

Der Steuerexperte der Zukunft – Ergebnisse einer Befragung des IDSt-Fachausschusses VIII für Aus- und Weiterbildung



Text — Prof. Dr. Thomas Egner, Prof. Dr. Silke Hüsing, Marius Heinz, Pia Müller-Schmitt

Die Digitalisierung verändert das Berufsbild und das Kompetenzprofil von Steuerberatern und anderen steuerorientierten Berufen grundlegend. Dies wird durch eine Vielzahl von Beiträgen in der *REthinking: Tax* und anderen Fachzeitschriften belegt. Allerdings werden dabei nur selten die Auswirkungen auf die Aus- und Weiterbildung in den betroffenen Berufen thematisiert. Der Fachausschuss VIII (Aus- und Weiterbildung) des Instituts für Digitalisierung im Steuerrecht (IDSt) e.V. hat dieses Thema – wie in seinem Whitepaper¹ angekündigt – im Rahmen einer Befragung zum Steuerexperten der Zukunft untersucht. Ziel war es, die durch die Digitalisierung entstehenden Anforderungsprofile zu ermitteln und entsprechende Aus- und Weiterbildungserfordernisse zu identifizieren. Der nachfolgende Beitrag gibt die zentralen Ergebnisse der Befragung wieder und zieht erste Schlussfolgerungen.

1. Hintergrund

Steuerorientierte Berufe rekrutieren ihr Personal regelmäßig aus betriebswirtschaftlichen und juristischen Hochschul-Studiengängen. Daneben treten die entsprechenden Ausbildungsberufe. Es ist weitgehend unumstritten, dass zukünftig vermehrt informationstechnologische Kenntnisse sowie eine stärkere Prozessorientierung erforderlich sein werden. Dies bedingt zum einen die Ergänzung oder die Neuordnung von Ausbildungsinhalten und zum anderen die Schaffung eines entsprechenden Weiterbildungsangebots. Beides ist aktuell allenfalls rudimentär erfolgt, z.B. durch die Weiterbildung zum Fachassistenten für Digitalisierung und IT-Prozesse (FAIT).

2. Strukturdaten der Befragung

Die Befragung erfolgte online und war von Ende Oktober 2023 bis Mitte Mai 2024 für alle Interessierten über die Website des IDSt zugänglich. Zudem wurde die Befragung gezielt von einigen regionalen Steuerberaterkammern und Mitgliedern des IDSt unterstützt. An der Befragung nahmen insgesamt 525 Personen teil, wobei nicht alle sämtliche Fragen beantwortet haben. Dementsprechend kann die Anzahl der Antworten bei den Fragen differieren. Die Teilnehmerschaft kam sowohl aus der Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung (250) als auch der Industrie (32), wobei Geschäftsführer bzw. Partner (153) sowie Abteilungsleiter (66) dominierten. Die meisten Teilnehmer stammten aus Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern (234). Die Antwortenden waren überwiegend Berufsträger (225) und vornehmlich zwischen 35 und 50 Jahren alt (145).

Der Fragebogen umfasste insgesamt 34 Fragen, die verschiedene Aspekte zur Funktion des zukünftigen Steuerexperten beleuchteten. Dazu gehörten Fragen zu funktionsbezogenen sowie allgemeinen Fähigkeiten, zur Verortung des Bildungsbedarfs in der Aus- oder Weiterbildung mit technologischem Bezug, zur Bedeutung von Change-Management, zu relevanten Lehrinhalten, zum Berufsbild und zum Unternehmen sowie zur Position der Befragten innerhalb ihres Unternehmens.

Es ist wichtig hervorzuheben, dass die Kompetenzprofile von Steuerexperten je nach Unternehmens- und Kanzleistruktur vielfältig und unterschiedlich ausgeprägt sind. Daher wurde die Befragung so konzipiert, dass die Antworten nach Kanzlei- und Unternehmensgröße sowie nach Branchen differenziert ausgewertet werden können. Dennoch lassen sich einige zentrale Kernkompetenzen identifizieren, die für alle Steuerexperten gleichermaßen gültig sind.

¹ IDSt-White Paper „Tax-Tech-Know-How“, abrufbar unter <https://fmos.link/23073> (Abruf: 15.08.2024).



Prof. Dr. Thomas Egner, StB,
ist Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insb. Betriebliche Steuerlehre sowie als Vorsitzender des Fachausschusses VIII Mitglied im Vorstand des IDSt e.V.



Prof. Dr. Silke Hüsing
hat die Professur BWL I Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Wirtschaftsprüfung an der Technischen Universität Chemnitz inne.



Marius Heinz, M.Sc.,
ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Doktorand an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (Prof. Dr. Wolfgang Kessler, StB).



Pia Müller-Schmitt, M.Sc.,
ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Betriebliche Steuerlehre bei Herrn Prof. Dr. Thomas Egner an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Sie ist zudem Stipendiatin der DATEV-Stiftung Zukunft.

