

**Julia Freymuth**

## **Der Steuerberater als Partner des KMU im digitalen Zeitalter**

Empirische Analyse zur Neuausrichtung des  
Geschäftsmodells des Steuerberaters vor dem  
Hintergrund fortschreitender Digitalisierung



UNIVERSITÄT  
BAYREUTH



FRIEDRICH-ALEXANDER  
UNIVERSITÄT  
ERLANGEN-NÜRNBERG

# **Der Steuerberater als Partner des KMU im digitalen Zeitalter**

Empirische Analyse zur Neuausrichtung  
des Geschäftsmodells des Steuerberaters  
vor dem Hintergrund fortschreitender Digitalisierung



## **Unternehmen und Steuern**

Herausgeber: Prof. Dr. Jochen Sigloch, Universität Bayreuth  
Prof. Dr. Klaus Henselmann, Universität Erlangen-Nürnberg  
Prof. Dr. Thomas Egner, Universität Bamberg

---

Band 88

**Julia Freymuth**

### **Der Steuerberater als Partner des KMU im digitalen Zeitalter**

Empirische Analyse zur Neuausrichtung des Geschäftsmodells  
des Steuerberaters vor dem Hintergrund fortschreitender  
Digitalisierung

Shaker Verlag  
Düren 2019

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Bamberg, Univ., Diss., 2019

Copyright Shaker Verlag 2019

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-6925-9

ISSN 1436-7246

Shaker Verlag GmbH • Am Langen Graben 15a • 52353 Düren  
Telefon: 02421 / 99 0 11 - 0 • Telefax: 02421 / 99 0 11 - 9  
Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

## **Geleitwort**

Wie sieht das Berufsbild des Steuerberaters in 20 Jahren aus? Eine Studie von Frey und Osborne aus dem Jahr 2013 wird in der deutschen Literatur häufig mit der Aussage wiedergegeben, dass mit einer Wahrscheinlichkeit von 99 % der Steuerberater in den nächsten 20 Jahren durch den Computer ersetzt werden kann. Auch wenn diese Aussage auf einem Übersetzungsfehler basiert, da der engl. „tax preparer“ nicht einem Steuerberater gleichzusetzen ist, stellt sich dennoch die Frage, inwieweit sich das Geschäftsmodell der Steuerberatung durch die Digitalisierung verändern wird. Dabei ist das Geschäftsmodell der Steuerberatung mit seinen heterogenen Ausprägungen auch in der Vergangenheit bereits einem kontinuierlichen Wandel unterlegen, jedoch wird das disruptive Potential der Digitalisierung als besonderes groß eingeschätzt. Dies wurde bereits in mehreren Branchen deutlich sichtbar.

Vor diesem Hintergrund unternimmt Frau Freymuth den Versuch die möglichen Entwicklungslinien des Berufsbilds des Steuerberaters im Rahmen einer empirischen Analyse zu untersuchen. Dabei betrachtet sie nicht nur die Perspektive des Steuerberaters unmittelbar, sondern bezieht die Erwartungshaltungen der Mandanten mit in die Analyse ein, so dass zwei Elemente des Dreiecksbeziehungs aus Steuerberater, Mandant und Finanzverwaltung Berücksichtigung finden.

Mit der vorliegenden Arbeit zum Geschäftsmodell der Steuerberatung und der Digitalisierung greift Frau Freymuth ein aktuelles und vielschichtiges Thema auf. Neben den rechtlichen Rahmenbedingungen der Steuerberatung erschwert insbesondere die berufsstandspezifische Beratungssituation in der Dreiecksbeziehung zwischen Mandant – Steuerberater und Finanzverwaltung die Prognose über die Entwicklung des Geschäftsmodells. Es ist das besondere Verdienst von Frau Freymuth, dieses Thema durch Einbeziehung der Perspektiven des Beraters und des Mandanten empirisch aufbereitet zu haben.

