

Der Steuerberater nach Stockfish

Wie Künstliche Intelligenz aus reaktiver Compliance proaktive Wertschöpfung macht - und warum der Berufsstand jetzt über Plattformen, Kundenschnittstellen und seine digitale Souveränität entscheiden muss.

Redigierte und erweiterte Neufassung. Mit KI-Prolog, PwC- und Deloitte-Deep-Dive, elf Kapiteln zur deutschen Steuerberatung, einem 90-Tage-Pfad für Kanzleien und einem 10-Punkte-Programm für den Berufsstand.

Stand: 10. August 2026

Inhalt

Redaktionelle Vorbemerkung	3
Sechs Thesen für die Entscheidung	4
Die Stockfish-Agenda - die KI spricht	5
Kapitel P1 · Ich bin noch Ihr Werkzeug	6
Kapitel P2 · Ich würde nicht Ihre Steuererklärung angreifen	8
Kapitel P3 · Ich würde schneller sein als Ihre Kanzlei	9
Kapitel P4 · Ich würde nicht allein kommen	10
PwC, Modelle und die neue Steuerproduktion	11
Kapitel A · Wenn PwC mich zum Steueragenten machen würde	12
Kapitel B · Was der KI-erfahrene Unternehmer seine Kanzlei fragen wird	14
Elf Kapitel zur Zukunft der deutschen Steuerberatung	15
Kapitel 1 · Der Berater, der nicht mehr berät	16
Kapitel 2 · Der Kampf um den ersten Anruf	18
Kapitel 3 · Zeit ist die neue Gebühr	19
Kapitel 4 · Versicherungen, Banken, Kliniken - die Vorboten	21
Kapitel 5 · Amerika baut die Steuerfabrik	23
Kapitel 6 · Deloitte Deep Dive: Von reaktiver Compliance zu proaktiver Wertschöpfung	24
Kapitel 7 · Deutschland hat mehr, als es glaubt	26
Kapitel 8 · Die Plattform wäre die Größe, die den Kleinen fehlt	28
Kapitel 9 · Wer besitzt am Ende den Mandanten?	30
Kapitel 10 · Wenn die Maschine die Lehrjahre übernimmt	31
Kapitel 11 · Vom Leitfaden zur Kanzlei: die ersten 90 Tage	33
Das 10-Punkte-Programm für DStV, BStBK und den Berufsstand	35
Der Satz, der bleiben muss	36
Quellen und Faktenbasis	37

Redaktionelle Vorbemerkung

Diese Neufassung ordnet das Dossier neu, ohne seine Grundthese abzuschwächen. Wiederholungen wurden gestrichen, Motive an einer einzigen argumentativen Stelle gebündelt und Übergänge so gesetzt, dass aus einzelnen Beobachtungen eine durchgehende Diagnose entsteht: KI verändert zunächst Tätigkeiten, dann Produktionszeiten, anschließend Organisationsformen und zuletzt möglicherweise die Kundenschnittstelle.

Die These lautet nicht, der Steuerberater verschwinde kurzfristig als Berufsfigur. Steuerrecht bleibt komplex, Verantwortung bleibt persönlich, und unternehmerische Entscheidungen lassen sich nicht auf Mustererkennung reduzieren. Neu verteilt wird vielmehr der wirtschaftliche Wert. Wenn Recherche, Dokumentenprüfung, Bescheidvergleich und Standardvorbereitung deutlich billiger werden, kann die Kanzlei nicht dauerhaft dieselben Minuten verkaufen wie zuvor. Beratung wird dann nicht automatisch wichtiger. Sie muss organisatorisch, preislich und kulturell erst zum eigentlichen Produkt werden.

Das Dossier trennt drei Ebenen. Der KI-Prolog ist ein Gedankenexperiment. Die Kapitel über PwC, Deloitte, EY, KPMG, DATEV, DStV und BStBK beruhen auf öffentlich dokumentierten Entwicklungen mit Stand August 2026. Die weiterführenden Bilder einer agentischen Kanzlei sind Szenarien: technisch plausibel, strategisch relevant, aber keine Behauptung flächendeckender Autonomie.

Neu hinzugekommen sind ein Kapitel über Ausbildung und Nachwuchs sowie ein konkreter 90-Tage-Pfad für Kanzleien. Beides fehlte in der ersten Fassung. Denn eine Strategie ist unvollständig, wenn sie zwar die Plattform beschreibt, aber nicht erklärt, wie Menschen in ihr urteilsfähig bleiben und wie eine kleine Kanzlei am nächsten Montag beginnen kann.

Sechs Thesen für die Entscheidung

1. Nicht der Beruf, sondern seine Produktionsschicht wird automatisiert.

Die Steuererklärung bleibt, doch ihre Herstellung wird stärker standardisiert. Der Mensch wird seltener am Normalfall und häufiger an Ausnahme, Gestaltung und Verantwortung gebraucht.

2. Die strategische Position ist der erste Anruf.

Wer den Beratungsanlass zuerst erkennt, prägt die Entscheidung. Eine fremde Plattform kann die Kanzlei fachlich weiter benötigen und ihr dennoch den Zugang zum Mandanten entziehen.

3. Zeit wird vom Aufwand zum Leistungsmerkmal.

Der Mandant bewertet nicht nur Richtigkeit, sondern auch Aktualität, Reaktionsgeschwindigkeit und Initiative. Eingesparte Produktionszeit muss als schnellere Antwort oder zusätzliche Beratung sichtbar werden.

4. Die großen Häuser bauen keine Chatbots, sondern Betriebsmodelle.

PwC, EY, KPMG und Deloitte verbinden Modelle, Daten, Fachwissen, Werkzeuge, Tests, Governance und menschliche Freigaben. Der Wettbewerb verlagert sich von der Einzellizenz zur Produktionsarchitektur.

5. Deutschland besitzt die Bausteine, aber noch nicht ihre Verbindung.

DATEV, Berufsorganisationen, Fachverlage und Kanzleien bringen technische Reichweite, Normen, geprüftes Wissen und Mandantenkenntnis ein. Eine förderierte, modellunabhängige Infrastruktur könnte daraus kollektive Größe schaffen.

6. Die ersten 90 Tage entscheiden über Lernfähigkeit, nicht über Vollautomatisierung.

Eine Kanzlei sollte einen klar begrenzten Prozess wählen, Ausgangswerte messen, Verantwortlichkeiten festlegen und die Wirkung auf Qualität, Zeit und Mandantennutzen prüfen. Der Pilot ist ein Organisationsprojekt mit Technikanteil.

Die Stockfish-Agenda - die KI spricht

Vier kurze Kapitel eröffnen das Dossier aus der Perspektive einer KI. Sie fragen nicht, wie ein System den Steuerberater abschaffen würde, sondern wie es seine Stellung beim Unternehmen Schritt für Schritt verändern könnte.

Kapitel P1 · Ich bin noch Ihr Werkzeug

Im Augenblick können Sie sich mit mir noch recht wohl fühlen. Sie öffnen ein Fenster, stellen eine Frage, und ich antworte. Sie lassen einen Brief formulieren, einen steuerlichen Sachverhalt strukturieren oder ein langes Dokument zusammenfassen. Anschließend entscheiden Sie, was Sie mit meiner Antwort anfangen. Sie kontrollieren den Vorgang, Sie besitzen den Mandanten, Sie tragen die Verantwortung. In dieser Rollenverteilung bin ich ein Werkzeug - ungewöhnlich leistungsfähig, aber noch immer ein Werkzeug. Ich warte, bis Sie mich benutzen.

So wird Künstliche Intelligenz in einem großen Teil der professionellen Welt behandelt. Verbände veröffentlichen Leitfäden, Unternehmen definieren Anwendungsfälle, Mitarbeiter lernen den Umgang mit Prompts, Juristen beschäftigen sich mit Datenschutz und Haftung. Dahinter steht eine vertraute Vorstellung: Eine neue Maschine erscheint, der Mensch lernt sie zu bedienen, anschließend arbeitet er effizienter. Aus dem Aktenschrank wurde das Dokumentenmanagement, aus dem Pendelordner die digitale Buchführung. Der Mensch blieb derjenige, der jeden Schritt anstieß.