Abbildung 1: Auswertung der Antworten auf die Frage „Angenommen, die Kernkompetenzen lassen sich in die drei Säulen „fachliches Wissen“, „Sozialkompetenz“ und „Werkzeuge (Umgang mit Software)“ einteilen, wie würden Sie die drei Säulen nach ihrer Wichtigkeit für den „Steuerexperten von morgen“ einordnen? [Rang 1]“



3. Ergebnisse der Befragung

3.1 Personalbedarf und Kompetenzprofil

Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter sind die zukünftigen Anforderungen von besonderer Bedeutung. Dementsprechend knüpfte der Fragebogen zunächst an die relevanten Kenntnisse und Fähigkeiten bei der Auswahl eines (neuen) Mitarbeiters an. Dabei konnten die Teilnehmer die vorgegebenen Kompetenzen in eine Rangfolge bringen. Bei einer Zusammenfassung der Kompetenzen in die Kategorien „Fachliches Wissen“, „Sozialkompetenz“ und „Werkzeuge (Umgang mit Software)“ wird dem materiellen Steuerrechtswissen weiterhin der höchste Stellenwert eingeräumt. Allerdings steht bei immerhin 20% der (hier 357) Antworten der Umgang mit Werkzeugen an erster Stelle (vgl. Abbildung 1).

Die Ergebnisse decken sich mit den bisherigen Einschätzungen in der Literatur. So führen Hötter/Herzog an, dass die Kenntnisse und Fähigkeiten eines „Tax-Business-Partners“ in der Steuerabteilung neben dem Prozessverständnis und digitalen Fähigkeiten auch kollaborative Fähigkeiten, Veränderungskompetenz und analytische Fähigkeiten umfassen sollten.² Auch nach Förster bleiben die fachlichen Kenntnisse essenziell. Jedoch müssen die Kernkompetenzen um IT- und Prozessverständnis sowie Datenanalyse-, Kommunikations- und Leadership-Fähigkeiten erweitert werden.³

Neben den künftigen Anforderungen an den Steuerexperten wurde nach dem Bedarf an Bewerbern mit unterschiedlichen Profilen gefragt. Dabei schätzen die Befragten im Hinblick auf die künftige Einstellungspraxis, dass der Bedarf an Steuerexperten sowie an Bewerbern mit sowohl steuerrechtlichen als auch IT-Kenntnissen (sog. Tax Engineers⁴) zunehmen wird. Das Ergebnis erscheint auf den ersten Blick inkonsistent, da zwar der Bedarf an Tax Engineers in Zukunft steigen soll, bei einer Neueinstellung jedoch eher eine Orientierung am Fachwissen im Bereich Steuern und weniger am IT-Know-how erfolgt. Dies erinnert an die von Anzinger aufgeworfene Frage, ob der Tax Engineer inhaltlich in das Berufsbild eines künftigen Steuerexperten integriert wird oder ggf. ein eigenes Berufsbild darstellt (vgl. Abbildung 2).⁵

In der Annahme, dass die Digitalisierung bereits heute erhebliche Auswirkungen auf die Tätigkeit des Steuerberaters hat und auch künftig haben wird, wurde ergänzend nach der Bedeutung gefragt, die der Neu- und Umgestaltung von Arbeitsabläufen und Arbeitsaufgaben durch neue digitale Möglichkeiten beigemessen wird (Change-Management⁶). Über alle Branchen wurde hier die Erwartung einer zunehmenden Bedeutung geäußert (vgl. Abbildung 3).

4 Siehe Groß, Vom Steuerberater zum Tax Engineer – wie die digitale Transformation das Berufsbild des Steuerberaters verändert –, o.J., abrufbar unter <https://fmos.link/23074> (Abruf: 15.08.2024).

5 Vgl. Anzinger, REthinking: Tax 2020, S. 70.

6 Change-Management (auch Veränderungsmanagement) bezeichnet die aktive Planung, Umsetzung und Kontrolle von Maßnahmen zur Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen, einschließlich sozialer und emotionaler Aspekte.

2 Vgl. Hötter/Herzog, REthinking: Tax 2023 S. 29.

3 Vgl. Förster, REthinking: Tax 2020 S. 54.

Abbildung 2: Auswertung der Antworten auf die Frage „Wie wird sich die Einstellungspraxis zukünftig entwickeln?“

