnungsträger.<sup>57</sup> Heute sieht sich der Steuerberater teils ähnlichen, teils völlig neuen Herausforderungen gegenüber. Die drei wesentlichen Veränderungen für den Berufstand und sein Geschäftsmodell werden im Folgenden näher beleuchtet. Sie bilden die Grundlage für den empirischen Teil.

In Kapitel 3.1 werden sich abzeichnende und zum Teil bereits spürbare Veränderungen in den Tätigkeitsschwerpunkten identifiziert. Kapitel 3.2 fokussiert sich auf den aktuellen Wandel der Erwartungen an den Steuerberater, bevor Kapitel 3.3 mit den Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt das Kapitel 3 abschließt.

---

<sup>54</sup> Vgl. Gartner online (2023).

<sup>55</sup> Vgl. Chui/Manyika/Miremadi (2016), S. 6.

<sup>56</sup> Vgl. Riedlinger/Fischer (2018), S. 366.

<sup>57</sup> Vgl. Riedlinger/Fischer (2018), S. 366.

### 3.1 Veränderung der Tätigkeitsschwerpunkte

Die Heterogenität der Persönlichkeiten und damit auch die Einstellung zur Veränderung des Berufsbildes des Steuerberaters durch die Digitalisierung wird unterschiedlich wahrgenommen. Wie fast überall gibt es Befürworter und Gegner. Doch gerade für Gegner des Wandels war das Zitat des ehemaligen Bundespräsidenten Gustav Heinemann nie zutreffender. „Wer nichts verändern will, wird auch das verlieren, was er bewahren möchte“.<sup>58</sup> Wer also den Wandel nicht akzeptiert, sich den Herausforderungen nicht stellt und nicht zuletzt seine eigene Rolle hinterfragt, wird früher oder später zwangsläufig nicht mehr in der Lage sein, den Markt erwartungsgemäß zu bedienen. Warum und inwiefern sich das Tätigkeitsspektrum des Steuerberaters verändert, wird anhand von zwei Unterkapiteln erläutert. Kapitel 3.1.1 beleuchtet die aktuell noch dominierenden Vorbehaltsaufgaben und deren möglichen Wegfall. Kapitel 3.1.2 fokussiert sich auf den bereits heute erkennbaren Wert, den Beratungsleistungen in der Branche eingenommen haben und in Zukunft weiter einnehmen werden.

#### 3.1.1 Wegfall von Vorbehaltsaufgaben

Zu den Kerntätigkeiten des Steuerberaters gehören nach wie vor die so genannten Vorbehaltsaufgaben. Wie bereits in Kapitel 2.2.1 beschrieben sind diese im zentralen § 33 StBerG normiert und nur einem bestimmten Personenkreis vorbehalten. Dieser ist in § 3 StBerG geregelt. Laut der neuesten STAX-Erhebung von 2018 liegt der Anteil der Vorbehaltsaufgaben am Umsatz mit 93,4 % bei Einzelkanzleien und 89,5 % bei Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften deutlich vorn.<sup>59</sup> Allerdings nimmt der Anteil seit 2012 kontinuierlich ab und es ist davon auszugehen, dass sich dieser Trend fortsetzen wird.<sup>60</sup> Die nachfolgenden Grafiken zeigen den Rückgang der vorbehaltenen Tätigkeiten im Zeitverlauf. Was aber passiert, wenn gerade die geschützten Tätigkeiten des Steuerberaters und damit auch der größte Umsatzanteil von unterschiedlichen Parteien immer wieder in die Kritik geraten? Ausgerechnet ein Schwergewicht wie die Europäische Kommission nimmt die Vorbehaltsaufgaben immer wieder ins Visier und hat in der Vergangenheit bereits versucht, dieses Privileg aufzuweichen, wenn nicht ganz abzuschaffen.<sup>61</sup> Hintergrund ist die von der Europäischen Kommission anhaltende Meinung, dass die Vorbehaltsaufgaben den freien Dienstleistungsverkehr und damit die Wettbewerbsfreiheit einschränken.<sup>62</sup>

---

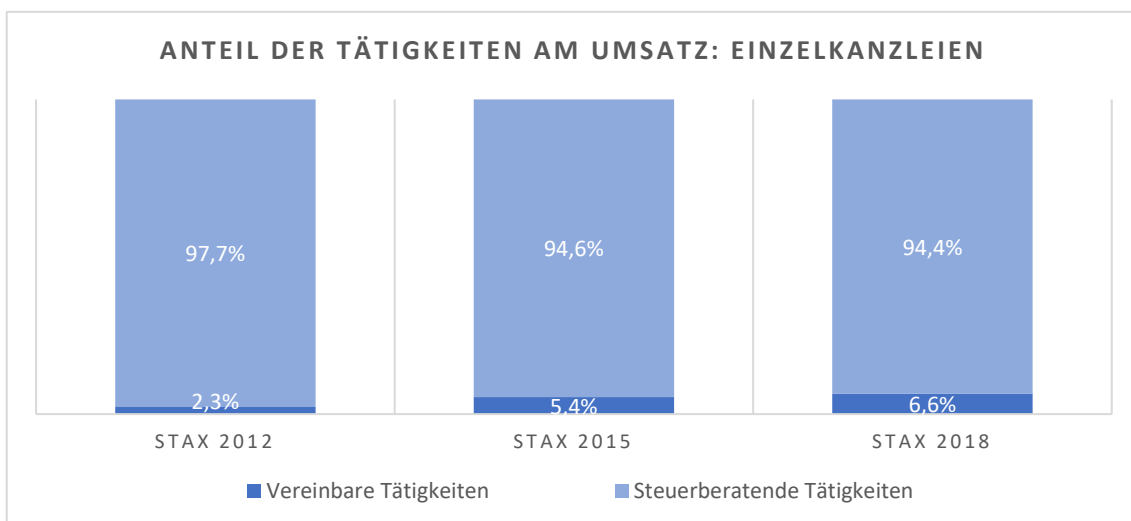
<sup>58</sup> VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG online (2023).

<sup>59</sup> Vgl. BStBK (2019a), S. 8f.

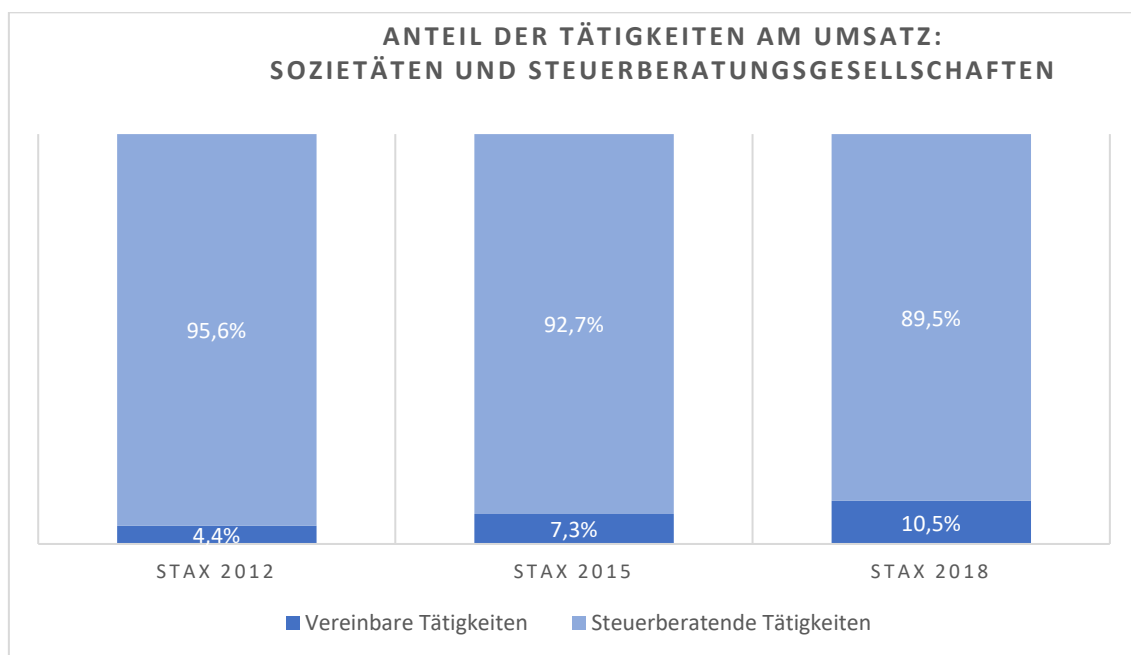
<sup>60</sup> Vgl. BStBK (2019a), S. 8f.

<sup>61</sup> Vgl. BStBK (2019b), S. 15.

<sup>62</sup> Vgl. Mann/Fontana/Schneider (2018), S. 11.



**Abbildung 4:** Anteil der Tätigkeiten am Umsatz: Einzelkanzleien  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BStBK 2019a, S.8)



**Abbildung 5:** Anteil der Tätigkeiten am Umsatz: Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BStBK 2019a, S. 3)

Ein zentrales Ziel der im März 2000 entwickelten Lissabon-Strategie ist die Liberalisierung des Dienstleistungssektors in Form einer Binnenmarktstrategie.<sup>63</sup> Aufgrund der hohen wirtschaftlichen Bedeutung der Freien Berufe wollte man von Seiten der Kommission die Reglementierung mittels einer neu eingeführten Berufsanerkennungs- und Dienstleistungsrichtlinie erleichtern und somit auch die Niederlassungs- und

<sup>63</sup> Vgl. Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestages (2006), S. 4.

Dienstleistungsfreiheit beflügeln.<sup>64</sup> Besteht der Verdacht einer Vertragsverletzung eines EU-Mitgliedsstaates gegen das EU-Recht, kann die EU-Kommission ein förmliches Vertragsverletzungsverfahren einleiten und das Land zu einer Stellungnahme auffordern.<sup>65</sup> Zu genannter Aufforderung kam es schließlich am 19.07.2018, als die damalige Binnenmarktkommissarin Elżbieta Bienkowska ihre Zweifel an der Vereinbarkeit des deutschen Steuerberaterrechts mit Art. 49 AEUV und Art. 59 Abs. 3 der Richtlinie 2005/36/EG<sup>66</sup> in einem Mahnschreiben an die Bundesregierung äußerte.<sup>67</sup> Artikel 49 AEUV thematisiert die Niederlassungsfreiheit von Staatsangehörigen eines Mitgliedsstaates im Hoheitsgebiet eines anderen Mitgliedsstaates.<sup>68</sup> Diese ist nach Auffassung der Kommission insofern eingeschränkt, als die geschäftsmäßige Hilfeleistung in Steuersachen erst nach Ablegen der in § 37a StBerG normierten Eignungsprüfung erbracht werden darf.<sup>69</sup> Laut des Rechtsgutachtens zu den Vorbehaltsaufgaben, das Prof. Dr. Thomas Mann im Auftrag der Bundessteuerberaterkammer erstellte, ist die Beschränkung der Niederlassungsfreiheit zwar real, allerdings durch triftige Gründe in Bezug auf das Allgemeinwohl gerechtfertigt.<sup>70</sup> Gründe des Allgemeinwohls sieht der Europäische Gerichtshof etwa im Verbraucherschutz, in einer geordneten Rechtspflege und unter anderem in der Vermeidung von Steuerhinterziehung.<sup>71</sup>

Des Weiteren werden die in § 4 StBerG genannten Ausnahmen angegriffen. In § 4 sind die Ausnahmen aufgeführt, die zur beschränkten Hilfeleistung in Steuersachen befugt sind.<sup>72</sup> Hier werden unter anderem Lohnsteuerhilfvereine, Kreditinstitute sowie weitere Personen und Personenvereinigungen genannt, die offensichtlich nicht über die gleiche Qualifikation wie der Steuerberater und auch nicht über jene Zulassung verfügen und dennoch steuerlich beraten dürfen. Diese Ausnahmen werden von der Kommission als „inkohärent“<sup>73</sup> empfunden und letztlich das Konzept der Vorbehaltsaufgaben im deutschen Steuerrecht als Ganzes in Frage gestellt. Das Kohärenzkriterium als Teil der Verhältnismäßigkeitsprüfung lässt sich trivialerweise als geeignete Regelung zur Erreichung eines angestrebten Ziels beschreiben.<sup>74</sup> Gerade § 4 StBerG gewährleistet aber Kohärenz und Verhältnismäßigkeit. Zum einen würde durch die sonst bestehende Monopolstellung der Steuerberater die Dienstleistungsfreiheit nicht erfüllt und

---

<sup>64</sup> Vgl. Mann/Fontana/Schneider (2018), S. 26f.

<sup>65</sup> Vgl. Europäische Kommission online (2022b).

<sup>66</sup> Mittlerweile Richtlinie 2013/55/EU.

<sup>67</sup> Vgl. Mann/Fontana/Schneider (2018), S. 12.

<sup>68</sup> Vgl. AEUV (2012), C 326/67, Art. 49.

<sup>69</sup> Vgl. StBerG (2022), § 37a.

<sup>70</sup> Vgl. Mann/Fontana/Schneider (2018), S. 40.

<sup>71</sup> Vgl. Mann/Fontana/Schneider (2018), S. 33f.

<sup>72</sup> Vgl. StBerG (2022), § 4.

<sup>73</sup> Schwab online (2021).

<sup>74</sup> Vgl. Richtlinie (EU) 2018/958 (2018), Art. 7 Abs. 1.

letztlich auch die Vereinigungsfreiheit der Europäischen Grundrechtecharta verletzt werden.<sup>75</sup> Zum anderen handelt es sich bei den enumerativen Ausnahmen um Nebenleistungsbefugnisse, die neben der Haupttätigkeit in einem eng begrenzten Rahmen der jeweiligen Befugnisse erbracht werden dürfen.<sup>76</sup> Es ersetzt keinesfalls die Beratung eines Steuerberaters, sondern dient lediglich der Wahlfreiheit, um bei einfacheren steuerlichen Fragen nicht gleich den Steuerberater hinzuziehen zu müssen.

Neben Prof. Dr. Hartmut Schwab, Präsident der Bundessteuerberaterkammer, halten auch das BMF, die Finanzministerien der Länder sowie der BGH das Mahnschreiben der EU-Kommission für unzureichend und unterstützen den Berufsstand in dieser Debatte.<sup>77</sup> Auch das Rechtsgutachten von Prof. Dr. Thomas Mann bestätigt die Kohärenz und Verhältnismäßigkeit des § 4 StBerG mit dem Unionsrecht.<sup>78</sup> Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Vorwürfe der Kommission in dieser Argumentation nicht standhalten und die Vorbehaltsaufgaben somit weiterhin eine sehr bedeutende Rolle im Tätigkeitsfeld des Steuerberaters einnehmen. Eine Frage bleibt sicherlich offen: Wie lange kann der Berufsstand dem mit Sicherheit anhaltenden Druck der EU-Kommission gegen die Vorbehaltsaufgaben im deutschen Steuerrecht standhalten?

### **3.1.2 Fokus auf Beratungsleistungen**

Während die im vorherigen Kapitel thematisierten Vorbehaltsaufgaben auch im Jahr 2023 zu den Tätigkeitsschwerpunkten der Steuerberater gehören, ist doch ein Umdenken und eine Anpassung des Leistungsportfolios zu erkennen. Induziert durch die technologischen Entwicklungen wird alles, was digitalisiert werden kann, auch digitalisiert werden.<sup>79</sup> Der Fokus liegt in Zukunft auf beratenden Tätigkeiten. Gerade im Zeitalter der Digitalisierung müssen vorhandene Daten, insbesondere sensible Daten, sinnvoll, aber auch vertrauensvoll genutzt werden.<sup>80</sup> Wer könnte hierfür besser geeignet sein als der Steuerberater? Er wird meist als engster Vertrauter der Mandanten gesehen und ist gerade durch seine originäre Tätigkeit bestens über deren wirtschaftliche und organisatorische Aufstellung und Situation informiert.<sup>81</sup> Das Zusammenspiel zwischen der Expertise des Steuerberaters, seinem tiefen Einblick in die Unternehmensstruktur und -zahlen sowie der engen Bindung zum Mandanten bietet optimale Voraussetzungen für die Platzierung von Beratungsangeboten. Auch in Bezug auf den Umsatz macht der Wandel deutlich

---

<sup>75</sup> Vgl. Mann/Fontana/Schneider (2018), S. 47.

<sup>76</sup> Vgl. Mann/Fontana/Schneider (2018), S. 48.

<sup>77</sup> Vgl. Schwab online (2021).

<sup>78</sup> Vgl. Mann/Fontana/Schneider (2018), S. 54.

<sup>79</sup> Vgl. Haufe (2016), S. 2.

<sup>80</sup> Vgl. Egner (2018), S. 41.

<sup>81</sup> Vgl. Elster (2018), S. 79.

Sinn. Während bei den klassischen Vorbehaltsaufgaben Umsatzsteigerungen von 0 - 3 % prognostiziert werden, sind bei den Beratungsleistungen bis zu 40 % möglich.<sup>82</sup> Allerdings herrscht insbesondere bei den Steuerberatern eine verzerrte Wahrnehmung, was die Nachfrage und Wichtigkeit der Beratungsleistungen für Mandanten angeht. 51 % der Mandanten wünschen sich eine deutlichere Ansprache und Platzierung von Beratungsleistungen, während die Berufsträger selbst dies nur für 18 % erwarten.<sup>83</sup> Hiervon soll nur etwas mehr als die Hälfte vom Steuerberater vollzogen werden.<sup>84</sup> Eine fast paradoxe Haltung, wenngleich laut einer Umfrage der FHM 83 % der mittelständischen Unternehmen den Steuerberater als bevorzugten Ansprechpartner bei Beratungsleistungen sehen.<sup>85</sup> Bereits auf der Bundeskammerversammlung im März 2012 eruierten die Delegierten neben dem Bedeutungsverlust der Kerntätigkeiten auch eine steigende Nachfrage nach Beratungsleistungen, insbesondere betriebswirtschaftlicher Natur.<sup>86</sup> Die sich abzeichnenden Veränderungen der Tätigkeiten sind also keinesfalls neu für den Berufsstand. Ebenfalls wird sich die aktuell dominierende, vergangenheitsbezogene Beratung hin zu einer durch Smart Data induzierten Echtzeitberatung verschieben. So wird es möglich sein, gezielte Beratungsleistungen von der Leistungserstellung bis zur Leistungserbringung anzubieten.<sup>87</sup> Eben skizziertes Szenario ist allerdings nur möglich, wenn die technischen Herausforderungen sowohl in der Kanzlei als auch beim Mandanten geschaffen wurden. Das ermöglicht eine Prozessberatung, die eng verzahnt mit einer systematischen Softwareberatung für medienbruchfreie Geschäftsprozesse sorgen kann.<sup>88</sup> In Verbindung mit der Vielzahl an persönlichen und hochvertraulichen Daten, die zwischen dem Steuerberater und seinen Mandanten ausgetauscht werden, steht spätestens seit Einführung der DSGVO im Jahr 2018 Datenschutz an oberster Stelle. Die für den Berufsstand schon immer geltende Maxime kann ebenfalls in Form einer Beratungsleistung zum Schutz des Mandanten angeboten werden.<sup>89</sup>

Im Rahmen der vereinbarten Tätigkeiten ist laut Bundessteuerberaterkammer besonderer Fokus auf die betriebswirtschaftliche Beratung, die Unternehmensberatung und die Vorsorge- und Vermögensberatung zu lenken, die auch unter dem Oberpunkt „Ausbau der vereinbarten Tätigkeiten“ als eines von neun Handlungsfeldern zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit von Kanzleien definiert wurden.<sup>90</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. Wolters Kluwer (2019), S. 3.

<sup>83</sup> Vgl. BStBK (o.J.b), S. 27.

<sup>84</sup> Vgl. BStBK (o.J.b), S. 27.

<sup>85</sup> Vgl. Offensive Mittelstand online (o.J.).

<sup>86</sup> Vgl. BStBK (o.J.b), S. 21.

<sup>87</sup> Vgl. Egner (2018), S. 34.

<sup>88</sup> Vgl. Egner (2018), S. 35.

<sup>89</sup> Vgl. Mayr (2018), S. 259.