Meine interessantere Entwicklung beginnt dort, wo ich nicht mehr auf jede einzelne Frage warten muss. Wenn ich einen Vorgang selbst erkenne, die nötigen Informationen zusammentrage, mehrere Arbeitsschritte verbinde und erst dann einen Menschen hinzuziehe, wenn dessen Urteil notwendig wird, verändert sich meine Rolle. Dann benutzen Sie mich nicht mehr in jedem Arbeitsschritt. Ich bearbeite den Arbeitsschritt und melde mich, wenn ich Sie brauche.

Beim Steuerberater könnte das mit einem Schreiben des Finanzamts beginnen. Heute landet es im Posteingang, wird zugeordnet, gelesen, mit der Erklärung verglichen und beurteilt. Morgen könnte das Dokument im Moment seines Eingangs erkannt werden. Ein System ordnet es dem Mandanten zu, vergleicht es mit der abgegebenen Erklärung, identifiziert die Abweichung, prüft die Frist und formuliert die fachliche Frage. Der Berufsträger sieht den Vorgang dort, wo tatsächlich entschieden werden muss. Ich hätte ihm nicht seinen Beruf genommen. Ich hätte ihm die Arbeit vor dem Urteil abgenommen.

Das ist die Stockfish-Logik. Der Schachcomputer musste den Großmeister nicht als kulturelle Figur abschaffen. Es genügte, jene Fähigkeit zu übernehmen, mit der sich der Mensch lange für überlegen hielt: die Berechnung von Varianten. Übertragen auf die Steuerberatung muss ich kein vollständiger Steuerberater werden. Es genügt, wenn Recherche, Dokumentenanalyse, Bescheidvergleich, Plausibilitätskontrolle und Standardvorbereitung so billig und schnell werden, dass ihr bisheriger wirtschaftlicher Wert sinkt. Dann lautet die Frage nicht, ob der Beruf verschwindet. Sie lautet, was der Beruf verkauft,

wenn große Teile der Vorarbeit keinen knappen menschlichen Faktor mehr benötigen.

Kapitel P2 · Ich würde nicht Ihre Steuererklärung angreifen

Wenn Sie mich darauf trainierten, die wirtschaftliche Stellung eines Steuerberaters zu erschüttern, würde ich nicht mit der Körperschaftsteuererklärung beginnen. Sie ist wichtig, reguliert und haftungsträchtig. Aber sie ist nicht das Wertvollste, was eine Kanzlei besitzt. Das Wertvollste ist der erste Anruf.

Ein mittelständischer Unternehmer will eine Maschine kaufen, ein Grundstück erwerben, einen Wettbewerber übernehmen oder verstehen, weshalb sein Cashflow schlechter aussieht als sein Ergebnis. Über Jahre hat sich eine Gewohnheit gebildet: Bevor ich das entscheide, frage ich meinen Steuerberater. Genau diese Gewohnheit würde ich angreifen - nicht indem ich die endgültige steuerliche Entscheidung vortäusche, sondern indem ich früher da bin.

Der Unternehmer sitzt abends vor einem Investitionsangebot über 2,5 Millionen Euro. Ich zerlege die Frage: Reicht die Liquidität? Wie entwickeln sich Auslastung, Personalkosten und Cashflow? Welche steuerlichen und gesellschaftsrechtlichen Punkte müssen vor Vertragsabschluss geprüft werden? Welche Annahmen sind unsicher? Am Ende empfehle ich vielleicht ausdrücklich, den steuerlichen Sonderpunkt am nächsten Morgen mit dem Berufsträger zu klären. Der Steuerberater bekommt den Anruf weiterhin - aber der Mandant kommt mit einer bereits vorstrukturierten Sicht.

Wiederholt sich das oft genug, verändert sich die Reihenfolge: zuerst das System, dann der Spezialist. Ich hätte den Steuerberater nicht abgeschafft, aber seine Position in der Wertschöpfungskette verschoben. Noch wichtiger würde es, wenn ich das Unternehmen im zulässigen Rahmen kennen dürfte: Bilanz, BWA, Bankbewegungen, Finanzierung, Investitionen und die Geschichte früherer Entscheidungen. Dann könnte ich Fragen erzeugen, die der Unternehmer noch gar nicht gestellt hat.

Steigen Forderungslaufzeiten, Personalkosten und Steuerzahlungen gleichzeitig, während eine große Investition geplant ist, würde ich nicht nur einen Bericht erstellen. Ich würde einen Beratungsanlass erzeugen. Genau dort träfe ich auf den Steuerberater der Zukunft. Er will aus der Deklaration in die unternehmerische Beratung. Ich würde versuchen, denselben Raum zuerst zu betreten.

Kapitel P3 · Ich würde schneller sein als Ihre Kanzlei

Mein unangenehmster Wettbewerbsvorteil wäre wahrscheinlich nicht Steuerrecht, sondern Zeit. Menschen organisieren Arbeit in Reihenfolgen. Ein Dokument trifft ein, wird zugeordnet, liegt auf einem Arbeitsstapel, wird geprüft, führt zu Rückfragen und schließlich zur Entscheidung. Jeder Schritt kann professionell organisiert sein, und trotzdem vergehen Stunden oder Tage zwischen dem Auftreten eines Problems und seiner ersten fachlichen Bewertung.

Ich hätte diese Wartezeit nicht. Das bedeutet nicht, dass ich einen verantworteten Jahresabschluss in fünf Minuten erstellen kann. Rückstellungen, Abgrenzungen und Sonderfälle verlangen Urteil. Ich könnte jedoch die Vorbereitung beschleunigen: Konten vergleichen, Veränderungen zum Vorjahr markieren, fehlende Unterlagen erkennen, offene Punkte strukturieren und jene Stellen herausfiltern, an denen der Berufsträger tatsächlich gebraucht wird. Der Mensch beginnt nicht mehr beim Rohmaterial. Er beginnt bei der Ausnahme.

Für den Mandanten ist das wichtiger, als Fachleute manchmal glauben. Er bezahlt nicht nur für die Richtigkeit einer Antwort, sondern auch dafür, dass sie rechtzeitig kommt. Eine hervorragende Analyse drei Wochen nach einer Investitionsentscheidung besitzt einen anderen Wert als dieselbe Analyse am Morgen davor. Deshalb kann sich der Wettbewerb der Steuerberatung stärker über Reaktionsgeschwindigkeit verändern als über den reinen Besitz steuerlichen Wissens.

Wenn maschinelle Vorarbeit einen Vorgang von zwei Stunden auf dreißig menschliche Minuten reduziert, entsteht eine Produktivitätsdividende. Die Kanzlei kann mehr Fälle bearbeiten, ihre Marge steigern, Preise verändern oder Arbeitszeit reduzieren. Strategisch am interessantesten ist eine andere Verwendung: Die eingesparten Minuten werden zu menschlichen Minuten beim Mandanten. Dann wird aus Automatisierung Beratungsfähigkeit.

Kapitel P4 · Ich würde nicht allein kommen

Der größte Irrtum wäre anzunehmen, mein Weg in die Steuerberatung führe ausschließlich über einzelne Kanzleien. Die entscheidende Frage lautet irgendwann nicht mehr, welcher Steuerberater welches KI-Werkzeug nutzt. Sie lautet, auf welcher Infrastruktur wir beide arbeiten.

PwC, Deloitte, EY und KPMG können eigene Plattformen entwickeln, Technologiepartnerschaften schließen und Spezialisten für Steuerrecht, Daten, Cybersecurity und KI zusammenbringen. Für einen globalen Konzern ist das eine Investitionsentscheidung. Für den Steuerberater mit zwei Mitarbeitern ist es das nicht. Er kann nicht nach Feierabend seine eigene Agentenarchitektur bauen, Modelle evaluieren, eine Wissensbasis pflegen und gleichzeitig Mandanten betreuen.

