

# Prolog

Nix, nix, nix, nix es för immer  
Un je älder mer weed, je schneller rinnt de Zick dir durch de Finger  
Un mer han doch nur ei Levve, vum eetste bes zum letzte Schrei  
Wat dozwesche passeet, litt an uns, saach, bes do obe?

„Die jode ahle Zick von Morje“ der Kölner Band Kasalla aus dem Jahr 2022 ist die Zukunftshymne, mit der wir Sie dazu einladen möchten, mit uns gemeinsam die Grenzen dessen auszuloten, was bislang als gegeben erachtet worden ist. Lassen Sie uns gemeinsam herausbekommen, wohin uns KI und Digitalisierung in der Steuerberatung führen. Wir möchten Sie dazu auffordern, sich von der Vorstellung zu verabschieden, dass Ereignisse der Vergangenheit noch immer den Verlauf der Gegenwart maßgeblich beeinflussen.

Der amerikanische Schriftsteller William Faulkner sagte einmal: „Die Vergangenheit ist nicht vorbei, sie ist nicht einmal vergangen.“ Diese Aussage lässt sich auch auf die Zukunft übertragen: Die Zukunft ist kein fernes Ziel oder ein Zustand, der einmal sein wird und noch nicht ist; die Zukunft ist schon längst da – hier und jetzt in dem, was wir Gegenwart nennen. Es ist die Zukunft, die uns jetzt schon beeinflusst.

Dabei ist der Bandname durchaus Programm: Kasalle oder Kasalla ist im rheinischen Dialekt ein umgangssprachlicher Ausdruck, der sich auf Ärger, Probleme oder eine unangenehme Situation bezieht. Und genau das ist unsere Reise in die Zukunft auch. Denn Innovation bedeutet Veränderung und die bedeutet Disruption. Nur wer bereit ist, sich von Altem zu trennen, Dinge auf den Prüfstand zu stellen und sich auch selbst zu verändern, wird fit sein für die Anforderungen der Zukunft.

In der Steuerberatung ist diese Zukunftsorientierung keineswegs selbstverständlich.

Steuerberatung sah sich selbst im Gegenteil über Jahrzehnte als ruhiges und beständiges Tätigkeitsfeld, in dem es kaum zu Disruptionen kam, sondern in dem Kontenabstimmung von Zahlenkolonnen und gesetzlichen Bestimmungen den beruflichen Alltag bestimmten. Selbst Skandale wie „Cum-Ex“ oder fragwürdige Steuergestaltungen, z. B. über Stiftungen in Liechtenstein, die in der Öffentlichkeit heiß diskutiert wurden, konnten dieses Selbstbild nicht erschüttern – bis jetzt. Denn im letzten Jahrzehnt hat das Berufsbild der Steuerberatung nach und nach eine grundlegende und tiefgreifende Transformation durchlaufen. Diese Entwicklung reflektiert nicht nur den technologischen Fortschritt, sondern auch die radikalen Veränderungen unserer Gesellschaft und der Arbeitsweisen, Kommunikationsformen und Denkweisen, welche daraus resultieren.

Die Entwicklung der Steuerberatung – von analogen Tagen, in denen jede Zahl mühsam von Hand in dicke, ledergebundene Bücher eingetragen wurde, bis hin zur heutigen Ära, in der künstliche Intelligenz und automatisierte Prozesse die traditionellen Methoden ablösen – ist bemerkenswert. Diese Transformation wurde nicht nur durch technologische Fortschritte vorangetrieben, sondern auch durch visionäre Denker und mutige Pioniere, die den Mut aufbrachten, etablierte Konventionen in Frage zu stellen und neue Wege zu beschreiten. Wir wollen Sie einladen, solche Vordenker und Pioniere zu sein – oder zu werden.