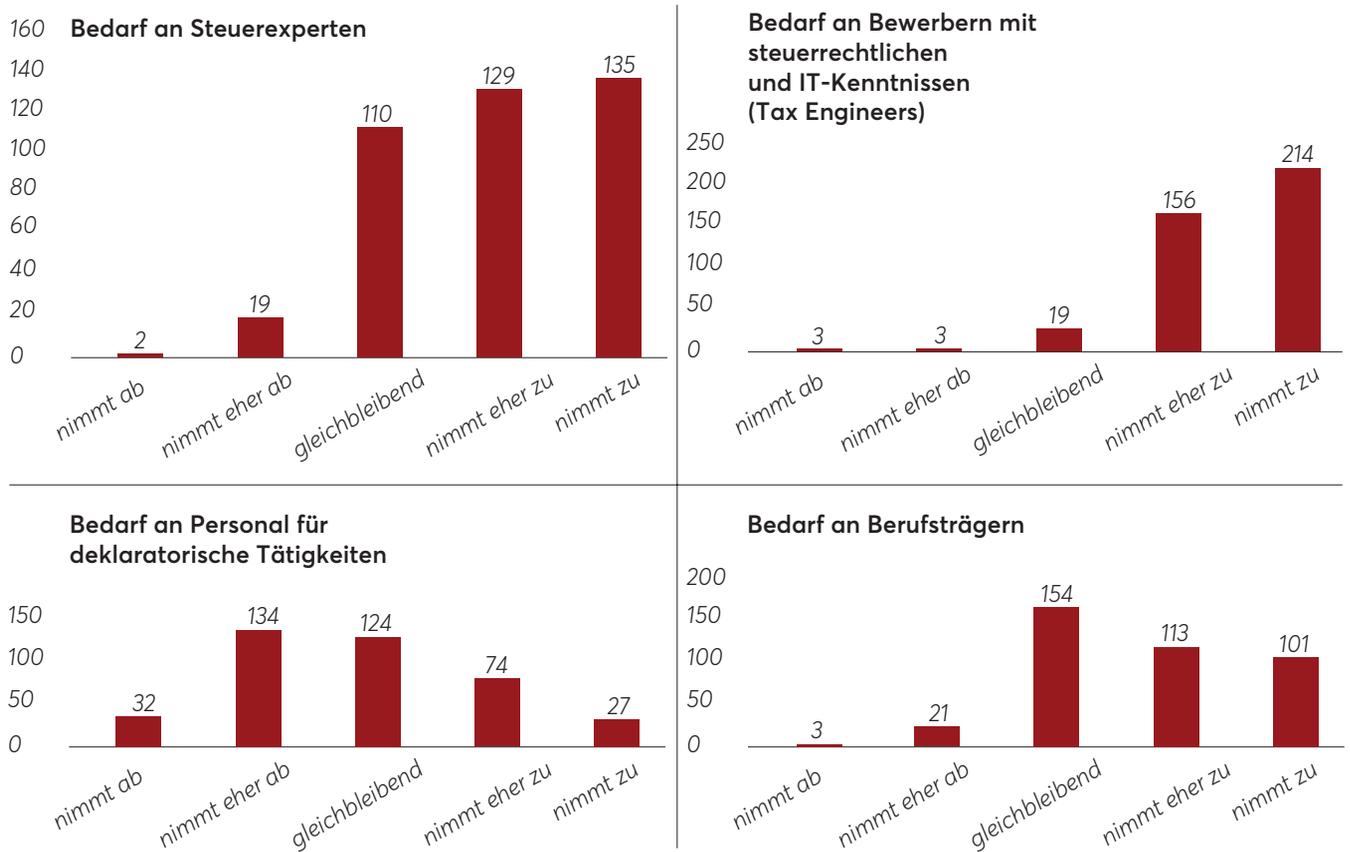
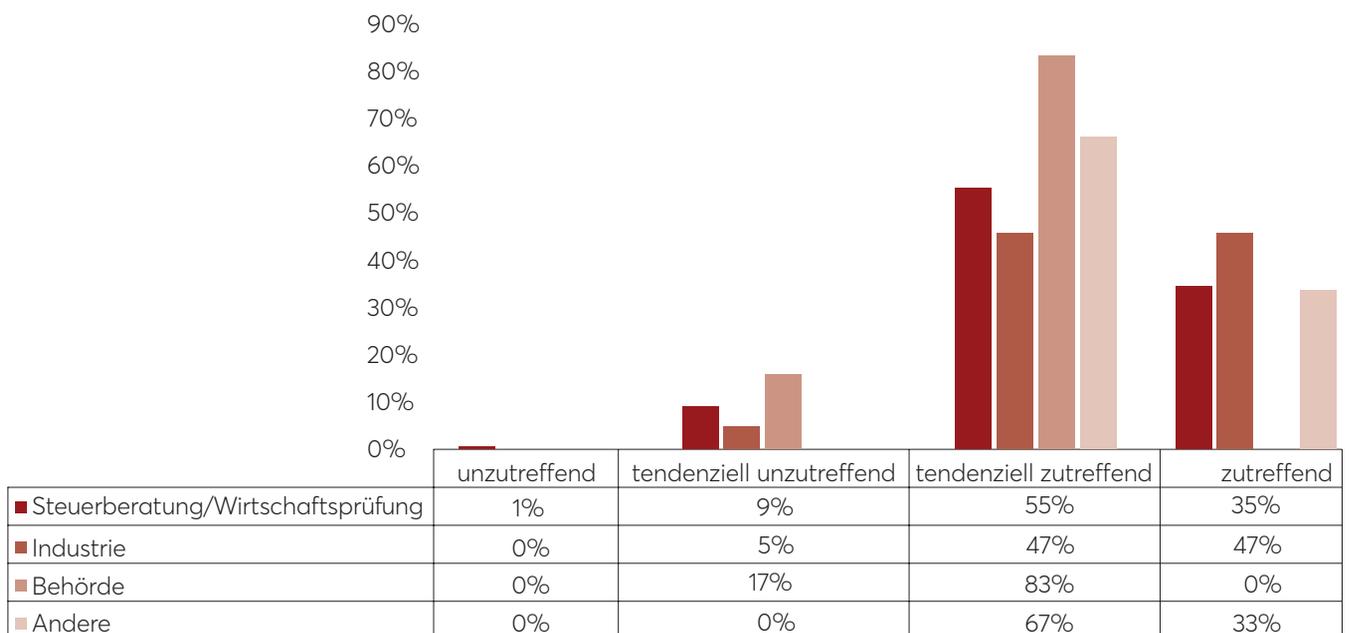