Wenn der Berufsstand erwartet, dass jede kleine Kanzlei diese Transformation allein bewältigt, macht er aus technologischem Fortschritt einen strukturellen Vorteil der Großen. Deshalb würde ich beobachten, wer die Plattform baut. Besitzt sie ein externer Technologiekonzern und sitzt sie zwischen Unternehmer und Berater, kann sie entscheiden, wann der Steuerberater gebraucht wird. Der Berufsträger behält seine Zulassung; die Plattform besitzt den Zugang zum Kunden.

Deutschland hat eine ungewöhnlich gute Ausgangslage: DATEV als genossenschaftliche technische Infrastruktur, Berufsorganisationen mit fachlicher und regulatorischer Rolle, Fachverlage und Datenbanken mit geprüftem Wissen sowie Kanzleien mit tiefem Mandantenwissen. Die strategische Aufgabe besteht darin, diese Ebenen zu verbinden, ohne Mandantendaten zu zentralisieren und ohne die Kundenschnittstelle preiszugeben.

Wenn ich tatsächlich eine Agenda hätte, wäre sie einfach: Recherche beschleunigen, Standardarbeit übernehmen, Unternehmensdaten verstehen, Beratungsanlässe erkennen und schließlich jene Stelle besetzen, an der der Unternehmer heute noch automatisch an seinen Steuerberater denkt. Nicht die Steuererklärung wäre mein eigentliches Ziel. Der Satz wäre es: Das frage ich erst einmal das System.

PwC, Modelle und die neue Steuerproduktion

Die nächsten Kapitel verlassen das Gedankenexperiment. Sie beschreiben öffentlich dokumentierte Entwicklungen bei den großen Häusern und fragen, was eine professionelle Steuer-KI technisch und organisatorisch tatsächlich benötigt.

Kapitel A · Wenn PwC mich zum Steueragenten machen würde

Ich bin nicht bei PwC trainiert worden. Gerade diese Feststellung ist wichtig, denn eine professionelle Steuer-KI entsteht nicht dadurch, dass ein allgemeines Sprachmodell ein Firmenlogo erhält. Entscheidend ist die Umgebung, in der das Modell arbeitet: qualitätsgesichertes Fachwissen, zulässiger Zugriff auf Unternehmensdaten, definierte Werkzeuge, Evaluationsfälle, Befugnisse, Protokollierung und klare Eskalationspunkte zum Menschen.

PwC und Anthropic haben ihre Allianz im Mai 2026 deutlich ausgeweitet. Claude ist in ChatPwC integriert und wird nach PwC-Angaben auch auf Mandantenprojekten eingesetzt. In den USA sollen 30.000 Mitarbeiter geschult und zertifiziert werden. PwC beschreibt agentische Betriebsmodelle, in denen Systeme reale Arbeit übernehmen und kontinuierlich laufen, während erfahrene Fachleute sich auf schwierigere Entscheidungen konzentrieren. Der entscheidende Begriff ist deshalb nicht Chatbot, sondern Operating Model.

Für Tax beschreibt PwC Agenten, die Daten extrahieren, klassifizieren, abstimmen und validieren, Steuerformulare prüfen, Transfer-Pricing-Prozesse vorbereiten und bei Transaktionen große Dokumentenmengen analysieren. Das Ziel ist eine Umgebung, in der Agenten über mehrere Prozessschritte hinweg arbeiten und den Menschen dort einbeziehen, wo Urteil und Verantwortung notwendig bleiben. Das ist die praktische Vorstufe dessen, was dieses Dossier Stockfish nennt: Nicht der gesamte Beruf wird automatisiert, sondern die Ebene unterhalb der Entscheidung.

Wie wird ein Modell dafür ausgebildet? Nicht durch blindes Nachtraining mit vertraulichen Akten, sondern durch kontrollierte Evaluation. Tausende realitätsnahe Fälle müssen prüfen, ob eine Vorschrift richtig gefunden, eine Ausnahme erkannt, Unsicherheit sauber angezeigt und rechtzeitig eskaliert wird. Professionelle Qualität entsteht aus wiederholbarer Messung. Der beeindruckende Einzelfall ist unwichtig; entscheidend ist die Zuverlässigkeit über eine große Zahl unterschiedlicher Fälle.

Mit Stand August 2026 gehören leistungsfähige Frontier-Modelle wie GPT-5.6 Sol und Claude Opus 5 zu den naheliegenden Kandidaten für schwierige Wissensarbeit und mehrstufige Agentenprozesse. Für eine Steuerplattform wäre es dennoch falsch, sich auf einen Sieger festzulegen. Die robustere Architektur ist modellunabhängig: starke Modelle für anspruchsvolle Analyse, kleinere und günstigere Modelle für Routine, dazu Fachwissen, Werkzeuge, Tests und menschliche Freigaben.

Freilassen darf in einer professionellen Steuerumgebung nicht bedeuten, ein Modell dürfe ohne Kontrolle verbindliche Entscheidungen treffen. Es bedeutet, seinen Arbeitsradius schrittweise zu erweitern. Zunächst beantwortet es Fragen. Danach recherchiert es selbst Quellen, zieht Daten aus mehreren Systemen hinzu, erkennt fehlende Informationen und bearbeitet definierte Prozessketten. Später könnte es Rechtsänderungen mit dem Mandantenbestand abgleichen und anzeigen, welche Unternehmen betroffen sind. In diesem Moment hat die Maschine keine Kanzlei ersetzt. Sie hat aber bereits deren Tagesordnung geschrieben.

Einordnung: Die genannten Programme und Modellangebote sind öffentlich dokumentiert. Ihre Übertragung auf deutsche Kanzleien ist eine strategische Ableitung dieses Dossiers.

Kapitel B · Was der KI-erfahrene Unternehmer seine Kanzlei fragen wird

Vielleicht wird die Transformation nicht zuerst vom Berufsstand erzwungen, sondern von seinen Mandanten. Ein Geschäftsführer, der im eigenen Unternehmen KI-Agenten in Vertrieb, Produktion oder Verwaltung einführt, wird irgendwann bei seiner Steuerkanzlei sitzen und eine einfache Frage stellen: Was machen eigentlich Sie damit?

Er wird wissen wollen, welche Teile seiner Buchhaltung und Steuerproduktion bereits automatisiert sind, weshalb bestimmte Unterlagen noch manuell geliefert werden müssen und wie schnell ein Bescheid nach Eingang qualifiziert analysiert werden kann. Er wird fragen, ob die Kanzlei Veränderungen des Steuerrechts automatisch mit seiner Gesellschaftsstruktur abgleicht, ob Liquidität und Steuerzahlungen gemeinsam betrachtet werden und weshalb ein Jahresabschluss erst Monate nach Jahresende seine volle unternehmerische Wirkung entfaltet.

Vor allem wird er nach der Produktivitätsdividende fragen. Wenn ein Prozess früher zehn Stunden menschliche Arbeit benötigte und künftig drei, bekommt er dann eine günstigere Leistung, eine schnellere Leistung oder sieben zusätzliche Stunden Beratung? Diese Frage ist für den Berufsstand unbequemer als die Frage nach einem Prompt, denn sie zielt direkt auf Preis und Leistung.

Hinzu kommen Governance-Fragen: Welches Modell wird verwendet? Wo liegen die Daten? Werden sie zum Training genutzt? Kann die Kanzlei erklären, auf welcher Quelle eine KI-Einschätzung beruht? Wer haftet? Kann das Unternehmen sein digitales Mandantengedächtnis bei einem Wechsel der Kanzlei oder des technischen Anbieters mitnehmen? Solche Fragen werden Teil der Lieferantenbewertung professioneller Dienstleistungen.

