



INSTITUT FÜR
DIGITALISIERUNG
IM STEUERRECHT



IDSt-Publikation

Fachausschuss VIII

White Paper

„Welches Tax-Tech-Know-How der steuerberatende Berufsstand der Zukunft benötigt – und wie es vermittelt werden kann!“

Inhaltsverzeichnis

A. Executive Summary.....	2
I. Welche Schwerpunkte stehen im Fokus der Forschung des Fachausschusses VIII?	2
II. Welche Ziele verfolgt Fachausschuss VIII?.....	2
III. Wie geht Fachausschuss VIII vor, um seine Ziele zu erreichen?	2
B. Einleitung.....	3
C. Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung.....	6
D. Anwendungsfälle.....	10
I. Kompetenzprofil Digitalisierung.....	11
II. Technologie- und Schnittstellenverständnis.....	12
III. Prozessverständnis.....	15
IV. Berufsbild der Zukunft.....	17
V. Change Management	20
VI. Umfrage zu den Anforderungen	23

A. Executive Summary

I. Welche Schwerpunkte stehen im Fokus der Forschung des Fachausschusses VIII?

Die Digitalisierung ist neben der Globalisierung und dem demographischen Wandel ein „Megatrend“ unserer Zeit. Die Modernisierung des Besteuerungsverfahrens sowie die Digitalisierung der Steuerfunktion sind geprägt vom Einfluss moderner Technologien wie der Blockchain oder Künstlicher Intelligenz. Während die Verarbeitung großer Datenmengen in den steuerorientierten Berufen nicht neu ist – hingewiesen sei nur auf die Umsatzsteuer und die Lohnsteuer –, eröffnen sich dadurch neue Möglichkeiten in der Datenverknüpfung und der Datenauswertung (Big Data Analytics, Data Mining), die bisherige, der Automatisierung zugängliche manuelle Tätigkeiten, ersetzen werden. Die Berufsbilder sowie die Anforderungsprofile werden sich grundlegend verändern. Für alle steuerorientierten Berufsgruppen (u.a. Steuerberater und Fachanwälte für Steuerrecht) werden sich daher erhebliche Änderungen im Tätigkeits- und folglich im Anforderungsprofil ergeben. Entsprechendes gilt für die Finanzverwaltung.

Um diesen Änderungen Rechnung zu tragen, ist eine intensive Beschäftigung mit dem Thema der Aus- und Weiterbildung bei steuerorientierten Berufen unabdingbar, die im Fokus der Forschung des Fachausschusses VIII steht.

II. Welche Ziele verfolgt der Fachausschuss VIII?

Der Fachausschuss VIII des IDSt hat als zentrales Ziel für seine zukünftige Arbeit die

- *Entwicklung eines Kompetenzprofils Digitalisierung*

mit den Kernthemen „Technologie- und Schnittstellenverständnis“ sowie „Prozessverständnis“ identifiziert und erste Ansätze hierzu aufgezeigt.

Daneben sollen auf dieser Basis

- *Berufsbilder der Zukunft*

entwickelt werden.

III. Wie geht der Fachausschuss VIII vor, um seine Ziele zu erreichen?

Der Fachausschuss wird zur *Entwicklung des Kompetenzprofils Digitalisierung* hinsichtlich der beiden Kernthemen

- Technologie- und Schnittstellenverständnis sowie
- Prozessverständnis

die Zielsetzung sowie Inhalte von Schulungen erarbeiten. Wesentlichen Input zu den zukünftigen Anforderungen im Rahmen der steuerorientierten Berufe soll auch eine empirische Erhebung bei den Mitgliedern des IDSt beisteuern. Daraus sollen auch – auf Basis der empirischen Umfrage – möglichst bedarfsgerecht die Berufsbilder der Zukunft entwickelt werden. Darüber hinaus sollen Vorschläge für die Vermittlung der Themen sowie Ideen für Trainingsansätze entwickelt werden (sog. Change Management).¹

B. Einleitung

Geschäftsmodelle unterliegen in einer wettbewerbsbasierten Wirtschaft grundsätzlich einem steten Wandel. Dies gilt auch für steuerorientierte Berufe, unabhängig davon, ob diese im Rahmen der berufsständischen Steuerberatung oder in der Steuerabteilung eines Unternehmens angesiedelt sind.² Meist erfolgen die Veränderungen kontinuierlich, in Ausnahmefällen auch disruptiv. Die Digitalisierung hat das Potential zur letzteren Form der Veränderung. Dabei sind die steuerorientierten Berufe nicht nur von der Digitalisierung der eigenen Berufsausübung, sondern von der Digitalisierung des gesamten Wirtschaftsprozesses betroffen, da die Besteuerung regelmäßig dem Realgeschehen zeitlich nachgelagert erfolgt. Das heißt aber nicht, dass die Steuerberatung bis dahin die Hände in den Schoß legen kann. Vielmehr muss sie das Unternehmen dabei unterstützen, sich frühzeitig auf neue wirtschaftliche Entwicklungen und neue gesetzliche Anforderungen vorzubereiten und deshalb möglichst weit in die Zukunft vorausblicken, damit die passenden Strukturen und Prozesse rechtzeitig bereitstehen.

Wie kann dieser Wandel durch die Beteiligten und die zukünftig in diesem Berufsfeld Tätigen gemeistert werden? Neben den weiterhin hohen fachlichen Kompetenzen im Steuerrecht und in der Besteuerungspraxis

¹ Nach der Untersuchung der DIHK-Bildungs-gGmbH „Digitale Kompetenzen - Wahrnehmung und Anspruch“ (2020) halten die Befragten zu 76 % unternehmensexterne Weiterbildungsangebote für sehr wichtig (S. 23), wobei Workshops und Seminare mit 61 % als gewünschtes Weiterbildungsformat dominieren (S. 25).

² *Rennebarth, E./ Sommer, U., Systematische Personalentwicklung als Antwort auf die Veränderungen im digitalen Zeitalter, DStR 2019, S. 1541 – 1544; Hauptmann, M./Schneider, Ch./Gegusch, D., Auswirkungen der Digitalisierung auf den CFO-Bereich, DB 2017, S. 2941 – 2944.*

werden in erhöhtem Maße Digitalkompetenzen notwendig sein, um beruflich erfolgreich sein zu können.³

Der Begriff der Digitalisierung findet in verschiedenen Bedeutungsformen Verwendung. Neben einer technischen Definition – gemeint ist die Überführung von Information aus der analogen in eine digitale Form⁴ – wird im Rahmen einer allgemeineren Definition die Übertragung von Aufgaben vom Menschen auf den Computer verstanden. Dementsprechend findet u.a. folgende Definition Anwendung:⁵

„Digitalisierung ist die strategisch orientierte Transformation von Prozessen, Produkten, Dienstleistungen bis hin zur Transformation von kompletten Geschäftsmodellen unter Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) mit dem Ziel, nachhaltige Wertschöpfung effektiv und effizient zu gewährleisten.“

Dies umfasst insbesondere die Automatisierung von Prozessen durch moderne Informationstechnologien sowie den Einsatz Künstlicher Intelligenz.⁶

Hiervon sind nicht nur Berufsfeldanwärter betroffen, die sich zukünftig in diesen Berufen betätigen wollen. Dieser Personenkreis muss bereits im Rahmen der Ausbildung mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet werden. Auf längerfristige Sicht bedeutet dies, die Digitalisierung im gesamten Bildungssystem zu verankern. „Die digitale Zukunft erfordert ein grundsätzliches Umdenken, das möglichst schon im Kindergarten beginnt.“ Derart deutlich formuliert es Ulrich Weinberg, Direktor der School of Design Thinking am Hasso Plattner-Institut Potsdam.⁷

³ DWS, Digitalisierung - Eine berufsrechtliche Herausforderung. Bericht zur Berufsrechtstagung des Deutschen wissenschaftlichen Instituts der Steuerberater e.V., DWS Schriftenreihe Nr. 42, 2019.

⁴ Hess, T., Stichwort „Digitalisierung“, in: Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik, <https://www.encyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung>.

⁵ Becker, W./Pflaum A., Begriff der Digitalisierung – Extension und Intension aus betriebswirtschaftlicher Perspektive, in: Becker, W. et. al. (Hrsg.): Geschäftsmodelle in der digitalen Welt, 2019, S. 9.