Abbildung 3: Auswertung der Antworten auf die Frage „Wie beurteilen Sie die folgenden Aussagen zum Thema Change-Management der digitalen Transformation? [Change-Management sollte einen höheren Stellenwert einnehmen]“



3.2 Weiterbildungsbedarf

Neben der Ausbildung der zukünftigen Steuerexperten stellt sich auch die Frage nach der Weiterbildung der im Beruf Stehenden, bei deren Ausbildung der Digitalisierung noch keine hervorgehobene Bedeutung zukam. Hier findet sich zwar ein zunehmendes Angebot verschiedener Weiterbildungsangebote, so auch künftig durch die IDSt-Akademie⁷, jedoch fehlt es an Informationen über den konkreten Bedarf. Vor diesem Hintergrund wurde nach dem Mehrwert verschiedener Weiterbildungsformate gefragt. Dabei können sowohl Aspekte der zeitlichen Eingliederung in den Berufsalltag als auch die Art der Wissensvermittlung eine Rolle spielen (vgl. Abbildung 4).

Auffällig ist, dass sich die Präferenzen hinsichtlich des Weiterbildungsformats über die Größenstrukturen deutlich verändern. Während bei kleineren Kanzleien und Unternehmen die Präsenzweiterbildung dominiert, gewinnt mit zunehmender Größe das „Blended Learning“ an Bedeutung. Auch Sommer bezeichnet dieses Konzept aufgrund der Synergieeffekte als „Königsweg innovativer Lernformen“⁸. Reine Online-Angebote folgen mit deutlichem Abstand. Werden die Ergebnisse branchenbezogen (z.B. Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung) betrachtet, ergeben sich keine strukturellen Unterschiede.

Die Teilnehmer der Studie wurden zudem weitergehend nach der Organisationsform der Weiterbildungsmaßnahme gefragt. Die Ergebnisse sind grundsätzlich sehr ausgeglichen, jedoch bevorzugen kleinere und größere Kanzleien/Unternehmen tendenziell die Inhouse-Weiterbildung, mittlere Kanzleien/Unternehmen erachten demgegenüber eher externe Weiterbildungsformate für wirkungsvoll (vgl. Abbildung 5).

Auffallend ist die durchgehend positive Bewertung spezifischer Studiengänge. Derartige Weiterbildungsstudiengänge existieren bisher kaum, könnten sich jedoch zukünftig vor dem Hintergrund der Digitalisierung etablieren.⁹ Unabhängig vom Durchführungsweg werden insbesondere modularisierte Angebote präferiert.

Bezüglich der Inhalte der Weiterbildungsmaßnahmen konnten die Teilnehmer verschiedene Themengebiete bewerten. Wie bereits bei der Frage nach dem zukünftigen Kompetenzprofil wurde auch das Steuerrecht miteinbezogen. Dementsprechend ist auch nicht überraschend, dass die Weiterbildung im materiellen ebenso wie im formellen Steuerrecht als wichtig angesehen wurde. Daneben wurden Weiterbildungsangebote für die Anwendung steuerspezifischer Software und die Bearbeitung praxisnaher Fallstudien hervorgehoben. Ebenfalls als relevant angesehen wurden Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich des Prozess-, Daten- und Technologieverständnisses.

7 Gegenwärtig befindet sich die IDSt-Akademie im Aufbau. Eine aktuelle Webcast-Reihe präsentiert Technologien und Techniken zur Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung im steuerlichen Umfeld, unterstützt von Branchenexperten. Weitere Informationen finden sich auf der Website des IDSt (www.idst.tax) unter der Rubrik „Veranstaltungen“.

8 Siehe Sommer, in: FS Kessler, 2021, S. 660. „Blended Learning“ kombiniert traditionelle Lehrmethoden mit Online-Lernen unter Nutzung moderner Informations- bzw. Kommunikationsmedien wie etwa Online-Coachings.

9 Siehe hierzu auch Egner/Gries/Kalb, *beck digitax* 2022 S. 213 f.; exemplarisch sind der Tax Master an der Universität Freiburg oder der Weiterbildungsmaster Steuerberatung der Universität Bamberg zu nennen.