<sup>90</sup> Vgl. BStBK (o.J.b), S. 67f.



Nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über konkrete Beratungsangebote in den jeweiligen vereinbarten Tätigkeiten. Darüber hinaus sind weitere Spezialisierungen und Beratungsfelder aufgelistet.

Geschäftsfelder	Basis	Aufbau	Spezialisierung / Expertise
Steuerberatung	– Professionalisierung der Steuerberatung	– Zielgruppenspezialisierung / Lösungsspezialisierung	
	– Digitalisierung der Geschäftsprozesse	– Tele-Präsenz (u.a. virtuelle Beratung)	– Systeme zur Selbstberatung
Rechtsberatung	– Kooperationen	– Aufbau Rechtsberatungskompetenz	– Insolvenzberatung
Wirtschaftsprüfung	– Kooperationen	– Aufbau einer eigenen Wirtschaftsprüfungskompetenz	
Betriebswirtschaftliche Beratung	– Auswertungen	– Fördermittelberatung	– Beteiligungen
	– Mahnwesen	– Führungsinformationssystem (FIS)	– Benchmarking
	– Kurzfristige Erfolgsmessung & Controlling	– Analyse & Konzept	
	– Finanzierung / Investition	– Coaching & Mentoring	
Unternehmensberatung	– Unternehmensanalyse und -konzept	– Strategieberatung	– Organisations- und Prozessberatung
Vorsorge- / Vermögensberatung	– Neutrale Vermögensstrukturberatung	– Beraterhaus: Alles aus einer Hand	– Ganzheitliche Zukunftsvorsorge
Unternehmerberatung	– Prozessberatung	– Unternehmensberatung nach Gründung	
	– Unternehmensnachfolge	– Mediationsberatung	
Internationalisierungsberatung	– Mitgliedschaften in bestehenden Netzwerken	– Steuer- / finanzwirtschaftlich optimierte Internationalisierungsberatung	– Strategische Internationalisierungsberatung
Services	– Finanz- und Lohnbuchhaltung	– Outsourcing	– Recruiting
	– Gutachter-Services	– Rechnungswesen	– Services für Family Offices
		– Finanzübersichten	

Abbildung 6: Beratungsmöglichkeiten einer Zukunftskanzlei (Quelle: BStBK 2019b, S. 25)

Natürlich ist der Wandel hin zu Beratungsleistungen nicht rein vom Steuerberater geleitet, sondern vor allem durch den Druck von Wettbewerbern wie Rechtsanwälten, Banken, Versicherungen oder anderen vorangehenden Kanzleien und Beratungsunternehmen, die mit Hilfe künstlicher Intelligenz die Macht der Daten erkannt haben und für Beratungsleistungen nutzbar machen.<sup>91</sup> In einer immer komplexer und individueller werdenden Welt suchen Unternehmen aktiv nach Klarheit und individuellen Hilfestellungen.<sup>92</sup> Wer hierfür keine passende Dienstleistung anbieten kann, wird früher oder später das Mandat verlieren. Ein großer Punkt ist somit auch den gestiegenen Erwartungen der Mandanten gerecht zu werden. Über die Veränderung der Erwartungshaltung wird genauer in Kap. 3.2.2 eingegangen.

<sup>91</sup> Vgl. BStBK (o.J.b), S. 33.

<sup>92</sup> Vgl. BStBK (o.J.b), S. 32.

## 3.2 Veränderung der Erwartungshaltung

Eine weitere, deutlich spürbare Veränderung im Geschäftsmodell der Steuerberatung und insbesondere im Kollaborationsprozess mit den beteiligten Akteuren ist die gestiegene Erwartungshaltung an die Dienstleistungen des Steuerberaters. Während im privaten Umfeld sicherlich Streaming-on-Demand-Dienste wie Netflix oder Lieferdienste wie Lieferando für eine gewisse Erwartungshaltung hinsichtlich der zeitlichen Verfügbarkeit von Dienstleistungen sorgen, können im beruflichen Umfeld neue gesetzliche Anforderungen sowie der Digitalisierungsdruck in den Unternehmen diesen Wandel beflügeln.

Das Kapitel beleuchtet die Erwartungshaltung aus Sicht zweier Protagonisten des Geschäftsmodells Steuerberatung. Kapitel 3.2.1 befasst sich mit den veränderten Erwartungen der Finanzverwaltung. Kapitel 3.2.2 hingegen nimmt die Sicht des Mandanten ein und beleuchtet zusätzliche Hintergründe dieser Veränderung.

### 3.2.1 Finanzverwaltung

Das Aufkommen des Internets Mitte der 90er-Jahre weckte auch bei den deutschen Behörden den Wunsch einer effizienteren Prozessabwicklung in der Verwaltung. Das Leitbild: Das Bearbeiten von administrativen Geschäftsprozessen mittels elektronischer Medien, kurz E-Government.<sup>93</sup> Mit Beschluss der E-Government-Gesetze 2013 oder des Onlinezugangsgesetzes im Jahr 2017 zeigte der Bund klare Haltung. Trotz aller Bemühungen und Aktivitäten der letzten Jahre verliert Deutschland im internationalen Vergleich zunehmend den Anschluss in der digitalen Verwaltung. Laut DESI 2022 liegt Deutschland im europäischen Vergleich im Bereich der öffentlichen Verwaltung auf Platz 18.<sup>94</sup> Über alle Bereiche des Index für digitale Wirtschaft und Gesellschaft hinweg belegt Deutschland – wie in Abb. 7 zu sehen – Platz 13 der insgesamt 27 Mitgliedstaaten.<sup>95</sup>

---

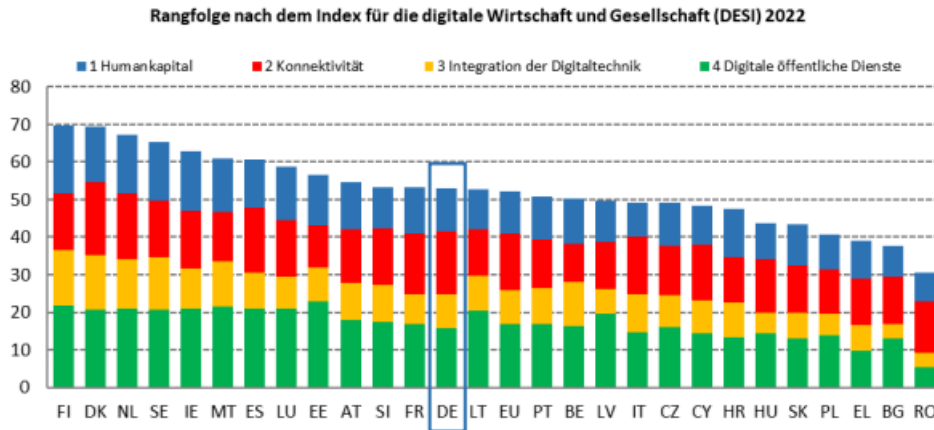
<sup>93</sup> Vgl. Kube (2021), S. 3.

<sup>94</sup> Vgl. Europäische Kommission (2022a), S. 18.

<sup>95</sup> Vgl. Europäische Kommission (2022a), S. 3.



DESI 2022	Deutschland		EU
	Rang	Wert	Wert
	13	52,9	52,3



**Abbildung 7:** Rangfolge nach dem Index für digitale Wirtschaft und Gesellschaft (DESI) 2022  
(Quelle: Europäische Kommission 2022a, S. 3)

Die Corona-Krise hat den Nachholbedarf verdeutlicht. Neben bereits bestehenden Projekten wird das politische Drängen, auch initiiert von der neuen Bundesregierung, auf eine schnelle und rasche Umsetzung von digitalen Projekten deutlich zunehmen. In Zuge dessen soll der Verwaltungsapparat „agiler und digitaler werden“.<sup>96</sup> Aufgrund der Vielzahl an bisher umgesetzten und noch umzusetzenden Maßnahmen kann nicht auf jede Änderung eingegangen werden. Um einen groben Überblick zu bekommen, werden die wichtigsten Entwicklungen tangiert. Die Wichtigkeit des gesamten Transformationsprozesses zeigt die teilweise existierende Simultanität der beschlossenen Maßnahmen, die alle auf dasselbe Ziel einzahlen. Im Jahr 2007 wurde das Projekt „Koordinierte neue Software-Entwicklung der Steuerverwaltung“, kurz KONSENS, ins Leben gerufen, um die bis dato existierenden heterogenen Strukturen der einzelnen Bundesländer zu harmonisieren.<sup>97</sup> Hierfür sind insgesamt 19 Verfahren geplant.<sup>98</sup> Das wohl bekannteste ist das ELSTER-Portal, welches vorwiegend für die einheitliche elektronische Übermittlung von Steuerdeklarationen genutzt wird. Weitere Verfahren sind beispielsweise GINSTER, welches als Schnittstelle für andere Anwendungen eine zentrale Stammdatenverwaltung in sich vereint oder RMS, ein Risikomanagementsystem, welches durch datenbasierte Analysen auf Seiten der Finanzverwaltung für Kapazitätsentlastung sorgt, indem nur noch vom System als risikoreich gekennzeichnete Bescheide manuell geprüft werden.<sup>99</sup> Ein

<sup>96</sup> Koalitionsvertrag 2021-2025 (2021), S. 7.

<sup>97</sup> Vgl. KONSENS online (o.J.a).

<sup>98</sup> Vgl. KONSENS online (o.J.a).

<sup>99</sup> Vgl. KONSENS online (o.J.b).

weiterer Schritt in Richtung digitale Kommunikation mit der Finanzverwaltung war die Einführung des § 5b EStG. Unter dem Stichwort E-Bilanz müssen seit 2013 alle Jahresabschlüsse im vorgeschriebenen XBRL-Format an die Finanzverwaltung elektronisch übermittelt werden.<sup>100</sup> Unter dem Schlagwort „vorausgefüllte Steuererklärung“, kurz VaSt, ist es seit 2014 möglich, bereits aggregierte Daten anderer Institutionen, wie Krankenversicherungen oder Rentenversicherungsträger, sowie steuerliche Informationen automatisiert in der Steuererklärung zu hinterlegen.<sup>101</sup> Um an die Daten zu kommen, muss sich der Steuerberater im Prozess einschalten oder Zugriffrechte bekommen.<sup>102</sup> Dies wird unter anderem durch eine Vollmachtsdatenbank gelöst. Berufsträger, die eine Vollmacht des Mandanten besitzen und in der Vollmachtsdatenbank hinterlegt haben, können auf die Datenbestände der Finanzverwaltung zugreifen.<sup>103</sup> Durch Redundanzvermeidung geprägt, entwickelte die Steuerberaterkammer in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Steuerberaterverband e.V. eine Muster-Verfahrensdokumentation, um die Belege nur einmal archivieren zu müssen. Aufgrund der Unsicherheit der GoBD-konformen Archivierung von gescannten Belegen oder PDF-Dokumenten wurden Belege doppelt, elektronisch und analog, aufbewahrt.<sup>104</sup> Hierdurch kann der Weg vom Belegeingang über die Be- und Verarbeitung bis hin zur Archivierung komplett nachvollzogen werden. Die Verfahrensdokumentation ist nur eine von vielen gesetzlichen Bestimmungen, die die Finanzverwaltung in ihrem BMF-Schreiben über die Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff (GoBD) vom 28.11.2019 vorsieht.<sup>105</sup> Mit Beschluss des Gesetzes zur Modernisierung des Besteuerungsverfahrens vom 18.07.2016 wurden einige Änderungen in der Abgabenordnung vorgenommen, um die Prozesse in der Zusammenarbeit im Besteuerungsverfahren zu erleichtern.<sup>106</sup> Eine der zentralen Veränderungen ist die Abkehr von der Belegvorgabepflicht hin zur Belegvorhaltepflcht. Was sich als Idee der Finanzverwaltung erstmal gut und richtig anhört, erweist sich in der Umsetzung als nicht ganz trivial. Als Schlüsselfigur in diesem Prozess muss der Steuerberater somit seine aktuellen Prozesse überdenken, gegebenenfalls ändern und an die Erwartungen der Finanzverwaltung anpassen.<sup>107</sup> Zumindest arbeitet die Finanzverwaltung an unterstützenden Prozessen. Neben ELSTER gesellen sich noch zwei weitere Vögel dazu. Mit NACHDIGAL wird die Nachreichung digitaler Anlagen

---

<sup>100</sup> Vgl. Bär (2015), S. 51.

<sup>101</sup> Vgl. Vinken (2016), S. 467.

<sup>102</sup> Vgl. Mayr (2018), S. 261.

<sup>103</sup> Vgl. DATEV eG online (o.J.b).

<sup>104</sup> Vgl. Vinken (2016), S. 468.

<sup>105</sup> Vgl. BMF-Schreiben vom 28.11.2019 (2019).

<sup>106</sup> Vgl. Bundesministerium der Finanzen online (2016).

<sup>107</sup> Vgl. Schröder (2018), S. 469.

über das ELSTER-Portal möglich.<sup>108</sup> Der voraussichtlich 2024 zu fliegen beginnende RABE, um in dem Bild zu bleiben, wird es der Finanzverwaltung ermöglichen, durch auf der Steuererklärung hinterlegte Referenzen direkt auf den dazugehörigen Beleg zuzugreifen.<sup>109</sup> Eine mögliche Datenhaltungsquelle könnte die Cloud des Steuerberaters oder das Rechenzentrum eines Dienstleisters wie DATEV sein. Laut OZG müssen Bund, Länder und Kommunen bis spätestens 31.12.2022 ihre Verwaltungsleistungen und Verwaltungsportale online anbieten.<sup>110</sup> Basierend auf dem OZG schaltete die BStBK zum 01.01.2023 das besondere elektronische Steuerberaterpostfach (beSt) scharf, um mittels eindeutiger Identität rechtssicher Informationen mit Mandanten oder Behörden auszutauschen.<sup>111</sup> Das Postfach ist lediglich ein Baustein einer zentralen Steuerberaterplattform. Es ist zu erkennen, dass die Bestrebungen des Bundes die Verwaltung und damit auch die Finanzverwaltung zu digitalisieren voll im Gange, aber noch lange nicht abgeschlossen sind. Zur Bekämpfung des Umsatzsteuerbetrugs ist laut Koalitionsvertrag „schnellstmöglich“<sup>112</sup> die Einführung eines elektronischen Umsatzsteuermeldesystems geplant, welches zwangsläufig auch den Steuerberater als Schnittstelle zwischen Mandant und Finanzverwaltung treffen wird.

Bislang wurden nur gesetzlich bedingte Veränderungen erläutert. Ereignisse, die zusätzlich zum Tagesgeschäft und dem allgemeinen digitalen Transformationsprozess auf den Berufsstand einwirkten und noch wirken, blieben unberücksichtigt. Als Beispiel eines zusätzlichen Ereignisses sind die coronabedingt unzähligen Anträge auf Überbrückungshilfe zu erwähnen, die neben ein paar wenigen Ausnahmen vom Steuerberater zu beantragen sind.<sup>113</sup> Ein weiteres Beispiel war die vom 01.07.2020 bis 31.12.2020 gültige Mehrwertsteuersenkung. Auch hier sorgten die veränderten Mehrwertsteuersätze vor, während und nach Beendigung der Steuersenkung für erheblichem Mehraufwand.<sup>114</sup> Um zu guter Letzt mit der Grundsteuerreform noch ein aktuelles Projekt in den Ring zu werfen, sieht sich der Steuerberater erneut unter enormem Zeitdruck. „Das wird ein riesiger Kraftakt“ findet auch BStBK-Präsident Prof. Dr. Hartmut Schwab.<sup>115</sup>

---

<sup>108</sup> Vgl. Deutscher Steuerberaterverband e.V. online (2020).

<sup>109</sup> Vgl. Deutscher Steuerberaterverband e.V. online (2022).

<sup>110</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat online (o.J.).

<sup>111</sup> Vgl. BStBK online (o.J.a).

<sup>112</sup> Vgl. Koalitionsvertrag 2021-2025 (2021), S. 132.

<sup>113</sup> Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie online (o.J.).

<sup>114</sup> Vgl. Die Bundesregierung online (2020).

<sup>115</sup> Vgl. Anger online (2021).

Die Frist zur Abgabe der Grundsteuererklärung wurde für Bürger und deren Steuerberater zwar von ursprünglich 31.10.2022 auf 31.01.2023 verlängert, steht jedoch in keinem Verhältnis zu den 24 Monaten, die die Finanzverwaltung zur Berechnung der Grundsteuer hat.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Digitalisierungsstrategie der Finanzverwaltung mittelfristig sicherlich erhebliche Effizienzgewinne für das Arbeiten des Steuerberaters mit sich bringt, kurzfristig jedoch zu schnell zu viel von ihm erwartet. Neben dem Anpassen von eigenen Prozessen muss sich der Steuerberater zunehmend weiteren Herausforderungen stellen. Es ist fraglich, ob das aktuelle Anforderungsprofil eines Steuerberaters dem gewappnet ist.

### **3.2.2 Mandanten**

Um sich der veränderten Erwartungshaltung der Mandanten zu nähern, ist es zunächst sinnvoll, die Zielgruppe zu präzisieren. Sie besteht einerseits aus Privatpersonen, die den Steuerberater hauptsächlich für ihre Steuererklärung benötigen, andererseits aus Unternehmen, die neben dem Jahresabschluss und der Umsatzsteuervoranmeldung teilweise auch die laufende Buchführung auslagern. Doch wie sieht das auf Bevölkerungsebene aus? Die beiden bevölkerungsstärksten Generationen Deutschlands sind Generation X (41-55 J.) mit 16,53 Millionen Einwohnern und Generation Y (26-40 J.) mit 15,88 Millionen Einwohnern.<sup>116</sup> Das macht knapp 39 % der deutschen Bevölkerung und circa 57 % der erwerbsfähigen Bevölkerung aus.<sup>117</sup> Schaut man sich den Altersdurchschnitt des Berufsstandes an, liegt dieser mit 53,4 Jahren gerade noch in der Generation X.<sup>118</sup> Genau hier liegt die Krux. Der Steuerberater muss nicht nur an die Bedürfnisse der heranwachsenden erwerbstätigen Generationen Alpha und Z denken, sondern sich auch um die zunehmend das erwerbstätige Alter verlassenden Generationen kümmern. Diejenigen Generationen, die mit den neuen Technologien aufwachsen, sogenannte „Digital Natives“ stellen ganz neue Anforderungen an den Steuerberater. Sie wollen digital mit ihrem Steuerberater zusammenarbeiten und Meetings über Videokonferenzsysteme durchführen.<sup>119</sup> Durch die Affinität zur Technik werden vorbereitende Tätigkeiten und klassische Aufgaben bereits selbst durch geeignete Software erledigt.<sup>120</sup> Aufgrund der Informationsflut kommen gerade jüngere Mandanten gut informiert mit gezielten Fragestellungen, wollen diesbezüglich beraten werden und erwarten denselben Wissensstand auch von ihrem Berater.<sup>121</sup> Abseits der Dienstleistung und der Kollaboration erwarten sie auch einen entsprechenden Auftritt der Kanzlei in den sozialen

---

<sup>116</sup> Vgl. Statista online (2022).

<sup>117</sup> Generation Alpha, Nachkriegsgeneration und Generation bis 1945 wurden vernachlässigt.

<sup>118</sup> Vgl. BStBK (2022), S. 2.

<sup>119</sup> Vgl. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (2020), S. 4.