⁶ Hess, T., Stichwort „Digitalisierung“ in Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik; zum Begriff der Künstlichen Intelligenz, Fettke, P., Künstliche Intelligenz für die Digitalisierung der Steuerfunktion, REthinking Tax 2019, Heft 3, S. 14.

⁷ Weinberg, U., Erneuert unser Bildungssystem (Gastkommentar), Handelsblatt v. 27.10.2021, S. 48.

Ebenso wichtig ist die Vermittlung von Digitalkompetenzen im Rahmen der Weiterbildung für den bereits in den Steuerberufen tätigen Personenkreis. Das Prinzip des lebenslangen Lernens trifft hier uneingeschränkt zu. Erste Ansätze dazu finden sich beispielsweise in der Neuschaffung des Fachassistenten und der Fachassistentin in Digitalisierung und IT-Prozessen durch die Steuerberaterkammern. Ebenso zeigt sich der Bedarf an der Vielzahl von Fortbildungsveranstaltungen im Bereich der Digitalisierung.

Der Bedarf an Kompetenzerweiterung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, insbesondere hinsichtlich der Digitalkompetenzen, ist unstreitig über alle Berufsfelder anerkannt, wie auch diverse Studien⁸ zeigen:



Abbildung 1: Digitalisierung in der Weiterbildung⁹

Neben den Kompetenzerwerb tritt die Digitalisierung auch als Instrument gegen den Fachkräftemangel, um zum einen qualifizierte Mitarbeiter und

⁸ Siehe auch: *DIHK-Bildungs-gGmbH*, Digitale Kompetenzen – Wahrnehmung und Anspruch, 2020.

⁹ *Schulte, A.*, Digitale Kluft überwinden, Handelsblatt v. 19.10.2021, S. 42.

Mitarbeiterinnen zu halten und zum anderen die Attraktivität des Berufsfelds zu erhöhen.¹⁰

Dabei dürfte die Bedeutung der Digitalisierung eher noch unter- als überschätzt werden.¹¹ Es fehlt – soweit ersichtlich – vor allem eine systematische Analyse der in den steuerorientierten Berufen erforderlichen Digitalkompetenzen. Dies gilt nicht nur für den Unternehmensbereich.^{12/13}

Diese Lücke möchte der Fachausschuss VIII des IDSt schließen. Die nachfolgenden Überlegungen zu den Auswirkungen der Digitalisierung der Besteuerungsprozesse auf die Digitalkompetenzen in den steuerorientierten Berufen sollen die Grundlage für das weitere Arbeitsprogramm des Ausschusses bilden.

C. Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung

Evolutionäre Prozesse im Wirtschaftsleben sind nicht neu und vor allem nicht grundsätzlich schädlich. Bereits Schumpeter hat hierfür den Begriff der „schöpferischen Zerstörung“ geprägt.¹⁴ Nicht zu folgen ist insofern der häufig falsch übersetzten Einschätzung von Frey und Osborne¹⁵, dass steuerorientierte Berufe aufgrund der Digitalisierung nicht zukunftsfähig – weil automatisierbar – sind: denn eine vollständige Automatisierung ist

¹⁰ *IFB – Institut für Freie Berufe*, Bericht zur Lage der Freien Berufe in Bayern 2020, 2021, S. 90.

¹¹ *Stein, D./Kollmann, T.*, Dax Digital Monitor 2021. „Ein Digital Leadership ist durch klare Verankerung der Verantwortlichkeit für Digitalisierung auf Topmanagement-Ebene gekennzeichnet“ (S. 17). Bei 18 von 30 DAX-Unternehmen war zum Zeitpunkt der Datenerhebung die Verantwortung für die Digitalisierung im Vorstand angesiedelt (S. 18).

¹² <https://www.digitaler-staat.org/>: Gilt sowohl für die Verwaltung (E-Government-Index) als auch für Unternehmen; für die Verwaltung zudem: NExt e.V. (Netzwerk von Experten der Digitalen Verwaltung), der Beschäftigte aus allen Ebenen der öffentlichen Hand zu Fragen der Digitalisierung der Verwaltung vernetzt.

¹³ Siehe auch allgemein die Formulierungshilfe des CCC zum Regierungsprogramm: „Eine mit Bundesmitteln finanzierte langjährige Anstrengung zur Abschaffung des digitalen Analphabetentums in Schulen und Universitäten, Behörden und Ämtern, unter Politikern und Richtern. Technikkompetenz ist vermittelbar und muss wieder sexy werden.“ (06.10.2021/ <https://www.ccc.de/de/updates/2021/ccc-formulierungshilfe-regierungsprogramm>).

¹⁴ *Schumpeter, J.A.*, Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 3. Auflage 1972, S. 137 f.

¹⁵ *Frey, C.B./Osborne, M.A.*, The future of employment, 2013, S. 72. Die Autoren beziehen sich auf den sog. „tax preparer“, dessen Tätigkeitsprofil nur die Steuerdeklaration umfasst.

nicht absehbar und die Digitalisierung selbst bringt wiederum neue Aufgaben mit sich.

So führt die zunehmende Digitalisierung zu erheblichen Herausforderungen in den Unternehmen, der Steuerberatung und der Finanzverwaltung:

- **Einzelne Tätigkeitsbereiche sind automatisierbar und somit digital durchführbar, so dass sich Arbeitsschwerpunkte partiell verlagern.**
- **Gleichzeitig eröffnet die Digitalisierung Tätigkeitsfelder, die bisher nicht vorhanden waren.**
- **Durch die Nutzung digitaler Instrumente werden sich die Arbeitsweise und die Arbeitsprozesse verändern.**

Diese Herausforderungen haben bereits in Teilen eine praktische Umsetzung erfahren, indem das Besteuerungsverfahren digitalisiert bzw. für die Digitalisierung vorbereitet wurde. Wesentliche Schritte hierbei bilden u.a. das Gesetz zur Modernisierung des Besteuerungsverfahrens¹⁶, das Onlinezugangsgesetz¹⁷ oder das Gesetz über die Koordinierung der Entwicklung und des Einsatzes neuer Software der Steuerverwaltung.¹⁸ Die ersten Schritte der Digitalisierung sind aber deutlich früher zu verorten, z.B. im Pilotprojekt „EDÜ“, das eine „digitale Brücke“ zur Vermeidung von Medienbrüchen zwischen Steuerberatungskanzlei und Finanzverwaltung schaffen sollte.¹⁹ Seit 1996 wurden zudem mit ELSTER sukzessive die Grundlagen für eine digitale Steuerdeklaration geschaffen.²⁰ Zur Umsetzung des Digitalisierungsprozesses hat auch die Abgabenordnung (AO) bereits früh erste Ergänzungen erhalten, so wurden z.B. durch das

¹⁶ BestModG v. 18.07.2016, BGBl. I, S. 1679 ff.

¹⁷ OZG v. 14.08.2017, BGBl. I, S. 3138 ff, zuletzt geändert durch Gesetz v. 28.06.2021, BGBl. I, S. 2250 ff.

¹⁸ KONSENS-G v. 14.08.2017, BGBl. I, S. 3129 ff.

¹⁹ Vgl. *Schröder, S.*, Digitale Brücken zur Finanzverwaltung, in: Bär et al. (Hrsg.), Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht, Bd. 1 (2018), S. 462.

²⁰ Vgl. *Schröder, S.*, Digitale Brücken zur Finanzverwaltung, in: Bär et al. (Hrsg.), Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht, Bd. 1 (2018), S. 464 f.

Steuersenkungsgesetz 2002 die §§ 87a AO (elektronische Kommunikation)²¹ und 147 Abs. 6 AO (digitaler Zugriff bei der Betriebsprüfung) eingeführt.²²

Aus Sicht der Finanzverwaltung stellte die Einführung eines automatisierten Risikomanagements durch § 88 Abs. 5 AO einen Meilenstein dar, wodurch in Verbindung mit § 155 Abs. 4 AO die automationsgestützte Steuerfestsetzung bei Massensachverhalten möglich wurde.²³

Neben der kontinuierlichen Fortführung der Digitalisierung des Besteuerungsverfahrens – hierzu verfolgt die Finanzverwaltung eine Reihe von Projekten, z.B. RABE (= Steuererklärung mit Referenzierung auf Belege) oder DIVA II (= weitere elektronische Verwaltungsakte)²⁴ – werden diese Herausforderungen ggf. durch längerfristige Entwicklungen überlagert, wenn sich zum Beispiel Überlegungen zu Steuergesetzen in maschinenlesbarer Sprache durchsetzen sollten.²⁵

Das veränderte Tätigkeitsprofil stellt auch eine Herausforderung für die Gewinnung zukünftiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar. Neben die weiterhin zentrale (aber inhaltlich veränderte) Fachkompetenz im Bereich Steuern treten ergänzend die Digitalkompetenzen. Gleiches gilt für die Finanzverwaltung, die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend aus- und weiterbilden muss.²⁶

Herausforderungen bilden aber auch die Grundlage für Chancen. Steuerorientierte Berufe, insbesondere die Steuerberatung, sind hier erfahren und haben derartige Herausforderungen in der Vergangenheit bewältigt sowie die einhergehenden Chancen genutzt. Es sei nur an die Gründung der Datev eG im Jahr 1966 erinnert, die nicht zuletzt auf die

²¹ Vgl. *Rüsch, G.*, Elektronische Finanzverwaltung in der Unternehmenspraxis, GmbHRR 2016, S. R241.