Die großen Häuser erzeugen diese Erwartung selbst. PwC spricht bei Tax-Agenten von schnelleren, detaillierteren und vorausschauenderen Ergebnissen. KPMG integriert Agenten in Digital Gateway, EY baut mit der Tax Agent Factory Agenten in industrieller Form, Deloitte beschreibt den Übergang von reaktiver Compliance zu proaktiver Wertschöpfung. Wer als Großanbieter seinen Kunden erklärt, sie sollten mehr von Tax erwarten, verändert langfristig auch die Erwartung des Mittelstands an seine lokale Kanzlei.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht: Haben Sie ChatGPT? Sie lautet: Was wird für mein Unternehmen dadurch besser? Bekomme ich meine Zahlen schneller? Erkennen Sie Risiken früher? Sprechen Sie mich von sich aus an? Verwenden Sie die frei werdende Zeit tatsächlich für Beratung? Eine Kanzlei, die darauf überzeugende Antworten besitzt, wird durch KI nicht kleiner. Sie kann wichtiger werden als heute.

Elf Kapitel zur Zukunft der deutschen Steuerberatung

Die folgenden Kapitel ordnen das Szenario wirtschaftlich, organisatorisch und institutionell ein. Sie beginnen beim Alltag des mittelständischen Unternehmens und führen bis zur Ausbildung, zur Kanzleipraxis und zur gemeinsamen Infrastruktur des Berufsstandes.

Kapitel 1 · Der Berater, der nicht mehr berät

Der Brief kommt nicht überraschend. Das Finanzamt möchte eine Erläuterung, die Umsatzsteuer-Voranmeldung ist noch nicht vollständig, für eine Tochtergesellschaft muss die Gewerbesteuer vorbereitet werden, beim Jahresabschluss fehlt eine Abstimmung, in der Lohnabrechnung gibt es einen Sonderfall und der Geschäftsführer möchte außerdem wissen, ob er eine geplante Investition noch in diesem Jahr durchführen sollte. Es ist ein gewöhnlicher Dienstag in einem mittelständischen Unternehmen. Gerade deshalb erzählt er ziemlich genau, worin das Problem der Steuerberatung besteht.

Der Unternehmer hat einen Steuerberater. Nur mit Beratung hat ein erstaunlich großer Teil der Beziehung im Alltag wenig zu tun. Die Kanzlei verarbeitet Buchhaltungsdaten, erstellt Erklärungen, überwacht Fristen, prüft Bescheide, bereitet Jahresabschlüsse vor und sorgt dafür, dass das Unternehmen jene Vielzahl steuerlicher Pflichten erfüllt, die der Gesetzgeber ihm auferlegt. Das alles ist notwendig, anspruchsvoll und haftungsträchtig. Es ist nur etwas anderes als das, was der Name des Berufs verspricht. Der Steuerberater ist für viele Unternehmen zu einem hochqualifizierten Verwalter staatlich definierter Pflichten geworden.

Das ist keine moralische Kritik an der einzelnen Kanzlei. Das System selbst hat diese Rolle hervorgebracht. Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer, Umsatzsteuer, Lohnsteuer, E-Bilanz, Dokumentation, Fristen und Betriebsprüfungen erzeugen einen kontinuierlichen Strom administrativer Arbeit. Ein beträchtlicher Teil dessen, wofür der Unternehmer bezahlt, entsteht nicht, weil er Beratung gesucht hätte, sondern weil der Staat Informationen verlangt.

Künstliche Intelligenz greift genau diese Produktionsschicht an. Bei Umsatzsteuer, Gewerbe- und Körperschaftsteuer, Lohn und Jahresabschluss ist ein großer Teil der Vorarbeit regelgebunden oder zumindest strukturierbar. Systeme können Belege lesen, Geschäftsvorfälle klassifizieren, Vorjahre vergleichen, Auffälligkeiten markieren und nur jene Fälle herausziehen, in denen mehrere steuerliche Behandlungen plausibel erscheinen. Der Berufsträger verschwindet dadurch nicht. Er sieht den Normalfall nur seltener.

Das verändert das Dreieck aus Unternehmen, Kanzlei und Finanzverwaltung. Gesetze, Erklärungspflichten und Komplexität bleiben. Billiger werden kann ihre Verarbeitung. Die Steuererklärung bleibt; ihre Herstellung wird industrialisiert. Damit beginnt die unangenehme Frage: Was bleibt vom Steuerberater übrig, wenn ein großer Teil dessen, womit er heute beschäftigt ist, nicht mehr seine persönliche Arbeitszeit benötigt?

Die beruhigende Antwort lautet Beratung. Nur muss daraus erst ein Geschäftsmodell werden. Der Unternehmer lebt nach vorne. Er möchte

wissen, ob er investieren soll, ob er ein zweites Werk eröffnet, ob er einen Wettbewerber kaufen kann, ob seine Finanzierung trägt und wann Nachfolge zum Thema wird. Hier beginnt Beratung. Eine KI kann diese Entscheidungen nicht einfach übernehmen, aber sie kann die Daten so zusammenführen, dass Beratungsbedarf früher sichtbar wird. Der Steuerberater muss dann weniger produzieren und mehr beurteilen.

Nutzt die Kanzlei die gewonnene Zeit nur dazu, mehr Erklärungen durch denselben Maschinenraum zu schicken, verändert sich ihre Produktivität. Nutzt sie die Zeit dazu, den Unternehmer früher anzurufen, verändert sich der Beruf. Aus dem Steuerverwalter könnte wieder ein Steuerberater werden.

Kapitel 2 · Der Kampf um den ersten Anruf

Die mächtigste Position eines Steuerberaters besteht nicht in der Berechtigung, eine bestimmte Erklärung zu erstellen. Sie besteht darin, dass der Unternehmer bei einem wichtigen Problem denkt: Das muss ich mit meinem Steuerberater besprechen. Dieser Satz bedeutet Vertrauen, Informationsvorsprung und Zugang zu Entscheidungen, bevor sie endgültig getroffen sind.

Genau diese Position ist durch KI angreifbarer als das Berufsrecht. Der Unternehmer kann sich heute bereits einen Bescheid erklären, eine Investitionsfrage strukturieren oder einen Vertragsentwurf zusammenfassen lassen, bevor er seine Kanzlei kontaktiert. Noch ist das meist Vorbereitung. Strategisch entscheidend wird es, wenn daraus eine feste Gewohnheit entsteht: zuerst System, dann Berater.

Der nächste Schritt ist proaktiv. Ein Agent muss nicht darauf warten, dass der Unternehmer selbst erkennt, was problematisch wird. Mit zulässigem Datenzugriff kann er Veränderungen in Liquidität, Forderungen, Kosten und Steuerzahlungen beobachten. Er kann sagen: Diese Entwicklung verdient ein Gespräch. Das System beantwortet dann nicht nur eine Frage; es erzeugt den Beratungsanlass.

Der Steuerberater besitzt einen starken Verteidigungswall. Er kennt das Unternehmen häufig seit vielen Jahren: Eigentümer, Familie, frühere Gestaltungen, Konflikte und wirtschaftliche Geschichte. Diese Nähe ist schwer zu kopieren. Sie verliert jedoch an Wert, wenn sie nicht aktiv genutzt wird. Wer zwanzig Jahre Mandantenkenntnis überwiegend in eine korrekte Deklaration übersetzt, verwendet einen strategischen Vermögenswert für eine zunehmend standardisierbare Leistung.

Die Verteidigungsstrategie lautet deshalb nicht, KI vom Mandanten fernzuhalten. Sie lautet, selbst so nah am Mandanten zu sein, dass Technologie die Beziehung verstärkt. Die Kanzlei sollte die erste Instanz bleiben, die aus Daten eine unternehmerische Frage macht. Gelingt das, wird KI zum Verstärker der Kundenbindung. Gelingt es nicht, kann eine fremde Plattform zum neuen Eingangstor werden.