Durch ihre systematisch angelegte Vorgehensweise gelingt es Frau Freymuth in überzeugender Art und Weise aufzuzeigen, welche Entwicklungsperspektiven dem Geschäftsmodell der Steuerberatung offenstehen. Hervorzuheben ist die Kombination verschiedener Empiriemethoden unter Verwendung mehrerer Studien zur Abbildung der Perspektiven. Erst diese Perspektivenkombination ist in der Lage die aufgetretenen

Differenzen über die Erwartungen hinsichtlich des Leistungsspektrums zwischen Steuerberater und Mandant aufzuzeigen.

Die Dissertation von Frau Freymuth zeigt einige überraschende Ergebnisse, die dem Berufsstand sowie seinen Institutionen zu denken geben sollten. Offensichtlich bestehen zwischen Steuerberatern und Mandanten zum Teil erhebliche Wahrnehmungsdifferenzen über ein zukünftig erfolgversprechendes Leistungsspektrum. Die Digitalisierung wird dabei einen erheblichen Einfluss auf die Dienstleistungen des Steuerberaters nehmen, wobei es einen Erfolgsfaktor darstellen wird, den Mandanten passgenaue Angebote zu machen.

Bamberg, 06.08.2019

Prof. Dr. Thomas Egner

## **Danksagung der Verfasserin**

Mein ganz besonderer Dank gilt meinem Doktorvater, Herrn Univ.-Prof. Dr. Thomas Egner, StB. Vielen Dank für die Möglichkeit, die vorliegende Arbeit zu verfassen, die fachliche Betreuung des Themas und die Unterstützung in sämtlichen theoretischen und praktischen Fragen über das gesamte Projekt hinweg. Herrn Univ.-Prof. Dr. Alexander Pflaum danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens. Ebenfalls bedanken möchte ich mich bei meiner dritten Prüferin und Disputationsgegnerin Frau Univ.-Prof. Dr. Brigitte Eierle.

Der DATEV-Stiftung Zukunft, insb. Herrn Dr. Markus Algner, danke ich vielfach für die Förderung meiner Arbeit. Das Promotionsstipendium gab mir die Möglichkeit, meine gesamte Aufmerksamkeit auf die Forschung zum Beruf des Steuerberaters und zu seinen Tätigkeiten heute und in Zukunft zu konzentrieren.

Darüber hinaus möchte ich mich bei meinen Ansprechpartnern in den Experteninterviews für die ausführlichen Gespräche und die wertvollen Informationen bedanken. Nachdem die quantitativen empirischen Daten die Perspektive der Mandanten auf die Fragestellungen darstellten, haben sie mir eine Beleuchtung des Themas aus dem Blickwinkel der Steuerberater ermöglicht, wodurch erst ein vollständiges Bild zustande kommen konnte.

Vielen Dank an Herrn Dr. Matthias Gries, Herrn M. Sc. Johannes Stößel, Herrn Dr. Patrick Geißler und Frau Elke Hofmann für die motivierende Zusammenarbeit und organisatorische Unterstützung.

Von Herzen bedanke ich mich bei der gesamten Familie Topfmeier/Freymuth/Sontheimer, besonders bei meinem Mann Herrn M. Sc. Niels Freymuth und bei meiner Schwester Frau M. Sc. Nora Sontheimer, auf deren Ermutigung und Unterstützung ich mich über die gesamte Zeit der Promotion hinweg verlassen konnte.

Mein ganz persönlicher Dank gilt meinen Eltern Frau Dipl.- Design. Angelika Topfmeier, M. A., und Herrn Dr. med. Peter Topfmeier. Vielen Dank für die kompromisslose Unterstützung meines Promotionsvorhabens und die liebevolle Begleitung meines Weges.

## INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis .....	II
Abkürzungs- und Akronymverzeichnis .....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	XII
Tabellenverzeichnis .....	XIII
1 Einleitung .....	18
1.1 Relevanz des Forschungsprojekts .....	18
1.2 Stand der Forschung .....	20
1.3 Untersuchungsziel .....	23
1.4 Untersuchungsgang .....	23
1.5 Limitationen .....	25
1.6 Forschungsfragen .....	27
2 Theoretische Grundlagen .....	30
2.1 Stakeholder-Agency-Theorie .....	30
2.1.1 Stakeholder-Ansatz .....	30
2.1.2 Prinzipal-Agent-Theorie .....	32
2.1.2.1 Grundgedanken .....	32
2.1.2.2 Organisationsproblem Moral Hazard .....	36
2.1.2.3 Lösungsansätze .....	37
2.1.2.4 Agenturkosten .....	39
2.2 Beruf des Steuerberaters .....	41
2.2.1 Wirtschaftsfunktion: Steuerkanzleien .....	41
2.2.2 Organisationsfunktion: Kammersystem .....	45
2.2.3 Datenfunktion: Datenvermittlung .....	47
2.2.3.1 Digitale Datensammlung .....	47
2.2.3.2 Digitale Datenauswertung .....	48
2.3 Leistungen des Steuerberaters .....	50
2.3.1 Grundleistungen .....	50
2.3.1.1 Einordnung .....	50
2.3.1.2 Jahresabschluss und Steuererklärung .....	51
2.3.1.3 Beratung zu Steuergestaltung .....	53
2.3.1.4 Buchführung .....	53
2.3.2 Zusatzleistungen .....	55

### III

2.3.2.1 Einordnung.....	55
2.3.2.2 Kostenrechnung.....	55
2.3.2.3 Mahnwesen.....	56
2.3.2.4 Zahlungsverkehr.....	56
2.3.3 Betriebswirtschaftliche Beratung.....	57
2.3.3.1 Beschreibung.....	57
2.3.3.2 Finanzielle Beratung.....	57
2.3.3.2.1 Einordnung.....	57
2.3.3.2.2 Beratung zu Finanzierung.....	58
2.3.3.2.3 Beratung zu Fördermittel.....	58
2.3.3.2.4 Beratung zu Vermögensstruktur.....	59
2.3.3.2.5 Beratung zu Bankgesprächen.....	59
2.3.3.2.6 Beratung zu Investition.....	60
2.3.3.3 Strategische Beratung.....	60
2.3.3.3.1 Einordnung.....	60
2.3.3.3.2 Beratung zu Controlling.....	61
2.3.3.3.3 Beratung zu Unternehmensplanung.....	61
2.3.3.3.4 Beratung zu Restrukturierung.....	62
2.3.3.3.5 Beratung zu Personal.....	62
3 Methodische Vorgehensweise.....	64
3.1 Empirisches Forschungskonzept.....	64
3.2 Design der quantitativen Empirie.....	68
3.2.1 Methode der Datenerhebung.....	68
3.2.1.1 Studie 1: Der Steuerberater als Erfolgsfaktor.....	68
3.2.1.1.1 Konzeption und Durchführung.....	68
3.2.1.1.2 Erhebungsinstrument.....	69
3.2.1.2 Studie 2: Die Bedeutung kaufmännischer Daten.....	73
3.2.1.2.1 Konzeption und Durchführung.....	73
3.2.1.2.2 Erhebungsinstrument.....	73
3.2.2 Methode der Datenauswertung.....	78
3.2.2.1 Ablauf.....	78
3.2.2.2 Analysen.....	79
3.2.2.2.1 Univariate Analyse.....	79
3.2.2.2.2 Bivariate Analyse.....	79