²² Vgl. *Kaesler, Ch.*, Bestandsaufnahme und Perspektiven der Digitalisierung im Steuerrechtsverhältnis aus Sicht der Wirtschaft, in: Hey (Hrsg.), Digitalisierung im Steuerrecht, DStJG Bd. 42 (2019), S. 146.

²³ Vgl. *Grädler, T./Ottenwälder, M.*, Die Digitalisierung des Besteuerungsverfahrens, in: Bär et al. (Hrsg.), Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht, Bd. 2 (2018), S. 41.

²⁴ Für eine Übersicht siehe z.B. *Stockhausen, C.*, Digitalisierung des Besteuerungsverfahrens, <https://www.iww.de/esa/archiv/elektronisches-besteuerungsverfahren-digitalisierung-des-besteuerungsverfahrens-rechtsgrundlagen-status-quo-und-ausblick-f118640>.

²⁵ Siehe hierzu das White Paper des Fachausschusses I des IDSt.

²⁶ Dies wird u.a. durch den Themenschwerpunkt „Zukunftsfeste Personalqualifizierung in der Steuerverwaltung im Rahmen des 2. Steuerforums der Finanzverwaltung am 07.09.2021 belegt.

Einführung des neuen Umsatzsteuersystems mit der Bearbeitungsnotwendigkeit von Massendaten zurückzuführen ist. Damit wurde gleichzeitig die Basis einer rechenzentrumsbasierten Steuerberatung geschaffen.²⁷ Insofern beinhaltet bereits das von der Bundessteuerberaterkammer (BStBK) entwickelte Anforderungsprofil des Steuerberaters 2003 die Datenverarbeitung als eigenes Thema.²⁸

Die Digitalisierung bietet für die steuerorientierten Berufsfelder neue Geschäftsmöglichkeiten und -modelle. Neue Wettbewerber werden auftreten, die mit den Instrumenten der Digitalisierung Teile der Steuerfunktionen übernehmen und somit Marktchancen nutzen werden. Eine Herausforderung und gleichzeitig Chance wird in diesem Bereich die Integration der verschiedenen digitalen Instrumente darstellen.

Die veränderte Ausrichtung der beruflichen Tätigkeitsfelder bietet auch die Chance, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, die bisher den steuerlichen Berufen ferngeblieben sind. Dies kann sich insbesondere daraus ergeben, dass verstärkt das Arbeiten in interprofessionellen Teams üblich sein wird, denn eine einzelne Person ist nur bedingt in der Lage, alle notwendigen Kompetenzen in sich zu vereinen. Der Austausch im Team über digitale Lösungen bedingt aber ein Grundverständnis der Digitalisierung, insbesondere hinsichtlich der zum Einsatz kommenden Technologien. Die Chancen der Digitalisierung können nur vollständig genutzt werden, wenn alle Stakeholder des Transformationsprozesses über die notwendigen digitalen Kompetenzen verfügen.

Zusammenfassend ergeben sich folgende Herausforderungen und Chancen:

- **Herausforderungen:**
 - **Digitalisierung umfasst nicht nur die Nutzung von Programmen, sondern erfordert eine Änderung der Herangehensweise an Themen und Probleme;**
 - **es entstehen neue Anforderungen an Mitarbeiter im Bereich Steuern;**
 - **es sind zusätzliche Kompetenzen erforderlich;**
 - **Mind Change wird zum Erfolgsfaktor.**

²⁷ *Vollmer, R., Das Milliarden-Mandat, 1991, S. 19 ff.*

²⁸ *BStBK, Anforderungsprofil des Steuerberaters, 2003, S. 10, https://www.bstbk.de/downloads/bstbk/recht-und-berufsrecht/broschueren-und-flyer/BStBK_Anforderungsprofil-Steuerberater.pdf.*

Chancen

- **Neue Schulungsangebote und Ausbildungsinhalte werden notwendig;**
- **Business Skills rücken in den Vordergrund;**
- **Erweiterung des Potentials für die Gewinnung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.**

D. Anwendungsfälle

Die Weiterbildung wird in hohem Maße durch die betriebliche Weiterbildung dominiert, wobei ca. 21 % der Weiterbildung im Bereich „Natur, Technik & Computer“ angesiedelt ist.²⁹

Die entwickelten Schulungsinhalte sollen in Ausbildungsordnungen und in die Weiterbildung einfließen. Weiterhin soll das Thema Digitalisierung und die im Folgenden beschriebenen Ausprägungen hinsichtlich der Anforderungen an die Mitarbeiter das Interesse von Studierenden und Auszubildenden wecken.

Die nachfolgend ausgewählten Themenkomplexe haben sich in einer (nicht repräsentativen) Interviewstudie bestätigt:

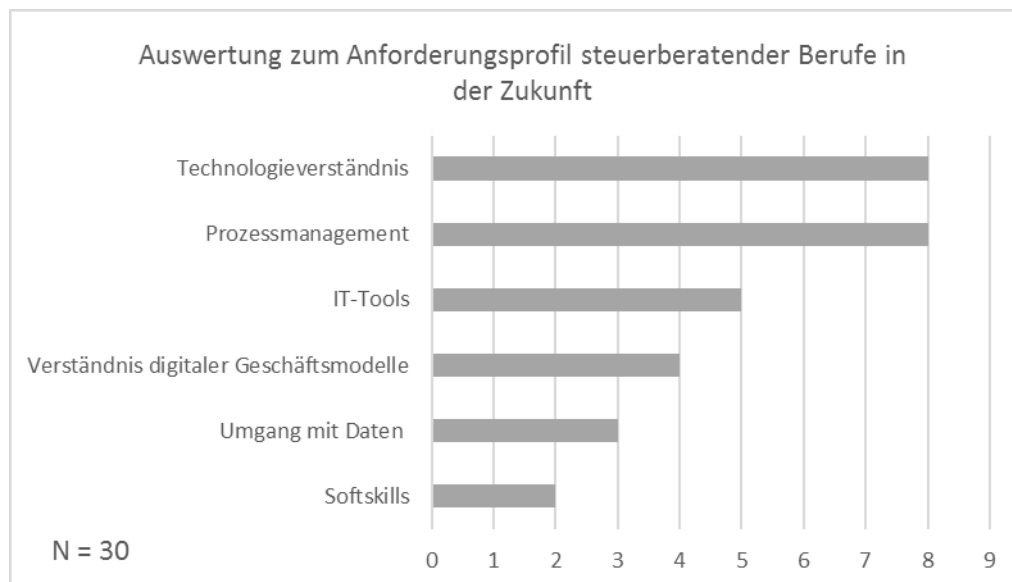


Abbildung 2: Anforderungsprofil steuerberatender Berufe in der Zukunft³⁰

²⁹ *BMBF, Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2020, 2021, S. 25 und 54.*

³⁰ *Kalb, A.-L., Tax Engineer – Welche Anforderungen und Möglichkeiten zur Weiterbildung bringt der steuerberatende Beruf der Zukunft mit sich? (Universität Bamberg).*

I. Kompetenzprofil Digitalisierung

Mit der Entwicklung eines allgemeinen Kompetenzprofils Digitalisierung soll der Weg zum Berufsbild der Zukunft aufgezeigt werden. Dieses Kompetenzprofil ist dabei nicht statisch zu sehen, sondern soll vielmehr dynamisch aktuelle Entwicklungen aufgreifen. Für verschiedene Zielgruppen, wozu unter anderem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen, Auszubildende (z.B. Steuerfachangestellte), Studierende, Quereinsteiger, Steuerberater, Steuerfachwirte sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Finanzverwaltung zählen, soll weiter differenziert werden.