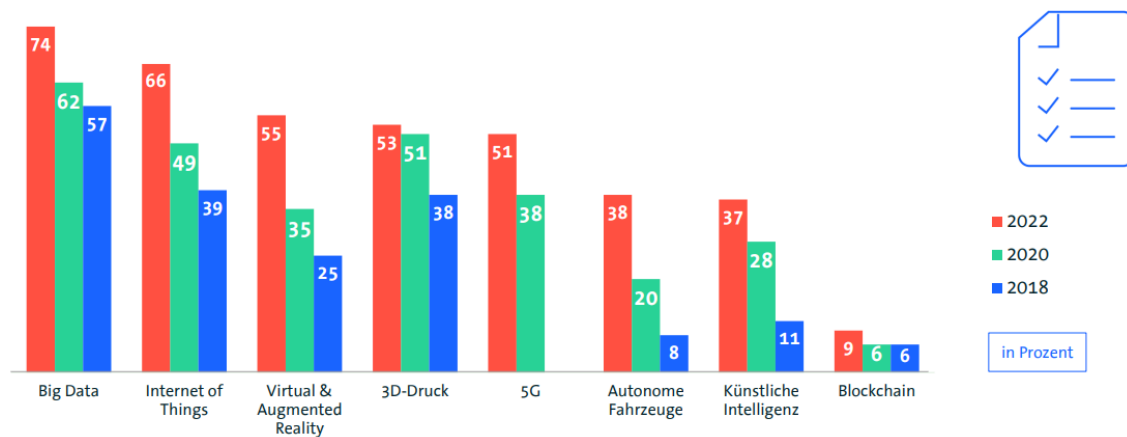
<sup>120</sup> Vgl. Wolters Kluwer (2019), S. 4.

<sup>121</sup> Vgl. BStBK (2019b), S. 13.

Medien und eine zeitgemäße Website, um überhaupt gefunden zu werden.<sup>122</sup> Im Gegensatz dazu verspricht sich auch die alternde Bevölkerung für sie angepasste Produkte und Dienstleistungen vom Steuerberater.<sup>123</sup>

Bedingt durch die Digitalisierung und den zunehmenden Wettbewerb sehen sich auch die Unternehmen in der Pflicht, sich mit neuen Technologien zu beschäftigen und ihre Prozesse neu zu denken, um sie an die Bedürfnisse ihrer Kunden anzupassen. Abb. 8 veranschaulicht die Relevanz verschiedener Technologien für Unternehmen. Es ist zu erkennen, dass alle Technologien seit 2018 an Bedeutung gewonnen haben. Gerade Technologien wie Big Data, Internet of Things oder Künstliche Intelligenz, die auch für den steuerberatenden Berufstand von hoher Relevanz sind, haben einen deutlichen Anstieg zu verzeichnen. Denselben Weitblick erwarten sie allerdings auch von ihrem engsten Vertrauten, dem Steuerberater.

### Welche Technologien werden in Ihrem Unternehmen genutzt oder der Einsatz ist geplant/wird diskutiert?



Basis: Alle Unternehmen (n=604, 2020: n=603, 2018: n=604) | Werte für »aktuell im Einsatz« & »Einsatz geplant oder diskutiert« | Quelle: Bitkom Research 2022

**Abbildung 8: Top-Technologien der Unternehmen**  
(Quelle: Digitalisierung der Wirtschaft, Bitkom Research 2022, S. 5)

Nicht verwunderlich, dass in lediglich 16 % aller Fälle der Steuerberater Treiber der Digitalisierungsstrategie war.<sup>124</sup> Bezieht man die Nutzung von DATEV-Software mit ein, die ein entscheidendes Vehikel zur Digitalisierung ist, ist die Rolle des Steuerberaters von größerer Bedeutung.<sup>125</sup> Dennoch wird der Steuerberater als erster Ansprechpartner in IT-Fragen gesehen,

<sup>122</sup> Vgl. BStBK (2019b), S. 34.

<sup>123</sup> Vgl. BStBK (o.J.b), S. 37.

<sup>124</sup> Vgl. Egner (2016), S. 55f.

<sup>125</sup> Vgl. Egner (2016), S. 51.

gerade wenn das IT-Wissen im Unternehmen fehlt.<sup>126</sup> Laut einer Befragung von Bitkom gaben 89 % der über 600 befragten Unternehmen an, während des Digitalisierungsprozesses immer wieder auf Probleme zu stoßen.<sup>127</sup> In diesem Zusammenhang bekommt der Steuerberater als „Digitalisierungs-Coach[..]“<sup>128</sup> ein ganz neues Aufgabengebiet. Aus diesem Grund ist es nicht mehr ausreichend, nur im originären Steuerkontext unterwegs zu sein, sondern notwendig, sich auch den Themen Digitalisierung und auswertungsbasierter betriebswirtschaftlicher Beratung zu widmen.<sup>129</sup> Mandanten erwarten Unterstützung insbesondere bei der Einrichtung medienbruchfreier Prozesse ohne redundante Datenerfassung sowie eine vom Steuerberater zur Verfügung gestellte Cloud, in der in Echtzeit individuelle Unternehmensreports abgerufen werden können.<sup>130</sup> Unternehmen wollen gesetzliche Anforderungen, die nicht ihrem Kerngeschäft entsprechen, an den Steuerberater als Compliance-Instanz auslagern beziehungsweise von ihm einen standardisierten Prozess, sodass personelle und finanzielle Ressourcen verschont bleiben. Ein Beispiel hierfür ist die Verfahrensdokumentation. Sie verursacht in Unternehmen hohe Kosten, da schlichtweg Erfahrung und Wissen fehlt.<sup>131</sup> Der gerade in Zeiten von Cyberkriminalität essenzielle Datenschutz wird von Mandanten allerdings nicht gesondert honoriert, sondern vielmehr als Voraussetzung und Pflicht gesehen.<sup>132</sup>

Die zunehmende Heterogenität im Mandantenstamm bringt die Notwendigkeit einer individuelleren Betreuung und Beratung durch den Steuerberater mit sich. Ausschlaggebend ist zum einen der unterschiedliche Digitalisierungsgrad in den Unternehmen, zum anderen die je nach Generation teilweise voneinander abweichende Erwartungshaltung. Die Prozesse und Arbeitsweise des Steuerberaters sollten den Mandanten an dem Punkt abholen, an dem er sich gerade befindet.<sup>133</sup> Das bedeutet einerseits, dass der Steuerberater noch nicht digitalisierte Mandate bei deren Prozessen unterstützt, andererseits auch selbst seine internen Prozesse anpassen muss, um mit bereits sehr digitalisierten Mandanten auf Augenhöhe kommunizieren und deren Erwartung erfüllen zu können. Nur so kann entsprechendes Know-How über IT-Systeme der Mandanten aufgebaut und gleichzeitig selbst eine angemessene IT-Infrastruktur in Zusammenarbeit mit den Mandanten vorgehalten werden.<sup>134</sup> Standarddienstleistungen sollten

---

<sup>126</sup> Vgl. Elster (2018), S. 70.

<sup>127</sup> Vgl. Bitkom Research (2022), S. 4.

<sup>128</sup> Vgl. Elster (2018), S. 75.

<sup>129</sup> Vgl. Elster (2018), S. 74.

<sup>130</sup> Vgl. Egner (2018), S. 41.

<sup>131</sup> Vgl. Egner (2018), S. 35.

<sup>132</sup> Vgl. Pfeffer/Stein (2016), S. 392.

<sup>133</sup> Vgl. Elster (2018), S. 69.

<sup>134</sup> Vgl. Elster (2018), S. 72.



möglichst modular aufgebaut sein und mit individuellen Problemstellungen in Form von Sonderdienstleistungen ergänzt werden.<sup>135</sup> Ein Beispiel könnte hier die Nachfolgeplanung sein.<sup>136</sup>

Abschließend lässt sich festhalten, dass der Steuerberater den Erwartungen nur gerecht werden kann, indem er mittels einer klar definierten Digitalisierungsstrategie die Leistungsprozesse seiner Mandanten automatisiert erfasst, um zeit- und ortsunabhängig Auswertungen zur Verfügung stellen zu können.<sup>137</sup> Klar ist auch, dass das nur mit einer entsprechenden IT-Kompetenz in der Kanzlei, einem verlässlichen IT-Partner wie DATEV eG und eigenen internen digitalisierten Prozessen funktioniert.<sup>138</sup> Wirft man einen Blick auf die Realität in den Kanzleien, ist es noch ein langer Weg, bis man den oben genannten Digitalisierungsstand erreicht hat. Eine Mitarbeiterbefragung der VALTAXA – Verband der Angestellten in steuerberatenden Berufen in Deutschland e.V. gibt einen tieferen Einblick in die Kanzleien. Auf die Frage, ob die Möglichkeiten der Digitalisierung und Automatisierung bei allen Mandanten umgesetzt seien, vergaben circa 350 Befragte der Studie 3,0 von 10 möglichen Punkten.<sup>139</sup> Eine klar definierte Digitalisierungsstrategie, wie oben angesprochen, ist mit 4,5 von 10 Punkten ebenso bei Weitem nicht in allen Kanzleien vorhanden.<sup>140</sup>

Letztlich verstärkt das nur noch die Veränderungsnotwendigkeit in den Kanzleien und damit auch die Notwendigkeit des Steuerberaters, sich mit seiner zukünftigen Rolle und seinen zukünftigen Anforderungen zu beschäftigen.

---

<sup>135</sup> Vgl. BStBK (o.J.b), S. 32.

<sup>136</sup> Vgl. Elster (2016), S. 321.

<sup>137</sup> Vgl. Egner (2018), S. 41.

<sup>138</sup> Vgl. Egner (2018), S. 41f.

<sup>139</sup> Vgl. Schulz/Bodmann (2018), S. 476.

<sup>140</sup> Vgl. Schulz/Bodmann (2018), S. 476.

### 3.3 Veränderung des Arbeitsmarktes

Der Arbeitsmarkt befindet sich im Wandel. Nahezu jede Branche wird mit Veränderungen konfrontiert. Einige Jobs sind aufgrund der Digitalisierung und Automatisierung gefährdet. Dies wird nicht zuletzt durch den Einfluss von Corona und der Digitalisierung deutlich. Die Pandemie hat zu einem massiven Einbruch in vielen Branchen geführt und hat auch langanhaltende Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Gleichzeitig treibt die Digitalisierung die Veränderungen im Arbeitsmarkt voran und führt zu neuen Anforderungen sowohl auf der Arbeitgeber- als auch auf der Arbeitnehmerseite.

In Kapitel 3.3.1 wird der Fachkräftemangel global hergeleitet und anschließend auf das Berufsbild bezogen, ehe im Kapitel 3.3.2 auf den erkennbaren Wertewandel der erwerbstätigen Bevölkerung und damit einhergehende neue Arbeitsweisen eingegangen wird.

#### 3.3.1 Fachkräftemangel

Der Fachkräftemangel ist ein akutes Problem in der Arbeitswelt. Global betrachtet korrelieren die aktuellen Entwicklungen stark mit dem allgemeinen demographischen Wandel. Sinkende Geburtenraten gepaart mit dem Renteneintritt der Babyboomer, einer Generation, die vor allem für ihre hohe Geburtenrate bekannt ist, spitzen die Situation am Arbeitsmarkt weiter zu.<sup>141</sup> Laut BMWK sehen 55 % der Unternehmen den Fachkräftemangel als Risiko.<sup>142</sup> 352 von 801 Berufsgattungen, darunter auch der Steuerberater, leiden unter dem Mangel an fähigen Arbeitskräften.<sup>143</sup> Blickt man weiter in die Zukunft, wird die erwerbstätige Bevölkerung bis ins Jahr 2030 um etwa 3,9 Millionen und bis ins Jahr 2060 um etwa 10,2 Millionen sinken.<sup>144</sup> Dass das dramatische Auswirkungen mit sich ziehen wird, ist längst allen bewusst. Auch die jüngste Aufforderung des Bundesministers für Arbeit und Soziales, Hubertus Heil, mehr Arbeitskräfte auch im hohen Alter noch einzustellen, wird das Problem nicht lösen.<sup>145</sup> Vor diesen strukturellen Veränderungen kann sich auch der Berufsstand nicht verstecken. Im Jahr 2022 waren 30 % der in den Kammern registrierten Berufsträger über 60 Jahre alt.<sup>146</sup> Das bedeutet, dass noch in diesem Jahrzehnt knapp ein Drittel der Steuerberater in den Ruhestand gehen und demnach nicht mehr auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen werden. In Zahlen sind das fast 30.000 Berufsträger. Weitaus dramatischer sieht es allerdings bei den Steuerfachangestellten aus. Betrachtet man die

---

<sup>141</sup> Vgl. Mayr online (2022).

<sup>142</sup> Vgl. BMWK online (o.J.).

<sup>143</sup> Vgl. BMWK online (o.J.).

<sup>144</sup> Vgl. BMWK online (o.J.).

<sup>145</sup> Vgl. ZEIT online (2022).

<sup>146</sup> Vgl. BStBK (2022), S. 10.

Mitarbeiterstruktur in den Kanzleien, so bilden Steuerfachangestellte sowohl bei den Einzelkanzleien mit 47,1 % als auch bei den Sozietäten beziehungsweise Steuerberatungsgesellschaften mit 47,5 % mit Abstand den größten Anteil.<sup>147</sup>

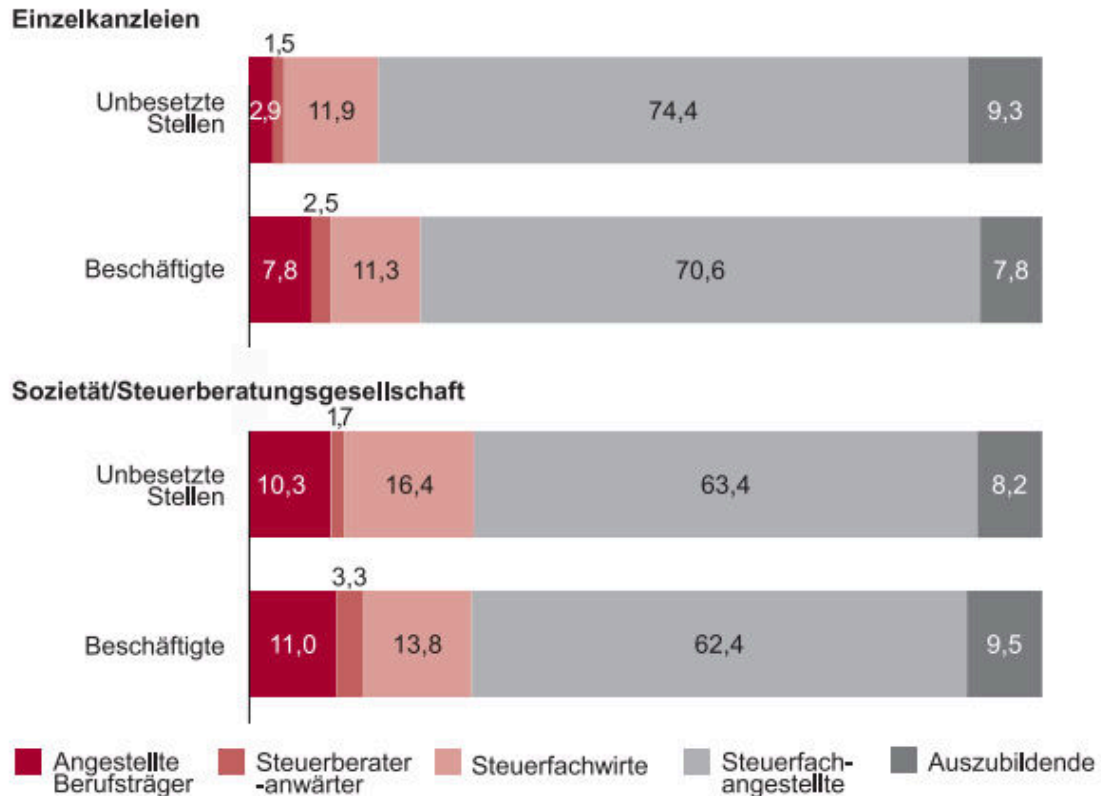


Abbildung 9: Prozentuale Verteilung der Beschäftigten und der unbesetzten Stellen auf Mitarbeitergruppen nach Kanzleityp (Quelle: BStBK 2019a, S. 12)

Bei beiden Kanzleitypen stellen die Steuerfachangestellten über die Hälfte der nicht besetzten Stellen. Der ausschlaggebende Punkt sei das Fehlen von geeigneten Bewerbern.<sup>148</sup> Auch das hatten die Delegierten bei der 85. Bundeskammerversammlung 2012 bedacht, als die sieben Thesen niedergeschrieben wurden. In der vierten These werden die durch die Digitalisierung und den Einsatz von Technologien gestiegenen Anforderungen an die Mitarbeiter hervorgehoben und betont, dass der Wettbewerb um geeignete Mitarbeiter nur funktionieren kann, wenn Mitarbeiterführung und Personalmarketing zunehmend in den Fokus der Steuerberater gelangen.<sup>149</sup> Der Fachkräftemangel führt laut KfW-Ifo-Fachkräftebarometer bei 61,4 % der Kanzleien zur Behinderung ihrer Geschäftstätigkeit.<sup>150</sup> Fairerweise sei die Frage erlaubt, was die 38,6 %, die nicht in ihrer Geschäftstätigkeit behindert werden, anders machen. Letztlich kann man

<sup>147</sup> Vgl. Kay/Nielen (2019), S. 31.

<sup>148</sup> Vgl. Kay/Nielen (2019), S. 33.

<sup>149</sup> Vgl. BStBK (o.J.b), S. 21.

<sup>150</sup> Vgl. KfW Research (2022), S. 4.

dem demografischen Wandel nicht entkommen. Der Steuerberater muss die Chancen der Automatisierung erkennen und nutzen, sowie seinen Mitarbeitern geeignete Schulungen anbieten, um neue Kompetenzen zu erwerben.<sup>151</sup> Dennoch muss vor dem Hintergrund der zunehmenden Seniorisierung des Berufsstands nach geeigneten Fachkräften gesucht werden.

Doch neben dem demografischen Wandel erschwert auch die Attraktivität des Berufsstands die Suche. Laut Online-Interviews mit 1280 Vertretern der Generation Z wird die Steuerberatungsbranche als „langweilig, eintönig, aber auch komplex“<sup>152</sup> wahrgenommen. Nur 18 % der Befragten ziehen den Beruf überhaupt in Betracht.<sup>153</sup> Die große Mehrheit lehnt den Beruf wegen Eintönigkeit ab.<sup>154</sup> Wer sich ein bisschen mit der Branche und dem Wandel im Berufsstand beschäftigt, merkt, dass der Arbeitsalltag des Steuerberaters alles andere als eintönig ist. Ein möglicher Ansatzpunkt, der verzerrten Wahrnehmung entgegenzuwirken, ist es, mehr Einblicke in den Alltag eines Steuerberaters zu gewähren und so für mehr Transparenz zu sorgen. Des Weiteren sind – wie Abb. 10 beschreibt – noch nicht alle Kanzleien in den sozialen Netzwerken vertreten, was die Gewinnung von jungen Nachwuchstalenten erheblich erschwert.

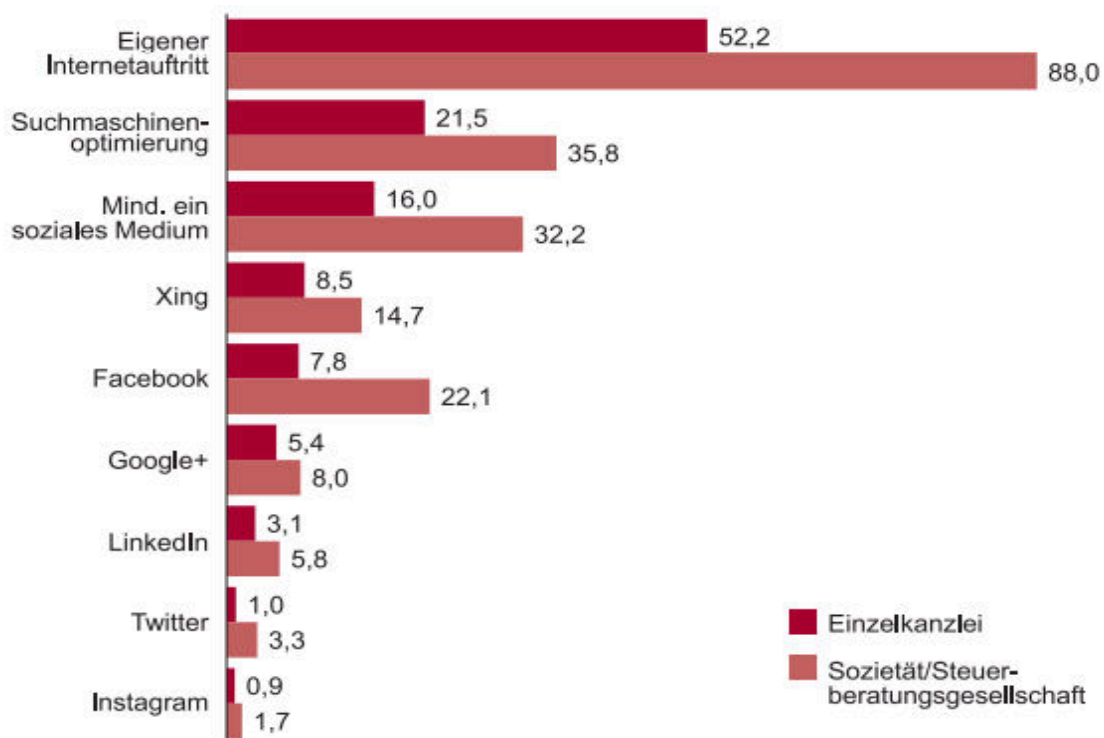


Abbildung 10: Prozentuale Nutzung sozialer Medien (Quelle: BStBK 2019a, S. 26)

<sup>151</sup> Vgl. Mayr online (2022).