Abbildung 4: Auswertung der Antworten auf die Frage „Welches Weiterbildungsformat hat den größten Mehrwert für Mitarbeiter? [Rang 1]“

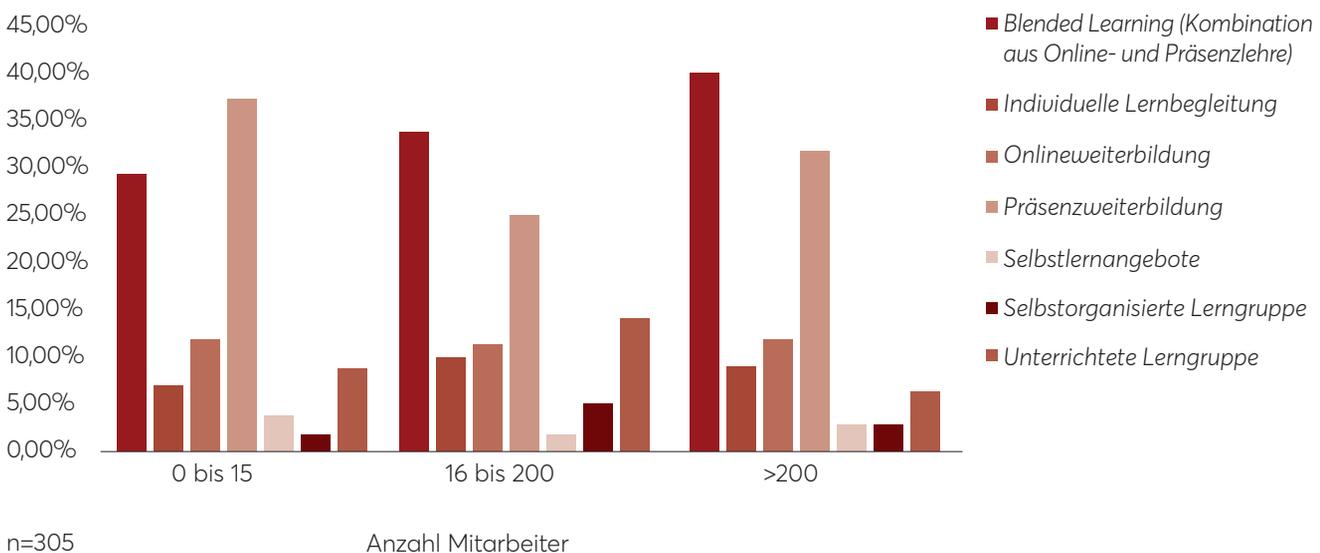
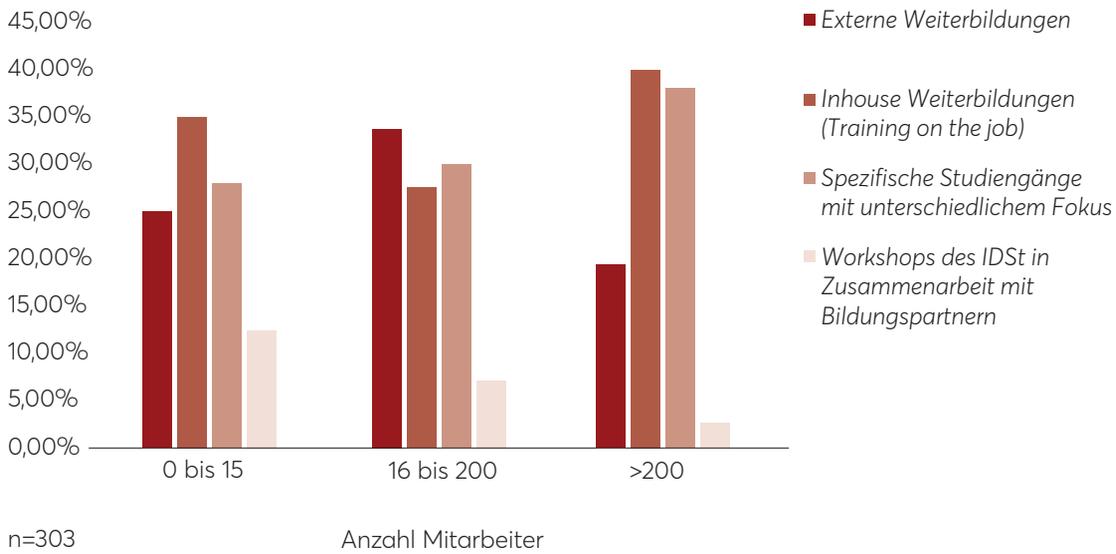


Abbildung 5: Auswertung der Antworten auf die Frage „In welchem Rahmen können die erforderlichen Lehrinhalte für den Steuerexperten von morgen besonders gut vermittelt werden? [Rang 1]“



Anzumerken ist, dass überwiegend die Bereitschaft der Kanzleien und Unternehmen zur teilweisen oder vollständigen Kostenübernahme für die Weiterbildungsformate besteht, jedoch auch über entsprechende Bindungsvereinbarungen an das jeweilige Unternehmen bzw. Kanzlei nachgedacht wird.