Parallel zum Aufbau und der Weiterentwicklung von Schlüsselkompetenzen im Zusammenhang mit der Digitalisierung, muss die steuerliche Grundausbildung und die für viele Bereiche darauf aufbauende Aneignung von steuerlichen Spezialkenntnissen sichergestellt werden. Hier muss zukünftig ein Schwerpunkt darauf gelegt werden, wie diese Kenntnisse mit technologischen Lösungen verknüpft werden können. Diese Inhalte müssen Eingang in Ausbildung und Studium finden, einschließlich (interdisziplinärer) Weiterbildungsstudiengänge.³¹

Folgende Schlüsselkompetenzen werden als erforderlich angesehen:³²

- Kommunikation (inkl. Nutzung entsprechender Tools)
- Kooperationsfähigkeit (Zusammenarbeit in sich ändernden Teams; aufgrund der steigenden Komplexität der Aufgaben Vernetzung in weite Unternehmensbereiche erforderlich)
- Führungskompetenz (besondere Anforderung an Führungskräfte; Führungsstile und auch digitale Kompetenz müssen entsprechend angepasst werden)
- Anpassungsfähigkeit an sich verändernden Arbeitsalltag
- Offenheit für Veränderungen und Technologie

³¹ Zur Integration in Betriebswirtschaftliche Studiengänge: *Federmann, R.*, Digitalisierung und künstliche Intelligenz als Herausforderung einer angewandten steuerlichen Betriebswirtschaftslehre, in: Richter/Meyering/Sopp (Hrsg.), Anwendungsorientierte steuerliche Betriebswirtschaftslehre – Festschrift zum 65. Geburtstag von H. Kußmaul, 2022, S. 76 ff. Für die steuerjuristische Ausbildung: *Anzinger, H.*, Digitalkompetenz in der steuerjuristischen Ausbildung, REthinking Tax 2020, Heft 3, S. 66 – 74; Digital Study, Entscheidungsgrundlage, Impulsgeber, Gradmesser zur Digitalisierung in der juristischen Ausbildung und Berufspraxis, 2022, <https://digital-study.de/wp-content/uploads/2022/01/Digital-Study-Magazin-2022-01-Digitale-Ausgabe.pdf>.

³² Siehe auch *Bundesministerium für Arbeit und Soziales*, Arbeitswelt-Bericht 2021, S. 176 ff.

- **Digitale Grundkompetenzen (abhängig vom jeweiligen Arbeitsumfeld, hier nicht weiterverfolgt):**
 - **Umgang mit wesentlichen Tools und Programmen**
 - **Grundkenntnisse zum Datenschutz**
- **Innovationsfähigkeit**
- **Analytisches Denken**

Diese Vielzahl von Kompetenzen macht eine regelmäßige Befassung mit dem Thema Aus- und Weiterbildung erforderlich. Dabei wird ein kurzfristiger Aus- und Weiterbildungsbedarf gesehen. Dieser eher kleinteilige Bedarf lässt sich zum Teil direkt in den Arbeitsalltag integrieren. Die Kompetenzen bedingen eine grundlegende gesellschaftlich verwurzelte Technologieaufgeschlossenheit und Technologieakzeptanz.³³

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die digitale Transformation ohne eine qualitativ hochwertige Ausbildung der Mitarbeiter nicht möglich ist. Diese müssen demgegenüber ein wichtiger Treiber der digitalen Transformation des gesamten Besteuerungsverfahrens sein.

II. Technologie- und Schnittstellenverständnis

Voraussetzungen für eine digitale Steuerfunktion sind ein hinreichendes Technologieverständnis sowie grundlegende Schnittstellenkenntnisse. Diese Kompetenzanforderungen sind für die einzelne Mitarbeiterklientel auf unterschiedlichen Levels zu definieren. Darüber hinaus sind Instrumente zur Vermittlung dieser Kompetenzen zu entwickeln.

Es sollen Formate, z.B. in Form kurzer Lernvideos, entwickelt werden, damit zunächst die Hemmschwelle sinkt, sich mit dem Thema Technologie und Schnittstellen zu beschäftigen. Hierzu sollte mit geeigneten Inhalten, etwa den wesentlichen Anwendungen im Steuerbereich, wie z.B. DATEV-Anwendungen, begonnen werden. Darüber hinaus sollten Schulungen entlang eines Entwicklungspfades angeboten werden. Dies stellt sicher, dass die Informationen gezielt zum jeweiligen Wissensniveau angeboten werden.

Technologiekenntnisse betreffen dabei sowohl die Kommunikationsebene als auch die Verarbeitung von Daten sowie die zu Grunde liegenden Dateiformate. Eine ausschussübergreifende Arbeitsgruppe im IDSt beschäftigt sich insbesondere mit Common Data Models. Bereits heute finden im Rahmen der verschiedenen steuerlichen Berichtspflichten

³³ So bereits *BMW*, Neue Technologien gehen uns alle an, Monatsbericht 8/2014, S. 14 ff.

unterschiedliche Datenformate Anwendung.³⁴ Gerade vor dem Hintergrund der Vielfalt der Anbieter von technologischen Dienstleistungen und den divergierenden Anforderungen der steuerlichen Regelungen, sind Schnittstellenkenntnisse von besonderer Bedeutung, um den reibungslosen Datenaustausch zwischen Programmen und Stakeholdern des Besteuerungsprozesses zu gewährleisten. Beispielsweise besteht bei vielen Kanzleien der Wunsch, die steuerrelevanten Daten von ihren Mandanten automatisiert per DATEV-Schnittstelle zu erhalten. Aufgrund der Komplexität des Themas kann es in der Praxis zu fehlerhaften Übertragungen von Daten kommen, wenn bei dem zuständigen Kanzlei-Mitarbeiter kein entsprechendes Schnittstellenverständnis vorhanden ist. Ein grober Überblick über die verschiedenen Ausprägungen der DATEV Schnittstellen ist der folgenden Darstellung zu entnehmen:







	DATEV Format	ASCII Format	DATEV XML Online	DATEVconnect	Buchungsdaten-service	Rechnungsdaten-service
Art der Schnittstelle	Datei	Datei	Datei	Software	Software	Software
Datenformat(e)						
Buchungssätze	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Belege	✗	✗	✓	✗	✓	✓
Beleglink	✗	✗	✓	✓	✓	✓
Stammdaten	✓	✓	✗	✓	✗	✗

Abbildung 3: Ausprägungen der DATEV-Schnittstellen³⁵

Gleiches gilt für die Kommunikation, wie der Aufbau einer Steuerberater-Plattform zeigt. Auch hier ist der Übergang zwischen den Kommunikationssystemen und der Unternehmens- bzw. Kanzleiinfrastruktur über Schnittstellen zu gewährleisten.³⁶

Zunehmende Bedeutung erlangt ein fundiertes Technologieverständnis auch im Rahmen der Betriebsprüfung. Während Informationen in der Vergangenheit noch sehr papierbasiert ausgetauscht wurden, erfolgt die Datenüberlassung heute vermehrt über Schnittstellen. Vom

³⁴ Z.B. XBRL im Rahmen der E-Bilanz (§ 5b EStG), XML-Format im Rahmen des CbCR (§ 138a Abs. 6 AO); *Egner, T./Vetter, M.*, Der Einfluss der Digitalisierung auf den Berufsstand der Steuerberater, BFuP 2021, S. 614.

³⁵ Angelehnt an *Dobinsky, J.*, Weiterbildung Endriss FAIT, Vortrag vom 11.09.2021, Modul Datenformate, Folie 48.

³⁶ *Egner, T./Vetter, M.*, Der Einfluss der Digitalisierung auf den Berufsstand der Steuerberater, BFuP 2021, S. 615 ff.

Steuerpflichtigen bzw. der Kanzlei wird grundsätzlich erwartet, dass die Datenüberlassung die Vorgaben hinsichtlich des Z3-Zugriffs³⁷ bzw. der Digitalen Lohnschnittstelle³⁸ erfüllt.