Der aktuelle Zeitpunkt kann als entscheidender Wendepunkt betrachtet werden. Die digitale Transformation hat sowohl eine Effizienzsteigerung als auch eine Neudefinition der Rolle des Steuerberaters zur Folge. Während früher der Fokus auf der Erstellung und Aufbereitung von Daten lag, steht in Zukunft die strategische Beratung im Mittelpunkt – unterstützt durch Datenanalysen, die in Echtzeit Einblicke und Vorhersagen ermöglichen, die früher undenkbar gewesen wären. Bisher ist dies allerdings noch nur in Ausnahmefällen und mit sehr hohem Aufwand möglich.

Die digitale Revolution ist jedoch mit Herausforderungen verbunden. Die Gewährleistung des Datenschutzes, der Schutz von Mandantendaten sowie die Klärung ethischer Fragen, die mit dem Einsatz künstlicher Intelligenz einhergehen, sind nur einzelne Beispiele für Themen, denen die Branche sich stellen muss. Jedoch eröffnet sich mit der Bewältigung jeder Herausforderung die Möglichkeit, bislang unbekannte Chancen und Möglichkeiten zu nutzen.

Die folgenden Seiten dieses Buches werden sich sowohl der Ergründung bereits realisierter Erfolge als auch der Antizipation zukünftig potenzieller Entwicklungen widmen. Es lässt sich prognostizieren, dass fortschrittliche Technologien – wie Blockchain und künstliche Intelligenz – nicht nur unsere Art und Weise zu arbeiten verändern werden, sondern auch die ethischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen unserer Berufe neu formen.

Die Landschaft der Steuerberatung kann metaphorisch als ein steitig fließender Fluss beschrieben werden, der durch die Landschaft der Wirtschaft und Gesellschaft mäandert. Jede Kurve und jeder Stromschnellenabschnitt symbolisiert eine neue Herausforderung oder eine innovative Lösung, die es zu bewältigen gilt. Diese Metamorphose impliziert nicht nur eine Adaption an neue Technologien, sondern auch eine Neukonzeption der Beziehung zwischen Steuerberater und Mandant.

Wir beobachten, wie sich aus einer rein zahlenbasierten Kalkulation eine tiefgreifende strategische Partnerschaft entwickelt, die auf Vertrauen, Transparenz und dem gemeinsamen Streben nach Wachstum und Stabilität basiert.

Wir – das sind Martin Grau, Michel Menk und Götz Kümmerle: Martin Grau, Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, wagte nach einer internationalen Karriere bei einer der Big Four den Schritt, eine kleine mittelständische Kanzlei zu erwerben. Martin Grau hat sich zum Ziel gesetzt, diese Kanzlei zu einer der führenden innovativen Steuerberatungskanzleien in Deutschland zu entwickeln. Michel Menk wagte den Schritt von der Finanzverwaltung zur Digitalisierungsberatung mit seinem Unternehmen milia.io, welches sich auf die Automatisierung von Prozessen in Steuerkanzleien spezialisiert hat. Mit Milia.io will Michel Menk den Goldstandard in Sachen Digitalisierung in der Steuerbranche setzen. Götz Kümmerle

wiederum ist Kommunikations- und KI-Berater für die Steuerbranche, Mitherausgeber von Taxpunkt sowie Associate Partner beim Research-Unternehmen LünenDonk & Hossenfelder für den Bereich Tax & Legal. Sein Weg hat ihn über die Personalberatung und den Branchenjournalismus dorthin geführt.

Im Zeitalter der Digitalisierung und des rasanten technologischen Wandels stellt sich die Frage, wie wir, Michel, Götz und Martin, eine Geschichte erzählen sollen, die einerseits als sachliche Informati-onssammlung und nüchterne Einführung dient, andererseits aber auch als persönlicher Erfahrungsbericht und klarer Appell zum Wan-del in der Steuerbranche wirkt – ohne dabei besserwisserisch oder marktschreierisch zu klingen.

Wir, also Martin, Götz und Michel, sind LinkedIn-Natives. In den digitalen Netzwerken, die mittlerweile fast zum Schulhof der Steuer-branche geworden sind, prallen täglich Ratschläge zur Digitalisierung und zum Einsatz von KI aufeinander. Doch während diese Tipps oft als zukunftsweisend gelten und wohl auch sind, verklingen sie gera-de bei denen, die nicht aktiv in der TaxTech-Bubble unterwegs sind. Genau diese Zielgruppe gilt es aber abzuholen und zu erreichen.