Aufgrund der Unterschiedlichkeit der erforderlichen Kompetenzen sowie der zunehmenden Bedeutung ergänzender Beratungsleistungen

(z.B. Betriebswirtschaftliche Beratung, Digitalisierungsberatung) stellt sich auch die Frage nach der Zusammensetzung von Mitarbeiterteams. Nach Ansicht der Teilnehmer nimmt die Diversität bezüglich Persönlichkeit, Erfahrung und Berufsausrichtung tendenziell zu. Zudem wird eine weitere Spezialisierung erwartet, sodass der Anteil der Generalisten eher abnehmen wird. Interessant ist die Frage nach dem Anteil der Akademiker mit Masterabschluss (vgl. Abbildung 6a).

Abbildung 6a: Auswertung der Antworten auf die Frage „Inwieweit hat sich die Teamzusammensetzung in steuerlichen Projekten bzw. Fragestellungen verändert? [Mehr Akademiker/Masterabschlüsse]“

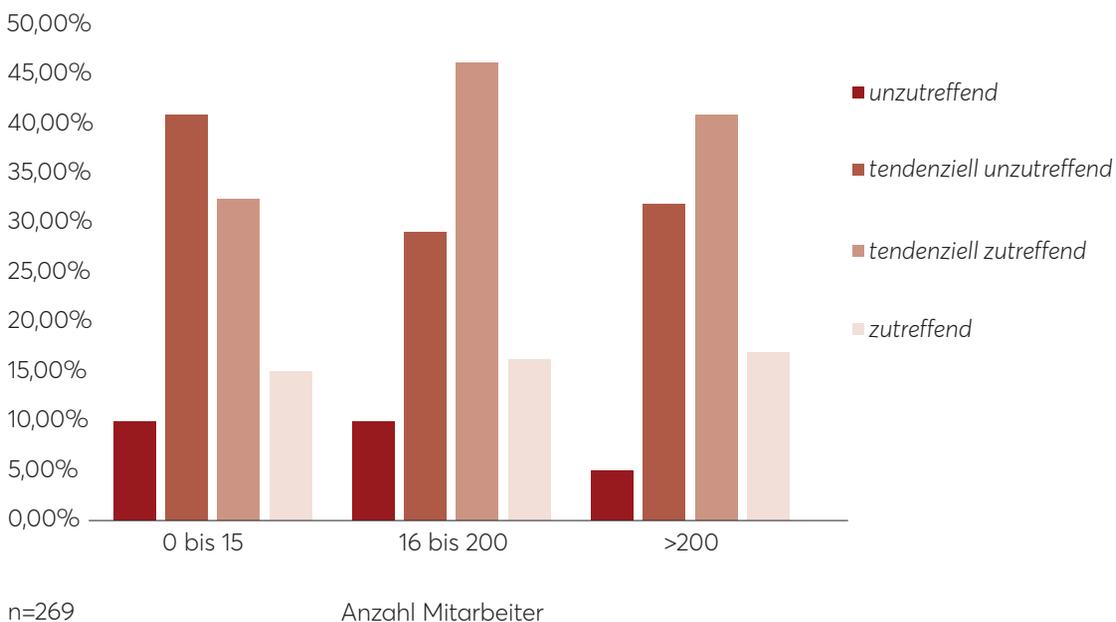
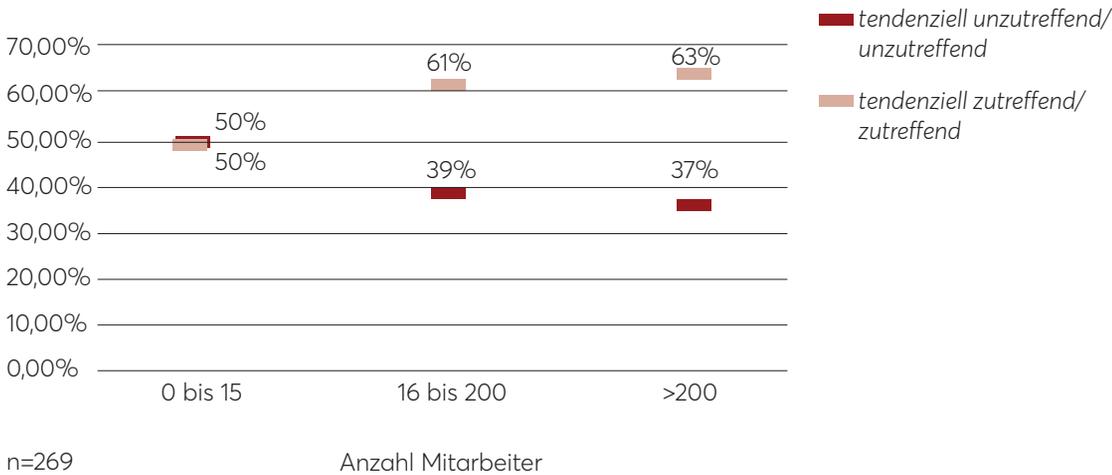


Abbildung 6b: Auswertung der Antworten auf die Frage „Inwieweit hat sich die Teamzusammensetzung in steuerlichen Projekten bzw. Fragestellungen verändert? [Mehr Akademiker/Masterabschlüsse]“



Die Antworten der Kategorien „tendenziell unzutreffend/unzutreffend“ und „tendenziell zutreffend/zutreffend“ sind bei kleineren Kanzleien und Unternehmen gleich stark ausgeprägt. Bei größeren Kanzleien und Unternehmen nimmt die Zustimmung zu (vgl. Abbildung 6b).