Es wäre zudem vermessen zu glauben, die zukünftig relevanten Technologien bereits heute zu kennen. Während vor einigen Jahren die Blockchain-Technologie allenfalls im Bereich der Krypto-Währungen von Relevanz war, wird diese Technologie heute mit verschiedenen steuerlichen Themen, wie der Umsatzsteuer und dem Zoll³⁹ oder der Verrechnungspreisdokumentation⁴⁰ in Verbindung gebracht. Dementsprechend ist ein technologieoffenes Grundverständnis zu entwickeln. Daneben sind Grundkenntnisse zu wichtigen aktuell diskutierten Technologielösungen zu vermitteln:

- **Cloud-Lösungen – Funktionsweisen, Anwendungsmöglichkeiten**
- **Data Analytics, Datenverwaltung**
- **Künstliche Intelligenz**
- **Blockchain-Technologie**
- **RPA-Technologie**
- **Schnittstellen**
 - **Formate, Beispiele, Vor- und Nachteile**
 - **Prozesse im Unternehmen und davon abgeleitet die verschiedenen IT-Systeme und erforderlichen Schnittstellen**
- **Low Code-Plattformen**
- **Governance, Risk Management und Compliance (GRC)-Systeme**
- **Verfahren der Authentifizierung**

Die einzelnen Technologien sind im Umfeld des geltenden Steuerrechts zu behandeln. So ist insbesondere die rechtliche Zulässigkeit zu klären, z.B. ob eine Cloud-Lösung die Anforderungen an die steuerlichen

³⁷ *Schäperclaus, J./Hanke, C.*, Datenträgerüberlassung: Z3--Datenzugriff im Rahmen der Betriebsprüfung, DB 2016, Beilage 04 zu Heft Nr. 47, S. 17.

³⁸ *Eismann, G.*, Einheitliche Digitale LohnSchnittstelle (DLS), DB 2016, Beilage 04 zu Heft Nr. 47, S. 23.

³⁹ *Gries, M.*, Umsatzsteuerliche und statistische Untersuchung der Meldeverpflichtungen im innergemeinschaftlichen Verkehr, 2019.

⁴⁰ *Drummer, V./Gries, M./Stettner, J.*, Digitalisierung der Verrechnungspreisdokumentation mittels der Blockchain-Technologie, Rethinking Tax 3/2021, S. 24 ff.

Aufbewahrungspflichten erfüllt. Das mögliche Themenspektrum hierfür ist breit gefächert und kann, ausgehend von den Erfahrungen der GoBD, auf verschiedene aktuelle Themen übertragen werden. Bezugnehmend auf die weiteren Gremien des IDSt ist z.B. auf die digitale Betriebsprüfung oder die Anforderungen an digitale Kassensysteme hinzuweisen.

III. Prozessverständnis

Der Arbeitsalltag im Bereich Steuern war in der Vergangenheit stark durch die Aufarbeitung und rechtliche Würdigung von Sachverhalten bestimmt. Häufig geht es um einmalig auftretende Sachverhalte, wie beispielsweise einzelne Transaktionen oder eine Umstrukturierung. Prozesse spielten eine eher geringe Rolle.

Sowohl in der Steuerberatung als auch in den steuerlichen Unternehmensabteilungen dominieren aber zunehmend steuerliche Prozesse. Dies beginnt bereits grundlegend mit der Definition eines Besteuerungsprozesses:

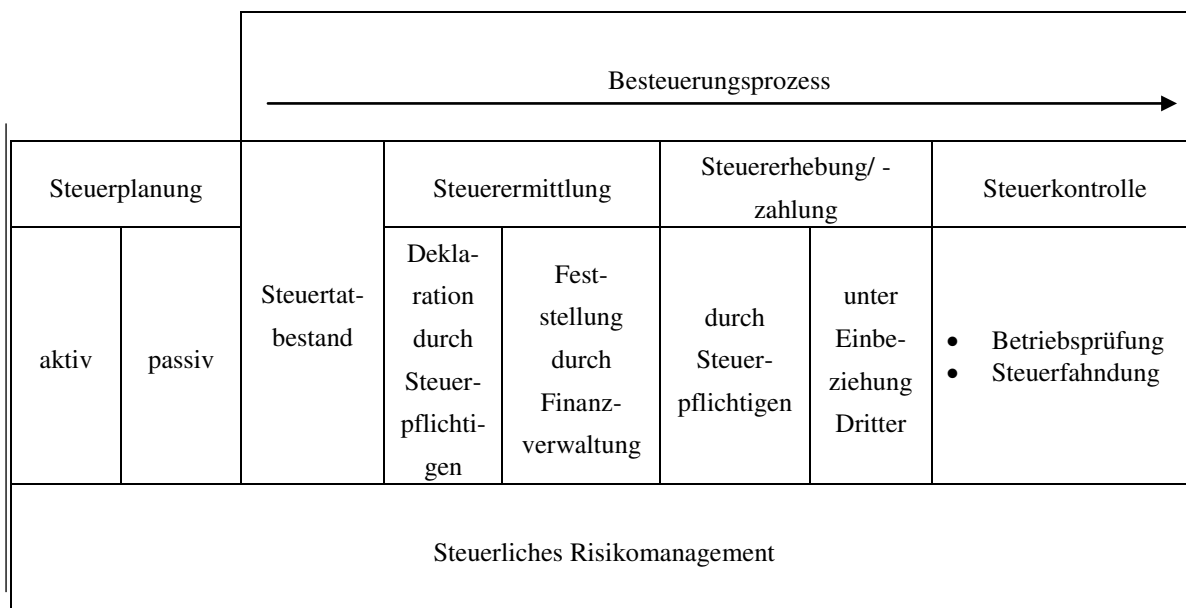


Abbildung 4: Der Besteuerungsprozess⁴¹

Die im steuerlichen Kontext auftretenden Prozesse haben jüngst insbesondere mit neu definierten Berichtspflichten, die der Transparenz des Steuerpflichtigen dienen sollen (z.B. länderbezogene Berichte nach §§ 138a ff

⁴¹ Egner, T./Henselmann, K., Steuerliches Risikomanagement, in: Gleißner/Romeike (Hrsg.): Praxishandbuch Risikomanagement (2015), S. 457 ff.

AO; grenzüberschreitende Gestaltungen nach §§ 138d ff. AO⁴²), stark zugenommen. Auch die Anforderungen an Interne Kontrollsysteme (IKS) führen zu einer stärkeren Prozessorientierung. Beispielhaft sei hier das durch die OECD als Pilotprojekt initiierte ICAP-Verfahren (International Compliance Assurance Programme) erwähnt, an dem inzwischen auch Deutschland teilnimmt. Auch auf die Diskussionen im Rahmen des § 153 AO (Wirkung eines Steuer-IKS bzw. eines Tax-CMS) sei hingewiesen.

Im Bereich der Lohnsteuer und der Lohnabrechnung sowie der Umsatzsteuer wurde der Fokus bisher am stärksten auf eine detaillierte Entwicklung und Dokumentation von Prozessen gelegt. Hierbei handelt es sich regelmäßig um Massenverfahren, bzw. um die Zusammenfassung einer Vielzahl von Transaktionen. Gleiches gilt für die Verrechnungspreisdokumentation, deren Automatisierung eine Verbesserung der Compliance bei gleichzeitigen Kosteneinsparungen ermöglicht.⁴³

Die Bedeutung der Prozessorientierung ergibt sich auch aus der erst dadurch möglich werdenden Automatisierung. Der Vorteil der Automatisierung kann z.B. an der Einführung digitaler Rechnungen verdeutlicht werden. So kann durch das ZUGFeRD-Format eine weitgehend automatisierte Verarbeitung der Rechnung erfolgen.⁴⁴

Vor diesem Hintergrund wird offensichtlich, dass eine notwendige Voraussetzung für die Digitalisierung der Steuerfunktion⁴⁵ in einem hinreichenden Prozessverständnis zu sehen ist.⁴⁶ Dieses gilt es im Rahmen der verschiedenen Zielgruppen zu definieren und zu entwickeln.

Erreicht werden kann es unter anderem durch:

⁴² *Schwab, H.*, Die Anzeigepflicht für Steuergestaltungsmodelle, in: DWS, Die Anzeigepflicht für Steuergestaltungsmodelle – vollziehbar?, DWS Schriftenreihe Nr. 43, 2019.

⁴³ *Hanken, J./Sohn, J./Löhr, H.*, Digitalisierung der Verrechnungspreisdokumentation, IWB 2021, S. 666 ff.

⁴⁴ *Engel-Flehsig, S.*, Elektronische Rechnungen mit „ZUGFeRD“, DB 2016, Beilage 04 zu Heft Nr. 47, S. 28.