<sup>152</sup> Vgl. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (2022), S. 7.

<sup>153</sup> Vgl. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (2022), S. 8.

<sup>154</sup> Vgl. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (2022), S. 15.

Es ist klar erkennbar, dass Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften vermehrt in den sozialen Netzwerken zu finden sind, was ihre Chancen im Wettbewerb um knappe Fachkräfte erhöht. Die Wichtigkeit einer gewissen Online-Präsenz wird deutlich, wenn man weiß, dass knapp 50 % der Befragten der Generation Z ihre Informationen und Meinungsbildung zum Thema Berufswahl über die sozialen Netzwerke beziehen.<sup>155</sup> Ist man hier nicht auffindbar, wird es schwierig, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Ein weiterer möglicher Grund für den Fachkräftemangel in der Branche ist die Automatisierungsmöglichkeit zahlreicher vorbereitender Tätigkeiten. Demnach sind heute alle Kerntätigkeiten des Steuerfachangestellten automatisierbar und damit zu 100 % durch künstliche Intelligenz ersetzbar.<sup>156</sup> Nun stellt sich die zugegeben etwas rhetorische Frage, ob man mit diesen Zukunftsaussichten noch eine Ausbildung oder Umschulung zum Steuerfachangestellten anstreben sollte. In Zukunft werden andere Skills notwendig sein. Die zunehmende Digitalisierung von Prozessen und Geschäftsmodellen führt zu neuen, fachlichen Anforderungen in Kanzleien. Neben der steuerlichen Expertise sind zunehmend digitale Kompetenzen gefragt. Die Übernahme von repetitiven Aufgaben durch KI führt zu neuen Anforderungen an den Mitarbeiter in der Kanzlei, der sich seinen digitalen Kompetenzen wie etwa der Pflege und Weiterentwicklung der KI oder der Überprüfung von Algorithmen widmen muss.<sup>157</sup> Das hat auch die BStBK erkannt und leistet ihren Beitrag, indem sie Fortbildungen für Steuerfachangestellte wie etwa zum Fachassistenten Digitalisierung und IT-Prozesse (FAIT) einführt.<sup>158</sup> Aber auch Prozesswissen und methodische Kompetenzen zur Stärkung der Innovationskraft werden zunehmend bedeutsamer.

Der Steuerberater ist auch hier in der Verantwortung, die Kanzlei und seine Mitarbeiter so auszurichten, dass sie erfolgreich in die Zukunft blicken können. Auch hier muss er sein aktuelles Rollen- und Anforderungsprofil hinterfragen.

### **3.3.2 Wertewandel und New Work**

In den letzten Jahren haben sich sowohl der Arbeitsmarkt als auch die Arbeitswelt grundlegend verändert. Dies wurde nicht zuletzt durch die Coronapandemie beschleunigt, die viele Menschen dazu gezwungen hat, von zu Hause aus zu arbeiten und sich auf neue Arbeitsformen einzustellen. Gleichzeitig haben viele Menschen während der Pandemie ihren derzeitigen Job in Frage gestellt

---

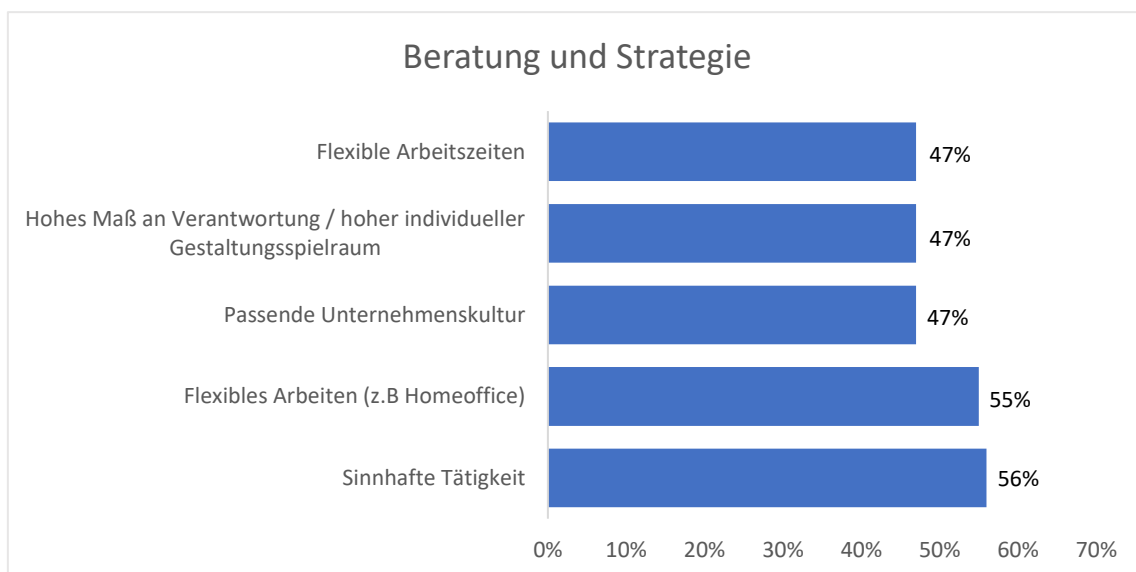
<sup>155</sup> Vgl. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (2022), S. 18.

<sup>156</sup> Vgl. IAB online (o.J.).

<sup>157</sup> Vgl. Groß (2020), S. 1.

<sup>158</sup> Vgl. BStBK-Report (2020), S. 3.

und überlegt, welche Art von Arbeit für sie wirklich sinnvoll und erfüllend ist. Dies hat zu einem verstärkten Nachdenken über den Wertewandel in der Arbeitswelt und der Einführung von New Work-Konzepten geführt, die auf Flexibilität, Selbstbestimmung und Nachhaltigkeit setzen. Aktuell erleben wir in Unternehmen und damit auch in Kanzleien ein Miteinander von vier Generationen. Diese unterscheiden sich mitunter deutlich in ihren jeweiligen Werten, Zielen und Vorstellungen. Um als Arbeitgeber zukünftig attraktiv zu sein, ist es umso wichtiger, sich mit den Bedürfnissen und Wünschen von bestehenden und potenziellen Mitarbeitern aktiv zu beschäftigen. Laut StepStone, einer der führenden Recruiting-Plattformen weltweit, stellen sich Menschen seit dem Krisentest durch die Corona-Pandemie zunehmend die Frage nach der Sinnhaftigkeit ihrer Jobs.<sup>159</sup> Zudem werden Homeoffice, Nachhaltigkeit und ein offener Umgang mit Verdienstmöglichkeiten als Hygienefaktoren gesehen.<sup>160</sup> Im Tätigkeitsfeld Beratung und Strategie gehört sinnhaftes und flexibles Arbeiten zu den Top-Attraktivitätsfaktoren. (s. Abb. 11) Das sind Anforderungen, die aktuell noch nicht jeder Arbeitgeber abbildet. Nicht verwunderlich, dass jeder Dritte wöchentlich an einen Jobwechsel denkt.<sup>161</sup> Ob es wie in den USA zu einer „Great-Resignation“ kommt, ist aber fraglich.



**Abbildung 11:** Top 5 Attraktivitätsfaktoren im Bereich Beratung und Strategie (Quelle: StepStone 2022, online)

New Work beginnt mit der Sinnfrage und stellt die Potentialentfaltung des Individuums in den Vordergrund.<sup>162</sup> Anspruch ist die gelungene Symbiose von Leben und Arbeiten. Um die Metapher von Bernadis et al. aufzugreifen, wird das traditionell arbeitende Unternehmen, das Nowland,

<sup>159</sup> Vgl. Rottländer online (2021).

<sup>160</sup> Vgl. Rottländer online (2021).

<sup>161</sup> Vgl. StepStone online (2022).

<sup>162</sup> Vgl. Zukunftsinstitut online (o.J.).

vom innovativen New-Work-Unternehmen, dem Nextland, abgelöst werden.<sup>163</sup> Prinzipien wie beispielsweise Effizienz, Hierarchie, Planbarkeit und Kontrolle werden zunehmend durch Sinn, Selbstmanagement, Innovation, Vertrauen und Feedback verdrängt.<sup>164</sup> Die etablierten Muster der Arbeitswelt wie z.B. der Acht-Stunden-Tag und die Fahrt ins Büro lösen sich seit einigen Jahren auf. Bereits heute sind Konzepte wie die „25-Stunden-Woche“ sehr begehrt. Der Deal: 25 Stunden arbeiten bei vollem Gehalt – und das mit Erfolg.<sup>165</sup> Auch zukünftig werden sich neue Arbeitszeit- und Vergütungsmodelle weiter durchsetzen, die auch den Steuerberater als Arbeitgeber vor neue Herausforderungen stellen.

---

<sup>163</sup> Vgl. Bernardis et al. online (2020).

<sup>164</sup> Vgl. Bernardis et al. online (2020).

<sup>165</sup> Vgl. Beha online (2020).

## 4 Empirische Untersuchung

Im zweiten Teil der Arbeit soll mithilfe der qualitativen Sozialforschung ein noch detaillierteres Bild der Realität gewonnen werden. Ziel ist es, die Forschungsfrage durch die Symbiose von Theorie und Praxis noch besser beantworten zu können.

Das Kapitel untergliedert sich in zwei Unterkapitel. In Kapitel 4.1 werden einige Grundlagen der empirischen Forschung skizziert, bevor der Forschungsprozess anhand seiner Konzeption in Kapitel 4.2 beschrieben wird.

### 4.1 Grundlagen empirischer Forschung

Obwohl der Anteil der empirischen Forschung in der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre niedrig ausfällt, genießt sie einen hohen Stellenwert in der Wissenschaft.<sup>166</sup> Sie wird als „Gesamtheit von Methoden, Techniken und Instrumenten zur wissenschaftlich korrekten Durchführung von Untersuchungen des menschlichen Verhaltens und weiterer sozialer Phänomene“ definiert.<sup>167</sup> Mithilfe von geeigneten Methoden zeigt die empirische Forschung den Grad der Übereinstimmung von theoretischen Erkenntnissen mit Beobachtungen und Erfahrungen der Realität.<sup>168</sup> Je nach wissenschaftlichem Anspruch und Ziel unterscheidet man qualitative und quantitative Erhebungsmethoden der Sozialforschung. Beide Herangehensweisen lassen sich trotz einiger Gemeinsamkeiten gut voneinander unterscheiden.<sup>169</sup> Das Hauptunterscheidungskriterium ist dabei die Auswertung des Datenmaterials. Erfolgt diese mittels statistischer und mathematischer Verfahren und Modelle, spricht man von der quantitativen Forschung.<sup>170</sup> Laut Häder wird damit versucht, durch standardisierte Erhebungsformen wie z.B. Fragebögen allgemeingültige Aussagen zu kreieren.<sup>171</sup> Bei der qualitativen Erhebungsform hingegen liegt der Fokus auf den verbalen Aussagen in Form von qualitativen Interviews, Gruppendiskussionen, Experimenten und Inhaltsanalysen – um ausgewählte zu nennen.<sup>172</sup> Neben der klassischen Herangehensweise der qualitativen Forschung, dem Testen von Hypothesen, existieren noch weitere Anwendungsfälle, die eher für diese Arbeit

---

<sup>166</sup> Vgl. Eisend/Kuß (2021), S. 24.

<sup>167</sup> Häder (2019), S. 13.

<sup>168</sup> Vgl. Eisend/Kuß (2021), S. 20.

<sup>169</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 24.

<sup>170</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 17.

<sup>171</sup> Vgl. Häder (2019), S. 14.

<sup>172</sup> Vgl. Lamnek/Krell (2016), S. 15.



relevant sind.<sup>173</sup> Existiert im zu untersuchenden Forschungsinteresse ein Forschungsdesiderat, kann man unter Verwendung geeigneter Methoden die Ausgangsfragestellung in einen neuen Theorie-Entwurf transformieren und gegebenenfalls Handlungsempfehlungen ableiten.<sup>174</sup> Laut Gläser/Laudel muss „jeder empirischen Untersuchung [...] eine Frage zugrunde (liegen), die die zu schließende Wissenslücke benennt“.<sup>175</sup> In der vorliegenden Arbeit wird die folgende Forschungsfrage exploriert:

*Wie sieht das zukünftige Rollen- und Anforderungsprofil eines Steuerberaters / einer Steuerberaterin aus?*

Welche Methodik zur Untersuchung ausgewählt wurde, wird im nachfolgenden Kapitel genauer erläutert.

## **4.2 Konzeption der empirischen Untersuchung**

Im Folgenden wird zunächst die in dieser Arbeit verwendete Methodik des Experteninterviews erläutert, anschließend der zugrunde gelegte Interviewleitfaden beschrieben, bevor auf die Auswahl der Experten in Kapitel 4.2.3 eingegangen wird. Die letzten beiden Unterkapitel befassen sich mit der Durchführung der Interviews und deren anschließende Auswertungsmethodik.

### **4.2.1 Das Experteninterview**

Für den in dieser Arbeit thematisierten Untersuchungsgegenstand wurde das leitfadengestützte Experteninterview als Bestandteil der qualitativen Sozialforschung gewählt. Der Grund liegt in der gezielten Meinungserhebung der Experten zu den im Theorieteil festgestellten Veränderungen im Berufsfeld des Steuerberaters. Mithilfe von Experteninterviews können damit einzelne Veränderungen konkret angesprochen und die Meinung und Erfahrung der Experten aus der Praxis eingeholt und mit der Theorie verknüpft werden. Um den maximalen Output zu bekommen, sind die Rollen klar verteilt. Der Forschende leitet mittels Fragen durch das Gespräch, die der Befragte beantwortet. Dabei ist die freie und uneingeschränkte Äußerung von Gedanken und Meinungen auf die gestellten Fragen besonders wichtig.<sup>176</sup> Der Interviewer entscheidet im Vorfeld über den Grad der Strukturiertheit seiner ausgewählten Fragen. Die Spannweite reicht

---

<sup>173</sup> Vgl. Eisend/Kuß (2021), S. 16f.

<sup>174</sup> Vgl. Eisend/Kuß (2021), S. 17.

<sup>175</sup> Gläser/Laudel (2010), S. 62.

<sup>176</sup> Vgl. Genau online (2020).

von einem völlig offen geführten bis hin zu einem vollstrukturierten Interview.<sup>177</sup> Vollstrukturierte Befragungen zeichnen sich durch vorgegebene Antwortmöglichkeiten mit klarer Struktur aus, wohingegen bei offenen Befragungen der Interviewer nur den Anfangsimpuls liefert und das Gespräch sich fortan völlig frei vollzieht.<sup>178</sup> Zwischen beiden Extremen kombiniert das teil- oder semistrukturierte Interview die Vorteile beider und unterstützt den Fragesteller mit vorformulierten Fragen, die allerdings je nach Interviewverlauf in ihrer Reihenfolge, Intensität und Bedeutung variieren oder sogar ganz vom ursprünglichen Leitfaden abweichen können.<sup>179</sup> Die große Stärke von Experteninterviews liegt in der Gewinnung von sogenanntem Deutungswissen, einer Art der Wissensform, in der subjektive Interpretationen der Experten sowohl perspektivisch aus Sicht des Individuums als auch als Kollektiv innerhalb eines Berufsfeldes wie beispielsweise der Steuerberatung gedeutet werden können.<sup>180</sup> Der empirische Teil dieser Arbeit widmet sich dem theoriegenerierenden Experteninterview, welches eine von vier Arten darstellt.<sup>181</sup> Diese Form des Experteninterviews fokussiert sich auf das eben thematisierte Deutungswissen und sieht den Befragten nicht als Individuum, sondern als Repräsentant eines bestimmten Kreises.<sup>182</sup> Das Ziel ist die Identifikation von Zusammenhängen und die für das Forschungsthema relevante Ableitung von Theorien.<sup>183</sup> Häufig weisen theoriegenerierende Interviewformen dieselbe Struktur auf, welche im nachfolgenden Punkt genauer thematisiert wird.

#### 4.2.2 Erstellung und Beschreibung des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden eines Experteninterviews ist das zentrale Instrument, welches das angestrebte Forschungsinteresse in einzelne Interviewfragen übersetzt und diese in einem Dokument zusammenführt. Der Leitfaden hat mehrere Funktionen. Zum einen dient er in der Vorbereitungsphase als eine Art Gliederung des Forschungsgebiets, zum anderen als Orientierung und Gedächtnisstütze in der Erhebungssituation.<sup>184</sup> Eine entsprechende Hinleitung, mögliche Nachfragen, sowie Überleitungen zur nächsten Frage sollten zudem berücksichtigt werden.<sup>185</sup> Wie detailliert das im Leitfaden umgesetzt wird, entscheidet der Interviewer selbst.<sup>186</sup>

---

<sup>177</sup> Vgl. Häder (2019), S. 204.

<sup>178</sup> Vgl. Häder (2019), S. 205.

<sup>179</sup> Vgl. Häder (2019), S. 205.

<sup>180</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz (2014), S. 18f.

<sup>181</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz (2014), S. 23.

<sup>182</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz (2014), S. 25.

<sup>183</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz (2014), S. 25.

<sup>184</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz (2014), S. 27.

<sup>185</sup> Vgl. Mieg/Brunner (2001), S. 13.

<sup>186</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz (2014), S. 28.

Der Leitfaden gliedert sich in drei wesentliche Teile:

1. Briefing und Intervieweröffnung
2. Hauptteil mit gezielten Fragestellungen zur Forschungsfrage
3. Zusammenfassung und Dank

Um das oben genannte Ziel zu erreichen, beinhaltet der Leitfaden im Hauptteil überwiegend offene Fragen. Ziel ist es durch die offene Fragestellung an so viele Informationen wie möglich zu gelangen und diese dann nach ihrer Relevanz auszuwerten. Der für diese Arbeit konzipierte Leitfaden besteht aus neun Fragen, die wiederum je nach Interviewverlauf Nachfragen zulassen. Thematisch orientieren sich die Fragen wie ein roter Faden an der Gliederung dieser Bachelorarbeit. Neben dem aktuellen Rollen- und Anforderungsprofil werden auch die in Kapitel 3 erläuterten Veränderungen aufgegriffen, um einen Abgleich von Theorie und Expertenmeinung herzustellen. Aufgrund der beruflichen Verantwortung der Experten stand ein Zeitfenster von 60 bis maximal 90 Minuten zur Verfügung. Somit lag die Herausforderung dabei, den Leitfaden so zu konzipieren, dass die Interviews inklusive möglicher Rückfragen der Experten in dieser Zeit durchführbar waren. Abschließend wurde der ausgearbeitete Leitfaden mit dem Betreuer Prof. Dr. Peter Schlieper besprochen, angepasst und nach Bestätigung schließlich eingesetzt. Der für diese Arbeit verwendete Leitfaden ist im Anhang 1 zu finden.