Natürlich gehören diejenigen, die noch auf Faxgeräte und elektri-sche Schreibmaschinen schwören – weil ihnen die „Undo-Funktion“ moderner Computer Fehler und Versehen nicht hart genug bestraft und ihnen die Möglichkeit, auf einen älteren Stand zurückzugreifen und einmal getätigte Eingaben wieder zurückzunehmen als nicht wirklichkeitsgerecht und realitätsnah erscheint und deshalb viel zu nachsichtig mit Angestellten umgehen und diese verweichlichen – vermutlich nicht zur Zielgruppe unseres Buches. Dennoch müssen wir uns fragen: Sollten wir nicht ein Buch schreiben, das auch die-se Menschen anspricht? Wie können wir kommunikative Brücken bauen, ohne platt oder plakativ zu wirken?

Unsere Antwort darauf ist ebenso radikal wie ehrlich: Wir schrei-ben nicht nur ein Buch, sondern gleich drei in einem. Dieses mehr-schichtige Konzept erlaubt es uns, verschiedene Perspektiven zu vereinen: Im ersten Teil (oder der ersten Schicht) dieses Buches prä-sentieren wir Ihnen die sachliche, nüchterne Beschreibung der Tech-nologien, die bereits heute die Arbeitswelt in der Steuerberatung revolutionieren – von KI-gestützten Systemen über Blockchain bis

hin zu Cloud-Infrastrukturen. Hier gehen wir detailliert darauf ein, wie diese Technologien Aufgaben vorbereiten, Analysen zum Finanzstatus erstellen und proaktiv Handlungsempfehlungen geben.

Im zweiten Teil (oder der zweiten Schicht) dieses Buches fließt unsere persönliche Erfahrung ein. Ich, Martin Grau, berichte aus erster Hand von meinem Weg, der Kanzlei, die ich nach einer internationalen Karriere bei einer der Big Four übernommen habe, in eine moderne, digitale Steuerberatung zu transformieren. Ein entscheidender Moment war dabei das Interview mit Janett – eine inspirierende Persönlichkeit, die mir den Weg aus der alten, bürokratisch geprägten Welt aufzeigte. Besonders hervorzuheben ist, dass auch Michel in diesem Interview seinen persönlichen Wandel und Werdegang offen darlegt: Vom langjährigen und engagierten Mitarbeiter der Finanzverwaltung, der in den starren Strukturen der öffentlichen Verwaltung verankert war, hat er sich zum TaxTech-Unternehmer entwickelt. Er schildert, wie er den Mut fand, sich vom altbewährten System zu lösen und die Chancen der Digitalisierung zu nutzen – Schritt für Schritt, immer wieder kleine, aber nachhaltige Veränderungen in seinem beruflichen Selbstverständnis.

Im dritten Teil (der dritten Schicht) ist eine literarisch-mimetische Erzählung verwoben, die vor allem aus der Feder von Götz stammt. In einer fiktiven Darstellung wird die Kölner Steuerberatungsgesellschaft „Berger & Berger“ zum Sinnbild der Transformation: Hier, zwischen Tradition und Innovation, wird die reale Branche in ihrer ganzen Vielschichtigkeit abgebildet. Diese Erzählung zeigt, wie sich alte Gewohnheiten mit modernen Ansätzen vermischen, wie Mitarbeiter zwischen analogen Prozessen und digitaler Effizienz hin- und hergerissen sind – und wie letztlich aus dem Konflikt der Gegensätze eine neue, zukunftsfähige Identität entsteht.

Aber etwas, was aus verschiedenen Schichten oder Teilen besteht, braucht ein verbindendes Element. Verschiedene Bausteine erfordern einen Mörtel, der Übergänge schafft und alle drei Bücher miteinander verwebt. Hier kommt Götz Kümmerle ins Spiel – als Storyteller und Gesprächsmoderator führt er durch die unterschiedlichen Ebenen und beschreibt, wie die fiktive Steuerberatung „Berger & Berger“ im Louvre in Paris ihre Katharsis erlebt.