⁴⁵ Zu einer Übersicht für einzelne Anknüpfungspunkte der Digitalisierung in der Steuerfunktion: *Federmann, R.*, Digitalisierung und künstliche Intelligenz als Herausforderung einer angewandten steuerlichen Betriebswirtschaftslehre, in: Richter/Meyering/Sopp (Hrsg.), Anwendungsorientierte steuerliche Betriebswirtschaftslehre – Festschrift zum 65. Geburtstag von H. Kußmaul, 2022, S. 72 ff.

⁴⁶ *Gegusch, D./Kirsch, A.*, Die Basis für die Digitalisierung: Prozessverständnis, beck.digital 2021, 422 ff.

- die Schulung fachlicher Themen in enger Verknüpfung mit den entsprechenden betrieblichen Prozessen;
- die Überlegung, inwieweit die Darstellung von aktuellen gesetzlichen Änderungen mit der Umsetzung in einen Standardprozess verbunden werden kann;
- die Darstellung der Prozesse im Unternehmen für die Mitarbeiter mittels entsprechender Prozessmodellierung (z.B. BPMN, Business Process Model and Notation);
- die Förderung einer zügigen Umsetzung der Digitalisierung, indem ein breites Verständnis dafür geschaffen wird, dass nicht immer erst der „ideale Prozess“ entwickelt wird; vielmehr sollten agile Methoden Anwendung finden;
- ein einheitliches Verständnis eines Prozesses innerhalb eines Unternehmens.

IV. Berufsbild der Zukunft

Die steuerlichen Berufsfelder sind äußerst heterogen, so dass verschiedene Berufsbilder zu definieren sind. Dabei ist voraussichtlich zwischen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in Steuerabteilungen von Unternehmen, wobei der Syndikus-Steuerberater ggf. noch einmal abzugrenzen ist, und dem steuerberatenden Berufsstand zu unterscheiden. Letzterer ist ebenfalls nicht homogen, sodass zumindest zwischen den Berufsträgern und den Kanzleimitarbeitern, insbesondere Steuerfachangestellten, differenziert werden muss.

Vor diesem Hintergrund soll die Entwicklung eines „Berufsbilds“ der Zukunft unter Einfluss der Digitalisierung erfolgen, wobei neben der allgemeinen Bedeutung der Digitalisierung berufsspezifische Differenzierungen Berücksichtigung finden sollen. Dabei darf nicht vernachlässigt werden, dass neben der Digitalisierung auch weitere Einflussfaktoren einzubeziehen sind.

Unstreitig ist, dass die in den oben genannten Punkten beschriebenen Entwicklungen, die im steuerlichen Bereich Tätigen vor neue und meist zusätzliche Herausforderungen stellen werden, denn das steuerbasierte Know-How ist weiterhin unabdingbar.

Für die Berufsgruppe der Steuerberater hat sich die Bundessteuerberaterkammer bereits ausführlich mit möglichen

Entwicklungen des Berufsstands der Zukunft beschäftigt.⁴⁷ Weitgehend unstreitig erscheint, dass der selbständige Einzelsteuerberater in Zukunft an Bedeutung verlieren wird. Die Entwicklung geht hin zu größeren Einheiten, die

- aus verschiedenen Berufsträgern (Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte) bestehen, um
- eine umfassende Beratung des Mandanten zu ermöglichen, wobei sich
- um die Berufsträger ein Team weiterer Experten (BWL, VWL, Informatik) bildet,
- und in erheblichem Umfang technische Hilfsmittel eingesetzt werden.

Der Teamgedanke wird somit auch in der Steuerberatung an Bedeutung gewinnen und die Fokussierung auf die Steuerberaterpersönlichkeit wird abnehmen. Dieses Szenario kann im Wege alternativer Organisationsformen, z.B. Netzwerke, umgesetzt werden. In diesem Kontext ist weiterhin davon auszugehen, dass sich Spezialisten für einzelne Bereiche (z.B. Internationales Steuerrecht) etablieren, die bei Bedarf einbezogen werden.

Die innerhalb der Kanzlei ablaufenden Prozesse werden, ebenso wie die Kommunikation mit dem Mandanten und der Finanzverwaltung, digitalisiert erfolgen. Als Folge dieser Digitalisierung und Automatisierung wird sich das Geschäftsmodell der Steuerberatung verändern, insbesondere für kleinere und mittlere Kanzleien.⁴⁸ Die Vorbehaltsaufgaben werden zwar weiterhin den Kern der beruflichen Tätigkeit darstellen, jedoch wird die betriebswirtschaftliche und technische Beratung deutlich an Bedeutung gewinnen. Die Entwicklung von der Leistungserstellungskanzlei (Deklaration) zur Beratungskanzlei bildet sich derzeit zwar noch nicht spürbar in den Umsatzzahlen der Kanzleien ab, zeigt sich aber bereits deutlich in empirischen Umfragen zu den Erwartungen der Steuerberater und Mandanten.⁴⁹

Auf diese Entwicklungen hat der Berufsstand der Steuerberater bereits partiell reagiert und z.B. für Steuerfachangestellte, die bisher stark in der

⁴⁷ *BStBK*, Steuerberatung 2020; bereits 1991 legte die BStBK eine Studie zum Berufsbild im 21. Jahrhundert vor, das den sich verändernden Beratungsbedarf in den Mittelpunkt stellte; vgl. *Gilgan*, Der Beruf des Steuerberaters, 5. Auflage 1996, S. 79. Siehe auch Prof. Dr. Hartmut Schwab, Präsident der BStBK, TAXPUNK Talks Special, <https://www.youtube.com/watch?v=822inhaFOMI>.

⁴⁸ *Egner, T.*, Digitale Geschäftsmodelle in der Steuerberatung, 2018.

⁴⁹ *Freytmuth, J.*, Der Steuerberater als Partner des KMU im digitalen Zeitalter, 2019, S. 222 ff.; Agenda Informationssysteme (2016), S. 17 und 19.

Deklaration gebunden waren, die Fortbildung zum Fachassistenten/-in für Digitalisierung und IT-Prozesse geschaffen. Im Mittelpunkt steht dabei u.a. „digitale Geschäfts- und Arbeitsprozesse in der Steuerberaterkanzlei und Mandantenunternehmen analysieren, standardisieren und automatisieren“⁵⁰ zu können.

Die kompetente und umfassende Betreuung und Beratung des Mandanten erfordert bereits bisher umfassende Kenntnisse der Digitalisierung und Automatisierung, z.B. im Rahmen der digitalen Zugriffsrechte der Finanzverwaltung bei der Betriebsprüfung bzw. allgemein im Rahmen der „Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff“ (GoBD). Allerdings werden sich die Anforderungen deutlich erhöhen, um qualifizierte Zusatzleistungen zu den standardisierten und automatisierten Deklarationsleistungen erbringen zu können. Auch der Einsatz Künstlicher Intelligenz wird an Bedeutung gewinnen, auch wenn diese den Steuerberater nicht überflüssig machen kann.

Das zukünftige Berufsbild des Steuerberaters muss in Form von digitalem Kompetenzerwerb auch Einzug in das StBerG halten. Zwar lässt sich bereits heute in § 3 Abs. 4 der Berufsordnung nachlesen, dass auch für die elektronische Kommunikation die Eigenverantwortlichkeit des Steuerberaters greift, doch sind diese Hinweise eher punktueller Natur.⁵¹ Keinen Niederschlag hat die Digitalisierung bisher in den Inhalten der Steuerberaterprüfung gefunden (§ 37 StBerG).

In den Steuerabteilungen von Unternehmen, insbesondere von größeren Unternehmen, die neben prozessbasierten Berichtspflichten in erheblichem Umfang eine massendatenbasierte Steuerdeklaration verantworten, ist eine entsprechende und zeitlich beschleunigte Entwicklung zu erwarten. Von diesen Unternehmen dürfte auch Druck auf die Steuerberatungskanzleien ausgehen, da eine entsprechende digitale Kompetenz vom Dienstleister erwartet wird.

Die Aufstellung differenzierter zukünftiger Berufsbilder muss als permanenter Prozess verstanden werden, da die Entwicklungen und Erfordernisse der Zukunft nicht vorhersehbar sind und sich im IT-Bereich rasch wandeln. Umso wichtiger ist das Aufzeigen möglicher Entwicklungslinien im Rahmen der Ausschusstätigkeit und die

⁵⁰ § 1 Abs. 2 der FAIT-RVO der Steuerberaterkammer Nürnberg.