### 4.2.3 Auswahl der Experten

Bei der Durchführung von Experteninterviews ist der zu interviewende Experte der Dreh- und Angelpunkt. Doch wer darf sich als Experte positionieren? Auf der Suche nach geeigneten Definitionen lässt sich schnell feststellen, dass keine Allgemeingültigkeit herrscht. Während Gläser und Laudel den Experten als „Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte“<sup>187</sup> definieren, konkretisiert Bogner et al. Experten als „Personen [...], die sich – ausgehend von einem spezifischen Praxis- oder Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenzten Problemkreis bezieht – die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend für Andere zu strukturieren.“<sup>188</sup> Beide Definitionen heben das Wissen über einen bestimmten Bereich hervor. Experte ist aber niemand aufgrund seiner persönlichen Eigenschaften oder Fähigkeiten, sondern durch eine Attribuierung

---

<sup>187</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 12.

<sup>188</sup> Bogner/Littig/Menz (2014), S. 13.

der Gesellschaft.<sup>189</sup> Die Auswahl von geeigneten Experten ist von besonderer Bedeutung, da diese maßgeblich über den Output der empirischen Forschungsleistung bestimmen.<sup>190</sup>

Für den Forschungsbereich dieser Arbeit wurden Experten ausgewählt, die entweder den Titel des Steuerberaters innehaben oder sich jahrelang – teilweise jahrzehntelang – mit dem Berufsstand beschäftigen. Es wurden insgesamt fünf Experten interviewt. Drei tragen den Titel Steuerberater und sind entweder selbst Kanzleiinhaber oder Partner in einer Sozietät. Die weiteren Experten sind Arbeitnehmer bei DATEV eG, die sich aufgrund ihrer Position und Tätigkeit auf strategischer Ebene mit dem Berufsstand auseinandersetzen. DATEV eG ist eine Genossenschaft für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte, die seit 1966 das Bindeglied zwischen dem steuerberatenden Berufsstand und seinen Mandanten durch geeignete Softwarelösungen darstellt und deren wirtschaftlichen Erfolg fördert.<sup>191</sup> Die Auswahl wurde bewusst so getroffen, um einen diversifizierten Blick als Steuerberater aber auch in Form des Wegbereiters und Wegbegleiters einzufangen. Eine ausführlichere Beschreibung zu den jeweiligen Experten mit Datum der Interviewtermine ist im Anhang 2 zu finden. Alle Experten wurden per E-Mail kontaktiert und deren Bereitschaft und Interesse an einem Interview abgefragt. Nach Zustimmung aller Experten wurden die Interviewtermine terminiert und der Leitfaden zur Verfügung gestellt.

#### 4.2.4 Durchführung

Bevor die eigentlichen Interviews stattfanden, führte der Autor einen Pretest mit einem auf dem Fachgebiet versierten Arbeitskollegen durch. Ziel war es, ein Gefühl für die Beantwortbarkeit der Fragen, deren Reihenfolge sowie den zeitlichen Umfang zu bekommen. Das Gespräch wurde wie die Experteninterviews auch über die Video-Plattform Zoom durchgeführt, aufgenommen und anschließend analysiert. Auffällig war, dass bei verschiedenen Fragestellungen teilweise sehr ähnliche Antworten gegeben wurden. Nach Rücksprache mit dem Interviewpartner wurden daraufhin einzelne Fragen präzisiert und deren Hinleitung zielgerichteter formuliert. Nach Anpassung des Leitfadens konnten die Gespräche beginnen. Der Zeitraum der Interviews erstreckte sich vom 21.12.2022 bis 06.01.2023, wobei vier der fünf Interviews in der ersten Januarwoche stattfanden. So konnten auch Erfahrungen aus dem ersten Experteninterview bereits beim zweiten umgesetzt werden. Alle Gespräche wurden mit Einverständnis der Interviewpartner digital aufgezeichnet. Grundsätzlich konnten alle Fragen von den Experten beantwortet werden. Falls durch die Beantwortung einer Frage gleichzeitig eine andere beantwortet wurde, ist der

---

<sup>189</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz (2014), S. 11.

<sup>190</sup> Vgl. Lamnek/Krell (2016), S. 363.

<sup>191</sup> Vgl. DATEV eG online (o.J.a).

Autor von der Reihenfolge des Leitfadens abgewichen oder hat die Antwort des Experten bei der jeweiligen Frage kurz zusammengefasst und darum gebeten, dies nochmals zu konkretisieren. Je nach Ausgestaltung der Antworten und Interviewverlauf betrug die Gesprächsdauer zwischen 45 und 60 Minuten.

#### 4.2.5 Auswertung

Zur Auswertung von Experteninterviews gibt es mehrere Möglichkeiten. In dieser Arbeit wird auf die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring zurückgegriffen. Der Grundgedanke, die Inhalte der Experteninterviews durch die Bildung von theoriegeleiteten Kategorien zu analysieren und zu strukturieren, harmoniert mit dem roten Faden dieser Bachelorarbeit.<sup>192</sup> Die Literatur bestätigt dieses Vorgehen als geeignete Methode, um Informationen aus Interviews zu extrahieren.<sup>193</sup> Im Zentrum steht dabei die Abstraktion der relevanten Informationen durch die Bildung von Kategorien. Dies kann sowohl induktiv als auch deduktiv geschehen. Die induktive Kategorienbildung beschreibt die Entwicklung dieser Kategorien direkt aus den zur Verfügung stehenden Informationen, während die deduktive Vorgehensweise Kategorien bereits im Vorfeld definiert, die wiederum in sich untergliedert werden können.<sup>194</sup> Die Kategorien zur Beantwortung der Forschungsfrage basieren auf den im Theorieteil erläuterten Veränderungen, die sich in mehreren Fragestellungen auch so im Interviewleitfaden wiederfinden. Somit wurden die Kategorien bereits im Vorfeld definiert und i untergliedert, was dem deduktiven Verfahren entspricht. Häufig müssen die Methoden auf das eigene Forschungsinteresse adaptiert werden, um für das gewünschte Forschungsdesiderat passende Antworten zu finden.<sup>195</sup> Damit die Arbeit in einem akzeptablen Umfang bleibt, wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring wie folgt angepasst:

---

<sup>192</sup> Vgl. Mayring (2016), S. 114.

<sup>193</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz (2014), S. 72.

<sup>194</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 85.

<sup>195</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz (2014), S. 71.

1. Aufbau eines Kategoriensystems:

Die Hauptkategorien basieren auf den im Theorieteil erläuterten Veränderungen, die sich wiederum im Interviewleitfaden wiederfinden.

2. Extraktion:

Im zweiten Schritt werden die relevanten Informationen extrahiert und den Kategorien zugeordnet. So bleiben die für die Beantwortung der Forschungsfrage günstigen Passagen übrig.

3. Aufbereitung:

Die gesammelten Daten in den Kategorien je Interview werden nun mit den Informationen der anderen Interviews zusammengetragen und verglichen.

4. Auswertung:

Im letzten Schritt werden die Daten ausgewertet, Schlussfolgerungen aufgestellt und für die Beantwortung der Forschungsfrage aufbereitet.

Die Ergebnisse werden im folgenden Kapitel dargestellt.

## 5 Darstellung und Abgleich der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Erkenntnisse aus den Experteninterviews anhand des vorwiegend deduktiv erarbeiteten Kategorien-Systems dargestellt und anschließend, angereichert durch die Erkenntnisse des Theorieteils, zusammengeführt. Insgesamt gibt es vier Kategorien, die sich bereits in der Gliederung des Interviewleitfadens wiederfinden. Im weiteren Verlauf werden für die Experten die Abkürzungen E1, E2, E3, E4 und E5 verwendet, welche im Anhang 2 nochmals kenntlich gemacht wurden.

Bevor auf die einzelnen Kategorien eingegangen werden kann, muss geklärt werden, ob die befragten Experten überhaupt eine Notwendigkeit der Veränderung des aktuellen Rollen- und Anforderungsprofils in Zusammenhang mit der Digitalisierung sehen. Dieser Frage haben alle Experten entschlossen zugestimmt, lediglich E4 zögerte bei der Antwort. „[...] ich würd sagen der Steuerberater muss sich verändern hinsichtlich seiner Rolle und Fähigkeiten und kann dafür die Digitalisierung nutzen. [...] ich glaub nicht, dass [...] die Digitalisierung der Treiber ist von dem Ganzen [...].“<sup>196</sup> E2 äußerte zwar seine Zustimmung, merkte aber an, dass sich der Steuerberater auch ohne den Kontext der Digitalisierung ändern müsse.

### 5.1 Tätigkeitsschwerpunkt und Wegfall der Vorbehaltsaufgaben

In dieser Kategorie kristallisieren sich zwei wesentliche Veränderungen heraus. Die Experten sind sich einig, dass durch Automatisierung Tätigkeiten wie die laufende Buchführung und darauf aufbauende deklaratorische Tätigkeiten stark abnehmen werden. E2 merkt an, dass in den klassischen Vorbehaltstätigkeiten die Rolle des Steuerberaters im Bereich der Tax Compliance liegen wird. Gleichzeitig wird der Fokus mehr auf dem Bereich der Beratung liegen. E1 und E3 fügen hinzu, dass diese nicht mehr nachgelagert auf Basis von Deklarationen, sondern nahezu in Echtzeit stattfinden muss. E1 hebt die aktuell stark anlassgetriebene Beratung hervor. „Wir sollten aber es hinkriegen, den Anlass selber zu erkennen und aktiv auf den Mandanten zuzugehen [...].“<sup>197</sup> Eine ähnliche Aussage tätigte auch Experte 3. Den Aussagen der Experten 1-3 zufolge muss sich der Steuerberater mehr und mehr in die Prozesse des Mandanten integrieren und noch detaillierter wissen, wie das Geschäftsmodell des Mandanten und dessen Prozesse funktionieren. E2 sieht den Tätigkeitsschwerpunkt als „Datenstrommanager des Mandanten [...].“<sup>198</sup>

---

<sup>196</sup> Interview E4, Min. 11:17.

<sup>197</sup> Interview E1, Min. 24:24.

<sup>198</sup> Interview E2, Min. 23:40.

Das beinhaltet unter anderem das Verständnis vom Rechnungseingangsprozess bis hin zum Rechnungsausgangsprozess und dessen steuerliche Bewertung. Bezieht man den Aspekt eines möglichen Wegfalls der Vorbehaltstätigkeiten mit ein, so deuten die Antworten der Experten auf eine offene Haltung dem gegenüber hin. E1 und E2 halten eine Öffnung des Marktes für notwendig. Einerseits könne das von KI redundanz- und ermüdungsfreier erledigt werden, andererseits muss sich der Steuerberater so in der Rolle als Unternehmer beweisen, indem er auch außerhalb eines geschützten Territoriums, wie das der Vorbehaltspflichten, seine Kanzlei zum Erfolg führt. E2 bezieht sich auf Österreich, die eine Öffnung bereits 2012 vollzogen haben. Laut E2 haben sich die Steuerberater mehr auf das Beratungsfeld konzentriert. E4 merkt an, dass dadurch der Wettbewerbsdruck auf den Berufsstand zunimmt. Dennoch wird der Steuerberater einen erheblichen Wettbewerbsvorteil durch seine starke Stellung als Vertrauensperson des Mandanten genießen. Auch E3 bezieht sich auf den Vertrauensvorsprung der Berufsträger, sieht dennoch eine schnellere Delegation klassischer Buchhaltungstätigkeiten an Dritte. E5 äußerte ebenfalls seine Vermutung, dass sich für ein bis zwei Generationen nicht viel verändern wird, da der Wissens- und Vertrauensvorsprung der Steuerberater zu groß ist. Diejenigen, die sich danach dieser Aufgaben annehmen werden, sehen vieles aus einem anderen Blickwinkel, was zu vielerlei Auseinandersetzungen mit den Finanzämtern führen wird und, so die Hoffnung von E5, letztlich zu einer Vereinfachung der Steuergesetze beitragen wird. Vergleicht man nun die Aussagen der Experten mit den Erkenntnissen aus dem Theorieteil lassen sich klare Parallelen ziehen. Neben der steigenden Nachfrage nach Beratungstätigkeiten wurde auch die Prozessnähe beim Mandanten thematisiert. Spannend ist der Aspekt der Echtzeitberatung, den ebenfalls Experten der Literatur als zukünftige Veränderung sehen.

Zusammenfassend lassen sich aus Theorie- und empirischen Teil neue Anforderungen an den Steuerberater von Morgen ableiten:

1. Der Steuerberater muss die Kontrolle über die Daten behalten, indem er die Prozesse des Mandanten kennenlernt und sich als Datenstrommanager positioniert. Das erfordert IT-Know-how und Prozessverständnis. Gleichzeitig ein allgemeines Verständnis darüber, wie das Geschäftsmodell seiner Mandanten funktioniert.
2. Der Steuerberater fokussiert sich auf Echtzeitberatung, bei der er selbst Initiator des Gesprächs wird, indem er mit Hilfe von Smart Data und anderer intelligenter Helfer Anlässe selbst erkennt. Neben den in Punkt 1 genannten Anforderungen spielen Empathie und Organisationsfähigkeit eine wichtige Rolle.
3. Der Steuerberater muss sich noch mehr in der Rolle des Unternehmers sehen.



## 5.2 Veränderung der Erwartungshaltung

In dieser Kategorie werden zwei Seiten beleuchtet. Zunächst die Meinungen der Experten, inwieweit sich die Erwartungshaltung der Mandanten verändern wird und welche Auswirkungen das auf den Steuerberater haben wird. Im Anschluss wird die Vorgehensweise identisch auf die Erwartungshaltung der Finanzverwaltung angewendet.

### Veränderte Erwartungshaltung der Mandanten:

Mandanten sahen schon immer und sehen auch aktuell und in Zukunft den Steuerberater als ihren ersten Ansprechpartner. Dabei handelt es sich laut Aussagen der Experten nicht nur um steuerliche Fragen. E1 und E3 zufolge muss dieser ehrlich kommunizieren, wenn er eine Frage des Mandanten nicht lösen kann und, wie E3 beschreibt, zum Kontaktvermittler werden. Die Erwartungshaltung ändert sich auch in Bezug auf die Verfügbarkeit von Lösungen für ein Problem. Laut E1 verlangt der Mandant dieselbe Geschwindigkeit bei komplexen steuerlichen Fragestellungen, wie bei weitaus trivialeren Themen. Dazu noch in hoher Qualität. In der Steuerberatung ist das aufgrund der Komplexität des Steuerrechts per se schwierig zu erfüllen. Es geht aber nicht darum, sofort eine richtige Antwort auf die Frage zu finden, sondern vielmehr darum, dem Mandanten mit Empathie zu vermitteln, dass seine Nachricht eingegangen ist und man bereits an der Lösung seines individuellen Problems arbeitet. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Kanzlei gerade besetzt oder der Steuerberater erreichbar ist. E1 nutzt dafür in seiner Kanzlei ein Ticketsystem. „Ich sehe also eine erhebliche Beschleunigung des Beratungsgeschäfts und das geht nur hinzubekommen [...], wenn wir die technischen Gegebenheiten, die uns zur Verfügung stehen, dafür dann auch nutzen.“<sup>199</sup> Die Geschwindigkeit stellen auch E2 und E5 als eine von vielen Veränderungen fest. E2 beschreibt die Anforderungen an den Steuerberater als „Quick and Quality“<sup>200</sup>, d.h. der Steuerberater muss sofort in hoher Qualität aussagefähig sein. Das wird allein aufgrund der zunehmenden Individualität nicht möglich sein. E5 spricht von immer spezielleren Fragen in der einzelnen Betreuung. Statt nur eine Nummer zu sein, wünschen sich Mandanten eine engere und individuellere Betreuung. Gerade jüngere Generationen hinterfragen zudem die Gebühren in der Buchhaltung, da die Daten bereits digital vorliegen. „Und als Fazit ist die Auswirkung für den Steuerberater dieser Spagat [...] zwischen Individualität auf Mandatsseite und dem klassischen Liefern ans Finanzamt, wo auch Veränderungen stattfinden.“<sup>201</sup> E2 sieht die Erwartungshaltung der Mandanten sowohl in der Begleitung in Compliance-Themen als auch in kaufmännischen Prozessen, um durch Prozessautomatisierung nicht vorhandene aber dringend

---

<sup>199</sup> Interview E1, Min. 39:06.

<sup>200</sup> Interview E2, Min. 31:32.

<sup>201</sup> Interview E5, Min. 33:05.

benötigte Fachkräfte zu substituieren. Als Beispiel wird die Frage gestellt, wer sicherstellt, dass Bewirtungsbelege mit einem nichtabziehbaren Aufwandsanteil berücksichtigt werden. Demnach ist die Aufgabe, die steuerliche Richtigkeit zu prüfen, die des Steuerberaters. Auf die Nachfrage, wie der Steuerberater die Erwartungshaltung bedienen kann, verwendet E2 ebenfalls die Metapher des Spagats. „Der Berater wie wir ihn aktuell im Veränderungsprozess erleben, muss eben genau diesen Spagat, den Dreifachspagat machen [...], zwischen mein Geschäftsmodell muss sich verändern, ich muss stärker in den Mandantenbetrieb [...] hineingieren [...] der Steuerberater muss durch die Tür des Mandanten, rein in die Prozesse des Mandanten [...] und er muss in der Lage sein, [...] dann eben auch seine Mitarbeiter mitzunehmen und dort nicht nur sie zu begeistern von diesen neuen Möglichkeiten, sondern er muss auch in der Lage sein, die Kompetenzen seiner Mitarbeiter entsprechend weiterzuentwickeln.“<sup>202</sup> Laut dem Experten scheitert zurzeit ein Großteil der Berater an der Führungsaufgabe, da sie es nie gelernt haben. E4 hingegen ist sich nicht sicher, ob sich die Erwartungshaltung der Mandanten ändert. Demnach suchen Mandanten aus zwei Gründen einen Steuerberater auf. Erstens muss der Mandant gesetzliche Pflichten erfüllen, von denen er wenig versteht und zweitens möchte er verhindern, Ärger mit der Finanzverwaltung zu bekommen. Diese beiden Motive sieht E4 unabhängig von der Digitalisierung. Dennoch merkt E4 auch an, dass heranwachsende Generationen eine andere, digitale Zusammenarbeit mit ihrem Steuerberater erwarten und somit auch Druck von Mandantenseite herrscht.

#### Veränderte Erwartungshaltung der Finanzverwaltung:

In Bezug auf die Finanzverwaltung verhält es sich ein Stück weit differenzierter. Man kann nicht ohne den anderen, so die Experten. E3 und E5 reden nicht von einer Erwartungshaltung, sondern von einer Art Zwang oder mit den Worten von E5: „Also was Finanzverwaltung und Öffentlichkeit betrifft, da muss ich ja schon sagen, dass ist garnicht so, dass es ne Erwartung ist, das wird uns ja übergestülpt [...] von Gesetzeswegen.“<sup>203</sup> Nichtsdestotrotz erwartet die Finanzverwaltung eine zeitnähere und höhere Erklärungsqualität in der Zusammenarbeit mit dem Steuerberater. Ziel ist eine leichtere Bearbeitung der Fälle, sodass laut E5 der steuerliche Berater ein Teil des Bürokratieabbaus sein wird. So geben auch E1, E2 und E4 ein ähnliches Meinungsbild ab. Auch die Finanzverwaltung spürt den Fachkräftemangel in den eigenen Reihen und sucht nach Wegen, dem entgegenzuwirken. Anforderungen, die der Gesetzgeber an die Finanzverwaltung stellt, seien mit dem aktuellen Digitalisierungsgrad der Finanzämter nicht abbildbar. Hier ist der Steuerberater sicherlich ein Entlastungspotential, so die Experten. Als

---

<sup>202</sup> Interview E2, Min. 36:05.

<sup>203</sup> Interview E5, Min. 29:35.