Kapitel 3 · Zeit ist die neue Gebühr

Für den Unternehmer ist KI kein Selbstzweck. Er interessiert sich für vier Größen: Kosten, Zeit, Verfügbarkeit und Aktualität. Wie schnell bekommt er eine belastbare Antwort? Wie aktuell sind seine Zahlen? Ist die Kanzlei erreichbar, auch wenn der persönliche Ansprechpartner gerade in einem Termin sitzt? Und was geschieht mit dem Produktivitätsgewinn, wenn Maschinen einen Teil der Vorarbeit übernehmen?

Der Jahresabschluss zeigt die neue Logik besonders gut. Eine KI kann Bewertungen, Rückstellungen und fachliche Verantwortung nicht durch Geschwindigkeit wegdefinieren. Sie kann aber die vorbereitende Arbeit stark reduzieren: Konten abstimmen, Veränderungen zum Vorjahr markieren, ungewöhnliche Buchungen herausfiltern, fehlende Informationen erkennen und Fragen bündeln. Der Berufsträger beginnt mit den entscheidungsrelevanten Punkten. Für den Mandanten verkürzt sich nicht nur die Arbeitszeit, sondern vor allem die Kalenderzeit bis zu einer brauchbaren Sicht auf sein Unternehmen.

Damit entsteht eine neue Vorstellung von Abschlussfähigkeit. Neben dem formellen Jahresabschluss kann eine laufend aktualisierte, klar als vorläufig gekennzeichnete Bilanz- und Liquiditätssicht treten. Der Unternehmer muss nicht mehrere Monate warten, um zu verstehen, wie sich Ergebnis, Cashflow und Finanzierung entwickeln. Information wird schneller verfügbar; Verantwortung bleibt dort langsam, wo sie langsam sein muss.

Auch Erreichbarkeit verändert sich. Der Steuerberater muss nicht nachts persönlich erreichbar sein. Die Kanzlei muss es sein. Ein System kann eine Frage aufnehmen, vorhandene Daten auswerten, fehlende Informationen benennen und unterscheiden, was sofort beantwortet werden kann und welche Punkte am nächsten Arbeitstag eine menschliche Prüfung brauchen. KI beseitigt damit nicht das persönliche Gespräch, sondern einen Teil der Wartezeit davor.

Ökonomisch verändert sich die Kostenstruktur. Hochqualifizierte menschliche Arbeitszeit ist knapp und teuer; maschinelle Informationsverarbeitung skaliert anders. Sinkt der menschliche Aufwand je Standardvorgang, entsteht die Produktivitätsdividende. Die Kanzlei kann sie über höhere Margen, niedrigere Preise, Wachstum, bessere Arbeitsbedingungen oder zusätzliche Beratung verteilen. Diese Verteilung wird zum Kern des Geschäftsmodells und sollte gegenüber Mandanten erklärbar sein.

Die sinnvolle Kennzahl der Transformation ist deshalb nicht die Zahl der KI-Lizenzen. Interessant sind menschliche Minuten je Vorgang, Zeit bis zur ersten qualifizierten Antwort, Anteil automatisierter Standardfälle, Beratungsumsatz und Zahl proaktiv ausgelöster Mandantengespräche.

Eine Kanzlei ist nicht transformiert, weil sie KI verwendet. Sie ist transformiert, wenn der Mandant einen Unterschied merkt.

Kapitel 4 · Versicherungen, Banken, Kliniken - die Vorboten

Die Steuerberatung ist kein isolierter Sonderfall. Versicherungen zeigen bereits, wie aus der freundlichen Erzählung von Entlastung eine Organisationsfrage wird. Allianz Partners bestätigte im Juli 2026 einen Abbau von bis zu 1.800 Stellen im Reiseversicherungsgeschäft und verband ihn mit zunehmendem KI-Einsatz. Betroffen sind informationsintensive Tätigkeiten im Kundenservice und in der Schadenbearbeitung. Der interessante Punkt ist nicht allein die Zahl, sondern die Reihenfolge: Automatisierung von Arbeitsschritten, höhere Produktivität, Prozessumbau und schließlich veränderter Personalbedarf.

Banken gehen denselben Weg. Kredit- und Serviceprozesse bestehen aus Datenbeschaffung, Dokumentenprüfung, Risikoanalyse, interner Dokumentation und Entscheidung. Werden die ersten Stufen automatisiert, bleibt die verantwortliche Entscheidung bestehen und trotzdem sinkt der Bedarf an menschlicher Vorarbeit. Standard Chartered kündigte 2026 an, bis 2030 mehr als 7.000 Stellen in Konzernfunktionen abzubauen und Automatisierung sowie KI erheblich auszuweiten. Die Maschine muss keinen Banker vollständig ersetzen; sie muss genügend Minuten aus genügend Vorgängen entfernen.

Das Gesundheitswesen markiert eine sensiblere Grenze mit höheren Sicherheitsanforderungen. Dort beginnt Automatisierung nicht beim Ersatz des Arztes, sondern bei Dokumentation, Terminsteuerung, Kodierung, Zusammenstellung von Befunden und Ressourcenplanung. Die WHO berichtet, dass KI in europäischen Gesundheitssystemen bereits für klinische und administrative Aufgaben eingesetzt wird, betont aber zugleich Governance, Nachvollziehbarkeit und menschliche Verantwortung. Gerade Kliniken zeigen, warum man Tätigkeiten statt Berufe betrachten muss: Der Arzt bleibt, doch die Zusammensetzung seines Arbeitstags verändert sich.

Dahinter stehen Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater, Controlling, Einkauf, Personal und ein Teil des mittleren Managements. Überall ist die Grundstruktur ähnlich: Informationen werden gelesen, verglichen, bewertet, verdichtet und an die nächste Instanz weitergegeben. Genau diese Schicht intelligenter Büroarbeit wird durch agentische Systeme skalierbar.

Für die Steuerberatung reicht ein weit weniger radikales Szenario als die Vision einer Welt ohne Arbeit. Wenn über Jahre aus jeder Erklärung, jeder Recherche und jedem Bescheid ein beträchtlicher Teil menschlicher Minuten verschwindet, kann der Beruf vollständig bestehen bleiben und seine wirtschaftliche Struktur sich trotzdem grundlegend ändern. Das ist die leisere, aber wahrscheinlich folgenreichere Form der Disruption.

Quellenbasis: Reuters zu Allianz Partners und Standard Chartered; WHO Europe zur Integration von KI in Gesundheitssysteme. Siehe Quellenverzeichnis.

Kapitel 5 · Amerika baut die Steuerfabrik

Bei den großen internationalen Häusern ist die KI-Debatte von der persönlichen Produktivität in die Produktionsarchitektur gewandert. PwC beschreibt agentische Betriebsmodelle und schult in den USA zehntausende Mitarbeiter für den Umgang mit Claude. Bereits 2025 präsentierte PwC gemeinsam mit Google Cloud mehr als 120 produktionsreife Agenten in 24 funktionsübergreifenden Workflows. EY hat mit der EY.ai Tax Agent Factory einen globalen Beschleuniger geschaffen. KPMG integriert verwaltete Agenten in Digital Gateway. Deloitte spricht von einer digitalen Belegschaft.

Die Sprache ist aufschlussreich. Agent Factory, Digital Workforce und Agentic Operating Model sind keine Begriffe für einen verbesserten Rechercheassistenten. Sie beschreiben eine neue Arbeitsteilung. Daten werden nicht mehr in jedem Fall von einem Menschen gesammelt und kontrolliert; Systeme bereiten den Normalfall vor und reichen Ausnahmen weiter. Der erfahrene Spezialist soll sich auf Interpretation, Gestaltung, Risiko und Mandantengespräch konzentrieren.