Im Ergebnis kann hinsichtlich der künftigen Teamzusammensetzung festgestellt werden, dass die Diversität über alle Kategorien (weiter) zunehmen wird.

3.3 Digitalisierungshemmnisse und -treiber

Im Weiteren wurde auch die Frage nach den aktuellen Digitalisierungshemmnissen gestellt. Anzugeben war jeweils das größte Hemmnis (vgl. Abbildung 7a).

Eine zentrale Bedeutung ist – so das Ergebnis der Befragung – dem Personalmanagement beizumessen. Dies betrifft das fehlende Personal (Personalgewinnung) ebenso wie den Umgang mit Vorbehalten der Mitarbeiter gegenüber der Digitalisierung. Zugleich geht dies konform mit der Einschätzung, dass dem Change-Management zukünftig eine besondere Bedeutung zukommt. Damit der digitale Wandel gelingen kann, müssen die Digitalisierungsstrategien der Kanzleien und Unternehmen den Fokus auf ein offenes und innovatives Mindset sowie die Bereitschaft, Neues zu lernen und umzusetzen, legen.¹⁰ Die Teilnehmer gehen dabei davon aus, dass insbesondere die Integration der Digitali-

sierung in die Ausbildung als Treiber der digitalen Transformation wirken kann. Die Kosten stellen demgegenüber nur in wenigen Fällen ein zentrales Hindernis dar. Hier scheint sich die Situation in den letzten Jahren deutlich verbessert zu haben. Noch 2021 kam KPMG¹¹ im Rahmen einer Studie zu dem Ergebnis, dass rund 60% der Steuerabteilungen mindestens „teilweise“ kein ausreichendes Budget für die Digitalisierung zur Verfügung hatten.

Bei einer Differenzierung nach der Größe der Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungskanzleien nehmen die Personalprobleme mit der Größe tendenziell ab, während die fehlenden Fachkenntnisse in den Vordergrund treten. Auch die Bedeutung der Kosten als Hemmnis nimmt mit der Größe zu. Auffällig ist dazu, dass die Mandanten größerer Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften tendenziell mehr Interesse an der Digitalisierung zeigen (vgl. Abbildung 7b).

Um auch die Einstellung der Teilnehmer zur Digitalisierung beurteilen zu können, wurde schließlich gefragt, inwieweit die Aussage zutrifft „Heute in den digitalen Umschwung investieren (Zeit und Geld) und später davon profitieren (z.B. Flexibilität in der Arbeitsverteilung, Erfahrung, Existenzsicherung).“ Diesem Statement wollte nahezu kein Teilnehmer widersprechen.

¹⁰ Vgl. Greil/Linau/Schulz/Wünnemann, REthinking: Tax 2021, S. 84.

¹¹ Vgl. KPMG, Digitalisierung der Steuerabteilung, 2021, S. 27, abrufbar unter <https://fmos.link/23075> (Abruf 15.08.2024).

Abbildung 7a: Auswertung der Antworten auf die Frage „Welche Faktoren hemmen aus Ihrer Sicht die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen in der Praxis? [Rang 1]“