3.2.2.2.2.1 Kreuztabelle und Chi-Quadrat-Signifikanztest .....	79
3.2.2.2.2.2 Assoziationsmaß Cramers V .....	81
3.3 Design der qualitativen Empirie .....	83
3.3.1 Methode der Datenerhebung.....	83
3.3.1.1 Konzeption und Durchführung .....	83
3.3.1.2 Erhebungsinstrument .....	87
3.3.2 Methode der Datenauswertung .....	99
3.3.2.1 Qualitative Inhaltsanalyse.....	99
3.3.2.2 Vorbereitung .....	100
3.3.2.3 Kategoriensystem .....	101
3.3.2.4 Extraktion.....	111
3.3.2.5 Verrechnung.....	112
3.4 Verbindung qualitativer und quantitativer Ergebnisse .....	114
3.4.1 Auswertungsschema: Ergebnisse zu Berufsbild .....	114
3.4.2 Auswertungsschema: Ergebnisse zu Leistungen .....	114
3.4.2.1 Digitalisierungsgrad .....	114
3.4.2.2 Erfolgsrelevanz .....	116
3.4.2.3 Momentane Erbringung .....	118
3.4.2.4 Fazit und Handlungsoptionen .....	119
3.4.3 Auswertungsschema: Ergebnisse zu Leistungsbereichen .....	122
3.5 Beschreibung der Stichproben.....	124
3.5.1 Stichprobe 1 .....	124
3.5.2 Stichprobe 2 .....	127
3.5.3 Stichprobe 3 .....	130
4 Analyse der Ergebnisse.....	132
4.1 Ergebnisse zu Beruf .....	132
4.1.1 Veränderung des Berufsbildes .....	132
4.1.1.1 Veränderte Erwartungen.....	132
4.1.1.2 Möglichkeiten durch digitale Steuerdeklaration .....	132
4.1.1.3 Personelle Veränderungen .....	134
4.1.2 Digitalisierungsberatung .....	135
4.1.2.1 Bisherige Maßnahmen.....	135
4.1.2.2 Hindernisse .....	137
4.1.3 Auswertungsbasierte Beratung .....	139

4.1.3.1 Bisherige Auswertungen.....	139
4.1.3.2 Hindernisse .....	140
4.2 Ergebnisse zu Leistungen.....	142
4.2.1 Leistung Jahresabschluss und Steuererklärung .....	142
4.2.1.1 Digitalisierungsgrad .....	142
4.2.1.2 Erfolgsrelevanz .....	143
4.2.1.3 Momentane Erbringung .....	144
4.2.1.4 Fazit und Handlungsoptionen .....	145
4.2.2 Beratung zu Steuergestaltung .....	146
4.2.2.1 Digitalisierungsgrad .....	146
4.2.2.2 Erfolgsrelevanz .....	147
4.2.2.3 Momentane Erbringung .....	148
4.2.2.4 Fazit und Handlungsoptionen .....	149
4.2.3 Leistung Buchführung.....	151
4.2.3.1 Digitalisierungsgrad .....	151
4.2.3.2 Erfolgsrelevanz .....	152
4.2.3.3 Momentane Erbringung .....	153
4.2.3.4 Fazit und Handlungsoptionen .....	153
4.2.4 Leistung Kostenrechnung.....	155
4.2.4.1 Digitalisierungsgrad .....	155
4.2.4.2 Erfolgsrelevanz .....	156
4.2.4.3 Momentane Erbringung .....	157
4.2.4.4 Fazit und Handlungsoptionen .....	158
4.2.5 Leistung Mahnwesen.....	159
4.2.5.1 Digitalisierungsgrad .....	159
4.2.5.2 Erfolgsrelevanz .....	160
4.2.5.3 Momentane Erbringung .....	161
4.2.5.4 Fazit und Handlungsoptionen .....	162
4.2.6 Leistung Zahlungsverkehr .....	163
4.2.6.1 Digitalisierungsgrad .....	163
4.2.6.2 Erfolgsrelevanz .....	164
4.2.6.3 Momentane Erbringung .....	165
4.2.6.4 Fazit und Handlungsoptionen .....	166
4.2.7 Beratung zu Finanzierung.....	167