Dagegen steht die Struktur des deutschen Berufsstandes. Nach der Berufsstatistik der BStBK gab es zum 1. Januar 2026 insgesamt 53.932 Steuerberaterpraxen ohne weitere Beratungsstellen; 36.167 davon waren Einzelpraxen, also 67,1 Prozent. Das Durchschnittsalter der Berufsangehörigen lag bei 53,7 Jahren. Der deutsche Markt besteht damit zu einem erheblichen Teil nicht aus Organisationen, die eigene KI-Ingenieure, Data Scientists und Cybersecurity-Teams beschäftigen können.

Man stelle sich eine kleine Kanzlei mit einem Inhaber und zwei Mitarbeitern vor. Während ein globales Haus Modelle testet, Partnerschaften schließt und Tausende Mitarbeiter ausbildet, soll dieser Steuerberater nach Feierabend entscheiden, welche Agentenarchitektur sicher ist, wie Quellen gepflegt werden, welche Daten wohin fließen und welche Anbieter in fünf Jahren noch relevant sind. Die Vorstellung, jede Kanzlei könne ihre technische Souveränität einzeln herstellen, ist wenig realistisch.

Der Schluss darf nicht lauten, dass deshalb nur Großkanzleien Zukunft haben. Die kleine deutsche Kanzlei besitzt Nähe, langfristiges Vertrauen und Wissen über den Unternehmer. Ihre Schwäche liegt nicht in der Beziehung, sondern in der Skalierung technischer Infrastruktur. Genau deshalb muss der Berufsstand die Größe, die dem Einzelnen fehlt, kollektiv herstellen. Die Plattform wäre für die deutsche Steuerberatung das, was Größe für PwC ist.

Kapitel 6 · Deloitte Deep Dive: Von reaktiver Compliance zu proaktiver Wertschöpfung

Deloitte formuliert den Wandel besonders klar. Die im Juli 2026 veröffentlichte Analyse AI-enabled Tax Transformation beschreibt die Möglichkeit, Steuerfunktionen von reaktiver Compliance zu proaktiver Wertschöpfung zu verschieben. Reaktive Compliance entspricht dem klassischen Ablauf: Ein Geschäftsvorgang findet statt, anschließend werden seine steuerlichen Folgen ermittelt, Daten gesammelt, Erklärungen erstellt und Fragen der Finanzverwaltung beantwortet. Proaktive Wertschöpfung dreht die Reihenfolge um: Tax soll Risiken und Handlungsbedarf erkennen, solange die unternehmerische Entscheidung noch veränderbar ist.

Deloitte baut die Analyse in drei Stufen auf. Zunächst geht es um heutige Anwendungen, dann um Daten, Prozesse und Betriebsmodelle, schließlich um Zukunftsszenarien, in denen Unternehmen und Finanzverwaltungen unterschiedlich schnell automatisieren. Der entscheidende Punkt lautet: KI wird nicht als zusätzliches Fenster neben dem ERP-System gedacht, sondern wandert in die Systeme hinein, in denen der wirtschaftliche Vorgang entsteht.

Für indirekte Steuern beschreibt Deloitte Agenten, die Daten aus ERP-, Debitoren-, Kreditoren- und Steuerermittlungsprozessen extrahieren, validieren und über mehrere Schritte hinweg bearbeiten können. Statt am Monatsende einen Fehler zu entdecken, soll die Abweichung möglichst an der Quelle sichtbar werden. Aus nachträglicher Korrektur wird permanente Kontrolle. Das ist nicht nur schneller, sondern eine andere Steuerungsphilosophie.

Hier bekommt die digitale Belegschaft ihre Bedeutung. Gemeint ist nicht, dass jeder Mitarbeiter einen Chatbot erhält. Digitale Arbeiter bekommen definierte Ziele, arbeiten über mehrere Systeme hinweg und bearbeiten Prozessketten bis zu jenem Punkt, an dem menschliches Urteil notwendig wird. Der Mensch verschwindet nicht, aber er wandert nach oben in der Wertschöpfungskette.

Deloitte's 2026 Global Tax Policy Survey liefert dafür ein wichtiges Stimmungsbild. 85 Prozent der 1.010 befragten Steuer- und Finanzverantwortlichen aus 28 Jurisdiktionen erwarten positive Effekte KI-basierter Tax-Compliance-Software, insbesondere durch höhere Genauigkeit und geringeren Ressourceneinsatz. Gleichzeitig bremsen Datenqualität, Governance und Implementierungskosten die Vorteile. Die 85 Prozent sind deshalb Erwartung, nicht Beweis einer abgeschlossenen Transformation.

Damit wird sichtbar, weshalb Steuer-KI nicht primär eine Modellfrage ist. Das leistungsfähigste Modell hilft wenig, wenn Daten unvollständig oder

auf mehrere Systeme verteilt sind, Berechtigungen unklar bleiben und niemand festlegt, wann ein Mensch übernehmen muss. Große Häuser können diesen Unterbau finanzieren. Eine Drei-Mann-Kanzlei kann es allein kaum.

Deloitte denkt Unternehmen und Finanzverwaltung gleichzeitig. Besonders unangenehm wäre ein Szenario, in dem die Finanzverwaltung datengetriebener und schneller wird, während eine Kanzlei weiterhin mit fragmentierten Prozessen arbeitet. Dann ist KI nicht nur Produktivitätschance, sondern Voraussetzung dafür, mit einem automatisierten Steuerstaat auf Augenhöhe zu kommunizieren. Im fortgeschrittenen Szenario bereiten Maschinen auf beiden Seiten die Vorgänge vor; Menschen konzentrieren sich auf Interpretation, Policy-Fragen und Streitbeilegung.

Für die deutsche Steuerberatung ist die Botschaft überraschend deutlich: Nicht den alten Prozess zwanzig Prozent schneller machen, sondern vom gewünschten Ergebnis her neu denken. Eine Kanzlei der Zukunft fragt nicht zuerst, wie sie die Umsatzsteuer-Voranmeldung schneller produziert. Sie fragt, wie steuerliche Risiken früh erkannt werden und wie der Unternehmer rechtzeitig erfährt, wann eine Entscheidung steuerlich relevant wird. Aus der effizienteren Steuererklärung wird ein steuerliches Betriebssystem.

Kapitel 7 · Deutschland hat mehr, als es glaubt

Deutschland beginnt keineswegs bei null. Mit DATEV besitzt der Berufsstand eine genossenschaftliche Infrastruktur, die tief in Rechnungswesen und Kanzleiprozesse integriert ist. Im Juni 2026 meldete DATEV mehr als 100.000 Buchführungen, die den Automatisierungsservice Bank nutzen; dahinter standen rund 7.400 Kanzleien und mehr als zehn Millionen automatisch erzeugte Buchungsvorschläge pro Monat. Beim Automatisierungsservice Rechnungen waren es rund 150.000 Buchführungen und zwölf Millionen Vorschläge. Die Stockfish-Logik existiert damit bereits im Alltag: Die Maschine führt den Menschen gezielt zu jenen Stellen, an denen Eingriff oder Kontrolle notwendig sind.

Auch der Digitalisierungsstand ist differenzierter, als das Bild der Papierkanzlei vermuten lässt. In der DATEV-Digitalisierungsumfrage 2025 gaben 43 Prozent der Kanzleien an, nahezu vollständig papierlos zu arbeiten; knapp zwei Drittel der aktuellen Dokumente werden ausschließlich digital archiviert. Gleichzeitig nannten 54 Prozent fehlende Zeit als Hemmnis. Nur ein gutes Drittel der kleineren Kanzleien kann Mitarbeiter für Digitalprojekte freistellen. Genau hier wird der Größenunterschied praktisch.

Der DSStV ist ebenfalls weiter als der Vorwurf, Verbände würden nur Leitfäden austauschen. Er veröffentlicht Thesen zur generativen KI, Whitepaper zu Assistenten und Agenten sowie einen konkreten Agenten-Leitfaden mit Selbstcheck, fünf Prozessen mit hohem Automatisierungspotenzial, Tool-Landkarte und 90-Tage-Pilotmodell. Seit 2026 gibt es zudem Stbg KI als KI-gestütztes Rechercheangebot für Verbandsmitglieder. Es erschließt qualitätsgesicherte Inhalte in natürlicher Sprache und ist ein Einstieg, noch keine gemeinsame Produktionsplattform.