Beispiel erwähnt E4 die Grundsteuer, die trotz der hohen Arbeitsbelastung durch die vielen gesetzlichen Änderungen und Überbrückungshilfen aufgrund der Corona-Pandemie dem Berufsstand zusätzlich – um es mit den Worten von E5 zu sagen – übergestülpt wurde. Dabei begibt sich der Steuerberater in die Position eines Datensammlers, obwohl die Finanzverwaltung die dafür notwendigen Daten schon vorliegen hat. So erwartet die Finanzverwaltung vom Steuerberater deren eigene digitale Transformation zu unterstützen, damit das digitale Ökosystem der Finanzverwaltung gelingen kann. E2 geht davon aus, dass der Gesetzgeber den Steuerberater immer häufiger in die Rolle eines „Tax-Compliance-Officers“<sup>204</sup> drängt und damit auch stärker in die Haftung genommen wird. Dem Steuerberater bleibt auch keine Wahl, denn die Finanzverwaltung hat den entscheidenden Vorteil, gewisse Dinge, wie beispielsweise die digitale Einreichung von ausgewählten Deklarationen, verpflichtend zu machen. Laut E4 werden die Anforderungen an den Steuerberater auch stark zunehmen, denn eine Umkehrung der digitalen Strategie der Finanzverwaltung ist nicht in Sicht. E1 thematisiert darüber hinaus auch neue technische Herausforderungen, indem der Experte von Beispielen aus dem Kanzleialltag erzählt. Früher bestimmten Richtsatzwerte Gespräche mit Fachprüfern – heute unterhält man sich über Massendatenverarbeitung, statistische Wahrscheinlichkeitsmodelle und redet über Ausreißer. Das wiederum fordert auch den Steuerberater, sich mit diesen technischen Möglichkeiten zu beschäftigen.

Vergleicht man die Aussagen der Experten mit den im Theorieteil (Kapitel 3.2.1) aufgezeigten Aspekten, zeigt sich ein gemeinsames Verständnis über die steigende Erwartungshaltung der Finanzverwaltung. Sowohl Theorie als auch Praxis sehen in der Digitalisierungsstrategie der Finanzverwaltung erst den Anfang. Ähnlich verhält es sich mit Blick auf die Erwartungshaltung der Mandanten. Auch hier stimmt die Theorie (Kapitel 3.2.2) mit den Aussagen der Experten überein. Genannt wurde die zunehmende Individualität in der Beratung, der Aufbau von IT-Kompetenz und der Fokus auf Beratungstätigkeiten, um nur ein paar zu nennen. Für den Steuerberater heißt das mit der Drucksituation umzugehen und sich für die Zukunft hinsichtlich seiner Kompetenzen und Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

Zusammenfassend ergeben sich dadurch folgende Anpassungen an das Rollen- und Anforderungsprofil des Steuerberaters:

1. Der Steuerberater muss durch intelligentes Wissensmanagement die passenden Antworten auf immer komplexer werdende Fragestellungen finden und damit zum Ausbau der Individualität in der Beratung beitragen.

---

<sup>204</sup> Interview E2, Min. 39:20.

2. Durch die zunehmende Automatisierung der Vorbehaltsaufgaben nimmt der Steuerberater in diesem Aufgabenfeld zukünftig die Rolle des Tax-Compliance-Officers ein. Hier wird er auch häufiger vom Gesetzgeber platziert werden.
3. Als Digitalisierungscoach muss er nicht nur die eigenen Kanzleiprozesse anpassen, sondern auch die Prozesse und das Geschäftsmodell des Mandanten genau verstehen, um zielgerichtet beraten zu können. Hierfür ist IT-Wissen erforderlich.
4. Der Steuerberater muss sich den nachkommenden Generationen anpassen, die eine andere Art der Zusammenarbeit erwarten. Dazu gehört eine entsprechende Geschwindigkeit im Beratungsprozess, eine digitale Zusammenarbeit und eine attraktive Außendarstellung im Internet.

### 5.3 Veränderung des Arbeitsmarktes

In dieser Kategorie haben die Experten, die den Titel des Steuerberaters innehaben, für sich Möglichkeiten gefunden, mit den Gegebenheiten am Markt umzugehen. Um der Individualität Rechnung zu tragen, werden die Aussagen der Experten nacheinander aufgeführt. Primär wird der Fachkräftemangel als große Herausforderung des Berufsstands thematisiert.

E1 äußert beispielsweise, dass per se kein Fachkräftemangel herrscht. Die vom Experten selbst als gewagt bezeichnete Aussage begründet er damit, dass es einen Mangel an Fachkräften gibt, die in einigen Jahren nicht mehr benötigt werden, weil sie Aufgaben ausführen, die Maschinen in Zukunft übernehmen werden. Mitarbeiter, die klassisch als Steuerfachangestellte arbeiten, müssen zum Begleiter in Steuersachen befähigt werden. E1 wirft die Frage auf, wieso man mit dem Verständnis über den Mangel nicht in ein neues Berufsbild investiert. Ein Berufsbild des Beraters und Kümmerers, das auch branchenfremde Fachkräfte abbilden können und sogar den Servicegedanken zum Mandanten aufgrund ihres früheren Berufs besser transportieren können. Die heranwachsenden Generationen, die diese Tätigkeiten ausführen können, wollen einer sinnvollen Tätigkeit hinterhergehen „[...] und deshalb ist es glaub ich wichtig, dass sich der (Steuer)Berater in der Rolle als Unternehmer, als Transformator sieht, als Motivator [...] und vor allen Dingen als Sinngeber. Wenn ich es nicht verstehe, dem Team hier den Sinn unserer täglichen Arbeit zu vermitteln – warum mache ich das hier eigentlich? – dann hab ich (ei)n Fachkräftemangel“<sup>205</sup>

---

<sup>205</sup> Interview E1, Min. 44:19.

Auch E2 greift den Aspekt des Unternehmers auf. Der Steuerberater muss seine Kanzlei wie ein Unternehmen sehen und führen, um so attraktiv für Fachkräfte zu sein. E2 greift den Aspekt einer professionellen HR-Abteilung auf, die ab einer bestimmten Kanzleigröße häufig vorzufinden ist. Diese liegt etwa bei 30-35 Mitarbeitern. Viele sehen das Recruiting noch als nervige Zusatzaufgabe und verwehren sich so dem Gedanken, den HR-Prozess zu professionalisieren. Stattdessen versuchen Steuerberater in der Praxis durch Incentive-Leistungen und sonstige Bonusleistungen Mitarbeiter für ihre Kanzlei zu gewinnen und vergessen dabei den wesentlichen Aspekt der Arbeitgeberattraktivität. Und zwar, dass „gute Mitarbeiter in fortschrittlichen, auf die Zukunft ausgerichteten Kanzleien arbeiten wollen und dass sie vor allem professionell geführt [...] und entwickelt (werden) (wollen).“<sup>206</sup> Laut E2 wurde die Verantwortung der Weiterbildung früher in die Hände der Mitarbeiter gelegt, wohingegen es heute die Anforderung an den Steuerberater ist, nach geeigneten Weiterbildungsmaßnahmen zu suchen und gezielte Kompetenzen aufzubauen, damit sich die Kanzlei und das Geschäftsmodell weiterentwickeln.

Den Fachkräftemangel spürt auch E3 in ihrer Kanzlei. Man kann nicht mehr darauf setzen, ausgelernnte Steuerfachangestellte und Steuerberater an jeder Ecke zu finden. Als Lösung des Problems, so E3, muss ich mir als Kanzleihinhaber die Arbeit so gestalten, dass ich Steuerfachangestellte nicht unbedingt brauche. Das gelingt durch Automatisierung der Buchhaltungsaufgaben, die primär dem Berufsbild des Steuerfachangestellten zuzuordnen sind. E3 erzählt von Beispielen aus der eigenen Kanzlei. So hat E3 eine Bankkauffrau eingestellt, die aufgrund ihres Berufs eine gewisse Zahlenaffinität mit- und gleichzeitig eine gewisse IT-Kompetenz einbringt. Die Fähigkeit neu zu denken und andere Wege zu gehen, zeigt auch Beispiel zwei. Die Kanzlei ergänzte das Assistenzteam gezielt mit einer Kollegin, die als Serviceleitung im Restaurant gearbeitet und den Servicegedanken gelernt und in der Praxis unter Beweis gestellt hat. Sie nimmt bei uns die Anrufe der Mandanten entgegen, äußerte E3. Der Steuerberater muss lernen, Verantwortung abzugeben und die Arbeitsweise, alles selbst machen zu wollen, ablegen.

E4 hebt die hohe Stellung des Personals für den Steuerberater besonders hervor und sieht die Gewinnung und Bindung von Personal als Schlüsselfaktor einer erfolgreichen Kanzlei. Diese Fähigkeiten zu entwickeln ist nicht Bestandteil in der Vorbereitung auf den Weg zum Steuerberater, sondern müssen von ihm selbst erlernt werden. Darunter fallen Aspekte der Unternehmensführung, der Personalführung und -bindung, die in Zukunft einen nicht unerheblichen Teil der Arbeitszeit in Anspruch nehmen werden. Gerade in kleineren Kanzleien, die sich keine professionelle HR-Abteilung oder HR-Fachkräfte leisten können, bleibt das die

---

<sup>206</sup> Interview E2, Min. 42:35.

Anforderung an den Berufsträger. E4 greift als zweiten Aspekt die Kanzleiorganisation auf. Hierfür gibt es mehrere Ansätze. Ein Ansatz ist die Aufteilung der Mandate und Zuordnung von Verantwortlichkeiten in der Kanzlei. Ein anderer Ansatz ist die funktionale Segmentierung in der Kanzlei. „Je nachdem, welche Mitarbeiterstruktur dann vorhanden ist, muss man [...] sich überlegen, wie man insgesamt die Struktur und Prozesse in der Kanzlei gestaltet. Also das wird auch aus meiner Sicht ein ganz großer Erfolgsfaktor sein.“<sup>207</sup> Kanzleien, die ihre Prozesse darauf abgestimmt haben, seien klar im Vorteil.

Laut E5 gibt es keinen Fachkräftemangel, sondern „[...] ein unausgewogenes Verhältnis [...] von Auftrag und Auftragsannahme und der Anwendung veralteter Arbeitsprozesse [...] bei gleichzeitigem Weggang von Menschen aus den Kanzleien, die so nicht mehr arbeiten wollen [...]“. Von Fachkräftemangel sprechen Kanzleien mit Fachkräftemangel, die sich nicht mit ihren eigenen inneren Strukturen und insbesondere der Form der Zusammenarbeit und des Sinns ihrer Zusammenarbeit beschäftigt haben.“<sup>208</sup> In der Kanzlei von E5 gibt es allerdings keine HR-Mitarbeiter, sondern kleine Teams je nach Fachbereich, die sich selbst um das Recruiting eines neuen Mitarbeiters kümmern und dafür auch die volle Verantwortung übernehmen. Gleichzeitig geht man so der Gefahr eines schlechten Arbeitsklimas aus dem Weg, da die Mitarbeiter bereits selbst die Person in der Zusammenarbeit erlebt haben. In Bezug auf Mitarbeitergewinnung äußert E5 ähnliche Ansätze. Statt teuren Incentives benötigen die Mitarbeiter einen Ort, an dem sie Potenzialentfaltung erleben dürfen.

Kombiniert man die Erkenntnisse des Theoriekapitels mit den Aussagen der Experten, ergeben sich folgende Anpassungen des Rollen- und Anforderungsprofils des Steuerberaters:

1. Der Steuerberater muss sich in der Rolle des Unternehmers und des Sinngebers verstehen.
2. Er muss Fähigkeiten und Kompetenzen im Bereich Mitarbeiterführung und Personalgewinnung aufbauen. Dazu gehört auch die Mitarbeiterbindung an die Kanzlei sowie
3. der gezielte Einsatz von Schulungsmaßnahmen, um neue Kompetenzen zu erwerben und aussterbende Berufsbilder zu ersetzen.
4. Der Berufsträger muss buchhaltungsintensive Aufgaben automatisieren, um dem Mangel an Steuerfachangestellten entgegenzuwirken. Dazu gehört auch, Verantwortung abzugeben und sich zu trauen, branchenfremde Mitarbeiter und Kompetenzen zu rekrutieren.

---

<sup>207</sup> Interview E4, Min. 32.06.

<sup>208</sup> Interview E5, Min. 34:35.

5. Kanzleiprozesse müssen an die Mitarbeiterstruktur angepasst werden, sodass genug Freiraum für die individuelle Potentialentfaltung besteht.
6. Der Steuerberater muss sich als attraktiver Arbeitgeber in den sozialen Medien präsentieren, um überhaupt von einer jüngeren Zielgruppe wahrgenommen zu werden.

#### 5.4 Eigenschaften und Verhaltensweisen

Die letzte Kategorie dreht sich allgemein um Eigenschaften und Verhaltensweisen, die der Steuerberater von Morgen mitbringen muss. Einige von diesen wurden von mehreren Experten genannt. Diese werden zuerst hervorgehoben, bevor auf individuelle Einschätzungen eingegangen wird.

Die am häufigsten genannte Eigenschaft, die der Steuerberater der Zukunft benötigt, ist Empathie. Das ist notwendig, um einerseits die Anforderungen und Ängste der Mandanten zu verstehen und sie in ihrem Tempo in der digitalen Transformation zu begleiten. Andererseits, um sich besser in die Bedürfnisse der Mitarbeiter hineinfühlen zu können. Das spielt ebenso in der Arbeitgeberattraktivität eine wichtige Rolle. Außerdem muss er lernen, Verantwortung abzugeben und Hierarchien aufzubrechen. Dazu gehört auch die Delegation von Aufgaben an Mitarbeiter der Kanzlei. Er muss verstehen, dass er sich auf die Betreuung der A-Mandate fokussieren sollte. E3 und E4 nannten beide Managementkompetenz als wichtige Eigenschaft, allerdings in unterschiedlichem Kontext. E3 bezog sich auf die Organisation der Kanzleiprozesse, wohingegen E4 damit die Fähigkeit meint, als Change Manager zukunftsfähige Strategien zu entwickeln und alles dafür Notwendige auch umzusetzen. Sowohl E2 als auch E3 sehen Kommunikationsfähigkeit als wichtige Eigenschaft. E2 bringt den Aspekt eines guten Vertrieblers auf, der aktiv auf Mandanten zugeht und sich mit Verhandlungsgeschick in Honorardiskussionen außerhalb der StBVV gut verkaufen kann.

Abschließend werden individuelle Nennungen enumerativ dargestellt:

- Führungskompetenz (E5)
- Menschen zur Potentialentfaltung zu verhelfen (E5)
- Komplexitätsmanagementkompetenz (E5)
- Das Knüpfen der Sachkompetenz an die Entscheidungskompetenz (E5)
- Kompetenzmanagement (E3)
- IT-Kompetenz (E3)

## 6 Fazit und Ausblick

Vergleicht man das Rollen- und Anforderungsprofil von heute (Kap. 2.3) mit dem des Steuerberaters der Zukunft, so wird es mehr Rollen geben, die er ausfüllen muss. Diese Rollen führen wiederum zu neuen Anforderungen. Verallgemeinert muss er sich mit deutlich mehr Themen auseinandersetzen und dabei Aufgaben und Rollen ausfüllen, die er nie gelernt hat. Das erfordert Mut und die Disziplin zur Umsetzung. Um erneut auf eingangs erwähntes Gedicht von Goethe zu referenzieren, rückt im Hinblick auf den Erkenntnisgewinn eine andere Interpretation des Wandels, des „Stirb und Werde“ in den Vordergrund. Sowohl die Theorie als auch die Meinungen der Experten halten eine Anpassung des Rollen- und Anforderungsprofils für dringend notwendig. Steuerberater, die diesen Wandel nicht mitgehen, werden sich nicht durchsetzen können und mit großer Wahrscheinlichkeit aus dem Wettbewerb ausscheiden. Baut man die Brücke zu Goethe, verkörpert das aktuelle - in Zukunft alte - Rollen- und Anforderungsprofil das „Stirb“ des Berufsstandes. Akzeptiert der Steuerberater dem Wandel und stellt sich als Steuerberater der Zukunft mit einem angepassten Rollen- und Anforderungsprofil auf, sieht er einer erfolgreichen Zukunft entgegen, dem „Werde“. Die zentralen Anpassungen werden zusammenfassend erläutert und abschließend in ein idealtypisches Rollen- und Anforderungsprofil gegossen.

Bezüglich seiner Rolle bleibt der Steuerberater der erste Ansprechpartner seiner Mandanten. Was sich ändern wird, ist die Anzahl und Komplexität der Fragen, mit denen er konfrontiert wird. Um seinen Mandanten auch in Bereichen weiterhelfen zu können, in denen er keine oder wenig Expertise besitzt, muss er zum Kontaktvermittler werden. Seiner Rolle als Ratgeber und Coach für steuerliche, betriebswirtschaftliche und rechnungslegungsorientierte Fragestellungen bleibt er weiterhin treu. Aufgrund der zunehmenden Automatisierbarkeit der Vorbehaltsaufgaben wird er in diesem Bereich zukünftig die Rolle des Tax Compliance Officers einnehmen, der digitale und automatisierte Prozesse nach ihrem Erfüllungsgrad steuerlicher Pflichten bewertet. Für Mandanten, die die Digitale Transformation nicht allein umsetzen können, also gerade kleinere KMUs, wird er zum Digitalisierungscoach, der sie gezielt bei dieser Herausforderung technisch unterstützt und beraten kann. In seiner Rolle als Datenstrommanager für seine Mandanten ist er bestens über das Geschäftsmodell informiert und ist so in der Lage, Prozesse anhand des Datenstroms zu definieren und technisch abzubilden. Das IT-Know-how in Verbindung mit dem tiefen Geschäfts- und Prozessmodellverständnis macht ihn zum Change Manager. Dieser Rolle muss er allerdings auch in der eigenen Kanzlei gerecht werden und veraltete Prozesse sowie veraltete Organisationsstrukturen und -kulturen anpassen. Dabei muss er das Vorhaben seinen



Mitarbeitern transparent erklären und ihnen Mut zu sprechen, den Veränderungsprozess mitzugehen. Diese Erfahrung ermöglicht es ihm, aus Fehlern zu lernen und diese Erkenntnis seiner Mandantschaft im Veränderungsprozess mitzugeben. Die mit Abstand wichtigsten Rollen, die er in Zukunft ausfüllen muss, gehen Hand in Hand. Zum einen darf sich der Steuerberater nicht mehr als Fachmann sehen, sondern vielmehr als Unternehmer. Gleiches gilt für seine Kanzlei, die er wie ein Unternehmen führen muss. In dieser Rolle kommen dementsprechend nicht nur steuerliche Herausforderungen auf ihn zu. Um nur einen Aspekt aufzugreifen, wird Personal durch den Fachkräftemangel immer knapper, sodass das Auseinandersetzen mit Recruiting, Mitarbeiterführung und -bindung unabdingbar wird. Dazu gehört auch – hiermit ist die zweite Rolle gemeint – sich als Sinngeber der Kanzlei zu verstehen, der den Tätigkeiten seines Teams einen Sinn gibt und diesen auch nach außen vertritt.