Wir wollen mit unserem Buchprojekt ehrlich sein – ehrlich in der Darstellung unserer Erfahrungen, ehrlich in der Analyse der technologischen Entwicklungen und ehrlich in unserem Appell an alle Steuerberater: Veränderung ist unvermeidlich und notwendig. Es geht darum, den Wandel nicht nur theoretisch zu begreifen, sondern ihn aktiv und authentisch zu leben. Die digitale Revolution bringt nicht nur neue Tools und Prozesse, sondern auch die Chance, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen – Vertrauen, Transparenz und strategische Partnerschaft sollen den neuen Standard bilden.

Indem wir unsere persönlichen Wege offenlegen – ich, Martin, habe als Steuerberater mit meiner Kanzlei eine Transformation vollzogen, oder Michels Wandel vom Finanzbeamten zum innovativen TaxTech-Unternehmer – möchten wir zeigen, dass es möglich ist, alte Strukturen zu hinterfragen und sich neu zu erfinden. Unsere Geschichte ist ein Aufruf, den Mut zu haben, sich von Altbewährtem zu trennen und gemeinsam die Grenzen des Bekannten zu sprengen.

Lassen Sie uns gemeinsam auf diese Reise gehen: Von einer sachlichen Analyse der aktuellen Technologien über persönliche Erfahrungsberichte bis hin zu einer fiktiven, literarischen Darstellung des Wandels.

Dabei geht es uns vor allem darum, aufzuzeigen, welche Technologien besonderen Einfluss auf die Branche haben und wie disruptiv deren Wirkung sein kann – gerade in unserer, der Steuerbranche, die sich in ihrer Geschichte bisher kaum technologischen Herausforderungen stellen musste oder sich in ihrem Selbst- und Rollenverständnis durch neue Technologien herausgefordert sah. Die Steuerbranche dachte und betrachtete sich selbst gerne als einen Ruhepol mitten im Auge des Orkans. Denn obwohl für eine freie Wirtschaft arbeitend, die tagtäglich in die Kämpfe und Widerstände eines freien Marktes verwickelt ist, der von Konkurrenz, Angebot und Nachfrage bestimmt wird, sieht sich die Steuerbranche selbst nicht wirklich als Teil dieser kompetitiven ökonomischen Welt. Man sieht sich eher als semi-neutraler Mittler zwischen der Sphäre der Wirtschaft und der Sphäre des Staates, der Steuergesetze erlässt, deren Befolgung und Umsetzung durch Unternehmen und Privatpersonen die Steuerbranche dann gewährleistet.

Das Selbstverständnis der Branche ist daher eher semi: semi-unternehmerisch, semi-wettbewerblich und deshalb auch semi-modern. So fancy und hip auch gerade die großen Steuerberatungen und die Big Four auftreten: In Steuerberatungen steckt heute noch deutlich mehr geschützte, mittelalterliche Zunft als hochrisikoorientiertes Fintech oder Start-up. Die Steuerbranche schaut mehr bei wirtschaftlichen Entwicklungen zu und gibt kluge Ratschläge von der Seitenlinie, als dass sie sich wirklich als Teil des Geschehens, als Betroffenen oder gar gleichberechtigten Mitspieler begreift, den Sieg oder Niederlage genauso tangieren wie jeden anderen Spieler auf dem Feld. Man ist halb dabei, halb integriert, halb betroffen.