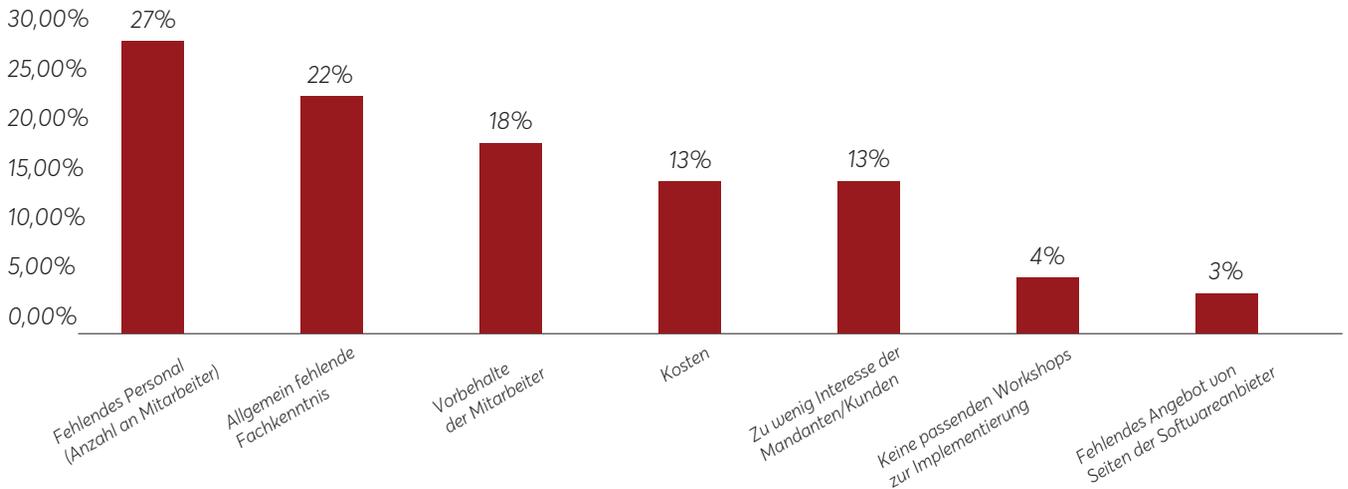
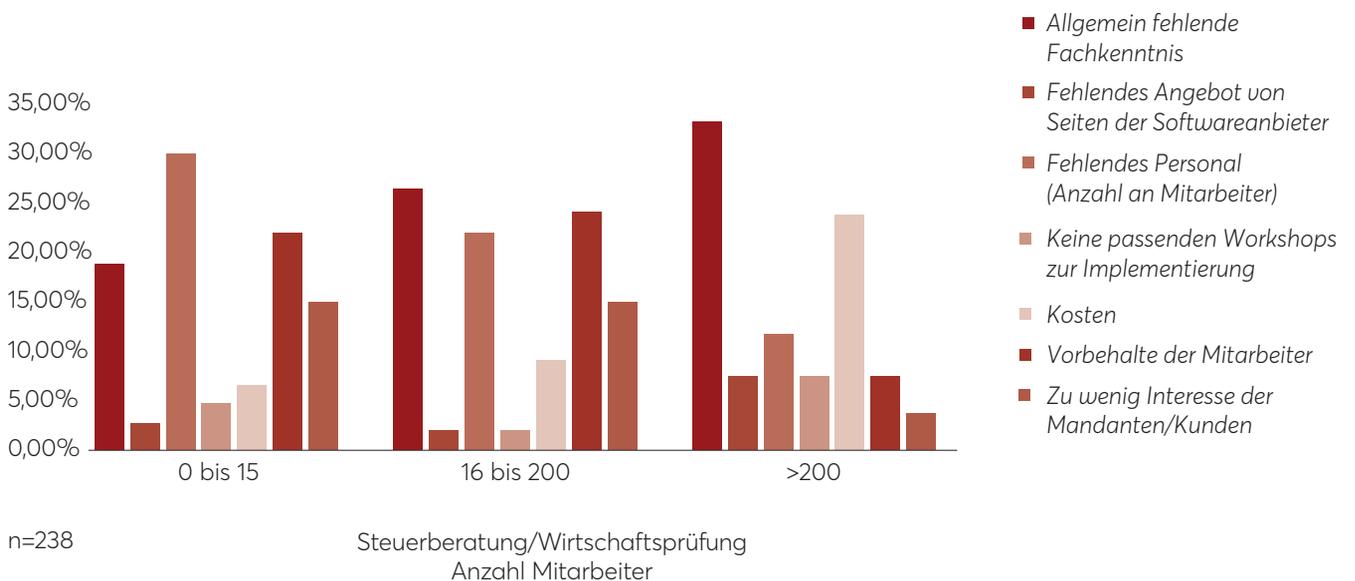


Abbildung 7b: Auswertung der Antworten auf die Frage „Welche Faktoren hemmen aus Ihrer Sicht die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen in der Praxis? [Rang 1]“



4. Fazit

Die Befragung zeigt deutlich, dass sich die Digitalisierungsbemühungen im steuerlichen Umfeld weiter intensivieren werden. Es wird erheblicher Aus- und Weiterbildungsbedarf gesehen, den es zu bedienen gilt. Die Erwartungen sind dabei über Unternehmen, Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungskanzleien und sonstige Betroffene überraschend einheitlich, auch wenn es im Detail Unterschiede gibt. Steuerrechtliches Fachwissen ist nach wie vor für die allermeisten Befragten von erheblicher Bedeutung. Darüber, ob die IT-Expertise in die Ausbildung integriert werden sollte oder ob sich gemischte Expertenteams herausbilden sollten, zeigte sich hingegen kein einheitliches Bild.

Dies hängt weiterhin von der Größe und organisatorischen Struktur sowie – bei den Steuerberatern – von der Mandatsstruktur ab. Die mit zunehmender Nutzung digitaler Möglichkeiten verbundene Neu- und Umgestaltung von Arbeitsabläufen und Arbeitsaufgaben wurde ganz überwiegend als bedeutungsvolle Herausforderung eingestuft. Die Integration von IT-Kenntnissen in die Ausbildung wird trotz der Divergenz bei der Auswahl neuer Mitarbeiter tendenziell als beste Lösung angesehen, die digitale Transformation zu bewerkstelligen.

Eine umfangreichere Auswertung der Befragung findet sich demnächst auf der Homepage des IDSt e.V. (www.idst.tax). ■