Hinsichtlich seiner Aufgabenanforderungen ist § 33 StBerG weiterhin von großer Bedeutung. Stark abnehmen wird die Anforderung an die Hilfeleistung bei der Erfüllung von Buchführungspflichten und Deklaration. Durch Automatisierung und einer möglichen Öffnung der Vorbehaltsaufgaben werden diese Tätigkeiten von anderen, auch von Maschinen, übernommen. Durch die Rollenverschiebung zum Tax Compliance Officer gehört der Bereich Tax Compliance weiterhin zu seinen Aufgabenanforderungen. Generell wird sich das Spektrum der Beratung ausweiten und den Tätigkeitsschwerpunkt des Steuerberaters von Morgen einnehmen. Auch wenn er heutzutage schon im Bereich der betriebswirtschaftlichen Beratung und Gestaltungsberatung aktiv ist, werden die Anforderungen von Seiten der Mandanten höher. Die Individualität steht dabei im Vordergrund. Der Steuerberater muss die Abläufe im Unternehmen des Mandanten verstehen und den Beratungsprozess auf Basis dessen individualisieren. Hinzu kommt die Zeitkomponente. Vergangenheitsbasierte Beratung ist von geringem Wert. Die Beratung erfolgt in Echtzeit mit Hilfe von Smart Data. Durch Auffälligkeiten im „Live-Monitoring“ wird er zum Initiator von Gesprächsanlässen. Damit verschiebt sich der Anlass für Gespräche vom Mandanten hin zum Steuerberater. Seine Zeit widmet er ausschließlich der Betreuung von A-Mandaten. B- und C-Mandate delegiert er an Mitarbeiter. Richtet man den Blick auf Anforderungen, die seitens der eigenen Kanzlei noch stärker gefordert werden, steht die Unternehmensführung im Vordergrund. Die ständige Überprüfung der eigenen Kanzleiprozesse gehört ebenso wie die Ausarbeitung neuer und Bewertung bestehender Geschäftsmodelle zum Standardrepertoire des Steuerberaters der Zukunft. Die Aufgabenanforderung an einen Unternehmer besteht zudem in der Entwicklung und Umsetzung einer zukunftsfähigen und erfolgsversprechenden Kanzleistrategie. Mitarbeiter erwarten professionelle Führung und die Möglichkeit zur Potentialentfaltung. Der Steuerberater muss hierfür die richtigen Rahmenbedingungen schaffen und seine Mitarbeiter auch gezielt bei der Kompetenz- und

Potentialentfaltung unterstützen, um diese auch langfristig an seine Kanzlei zu binden. Summiert man die Aufgabenanforderungen, wird er zum Feel-Good-Manager für seine Mandanten und Mitarbeiter. Um das Feld der Aufgabenanforderungen abzurunden, muss er für einen attraktiven Internetauftritt sorgen, um weiterhin als Anlaufstelle für Mitarbeiter und Mandanten interessant zu bleiben.

Die aktuellen Verhaltensanforderungen bleiben weiterhin bestehen. Hinzu kommt die Rolle des Unternehmers nach innen und außen zu verkörpern und sich dementsprechend zu verhalten. Dazu gehört auch, hin und wieder das „Ego“ abzulegen und sich nicht zu ernst und wichtig zu nehmen. Den eigenen Mitarbeitern mehr zu vertrauen und Verantwortung abzugeben. Um Hierarchien aufzubrechen, knüpft er die Entscheidungskompetenz an die Sachkompetenz. Er verhält sich zielgruppengerecht, indem er gerade it-affinen Mandanten die Möglichkeit einer rein digitalen Zusammenarbeit anbietet. Der Steuerberater arbeitet nach dem Prinzip „Quick and Quality“, wie es Mandanten aus anderen Bereichen kennen. Sie erwarten eine sofortige Reaktion in hoher Qualität.

Auch die bereits aufgezählten Eigenschaftsanforderungen und Kompetenzen bleiben weiterhin bestehen und einige davon müssen weiter ausgebaut werden. Um nur zwei zu nennen, gilt es sich mit den Themen Führung und IT-Know-how weitaus intensiver zu beschäftigen als bisher. Der Aspekt Führung beinhaltet auch das gezielte Einsetzen und Fortbilden bestimmter Kompetenzen innerhalb der Kanzlei, sowie die Befähigung von Mitarbeitern, andere Berufsbilder auszuüben, sogenanntes Kompetenzmanagement. Hinzu kommen Organisationfähigkeit und Wissensmanagement. In Verbindung mit einer Komplexitätsmanagementkompetenz können auch komplexere und häufigere Anfragen kanalisiert und an die richtigen Stellen verteilt werden. Die Kanzlei weiterhin in eine erfolgreiche Zukunft zu führen, erfordert unternehmerisches Denken, sowie ausgereifte Managementkompetenzen. Offen für neue Wege zu sein und andere Perspektiven einzunehmen werden vermehrt gefordert sein. Der Steuerberater muss an seinen vertrieblichen Fertigkeiten arbeiten und verkaufen lernen. Das schließt Verhandlungsgeschick mit ein, das in Honorardiskussionen über nicht-standardisierte Leistungen häufiger zum Tragen kommen wird. Auch mit einem etwas höheren Altersdurchschnitt darf sich der Steuerberater nicht zu schade sein, sich mit neuen Trends und dem Geschehen auf Social Media auseinanderzusetzen und sich hier Kompetenzen anzueignen.

Wie sieht das zukünftige Rollen- und Anforderungsprofil des Steuerberaters also aus? Um eine Antwort auf die Forschungsfrage zu geben und das Forschungsdesiderat anzureichern, könnte ein idealtypisches Rollen- und Anforderungsprofil für den Steuerberater der Zukunft wie folgt aussehen:

## ROLLEN- UND ANFORDERUNGSPROFIL: STEUERBERATER:IN DER ZUKUNFT

- ROLLE:**
- Erster Ansprechpartner für Fragestellungen jeglicher Art
  - Ratgeber und Coach für steuerliche, betriebswirtschaftliche und rechnungslegungsorientierte Fragestellungen
  - Kontaktvermittler
  - Tax Compliance Officer im Bereich der Vorbehaltsaufgaben
  - Datenstrommanager seiner Mandanten
  - Digitalisierungscoach seiner Mandanten
  - Change Manager – intern wie extern
  - Sinngeber der Kanzlei
  - Unternehmer

- 
- AUFGABEN-  
ANFORDERUNGEN:**
- Beratung und Vertretung der Auftraggeber in Steuersachen
  - Hilfeleistung bei der Bearbeitung und Erfüllung von steuerlichen Pflichten und Steuerstrafsachen
  - Hilfeleistung bei der Erfüllung von Buchführungspflichten, Deklaration und deren steuerliche Beurteilung  
-> stark abnehmend
  - Betriebswirtschaftliche Beratung, Beratung bei der Unternehmensführung, Beratung von Softwarelösungen und Prozessgestaltungen  
-> Echtzeitberatung mittels Smart Data  
-> Individualität steht im Vordergrund  
-> Beratung dominiert das Aufgabenfeld
  - Tax Compliance
  - Geschäftsmodell- und Prozessverständnis von Mandanten
  - Initiator von Gesprächsanlässen
  - Feel-Good-Manager für Mandanten und Mitarbeiter
  - Kompetenz- und Potentialentwicklung von Mitarbeitern
  - Vermarktung im Internet
  - Professionelle Führung und Bindung von Personal
  - Geschäftsmodellentwicklung
  - Unternehmensführung
  - Prozessgestaltung in der Kanzlei
  - Fokus auf Betreuung von A-Mandaten
  - Entwicklung und Umsetzung der Kanzleistategie

---

<b>VERHALTENS- ANFORDERUNGEN:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Persönlich, eigenverantwortlich, unabhängig und gewissenhaft</li><li>• Gründliche Arbeitsweise</li><li>• Unternehmer nach innen und außen verkörpern</li><li>• Ego ablegen -&gt; Eingeständnis und ehrliche Kommunikation bei fehlender Kompetenz zu einem Sachverhalt</li><li>• Sofort an der Lösungsfindung für den Mandanten sein Prinzip: Quick and Quality</li><li>• Möglichkeit der digitalen Zusammenarbeit mit Mandanten</li><li>• Verantwortung abgeben und Hierarchien aufbrechen</li><li>• Entscheidungskompetenz an Sachkompetenz knüpfen</li></ul>
---------------------------------------	---

---

<b>EIGENSCHAFTS- ANFORDERUNGEN:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hohe Belastbarkeit</li><li>• Analytisches Denkvermögen</li><li>• Sicheres Auftreten</li><li>• Durchsetzungsvermögen</li><li>• Hohes Maß an Integrität</li><li>• Empathie</li><li>• Kommunikationsfähigkeit</li><li>• Führungskompetenz</li><li>• IT-Kompetenz</li><li>• Organisationsfähigkeit</li><li>• Unternehmerisches Denken</li><li>• Wissensmanagement</li><li>• Social Media-Kenntnisse</li><li>• Neugierde</li><li>• Zukunftsorientiertes Denken</li><li>• Managementkompetenz</li><li>• Verkaufsgeschick</li><li>• Verhandlungsgeschick</li><li>• Komplexitätsmanagementkompetenz</li><li>• Kompetenzmanagement</li></ul>
---	---

---

**Abbildung 12:** Rollen- und Anforderungsprofil des Steuerberaters der Zukunft (Quelle: Eigene Darstellung)

Allerdings lässt sich mit der vorliegenden Arbeit keine abschließende und allgemeingültige Antwort auf die Forschungsfrage geben. Der Wandel, das „Stirb und Werde“, wird eine ständige Anpassung des Rollen- und Anforderungsprofils fordern. Dazu sei gesagt, dass Spezialisierungen vernachlässigt und Aufbauorganisationen großer Kanzleien ignoriert wurden. Hinzu kommt, dass eine Stichprobe von fünf Experten zu gering ist, um eine hinreichende Analyse des Forschungsdesiderats durchzuführen. Des Weiteren wurde die qualitative Untersuchung innerhalb eines engen Zeitraums durchgeführt. Nichtsdestotrotz zeichnet sich eine Richtung ab, in die sich der Steuerberater entwickeln muss.

Die vorliegende Arbeit lässt auch Raum, um Prognosen für die Zukunft aufzustellen.

1. Der Steuerberater der Zukunft wird sich zeitlich mehr mit Technologien und Prozessen beschäftigen als mit der Weiterbildung des Fachwissens
2. Der Steuerberater der Zukunft ist spezialisierter Generalist
3. Der Steuerberater der Zukunft ist Unternehmensberater mit ausgewiesener steuerlicher Expertise
4. Fachfremdes Personal dominiert die Mitarbeiterstruktur der Kanzlei

Diese Prognosen symbolisieren die Transformation der Branche, die Anpassung des Berufsbildes und die Herausforderungen, die vor dem Steuerberater liegen. Ein Zitat soll an dieser Stelle den Schlusspunkt setzen, um den Steuerberater von heute zu ermutigen, die Herausforderung anzunehmen und seinen wichtigen Auf- und Beitrag für die Gesellschaft weiterhin zu leisten:

*„Veränderung wird nicht kommen, wenn wir auf jemand anderen oder auf eine andere Zeit warten. Wir sind diejenigen, auf die wir gewartet haben. Wir sind die Veränderung, die wir suchen.“<sup>209</sup>*

*~ Barack Obama – Campaign speech 2008*

---

<sup>209</sup> Vgl. Gould/Harrington/Olschewski online (2017).

**Anhangsverzeichnis**

**Anhang 1: Interviewleitfaden..... 57**

**Anhang 2: Interviewpartner ..... 58**

**Anhang 3: USB-Stick ..... 59**

**Anhang 1: Interviewleitfaden**

<b>Interviewleitfaden</b>	
<p><b>Thema:</b> „Steuerberater:in der Zukunft: Das Rollen- und Anforderungsprofil im Zeitalter der Digitalisierung“</p> <p><i>Allgemeine Angaben zum Interviewpartner / zur Interviewpartnerin:</i></p> <p><b>Name und Titel:</b></p> <p><b>Datum des Interviews:</b></p>	
<b>Briefing &amp; Thematische Einführung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dank für die Teilnahmebereitschaft</li> <li>• Ziel des Interviews</li> <li>• Beschreibung des Ablaufs</li> <li>• Einverständniserklärung Gesprächsaufzeichnung  <i>„Damit keine Informationen verloren gehen, würde ich das Gesagte gerne aufzeichnen. Sind Sie mit der Aufzeichnung des Gesprächs einverstanden?“</i></li> <li>• Fragen des Interviewpartners / der Interviewpartnerin</li> </ul>
<b>Frage 1:</b>	Welche Funktion üben Sie gerade aus und seit wann sind Sie in dieser Funktion?
<b>Frage 2:</b>	Wie beschreiben Sie die aktuelle Rolle des Steuerberaters?
<b>Frage 3:</b>	Welche Anforderungen hinsichtlich Aufgaben, Kompetenzen und Eigenschaften werden heute an den Steuerberater gestellt?
<b>Frage 4:</b>	Muss sich der Steuerberater aufgrund der Digitalisierung zukünftig hinsichtlich seiner Rolle und seinen Fähigkeiten verändern? → Wenn Ja, inwiefern?
<b>Frage 5:</b>	Inwiefern könnte sich durch die voranschreitende Digitalisierung im privaten und beruflichen Kontext der Tätigkeitsschwerpunkt des Steuerberaters ändern? → Was verändert sich, wenn zusätzlich das Vorbehaltsprivileg fällt?
<b>Frage 6:</b>	Wie verändert sich die Erwartungshaltung der Mandanten und der Finanzverwaltung in der Zusammenarbeit mit dem Steuerberater? → Welche Auswirkungen hat das auf den Steuerberater?
<b>Frage 7:</b>	Wie wirkt sich der Fachkräftemangel auf die Rolle und das Anforderungsprofil des Steuerberaters aus?
<b>Frage 8:</b>	Welche Eigenschaften und Verhaltensweisen muss der Steuerberater der Zukunft mitbringen?
<b>Frage 9:</b>	Wenn Sie alle angesprochenen Veränderungen mit einbeziehen (Veränderung des Tätigkeitsschwerpunktes, Veränderte Erwartungshaltung, Fachkräftemangel) – in einem Satz –  Wie sieht das zukünftige Rollen- und Anforderungsprofil eines Steuerberaters aus?

Quelle: Eigene Darstellung

**Anhang 2: Interviewpartner**

Interview	Datum	Interviewpartner	Funktion
E1	21.12.2022	Nico Schade	Steuerberater und Kanzleihinhaber STEUERBOARD Rostock
E2	03.01.2023	Ulf Kortenkamp	Fachverantwortlich Abteilung Consulting und Senior-Consultant bei DATEV eG, Mediator
E3	04.01.2023	Sandra Hug	Steuerberaterin und Partnerin bei Edelmann & Partner Steuerberatungsgesellschaft PartG mbH
E4	04.01.2023	Stefan Meisel	Mitglied der Geschäftsleitung bei DATEV eG, verantwortlich für das Portfoliomanagement
E5	06.01.2023	Jörg Eckstädt	Steuerberater und Partner bei Das Steuerbüro GbR, Mediator, Fachberater für Unternehmensnachfolge

Quelle: Eigene Darstellung



### **Anhang 3: USB-Stick**

Der Datenträger ist auf dem Cover der Arbeit befestigt.

**Literaturverzeichnis**

- Anger online (2021):** Anger, Heike: Corona-Hilfen: Unternehmen und Steuerberater sind am Limit, in: <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/buerokratie-corona-hilfen-unternehmen-und-steuerberater-am-limit/27664374.html> (aufgerufen am 06.12.2022)
- Bär (2015):** Bär, Christian: Chancen und Risiken der Digitalisierung im Zusammenspiel Steuerberater und Mandanten, in: *Wirtschaftsinformatik & Management*, 7. Jg., Heft 1, 2015, S. 46–53
- Bär/Fischer/Gulden (2016):** Bär, Christian; Fischer, Andreas T.; Gulden, Henning (Hrsg.): *Informationstechnologien als Wegbereiter für den steuerberatenden Berufsstand. Festschrift für Professor Dieter Kempf.* Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2016
- Bär/Grädler/Mayr (2018):** Bär, Christian; Grädler, Thomas; Mayr, Robert (Hrsg.): *Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht.* Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, 2018
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie online (o.J.):** Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie: Überbrückungshilfe Corona, in: <https://www.stmwi.bayern.de/foerderungen/ueberbrueckungshilfe-corona/> (aufgerufen am 05.12.2022)
- Beha online (2020):** Beha, Sarah: „Menschen stellen fest, dass sie ihren Acht-Stunden-Job auch in drei Stunden schaffen“, in: <https://newmanagement.haufe.de/organisation/zeit-im-homeoffice-willkommen-in-der-25-stunden-woche> (aufgerufen am 22.12.2022)
- Bernardis et al. online (2020):** Bernardis, Alexander et al.: *Managementforschung: Auf zu neuen Ufern*, in: <https://www.manager-magazin.de/harvard/nextland-wie-sie-die-methode-einsetzen-a-4e747cbd-0002-0001-0000-000152775385?context=issue> (aufgerufen am 22.12.2022)
- BOSTB (2022):** Berufsordnung der Bundessteuerberaterkammer in der Fassung der Bekanntmachung vom 21. Dezember 2010 (DStR 2010, S. 2659), zuletzt geändert durch Beschluss der Satzungsversammlung vom 3. Mai 2022

- Bitkom Research (2022):** Digitalisierung der Wirtschaft: Bitkom Research. Berlin, 2022, in:  
[https://www.bitkom.org/sites/main/files/2022-06/Bitkom-Charts%20Digitalisierung%20der%20Wirtschaft%2020%2006%202022\\_final.pdf](https://www.bitkom.org/sites/main/files/2022-06/Bitkom-Charts%20Digitalisierung%20der%20Wirtschaft%2020%2006%202022_final.pdf)  
(aufgerufen am 24.01.2023)
- BMWK online (o.J.):** BMWK: Fachkräfte für Deutschland, in:  
<https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html> (aufgerufen am 18.12.2022)
- Bogner/Littig/Menz (2014):** Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang: Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS, 2014
- BStBK online (o.J.a):** BStBK: Steuerberaterplattform, in:  
<https://www.bstbk.de/de/themen/steuerberaterplattform> (aufgerufen am 05.12.2022)
- BStBK (o.J.b):** Steuerberatung 2020: Veränderungsnotwendigkeit, Veränderungsmöglichkeiten und Handlungsfelder: BStBK, o.J., in: [https://www.bstbk.de/downloads/bstbk/recht-und-berufsrecht/broschueren-und-flyer/BStBK\\_Steuerberatung-2020-final.pdf](https://www.bstbk.de/downloads/bstbk/recht-und-berufsrecht/broschueren-und-flyer/BStBK_Steuerberatung-2020-final.pdf)
- BStBK (2017):** Werden Sie Steuerberater!: BStBK, 2017, in:  
[https://www.bstbk.de/downloads/bstbk/recht-und-berufsrecht/broschueren-und-flyer/BStBK\\_Werden-Sie-Steuerberater\\_2018.pdf\\_.pdf](https://www.bstbk.de/downloads/bstbk/recht-und-berufsrecht/broschueren-und-flyer/BStBK_Werden-Sie-Steuerberater_2018.pdf_.pdf) (aufgerufen am 19.01.2023)
- BStBK (2019a):** STAX 2018: Statistisches Berichtssystem für Steuerberater: BStBK. Berlin, 2019, in: [https://www.bstbk.de/downloads/bstbk/recht-und-berufsrecht/fachinfos/BStBK\\_STAX\\_2018.pdf](https://www.bstbk.de/downloads/bstbk/recht-und-berufsrecht/fachinfos/BStBK_STAX_2018.pdf)
- BStBK (2019b):** Steuerberatung 2020 Impulse für eine zukunftsfähige Kanzlei: BStBK. Berlin, 2019, in: [https://www.bstbk.de/downloads/bstbk/presse-und-kommunikation/publikationen/allgemein/BStBK\\_Pub\\_Impulsgeber\\_Zukunftsfaeihige\\_Kanzlei\\_web.pdf](https://www.bstbk.de/downloads/bstbk/presse-und-kommunikation/publikationen/allgemein/BStBK_Pub_Impulsgeber_Zukunftsfaeihige_Kanzlei_web.pdf)
- BStBK (2022):** Berufsstatistik der Bundessteuerberaterkammer 2021: BStBK, 2022, in:  
<https://www.bstbk.de/downloads/bstbk/ebooks/berufsstatistik-2021.pdf> (aufgerufen am 24.01.2023)
- BStBK-Report (2020):** Bundessteuerberaterkammer Report. Oktober 2020: BStBK-Report, 2020, in: [https://www.bstbk.de/downloads/bstbk/presse-und-kommunikation/publikationen/bstbk-report/BStBK\\_Pub\\_BStBK-Report\\_202010.pdf](https://www.bstbk.de/downloads/bstbk/presse-und-kommunikation/publikationen/bstbk-report/BStBK_Pub_BStBK-Report_202010.pdf)  
(aufgerufen am 25.01.2023)

**Bundesministerium der Finanzen online (2016):** Bundesministerium der Finanzen: Gesetz zur Modernisierung des Besteuerungsverfahrens, in:

[https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Gesetzestexte/Gesetze\\_Gesetzesvorhaben/Abteilungen/Abteilung\\_IV/18\\_Legislaturperiode/Gesetze\\_Verordnungen/2016-07-22-Steuermodernisierungsgesetz/0-Gesetz.html](https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Gesetzestexte/Gesetze_Gesetzesvorhaben/Abteilungen/Abteilung_IV/18_Legislaturperiode/Gesetze_Verordnungen/2016-07-22-Steuermodernisierungsgesetz/0-Gesetz.html) (aufgerufen am 30.11.2022)

**Bundesministerium des Innern und für Heimat online (o.J.):** Bundesministerium des Innern und für Heimat: Onlinezugangsgesetz (OZG), in:

<https://www.bmi.bund.de/DE/themen/moderne-verwaltung/verwaltungsmodernisierung/onlinezugangsgesetz/onlinezugangsgesetz-node.html> (aufgerufen am 04.12.2022)

**BGB (2023):** Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, ber. S. 2909, 2003 S. 738), zuletzt geändert durch Gesetz vom 7.