⁵¹ Auch im berufsrechtlichen Handbuch der BStBK für Steuerberater (Stand Januar 2022) findet die Digitalisierung im Rahmen der Qualitätssicherung Erwähnung (unter: 1.1.1. Verlautbarung der Bundessteuerberaterkammer zur Qualitätssicherung in der Steuerberaterkanzlei; www.berufsrecht-handbuch.de).

Einflussnahme auf die Aus- und Weiterbildungsträger hinsichtlich der inhaltlichen Konzeption der Angebote.

V. Change Management

Seit jeher bringt eine berufliche Tätigkeit im Bereich der Besteuerung die Notwendigkeit einer permanenten fachlichen Weiterentwicklung und Anpassung an neue rechtliche Gegebenheiten sowie Verfahrensänderungen mit sich. Wandel bzw. Change sind dem Beruf demzufolge inhärent, gleich ob es sich um die Tätigkeit in einer Steuerabteilung eines Unternehmens, in einer Kanzlei oder in der Finanzverwaltung handelt.

Im Unterschied dazu führen die Digitalisierung und zunehmende Automatisierung jedoch zu grundlegenden Veränderungen auf anderen Ebenen, die weit über die Bereiche Wissen und Verfahren hinausgehen.⁵²

Sie stellen für die Kanzleien vielmehr das gesamte Geschäftsmodell in Frage und zeigen sich in disruptiven Veränderungen auf dem Markt. Die neue Konkurrenz sind nicht mehr aufstrebende Mitbewerber aus dem Kanzleimarkt, sondern neue Player wie Banken, ERP-System-Anbieter und beispielsweise Amazon, die in Kerngeschäftsfelder wie die Finanzbuchhaltung eindringen. Damit wird ein wesentlicher Anteil der Umsätze von Steuerkanzleien bedroht.⁵³ Es ist zu erwarten, dass dies über kurz oder lang auch für den Bereich „Lohn“ der Fall sein wird. Im Bereich der privaten Steuererklärungen sind über Apps wie Taxfix oder Steuerbot bereits eine relevante Zahl an atypischen Mitbewerbern im Markt. Zusammengefasst lässt sich damit sagen, dass durch Digitalisierung und Automatisierung die vormals klaren Grenzen der Übergabe von Informationen an die Mandanten und zurück aufgelöst und völlig neu definiert werden.

Für Steuerabteilungen in Unternehmen zeigt sich, dass Führungskräfte im Mittelbau sich besonders bedroht fühlen. Traditionell wichtige Kompetenzen erscheinen plötzlich obsolet. So wird Berufserfahrung durch automatische Prüfmechanismen ersetzt oder das Führen übersichtlicher Akten in Datenbanken verlagert. Diese Entwicklungen lösen verständlicherweise Überforderung und Angst vor Kontrollverlust aus, bis

⁵² So bereits *Bodmann, H.*, Herausforderungen der Digitalisierung für die Mitarbeiter der Steuerkanzleien, NWB 2016, S. 3963 ff.

⁵³ *BStBK, Stax2018*, Statistisches Berichtssystem für Steuerberater (2019).

hin zu Existenzängsten.⁵⁴ Aussagen wie „Ich bin doch kein IT-ler“ oder „Ich habe doch Steuern und nicht IT gelernt“ drücken dies aus.

Des Weiteren müssen kommunikative Skills aufgrund der Veränderung in den Kommunikationsstrukturen erweitert oder neu erlernt werden. An die Stelle des traditionellerweise persönlich geführten Gesprächs tritt die Kommunikation über Portale, Chats und Emails. Hierfür sind neben technischen Skills ebenso Kompetenzen für die situative Kommunikation notwendig.

Diese doppelte Herausforderung in den Bereichen IT und Kommunikation gilt gleichermaßen für in Kanzleien angestellte Personen. Die Inhaber und Partner von Kanzleien haben zudem die oben bereits beschriebenen Herausforderungen der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells und ihrer Honorarstruktur anzugehen. Sie müssen sich darüber hinaus damit auseinandersetzen, welche Anforderungen an das Leistungsspektrum, an die Verfügbarkeit und die Kommunikationswege gestellt werden und welche Zahlungsbereitschaft die Generation der zukünftigen Mandanten mitbringt.

Dass Digitalisierung und Automatisierung große Chancen bergen, von einer aktuellen Erleichterung der Tätigkeit hin zu einem erweiterten Berufsfeld, gerät in den Diskussionen oftmals zu kurz. Die Akzeptanz oder Ablehnung von digitalen und automatischen Technologien ist dabei unabhängig von Alter und Geschlecht.

In zwei Bachelorarbeiten am Lehrstuhl für Steuerlehre von Frau Prof. Dr. Silke Hüsing an der Technischen Universität Chemnitz wurde der Frage der Akzeptanz cloud-basierter Anwendungen für eine digitale Buchführung nachgegangen sowie untersucht, welche Vor- und Nachteile der Digitalisierung der Finanzbuchhaltung wahrgenommen werden. Hier stand insbesondere der Arbeits- und Berufsalltag der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Fokus.⁵⁵ Hervorzuheben ist, dass die in der zweiten Studie interviewten Berufsträger die Notwendigkeit der Stärkung sozialer Kompetenzen betonten. Dies deckt sich auch damit, dass in beiden Studien die Digitalisierungsneigung der Mandantschaft thematisiert wurde, die offensichtlich nicht in dem Maße vorhanden ist, wie sie von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Kanzleien gewünscht wird, um die Kernleistung der Finanzbuchhaltung zu digitalisieren.

⁵⁴ *Höhn, B./Lenz, H.*, Steuerberatung und Unternehmensverwaltung 4.0, Stbg 2018, S. 416.

⁵⁵ *Köstler, T.*, Digitalisierung der Buchführung bei KMU – eine Akzeptanzstudie, Bachelorarbeit, TU Chemnitz, 2020, unveröffentlicht; *Meier, L.*, Herausforderung Digitalisierung in der Finanzbuchhaltung – eine Fallstudie, Bachelorarbeit, TU Chemnitz 2020, unveröffentlicht.

Damit zeigt sich ein durchaus großes Aufgabenfeld für das Change Management in Kanzleien und Unternehmen.⁵⁶ Unter Change Management (Veränderungsmanagement) wird die planvolle und zielgerichtete Gestaltung von Veränderungsprozessen verstanden.⁵⁷ Diese betreffen sowohl die technischen Prozessumstellungen als auch die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich von alten Strukturen zu lösen.⁵⁸ Für eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung ist vor allem die Akzeptanz durch die Beschäftigten von wesentlicher Bedeutung. Die Einstellung der Führungskräfte sowie eine klare Zielkommunikation können hierbei relevante Ansatzpunkte sein.⁵⁹ Das Change Management ist insofern Teil des Digital Leadership.⁶⁰ Das Festhalten an dem erworbenen Erfahrungsschatz und fehlende Risikobereitschaft sind häufige Hindernisse für die digitale Transformation. Es fehlt an einem „Digital Mindset“, dem Interesse an digitalen Technologien sowie digitalen Arbeitsformen.⁶¹

Nicht zuletzt die Modernisierung der Ausbildung und des Berufsbildes müssen hierbei bedacht werden, damit die ausgebildeten Nachwuchskräfte über entsprechende Grundlagen für eine erfolgreiche Berufstätigkeit verfügen und der Beruf für die Zielgruppe der gewünschten Bewerberinnen und Bewerber interessant wird.

Ziel der Arbeit des Fachausschusses ist es, sowohl für Personen in leitenden Funktionen als auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Steuerabteilungen wie auch Kanzleien unterschiedlicher Größen Weiterbildungsprogramme zu entwickeln, die das notwendige Grundlagenwissen sowie ggf. Werkzeuge und Techniken vermitteln und trainieren.

Dabei ist für uns von zentraler Bedeutung, dass es für das Change Management keinen fest vordefinierten Satz an Techniken oder Werkzeugen gibt. Vielmehr muss Change Management als ständiger Veränderungsprozess wahrgenommen und gelebt werden. Eine reine

⁵⁶ *Bär, Ch./Weinzierl, Ch./Weiß, M.*, Digitalisierung und Kanzleistrategie, Stbg 2016, S. 367.

⁵⁷ Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/change-management-28354/version-251986>, abgerufen am 28.01.2022.

⁵⁸ *Höhn, B./Lenz, H.*, Steuerberatung und Unternehmensverwaltung 4.0, Stbg 2018, S. 415.