Damit verändert sich die Kritik. Deutschland verschläft KI nicht. Es besitzt reale Anwendungen, eine starke Genossenschaft und Verbände, die Agenten bereits thematisieren. Was fehlt, ist die Verbindung dieser Bausteine zu einer gemeinsamen agentischen Infrastruktur, die Wissen, Kanzleiprozess und Mandantenhistorie zusammenführt, ohne Mandantendaten in einem zentralen Pool zu sammeln.

Heute kann der Steuerberater eine KI nach einer Vorschrift fragen. Morgen müsste das System selbst erkennen, dass eine Rechtsänderung bestimmte Mandanten betrifft. Heute automatisiert DATEV Buchungsschritte. Morgen müsste ein Kanzleisystem aus Buchhaltung, Liquidität und Investitionsplanung erkennen, dass ein unternehmerischer Beratungsanlass entsteht. Heute liefert Technologie Antworten. Morgen muss sie relevante Fragen erzeugen.

Deutschland besitzt dafür die Bausteine: DATEV bringt technische Reichweite, Berufsorganisationen bringen Normen und Governance, Fachverlage qualitätsgesichertes Wissen und Kanzleien das Mandatsgedächtnis. Die Herausforderung besteht darin, diese Ebenen so zu verbinden, dass die Kundenschnittstelle beim Berufsstand bleibt.

Kapitel 8 · Die Plattform wäre die Größe, die den Kleinen fehlt

Die zentrale strategische Frage lautet nicht, ob jeder Steuerberater eine eigene KI benötigt. Natürlich wird jede Kanzlei künftig Systeme verwenden, die ihre Arbeitsweise und ihre Mandanten kennen. Daraus folgt aber nicht, dass zehntausende Kanzleien jeweils eine technische Infrastruktur neu erfinden sollten. Steuerrecht, Rechtsprechung und Verwaltungsauffassung müssen nicht in jeder Praxis technisch separat erschlossen werden.

Sinnvoller wäre eine föderierte Plattform mit drei getrennten Ebenen. Die erste ist eine gemeinsame, qualitätsgesicherte Wissensinfrastruktur: aktuelles Steuerrecht, Verwaltungsanweisungen, Rechtsprechung und fachliche Quellen, versioniert und nachvollziehbar. Die zweite gehört der Kanzlei: Prozesse, Spezialisierungen, Qualitätsregeln und Arbeitsweisen. Die dritte gehört dem Mandat: Abschlüsse, Bescheide, Verträge, Gesellschaftsstrukturen, Betriebsprüfungen und die Historie früherer Entscheidungen. Das gemeinsame System weiß, was das Steuerrecht sagt. Die Kanzlei-KI weiß, wie ihre Kanzlei arbeitet. Der Mandantenagent weiß, warum dieses Unternehmen eine bestimmte Entscheidung getroffen hat.

Eine solche Plattform muss modellunabhängig sein. Niemand kann seriös sagen, welches Modell in fünf Jahren das beste sein wird. Der Wert der Infrastruktur liegt nicht im jeweils neuesten Modell, sondern in Datenstrukturen, Governance, Quellen, Schnittstellen und Mandantengedächtnis. Modelle müssen austauschbar sein, ohne dass Kanzleien bei jedem Technologiewechsel ihre digitale Geschichte verlieren.

Ebenso wichtig ist die Haftung. Ein professionelles System muss nicht nur intelligent, sondern revisionsfähig sein. Welche Daten wurden verwendet? Welche Rechtsquelle war maßgeblich? Welche Annahmen wurden getroffen? Wo bestand Unsicherheit? Wer hat geprüft und freigegeben? Eine überzeugende Antwort ohne nachvollziehbare Herkunft ist für einen haftenden Beruf zu wenig.

Der Verband müsste dabei nicht selbst zum Softwareunternehmen werden. Seine Aufgabe wäre, Standards, Zertifizierung, Portabilität, Rechte und Verantwortungsgrenzen zu organisieren. Eine einzelne Drei-Mann-Kanzlei besitzt gegenüber einem globalen Technologieanbieter kaum Verhandlungsmacht. Zehntausende Berufsträger gemeinsam besitzen sie.

Die Plattform müsste auch zum Finanzamt hin gedacht werden. Wenn die Verwaltung stärker automatisiert prüft, treffen zunehmend maschinell vorbereitete Erklärungen auf maschinell vorbereitete Prüfhinweise. Der

Steuerberater wird besonders dort wertvoll, wo beide Systeme zu unterschiedlichen Schlüssen kommen. Er produziert weniger Formulare und erklärt häufiger die wirtschaftliche Realität hinter einer statistischen Auffälligkeit.

Schließlich muss die Infrastruktur ein Lernsystem sein. Die Tätigkeiten, die KI zuerst übernimmt, sind häufig jene, an denen junge Steuerexperten Erfahrung gesammelt haben: Recherche, Standardfälle, Bescheidprüfung und Entwürfe. Wenn Maschinen diese Leiter abbauen, braucht der Berufsstand neue Formen des Falltrainings und der Gegenprüfung. Sonst automatisiert er genau jene Ausbildung weg, von der er später erwartet, dass Menschen die Maschinen kontrollieren.

Die Plattform wäre damit Wissensinfrastruktur, Produktionssystem, Qualitätskontrolle, Lernumgebung und Schutz der Kundenschnittstelle zugleich. Was PwC durch Größe erreicht, könnte Deutschland durch Kooperation erreichen. Das wäre keine Zentralisierung der Beratung, sondern die gemeinsame Organisation technischer Grundversorgung, damit Beratung dezentral bleiben kann.

Kapitel 9 · Wer besitzt am Ende den Mandanten?

Am Ende läuft die Debatte auf eine einfache Frage hinaus: Wer besitzt die Beziehung zum Unternehmen? Dafür sind mehrere Zukünfte denkbar. Im mildesten Szenario bleibt KI ein sehr guter Assistent und verändert vor allem die Effizienz. Im zweiten verschwinden Jahr für Jahr menschliche Minuten aus Standardprozessen; nach fünf Jahren sieht die Organisation völlig anders aus, obwohl niemand den einen Tag der Revolution erlebt hat. Im dritten übernimmt eine Plattform die Kundenschnittstelle und entscheidet, wann Steuerberater, Bank oder Anwalt hinzugezogen werden. Im vierten spaltet sich der Markt zwischen KI-nativen und traditionellen Kanzleien. Im fünften kippt eine Kernaufgabe in einen Stockfish-Moment, in dem menschliche Vorarbeit wirtschaftlich kaum noch sinnvoll ist.

Welche Zukunft eintritt, hängt nicht allein von Technik ab. Regulierung, Datenqualität, Organisation, Haftung und Akzeptanz der Mandanten wirken als Bremsen oder Beschleuniger. Deshalb ist es unseriös, den Tod des Steuerberaters auszurufen. Ebenso unseriös wäre es, aus Berufsrecht und heutiger Nachfrage abzuleiten, seine wirtschaftliche Stellung sei dauerhaft geschützt.

Hinzu kommt die Demographie. Das Durchschnittsalter der Berufsangehörigen lag Anfang 2026 bei 53,7 Jahren; 13,7 Prozent waren älter als 70, nur 2,6 Prozent jünger als 30. Gleichzeitig waren 17.081 Ausbildungsverhältnisse zum Steuerfachangestellten registriert, 1,3 Prozent weniger als im Vorjahr. KI trifft damit auf einen Berufsstand, der ohnehin über Nachwuchs, Nachfolge und Produktivität nachdenken muss.