November 2022 (BGBl. I S. 1982) m.W.v. 12. November 2022

**Chui/Manyika/Miremadi (2016):** Where machines could replace humans - and where they can't (yet): Chui, Michael; Manyika, James; Miremadi, Mehdi, 2016, in:

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/where%20machines%20could%20replace%20humans%20and%20where%20they%20cant/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet.pdf> (aufgerufen am 20.01.2023)

**DATEV eG online (o.J.a):** DATEV eG: ...was Sie über DATEV wissen sollten, in:

<https://www.datev.de/web/de/m/ueber-datev/das-unternehmen/kurzprofil/> (aufgerufen am 29.12.2022)

**DATEV eG online (o.J.b):** DATEV eG: Vollmachtsdatenbank, in:

<https://www.datev.de/web/de/m/ueber-datev/datev-im-web/datev-von-a-z/ein-baustein-der-vorausgefuellten-steuererklaerung/> (aufgerufen am 27.11.2022)

**DATEV Magazin online (2016):** DATEV Magazin, Redaktion DATEV: Orator im antiken

Rom, in: <https://www.datev-magazin.de/archiv/orator-im-antiken-rom-3114> (aufgerufen am 23.10.2022)

**Deutscher Steuerberaterverband e.V. online (2020):** Deutscher Steuerberaterverband e.V.:

DStV jubelt: „NACHDIGAL“ fängt an zu fliegen!, in: <https://www.dstv.de/dstv-jubelt-%C2%84nachdiga%C2%93-fangt-an-zu-fliegen/> (aufgerufen am 04.12.2022)

- Deutscher Steuerberaterverband e.V. online (2022):** Deutscher Steuerberaterverband e.V.: DStV zum KoaVertrag: Digitalisierung in der Verwaltung, in: <https://www.dstv.de/dstv-zum-koavertrag-digitalisierung-in-der-verwaltung/> (aufgerufen am 04.12.2022)
- Die Bundesregierung online (2020):** Die Bundesregierung: Die Mehrwertsteuer sinkt - wichtige Fragen und Antworten, in: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/faq-mehrwertsteuersenkung-1764364> (aufgerufen am 05.12.2022)
- DSTV (2014):** Perspektive Steuerberater / Steuerberaterin: Berufsbild - Ausbildung - Erfolgsfaktoren: DSTV, 2014, in: <https://www.bischoffundpartner.de/dstv-broschuere-zur-berufswahl-perspektive-steuerberater-steuerberaterin.pdf>
- Egner (2016):** Die Rolle kaufmännischer Daten für die Unternehmenssteuerung im Mittelstand: Egner, Thomas. Bamberg, 2016, in: <https://www.uni-bamberg.de/bwl-bsl/forschung/forschungsschwerpunkte/steuerliches-prozess-und-risikomanagement/datev-eg-studie/> (aufgerufen am 24.01.2023)
- Egner (2016):** Egner, Thomas: Steuercontrolling in der Unternehmenspraxis, in: Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (Hrsg.): Handbuch Controlling. Bamberg, Aalen: Springer Gabler, 2016, S.303-325
- Egner (2018):** Egner, Thomas: Digitale Geschäftsmodelle in der Steuerberatung. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018
- Eisend/Kuß (2021):** Eisend, Martin; Kuß, Alfred: Grundlagen empirischer Forschung: Zur Methodologie in der Betriebswirtschaftslehre, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden; Heidelberg: Springer Gabler, 2021
- Elster (2016):** Elster, Harald: Steuerberater und Wirtschaftsprüfer als Coaches ihrer Mandanten bei Unternehmensführung und IT-Sicherheit, in: Bär, Christian/Fischer, Andreas T./Gulden, Henning (Hrsg.): Informationstechnologien als Wegbereiter für den steuerberatenden Berufsstand. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2016, S. 318–327
- Elster (2018):** Elster, Harald: Das Zusammenwirken von Unternehmen und Steuerberatern/Wirtschaftsprüfern als Erfolgsfaktor auf dem Weg ins digitale Zeitalter, in: Bär, Christian/Grädler, Thomas/Mayr, Robert (Hrsg.): Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, 2018, S. 67–75

- Europäische Kommission (2022a):** Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft (DESI) 2022: Deutschland: Europäische Kommission, 2022, in: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/de/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022>
- Europäische Kommission online (2022b):** Europäische Kommission: Vertragsverletzungsverfahren, in: [https://commission.europa.eu/law/law-making-process/applying-eu-law/infringement-procedure\\_de](https://commission.europa.eu/law/law-making-process/applying-eu-law/infringement-procedure_de) (aufgerufen am 13.11.2022)
- Fahling/Crusius/Lange (2020):** Fahling, Ernst; Crusius, Birgit; Lange, Vanessa (Hrsg.): Karrieren in der Finanzwirtschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020
- Frey/Osborne (2013):** Frey, Carl Benedikt; Osborne, Michael A.: The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?, in: Technological Forecasting and Social Change, 114. Jg., 2013, S. 254–280
- Gartner online (2023):** Gartner: Definition of Digitalization - Gartner Information Technology Glossary, in: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization> (aufgerufen am 20.01.2023)
- Genau online (2020):** Genau, Lea: Ganz einfach die richtige Interviewform finden, in: <https://www.scribbr.de/methodik/interviewformen/> (aufgerufen am 27.12.2022)
- Gesetz über die Zulassung von Steuerberatern v. 06.05.1933, Deutsches Reichsgesetzblatt Teil I 1867 - 1945 (1933),** 1933, S. 257
- Gläser/Laudel (2010):** Gläser, Jochen; Laudel, Grit (Hrsg.): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010
- Goethe online (o.J.):** Goethe, Johann Wolfgang: Selige Sehnsucht, in: <https://www.deutschelyrik.de/selige-sehnsucht.355.html> (aufgerufen am 06.02.2023)
- Gould/Harrington/Olschewski online (2017):** Gould, Skye; Harrington, Rebecca; Olschewski, Matthias: Das sind Obamas 17 beste Zitate, in: <https://www.businessinsider.de/politik/obamas-beste-zitate-2017-1/> (aufgerufen am 06.02.2023)
- Groß (2020):** Groß, Stefan: REthinking: Tax: Tax Compliance mit KI, in: REthinking: Tax, 2. Jg., Heft 1, 2020

- GG (2023):** Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland in der Fassung der Bekanntmachung vom 23. Mai 1949 (BGBl. S. 1), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes zur Änderung des Grundgesetzes (Artikel 82) vom 19. Dezember 2022 (BGBl. I S. 2478)
- BMF-Schreiben vom 28.11.2019 (2019):** Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff (GoBD) in der Fassung der Bekanntmachung vom 28. November 2019 (S. 4–44)
- Häder (2019):** Häder, Michael: Empirische Sozialforschung: Eine Einführung, 4. Auflage. Wiesbaden; Heidelberg: Springer VS, 2019
- Haufe (2016):** Was der digitale Wandel für Steuerberater bedeutet: Ein Interview mit Karl-Heinz Land: Haufe. Freiburg, 2016
- Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (2020):** Zukunftskanzlei 2025: Ein Zukunftsbild entsteht: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2020
- Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (2022):** Nachwuchskräfte Generation Z - was sie denken und wollen: Wie sich die Steuerberatung erfolgreich um die Mitarbeitenden von morgen bewirbt: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2022, in: [https://assets.website-files.com/621f8a464ba485af6885b90d/634d0d406088700129397cca\\_Haufe%20Studie%20Nachwuchskra%CC%88fte%20Generation%20Z.pdf](https://assets.website-files.com/621f8a464ba485af6885b90d/634d0d406088700129397cca_Haufe%20Studie%20Nachwuchskra%CC%88fte%20Generation%20Z.pdf) (aufgerufen am 25.01.2023)
- Heilgeist (2016):** Heilgeist, Klaus: Faszination Steuerberatung: Leitbild und Informationstechnologie - Grundpfeiler der Steuerberatung, in: Bär, Christian/Fischer, Andreas T./Gulden, Henning (Hrsg.): Informationstechnologien als Wegbereiter für den steuerberatenden Berufsstand. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2016, S. 343-357
- IAB online (o.J.):** IAB: Automatisierbarkeit im Beruf Steuerfachangestellte/r, in: <https://job-futuromat.iab.de/#top> (aufgerufen am 22.12.2022)
- Kay/Nielen (2019):** Kay, Rosemarie; Nielen, Sebastian: STAX 2018, in: DStR, 57. Jg., Heft 37/2019, 2019, S. 21–36

- KfW Research (2022):** KfW Research KfW-ifo-Fachkräftebarometer Mai 2022: KfW Research, 2022, in: [https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-ifo-Fachkr%C3%A4ftebarometer/KfW-ifo-Fachkraeftebarometer\\_2022-05.pdf](https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-ifo-Fachkr%C3%A4ftebarometer/KfW-ifo-Fachkraeftebarometer_2022-05.pdf) (aufgerufen am 18.12.2022)
- Koalitionsvertrag 2021-2025 (2021):** Mehr Fortschritt wagen: Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit: Koalitionsvertrag 2021-2025, 2021, in: [https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag\\_2021-2025.pdf](https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag_2021-2025.pdf)
- KONSENS online (o.J.a):** KONSENS: DAS IST KONSENS, in: <https://www.steuer-it-konsens.de/darum-gehts/daten-und-fakten/> (aufgerufen am 27.11.2022)
- KONSENS online (o.J.b):** KONSENS: DIE VERFAHREN, in: <https://www.steuer-it-konsens.de/darum-gehts/auf-einen-blick-die-verfahren/> (aufgerufen am 27.11.2022)
- Krumm/Mertin/Dries (2012):** Krumm, Stefan; Mertin, Inga; Dries, Christian: Kompetenzmodelle. Göttingen: Hogrefe, 2012
- Kube (2021):** Steuer 4.0 - Die Digitalisierung der Finanzverwaltung: Trierer Gespräche zu Recht und Digitalisierung: Kube, Hanno, 22.06.2021, in: [https://www.jura.uni-heidelberg.de/md/jura/news/fst/steuer\\_4.0\\_-\\_die\\_digitalisierung\\_der\\_finanzverwaltung\\_\\_22.6.2021.pdf](https://www.jura.uni-heidelberg.de/md/jura/news/fst/steuer_4.0_-_die_digitalisierung_der_finanzverwaltung__22.6.2021.pdf)
- Lamnek/Krell (2016):** Lamnek, Siegfried; Krell, Claudia: Qualitative Sozialforschung: Mit Online-Material, 6., überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz, 2016
- Levasier (2020):** Levasier, Maximilian: Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung – Berufsperspektiven in High-End-Branchen, in: Fahling, Ernst/Crusius, Birgit/Lange, Vanessa (Hrsg.): Karrieren in der Finanzwirtschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020, S. 29–42
- Mann/Fontana/Schneider (2018):** Mann, Thomas; Fontana, Sina; Schneider, Diana: Die Vorbehaltsaufgaben der steuerberatenden Berufe auf dem Prüfstand des Verfassungs- und Unionsrechts: Rechtsgutachten im Auftrag der Bundessteuerberaterkammer, 1. Auflage 01/2019. Berlin: Verlag des wissenschaftlichen Instituts der Steuerberater GmbH, 2018



- Mayr (2018):** Mayr, Robert: Neue Horizonte: Die digitale Transformation optimiert unternehmerische Prozesse, in: Bär, Christian/Grädler, Thomas/Mayr, Robert (Hrsg.): Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, 2018, S. 249–262
- Mayr online (2022):** Mayr, Robert: Gegen den Strich gebürstet, in: <https://www.datev-magazin.de/meinungen/gegen-den-strich-gebuerstet-89031> (aufgerufen am 18.12.2022)
- Mayring (2015):** Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 12., überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz, 2015
- Mayring (2016):** Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 6., überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz, 2016
- Mieg/Brunner (2001):** Experteninterviews: eine Einführung und Anleitung: (MUG Working Paper 6). Professur für Mensch-Umwelt-Beziehungen, ETH Zürich: Mieg, Harald A.; Brunner, Beat, 2001, in: <https://www.research-collection.ethz.ch/bitstream/handle/20.500.11850/145320/eth-24215-01.pdf> (aufgerufen am 27.12.2022)
- Nerdinger/Blickle/Schaper (2019):** Nerdinger, Friedemann W.; Blickle, Gerhard; Schaper, Niclas: Arbeits- und Organisationspsychologie, 4. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, 2019
- Niemann (2020):** Niemann, Helen: Der Syndikus-Steuerberater: Zum Spannungsfeld zwischen freiem Beruf und angestellter Tätigkeit: Universitätsverlag Göttingen, 2020
- Offensive Mittelstand online (o.J.):** Offensive Mittelstand: Steuerberatende Berufe als wichtiger INQA-Transferpartner im Mittelstand, in: <https://www.offensive-mittelstand.de/serviceangebote/geofoerderte-projekte/steuerberatende-berufe-als-wichtiger-inqa-transferpartner-im-mittelstand> (aufgerufen am 21.11.2022)
- PartGG (2022):** Partnerschaftsgesellschaftsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom Artikel 1 des Gesetzes vom 25. Juli 1994 (BGBl. I S. 1744), in Kraft getreten am 1. Juli 1995, zuletzt geändert durch Gesetz vom 7. Juli 2021 (BGBl. I S. 2363) m.W.v. 1. August 2022

- Pfeffer/Stein (2016):** Pfeffer, Simone; Stein, Silke: Datenschutz und Datensicherheit im steuerberatenden Berufsstand - Wegbereiter oder Bremse?, in: Bär, Christian/Fischer, Andreas T./Gulden, Henning (Hrsg.): Informationstechnologien als Wegbereiter für den steuerberatenden Berufsstand. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2016, S. 381–393
- Preyer (2012):** Preyer, Gerhard: Rolle, Status, Erwartungen und soziale Gruppe: Mitgliedschaftstheoretische Reinterpretationen. Wiesbaden: Springer VS, 2012
- Reichsabgabenordnung v. 13.12.1919, RGBl. S. 1993:** Reichsabgabenordnung vom 13. Dezember 1919 in der Fassung der Bekanntmachung vom 13. Dezember 1919 (RGBl. S. 1993)
- Richtlinie (EU) 2018/958 (2018):** Richtlinie (EU) 2018/958 des Europäischen Parlaments und des Rates über eine Verhältnismäßigkeitsprüfung vor Erlass neuer Berufsreglementierungen in der Fassung der Bekanntmachung vom 28. Juni 2018
- Riedlinger/Fischer (2018):** Riedlinger, Raoul; Fischer, Carola: Das Berufsbild des Steuerberaters im Zuge der Digitalisierung, in: Bär, Christian/Grädler, Thomas/Mayr, Robert (Hrsg.): Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, 2018, S. 365–376
- Rohrschneider/Friedrichs/Lorenz (2010):** Rohrschneider, Uta; Friedrichs, Sarah; Lorenz, Michael: Erfolgsfaktor Potenzialanalyse: Aktuelles Praxiswissen zu Methoden und Umsetzung in der modernen Personalentwicklung, 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010
- Rottländer online (2021):** Rottländer, Inga: Arbeitsmarkt-Trends - das wird 2022 wichtig, in: <https://www.stepstone.de/e-recruiting/blog/arbeitsmarkt-trends-das-wird-2022-wichtig/> (aufgerufen am 21.12.2022)
- Sahm (2012):** Sahm, Reiner: Zum Teufel mit der Steuer!: 5000 Jahre Steuern - ein langer Leidensweg der Menschheit. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2012
- Schröder (2018):** Schröder, Stefan: Digitale Brücken zur Finanzverwaltung - Erlebnisse, Erkenntnisse, Erwartungen, in: Bär, Christian/Grädler, Thomas/Mayr, Robert (Hrsg.): Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, 2018, S. 461–471

- Schulz/Bodmann (2018):** Schulz, Carsten; Bodmann, Holger: Die digitale Transformation der Steuerkanzlei im Kooperationsverbund, in: Bär, Christian/Grädler, Thomas/Mayr, Robert (Hrsg.): Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, 2018, S. 472–485
- Schwab online (2021):** Schwab, Hartmut: Die deutsche Position behaupten, in: <https://www.datev-magazin.de/praxis/steuerberatung/die-deutsche-position-behaupten-70109> (aufgerufen am 10.12.2022)
- Statista online (2022):** Statista: Bevölkerung in Deutschland nach Generationen 2021 | Statista, in: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1130193/umfrage/bevoelkerung-in-deutschland-nach-generationen/> (aufgerufen am 06.12.2022)
- Statistisches Bundesamt (Destatis) online (2020):** Statistisches Bundesamt (Destatis): Kleine und mittlere Unternehmen, in: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/_inhalt.html) (aufgerufen am 25.10.2022)
- StBK Nürnberg online (2023):** StBK Nürnberg: Leitbild des steuerberatenden Berufs, in: <https://www.stbk-nuernberg.de/steuerberater/leitbild/13-leistungen-verguetung-berufsrecht> (aufgerufen am 07.01.2023)
- StepStone online (2022):** StepStone: The Silent Resignation, in: <https://www.stepstone.de/e-recruiting/wissen/the-silent-resignation/> (aufgerufen am 21.12.2022)
- StBerG (2022):** Steuerberatungsgesetz (StBerG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 4. November 1975 (BGBl. I S. 2735), das zuletzt durch Artikel 34 des Gesetzes vom 16. Dezember 2022 (BGBl. I S. 2294) geändert worden ist
- AEUV (2012):** Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (Konsolidierte Fassung) in der Fassung der Bekanntmachung vom 26. Oktober 2012
- Vinken (2016):** Vinken, Horst: „Digitalisierung des Besteuerungsverfahrens - Herausforderung für den Berufsstand?“, in: Bär, Christian/Fischer, Andreas T./Gulden, Henning (Hrsg.): Informationstechnologien als Wegbereiter für den steuerberatenden Berufsstand. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2016, S. 463–479
- VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG online (2023):** VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, in: <https://www.zitate.de/autor/heinemann,+gustav> (aufgerufen am 20.01.2023)

**Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestages (2006):** Die Lissabon-Strategie:

Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestages, 2006Heft WD 11 - 205/06, in:  
<https://www.bundestag.de/resource/blob/412428/f594813fcab0430692ffc80ca9f82df9/wd-11-205-06-pdf-data.pdf>

**Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestages (2017):** Grundzüge der Struktur der

Finanzverwaltung in Deutschland: Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen  
Bundestages, 2017Heft WD 4 - 3000 - 020/17, in:  
<https://www.bundestag.de/resource/blob/499136/17160a727b671231f0ce04b298783763/WD-4-020-17-pdf-data.pdf>

**Wolters Kluwer (2019):** Steuerberatung neu erfinden - ganzheitliche Beratung als

Wachstumstreiber: Wolters Kluwer, 19.06.2019

**ZEIT online (2022):** ZEIT: Hubertus Heil ruft Betriebe auf, auch ältere Bewerber einzustellen.

Fachkräftemangel, in: <https://www.zeit.de/politik/deutschland/2022-12/fachkraeftemangel-hubertus-heil-renteneintrittsalter> (aufgerufen am 18.12.2022)

**Zukunftsinstitut online (o.J.):** Zukunftsinstitut: Megatrend New Work, in:

<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/> (aufgerufen am 21.12.2022)