4.2.7.1 Digitalisierungsgrad .....	167
4.2.7.2 Erfolgsrelevanz .....	168
4.2.7.3 Momentane Erbringung .....	169
4.2.7.4 Fazit und Handlungsoptionen .....	170
4.2.8 Beratung zu Fördermitteln .....	172
4.2.8.1 Digitalisierungsgrad .....	172
4.2.8.2 Erfolgsrelevanz .....	173
4.2.8.3 Momentane Erbringung .....	174
4.2.8.4 Fazit und Handlungsoptionen .....	175
4.2.9 Beratung zu Vermögensstruktur .....	176
4.2.9.1 Digitalisierungsgrad .....	176
4.2.9.2 Erfolgsrelevanz .....	177
4.2.9.3 Momentane Erbringung .....	178
4.2.9.4 Fazit und Handlungsoptionen .....	179
4.2.10 Beratung zu Bankgesprächen .....	180
4.2.10.1 Digitalisierungsgrad .....	180
4.2.10.2 Erfolgsrelevanz .....	181
4.2.10.3 Momentane Erbringung .....	182
4.2.10.4 Fazit und Handlungsoptionen .....	183
4.2.11 Beratung zu Investition .....	185
4.2.11.1 Digitalisierungsgrad .....	185
4.2.11.2 Erfolgsrelevanz .....	186
4.2.11.3 Momentane Erbringung .....	187
4.2.11.4 Fazit und Handlungsoptionen .....	188
4.2.12 Beratung zu Controlling .....	189
4.2.12.1 Digitalisierungsgrad .....	189
4.2.12.2 Erfolgsrelevanz .....	190
4.2.12.3 Momentane Erbringung .....	191
4.2.12.4 Fazit und Handlungsoptionen .....	192
4.2.13 Beratung zu Unternehmensplanung .....	193
4.2.13.1 Digitalisierungsgrad .....	193
4.2.13.2 Erfolgsrelevanz .....	194
4.2.13.3 Momentane Erbringung .....	195
4.2.13.4 Fazit und Handlungsoptionen .....	196

4.2.14 Beratung zu Restrukturierung .....	198
4.2.14.1 Digitalisierungsgrad .....	198
4.2.14.2 Erfolgsrelevanz.....	199
4.2.14.3 Momentane Erbringung .....	200
4.2.14.4 Fazit und Handlungsoptionen .....	201
4.2.15 Beratung zu Personal.....	202
4.2.15.1 Digitalisierungsgrad .....	202
4.2.15.2 Erfolgsrelevanz.....	203
4.2.15.3 Momentane Erbringung .....	204
4.2.15.4 Fazit und Handlungsoptionen .....	205
4.2.16 Zwischenfazit entlang des Leistungsspektrums .....	207
4.2.16.1 Digitalisierungsberatung.....	207
4.2.16.1.1 Digitalisierungsgrad.....	207
4.2.16.1.2 Intensität momentaner Digitalisierungsberatung.....	207
4.2.16.1.3 Interesse an zusätzlicher Digitalisierungsberatung.....	207
4.2.16.1.4 Handlungsoptionen .....	208
4.2.16.2 Auswertungsbasierte Beratung.....	208
4.2.16.2.1 Erfolgsrelevanz.....	208
4.2.16.2.2 Intensität momentaner auswertungsbasierter Beratung .....	209
4.2.16.2.3 Interesse an zusätzlicher auswertungsbasierter Beratung .....	209
4.2.16.2.4 Handlungsoptionen .....	210
4.2.16.3 Stellenwert .....	210
4.2.16.3.1 Stellenwert der Leistungen.....	210
4.2.16.3.2 Stellenwert nach Stakeholdergruppen .....	211
4.2.16.3.3 Interessenumsetzung der Stakeholdergruppen .....	211
4.2.16.3.4 Handlungsoptionen bzgl. Stakeholdergruppen.....	212
4.3 Ergebnisse zu Leistungsbereichen .....	213
4.3.1 Grundleistungen.....	213
4.3.2 Zusatzleistungen .....	214
4.3.3 Finanzielle Beratung .....	215
4.3.4 Strategische Beratung.....	216
4.3.5 Gesamtes Leistungsspektrum .....	217
5 Fazit und Ausblick .....	222
5.1 Zusammenfassung und Handlungsoptionen.....	222

## VIII

5.2 Ansätze für zukünftige Forschung.....	227
Anhang.....	CCXXIX
Rechtsquellenverzeichnis.....	CCCXLVIII
Literaturverzeichnis.....	CCCXLIX
Verzeichnis der Internetquellen .....	CCCLVIII