⁵⁹ *Bär, Ch./Weinzierl, Ch./Weiß, M.*, Digitalisierung und Kanzleistrategie, Stbg 2016, S. 370.

⁶⁰ *Teichmann, S./Hüning, C.*, Digital Leadership – Führung neu gedacht, in: Keuper/Schomann/Sikora/Wassef (Hrsg.), Disruption und Transformation Management: Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie, 2018, S. 28.

⁶¹ *Kollmann, T.*, Digital Leadership – Grundlagen der Unternehmensführung in der Digitalen Wirtschaft, 2020, S. 43.

Vermittlung von „Hardskills“ würde daher deutlich zu kurz greifen. „Softskills“ wie ein „open mindset“ und die Teamfähigkeit, insbesondere in heterogenen Gruppen, stehen immer mehr im Fokus und sind wesentliche Enabler für Wandel bzw. Change.

Als Zielbild dient eine agile und lernende Organisation, in der die Leitungsebene(n) und Teams befähigt sind, nicht nur die aktuellen Herausforderungen zu meistern und neue Perspektiven zu schaffen, sondern auch neu aufkommende Fragen in der Zukunft eigenständig konstruktiv beantworten zu können.

VI. Umfrage zu den Anforderungen

Qualifizierte Aus- und Weiterbildungsangebote können nur entwickelt werden, wenn der entsprechende Bedarf bekannt ist. Dieser kann bei der Aus- und Weiterbildung durch die jeweilige Berufssituation durchaus unterschiedlich ausgeprägt sein.

In einem ersten Schritt soll im Rahmen einer Sekundärstudie überprüft werden, welche Studien bereits vorhanden sind und welche Informationen zum Aus- und Weiterbildungsbedarf hieraus gewonnen werden können. Ob eine Sekundärstudie überhaupt möglich und sinnvoll ist, kann durchaus in Zweifel gezogen werden, da geringe Rücklaufquoten bei Primärerhebungen mit steuerlichem Gegenstand häufig zu beobachten sind.⁶²

Es wird davon ausgegangen, dass der Aus- und Weiterbildungsbedarf im Bereich der Digitalisierung weder im Allgemeinen noch bezüglich der Besteuerung im Speziellen hinreichend bekannt ist. Gleichzeitig ist anzunehmen, dass der Bedarf hinsichtlich der verschiedenen steuerlichen

⁶² Die Rücklaufquoten hängen auch von den Befragten und dem Gegenstand der Frage ab: So erzielten etwa Kessler et. al. eine Rücklaufquote von 14 % bei einer Expertenbefragung und Liebig/Mau 20,3 % bei einer Befragung zur Steuergerechtigkeit. (Liebig, S./Mau, S., Wann ist ein Steuersystem gerecht? Einstellungen zu allgemeinen Prinzipien der Besteuerung und zur Gerechtigkeit der eigenen Steuerlast; Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung, Bd. 1/2005; Kessler, W./Pfuhl, A./Grether, B., Die Thesaurierungsbegünstigung nach § 34a EStG in der steuerlichen (Beratungs-)Praxis, DB 2011, S. 185). Blaufus et al. konstatieren, dass in der Literatur bei Befragungen von Haushalten zu steuerlichen Themen Rücklaufquoten zwischen 7,3 und 8,6 % zu finden sind und verwenden selbst Interviews zur Datenerhebung (Blaufus, K./Eichfelder, S./Hundsdoerfer, J., Income Tax Compliance Costs of Working Individuals, Public Finance Review 2014, S. 803). Zur Entwicklung eines Steuerkomplexitätsindex erreichten Hoppe et al. (Hoppe, T./Schanz, D./Sturm, S./Sureth-Sloane, C., The Tax Complexity Index – A Survey-Based Country Measure of Tax Code and Framework Complexity, European Accounting Review 2021, S. 9), eine Rücklaufquote von 17,5 %.

Stakeholder (Zielgruppe der zu Befragenden) unterschiedlich ausgeprägt ist (Steuerabteilungen in Unternehmen vs. Steuerberatung).

Vor diesem Hintergrund wird eine differenzierte empirische Erhebung des Aus- und Weiterbildungsbedarfs im Rahmen einer Primärstudie angestrebt. Der Mitgliederpool des IDSt bildet eine hinreichende Stichprobe der Grundgesamtheit „Leiter/Mitarbeiter“ von Steuerabteilungen in Unternehmen und Steuerkanzleien ab, auch wenn eine Verzerrung des Aus- und Weiterbildungsbedarfs durch die Mitgliedschaft nicht ausgeschlossen werden kann, da die Mitglieder im Vergleich zu Nichtmitgliedern in der Regel eine höhere Affinität zur Digitalisierung aufweisen werden. Die Verzerrung, die sich aus dieser Auswahl für die Ergebnisse ergibt, scheint insofern akzeptabel zu sein, als sich hier Personen zusammenfinden, die eng in den Prozess der digitalen Transformation des Berufsstands der Steuerberater, der Steuerabteilungen in Unternehmen sowie der Wissenschaft und Ausbildung eingebunden sind. Der Einsatz einer Delphi-Befragung⁶³ der Mitglieder des IDSt ist daher das Mittel der ersten Wahl. Zudem sind bei den Mitgliedern des IDSt ein hoher Mitwirkungsgrad bzw. hohe Rücklaufquoten zu erwarten.

Für die Erhebung wird im Einzelnen zu klären sein, ob eine Einbeziehung aller Mitglieder oder nur eines Teils der Mitglieder (Cluster; Stichprobe) erfolgen kann. Hierbei ist insbesondere die Frage zu stellen, inwieweit alle Mitglieder zu allen Themenbereichen befragt werden sollen oder eine (jeweils) selektive Auswahl zielführender sein kann. Dies wird wesentlich davon beeinflusst werden, welche Erhebungsform zur Anwendung kommt. Denkbar wäre zum Beispiel eine Umfrage per Fragebogen⁶⁴ (paper-based; online), aber auch eine Interviewstudie⁶⁵. Auch eine geschichtete Kombination aus beiden Methoden ist möglich. Im Rahmen der Alternativplanung sind dabei vor allem die vorhandenen Ressourcen zu berücksichtigen.

Für standardisierte, online basierte Fragebögen spricht die einfache Auswertbarkeit und der geringere Einsatz personeller Ressourcen auf Seiten der Studienorganisation. Die Motivation zur Teilnahme und zur Vollendung der Befragung sinkt jedoch rapide über der Dauer und Schwierigkeit eines Fragebogens. Für standardisierte Interviews spricht die Möglichkeit, bei

⁶³ Die Delphi-Methode basiert auf Experten-Befragungen und wird als leistungsstarkes Instrument zur Problemlösung bei unsicherem Wissen gekennzeichnet. (*Häder, M., Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch 2014, S. 22).*

⁶⁴ *Bühner, M., Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion, 4. Auflage 2021.*

⁶⁵ *Dresing, T./Pehl, T., Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 6. Auflage 2015.*

Missverständnissen nachfassen und auch bei Pretest noch nicht erkannte Aspekte aufnehmen zu können. Dem steht der erhebliche Zeitaufwand für die Durchführung der Interviews gegenüber. Überdacht wird eine Kombination beider Erhebungsformen oder die Reduktion der Teilnehmerzahlen auf eine repräsentative Stichprobe aus den IDSt-Mitgliedern.

Da es sich um künftige Anforderungen handelt, muss bei der Interpretation der Ergebnisse – und auch beim Forschungsdesign – darauf geachtet werden, dass eine Gruppe von Personen mit erhöhter Expertise untersucht wird. All diese Überlegungen setzen voraus, dass eine Primärstudie erforderlich ist, in die die Ergebnisse der bisherigen Studien zum Thema einfließen müssen.

Inhaltlich muss die Erhebung sowohl nach den verschiedenen Stakeholdern, aber auch nach der Größe der Stakeholder unterscheiden. Die Mitgliederstruktur des IDSt ist dahingehend zu analysieren, ob alle relevanten Gruppen an Stakeholdern abgebildet werden können. Die Fragenkomplexe der Erhebung sollen sich auf die oben beschriebenen Anwendungsfelder beziehen, wobei die

Anforderungen an:

- **das Kompetenzprofil**
- **das Technologie- und Schnittstellenverständnis**
- **das Prozessverständnis und**
- **die Entwicklung der Berufsbilder**

sowie die

Wahrgenommenen Herausforderungen:

- **durch den Digitalisierungsdruck und**
- **das Change Management**

betrachtet werden sollen.