Lassen Sie uns dies an einem Beispiel festmachen: Noch vor einigen Jahren standen steuerliche Positionen in Unternehmen, sogenannte Inhouse-Positionen, ganz hoch im Kurs bei Steuerexperten, die in Beratungen arbeiteten. Inhouse-Positionen versprachen mehr Gehalt und bessere Work-Life-Balance. Götz Kümmerle hat dies als Headhunter und Personalberater live erlebt und begleitet. Was er gerne erzählt: Wenn er KandidatInnen und Kandidaten an ihrem Arbeitsplatz in den großen und kleinen Beratungen der Republik angerufen hat, um sie für einen Job Inhouse zu gewinnen, kam eine Frage nie: ‚Was macht eigentlich das Unternehmen, zu dem ich wechseln soll?‘ – Gefragt wurde allenfalls nach Konzern oder Mittelstand; aber nie nach Geschäftsmodell, Markt oder Branche. Schon gar nicht nach Produkten oder Technologie. Vielleicht war noch interessant, ob Finance oder Nicht-Finance, weil für die Finanzbranche andere steuerliche Regeln gerade im Reporting gelten. Aber ob ein Industrieunternehmen nun Halbleitertechnologie anbietet oder im µ-Bereich genaue Fertigung von Maschinenteilen mittels Zerspanung, war völlig egal für die Kandidaten. ‚Denn Steuern sind schließlich überall gleich‘.

Es ist diese Indifferenz gegenüber den Geschäftsmodellen und Geschäftszwecken von Mandanten, die sich nach wie vor durch die Branche zieht und die häufig mit dem Verweis auf ‚hoheitliche‘ Aufgaben, die es als Berufsträger zu erfüllen gilt, gerechtfertigt wird.

Diese Zwitterrolle des „unabhängigen Organs der Steuerrechtspflege“, ausgestattet mit exklusiven Kompetenzen im Bereich der Steuerfestsetzung und dem Status als „freier“ Unternehmer – also

ohne Beamtenstatus – war bisher flächendeckend v. a im deutschen Mittelstand wenig hinterfragt worden.

Das Aufkommen neuer Geschäftsmodelle wie der Onlinehandel, der demografische Wandel, der sog. Fachkräftemangel und eine neue Unternehmertengeneration mit Hang zu Disruption und stark unternehmerisch und Self-Service-orientierten Akteuren jedoch stellt dieses Geschäftsmodell und den althergebrachten Protektionismus der Branche in Frage. Das Argument des hoheitlichen Schutzes geht dort fehl, wo es einzig und allein um erstellende Tätigkeiten geht, die mehr mit Sortieren als mit Beraten gemein haben.

Auch Digitalisierung, Automatisierung und KI bringt genau diese Arbeitsteilung zwischen Unternehmen, Steuerberater und Finanzamt ins Wanken. Der Steuerberater als semi-neutrales, semi-involviertes Irgendwas, das weder ganz zum Unternehmen noch ganz zur Finanzverwaltung gehört (wie etwa der Betriebsprüfer), ist eine Rolle, die mit den neuen Möglichkeiten von KI und Digitalisierung nicht mehr vereinbar ist. Denn diese bringen den Steuerberater endlich richtig hinein ins Unternehmen. Datenanalyse, Machine Learning, KI-gestützte Simulationen – Technologie liefert dem Steuerberater von heute Handwerkszeug in die Hand, um mehr zu tun als nur dafür Sorge zu tragen, eine korrekte und richtig erstellte Steuererklärung beim Finanzamt abzugeben. Moderne Technologie gibt dem Steuerberater die Chance, etwas zu sein, was er noch nie war: ein echter Berater für Unternehmen, ein ‚Unternehmens‘-Berater mit Schwerpunkt Steuern.

Das ist ein Rollenwechsel, in dem mehr steckt als man zunächst vermutet. Es ist für die verkrustete und an Wandel nicht gewöhnnte Steuerwelt eine Revolution. Denn ein Unternehmensberater kommt nicht zum Zuge, wenn schon alles gelaufen ist. Ein Unternehmensberater wird engagiert, bevor etwas passiert. Ein Unternehmensberater wird direkt mit einbezogen in strategische Planungen und Entscheidungen. Ein Unternehmensberater ist integraler Teil bereits der Aufstellung und des Designs von Wertschöpfungsketten und bleibt bei deren Ausgestaltung und Umsetzung mit an Bord. Genauer gesagt: auf der Brücke in der Beratung der C-Level.

Der klassische Semi-Steuerberater, der halb zwischen Finanzverwaltung und Unternehmen stand, hatte nie einen Platz auf der Brücke.

Er hatte mehr die Rolle eines Boten – allenfalls eines Verkäufers: nämlich der Finanzverwaltung zu verklicken, warum alles steuerlich richtig ist, was das Unternehmen denn da so gemacht hat.

Der Ruf auf die Brücke, den KI und Digitalisierung dem Steuerberater einbringt, zwingt diesen aber, sich endlich mit dem Schiff und seiner Funktion zu beschäftigen, dessen Papiere und Manifest er bisher nur mit den Hafenbehörden verhandelt hat. Um Navigation, Treibstoffverbrauch, Mannschaftsstärke und Eigentumsstruktur musste er sich wenig bis gar nicht kümmern bisher. Als Teil der Brückencrew muss er aber ganz genau verstehen, was für eine Art Schiff er da unter seinen Füßen hat.

Damit bedeutet Digitalisierung und KI auch ein Ende der Indifferenz gegenüber den Geschäftszwecken der Mandanten für den Steuerberater von heute.

Dieser Shift hin zum Teil der Brückencrew erfordert aber nicht nur eine genaue Kenntnis des Schiffes ‚Unternehmen‘. Es stellt sich auch die Frage neu, ob als Seemann taugt, wer selbst gar nicht schwimmen kann: Denn Unternehmen müssen sich auf der rauen See des freien Marktes jeden Tag beweisen und über Wasser halten. Steuerberater müssen dies nicht. Sie befinden sich in einer geschützten und abgesperrten Welt der Vorbehaltsaufgaben und des Fremdbesitzverbotes.

Niemand anderes darf tun, was sie tun und auch kein Finanzinvestor Anteile an ihnen erwerben. Während also Mandanten die raue Gischt des Marktes mit Konkurrenz und Übernahmen Tag ein, Tag aus ins Gesicht weht, dümpelt der Steuerberater auf einer gelben und gemütlichen Luftmatratze im heimischen Pool dahin.

Wer Mandanten als Teil der Brückencrew helfen will, durch die Untiefen des Marktes zu navigieren, kann dies nur glaubhaft tun, wenn er sich nicht genau gegen die Kräfte dieses Marktes selbst abschottet.

Das deutsche Fremdbesitzverbot an Steuerberatungsgesellschaften ist daher ein antiquiertes Relikt eines überkommenen Selbstverständnisses einer Branche, die sich wandeln muss, um Mandanten modern und zukunftsorientiert beraten zu können. Dass nicht nur Player wie das Private-Equity-Haus KKR bei ETL einsteigen, die viele kleinere Kanzleien in einem Verbund haben, sondern auch Player wie der schwedische PE-Investor EQT bei der WTS, der Nummer 5 im

deutschen Steuerberatungsmarkt nach den Big Four, zeigt, dass eine Entwicklung im Gange ist, die man weder stoppen noch zurückdrehen kann – auch wenn Bundessteuerberaterkammer und Verbände dies nach Kräften versuchen. Mehr dazu ist in einem eigenen Kapitel in diesem Buch zu finden.

Nur wer den Wandel in all seinen Facetten – fachlich und menschlich – versteht, kann die Steuerberatung von morgen gestalten. Willkommen in der Zukunft der Steuerberatung – ehrlich, authentisch und voller Möglichkeiten. Wir möchten Sie dazu einladen, gemeinsam in diese neue Ära einzutauchen, in der die Steuerberatung nicht mehr nur als Dienstleistung betrachtet wird, sondern vielmehr als dynamisches Feld, in dem Innovation und strategische Bedeutung eine tragende Rolle spielen. Wir laden Sie dazu ein, uns auf einer Reise durch die Vergangenheit, Gegenwart und in die aufregende Zukunft der Steuerberatung zu folgen. Wir stehen erst am Anfang einer Revolution, deren Auswirkungen unser Verständnis von Zahlen, Daten und deren Bedeutung nachhaltig verändern wird.

Michel Menk, Martin Grau und Götz Kümmerle