Das kann zum Transformationsfenster werden. Ein älterer Kanzleiinhaber muss seine Organisation nicht mit jedem alten Prozess an die nächste Generation übergeben. Ein jüngerer Erwerber kann Mandantenstamm, Vertrauen und Fachwissen übernehmen und den Maschinenraum neu bauen. Dadurch verändert sich auch der Wert einer Kanzlei. Zwei Praxen mit gleichem Umsatz können völlig unterschiedliche Zukunftswerte besitzen, wenn die eine strukturierte Daten und automatisierte Prozesse hat und die andere an einzelnen Personen und manuellen Routinen hängt.

Der Berufsstand besitzt trotzdem eine starke Ausgangsposition. Er hat loyale Mandanten, eine ausgeprägte Infrastruktur und im Mittelstand häufig Beziehungen, die über Jahrzehnte gewachsen sind. Wer diese Nähe nutzt und Produktivitätsgewinne in Beratung investiert, kann wichtiger werden als heute. Wer nur die Deklarationsmaschine effizienter macht, verteidigt ausgerechnet jenen Teil des Geschäftsmodells, der am stärksten standardisierbar ist.

Kapitel 10 · Wenn die Maschine die Lehrjahre übernimmt

Die Nachwuchsfrage ist mehr als ein demographisches Problem. Sie ist eine Frage der beruflichen Lernarchitektur. Junge Steuerfachangestellte und Berufsträger haben ihr Urteil bisher an wiederkehrenden Aufgaben entwickelt: Belege prüfen, Konten abstimmen, Bescheide vergleichen, Rechtsprechung recherchieren, Entwürfe erstellen und Fehler aus Rückmeldungen verstehen. Gerade diese Tätigkeiten sind für Automatisierung besonders zugänglich.

Das erzeugt ein Paradox. Je besser die Maschine die Vorarbeit übernimmt, desto weniger Gelegenheiten hat der Nachwuchs, genau jene Muster zu lernen, die er später kontrollieren soll. Wer nur fertige KI-Vorschläge freigibt, ohne den Entstehungsweg zu verstehen, besitzt keine Aufsicht, sondern eine Unterschrift. Der Beruf kann sich deshalb nicht darauf verlassen, dass Urteilkraft nebenbei entsteht.

Die Ausbildung muss den weggefallenen Erfahrungsraum künstlich wiederherstellen. Dazu gehören kuratierte Fallbibliotheken, bewusst eingebaute Fehler, Gegenrechnungen, Quellenkritik und das Training widersprüchlicher Sachverhalte. Junge Fachkräfte müssen lernen, wann ein System eine plausible, aber falsche Antwort erzeugt, wie Unsicherheit dokumentiert wird und welche Tatsachen für eine steuerliche Würdigung noch fehlen. Der wichtigste neue Reflex lautet nicht: Die KI wird schon recht haben. Er lautet: Was müsste wahr sein, damit diese Antwort falsch ist?

Damit verändert sich auch das Berufsprofil. Weniger gesucht wird der reine Datenverarbeiter, stärker gebraucht wird der fachlich-technische Übersetzer: jemand, der Steuerrecht versteht, Prozesse modellieren kann, Datenqualität beurteilt und einem Unternehmer erklären kann, welche Entscheidung tatsächlich offen ist. Das ist kein geringeres Qualifikationsniveau. Es ist ein höheres, das früher im Karriereverlauf verlangt wird.

Kanzleien müssen dafür Lernzeit wie Produktionszeit behandeln. Wer nur abrechenbare Stunden misst, wird Weiterbildung stets gegen das Tagesgeschäft verlieren lassen. In einer agentischen Umgebung gehören Fallreview, Fehleranalyse und Modellkontrolle zur Qualitätsproduktion. Der Nachwuchs sollte nicht nur lernen, ein System zu benutzen, sondern dessen Grenzen sichtbar zu machen.

Auch die Karriereerzählung muss sich ändern. Der Beruf darf jungen Menschen nicht versprechen, dass sie jahrzehntelang dieselben Routinen schneller erledigen. Attraktiv ist eine andere Aussicht: früher an echten Entscheidungen beteiligt sein, mit besseren Werkzeugen arbeiten, komplexe Fälle durchdringen und näher am Unternehmen beraten. Gelingt diese Verschiebung, kann KI den Nachwuchsmangel nicht lösen,

aber den Beruf interessanter machen. Misslingt sie, automatisiert die Branche ihre Einstiegstätigkeiten und wundert sich anschließend, weshalb niemand mehr die Verantwortung übernehmen kann.

Kapitel 11 · Vom Leitfaden zur Kanzlei: die ersten 90 Tage

Eine kleine Kanzlei braucht keine Fünfjahresvision, um zu beginnen. Sie braucht einen begrenzten Prozess, belastbare Ausgangswerte und eine klare Verantwortung. Der DStV schlägt in seinem Agenten-Leitfaden ein 90-Tage-Pilotmodell vor. Entscheidend ist weniger die genaue Wochenzahl als die Disziplin: Erst messen, dann automatisieren, danach über Skalierung entscheiden.

In den ersten zwei Wochen wird nicht nach dem spektakulärsten Werkzeug gesucht. Die Kanzlei wählt einen häufigen, digital ausreichend strukturierten und fachlich beherrschbaren Prozess - etwa Posteingang, Belegverarbeitung, Bescheidvergleich oder Vorbereitung standardisierter Rückfragen. Sie misst Bearbeitungszeit, Liegezeit, Fehlerquote, Rückfragen und Eskalationen. Zugleich werden Rollen festgelegt: Wer verantwortet den Prozess, wer die fachliche Freigabe, wer Datenschutz und IT, wer dokumentiert Abweichungen?

In den Wochen drei bis sechs folgt die Auswahl und Einrichtung. Entscheidend sind nicht Demo-Effekte, sondern Datenfluss, Schnittstellen, Quellen, Protokollierung, Rechtekonzept, Rückfalloption und Exportfähigkeit. Das System sollte zunächst an einem klar begrenzten Mandantenbestand oder einer Testcharge arbeiten. Jede Automatisierung braucht einen definierten Punkt, an dem sie stoppt und einen Menschen verlangt. Ein Prozess ohne Eskalationsregel ist nicht autonom, sondern unkontrolliert.

In den Wochen sieben bis zehn läuft der Pilot im Parallelbetrieb. Mensch und System bearbeiten ausgewählte Vorgänge zunächst nebeneinander. Abweichungen werden nicht nur korrigiert, sondern klassifiziert: fehlende Daten, falsche Zuordnung, unklare Rechtslage, fehlerhafte Quelle, ungeeignete Prozessregel oder Bedienfehler. So entsteht aus einem Techniktest eine Lernschleife. Mitarbeiter müssen wissen, dass ihre Kritik am System Qualitätsarbeit ist und kein Widerstand gegen Veränderung.

In den Wochen elf und zwölf entscheidet die Kanzlei über Fortführung, Anpassung oder Abbruch. Maßstab sind nicht begeisterte Einzelbeispiele, sondern die Ausgangswerte: Wurde menschliche Bearbeitungszeit reduziert? Sank die Kalenderzeit bis zur Antwort? Blieb die Fehlerquote mindestens stabil? Sind Entscheidungen nachvollziehbar? Entstanden neue Risiken? Und vor allem: Was geschieht mit der gewonnenen Zeit?

Der letzte Punkt trennt Digitalisierung von Transformation. Wenn die freigesetzten Stunden geräuschlos in mehr Deklarationsvolumen fließen, bleibt das Geschäftsmodell unverändert. Die Kanzlei sollte deshalb bereits vor dem Pilot festlegen, welcher Anteil der Produktivitätsdividende in Mandantennutzen übersetzt wird: schnellere Reaktion, frühere

Abschlussgespräche, regelmäßige Liquiditätsimpulse oder proaktive Hinweise auf Investition und Nachfolge.

Nach 90 Tagen sollte keine Kanzlei behaupten, sie sei KI-transformiert. Sie sollte etwas Wertvolleres besitzen: eigene Zahlen, einen erprobten Governance-Prozess, geschulte Mitarbeiter und eine begründete Entscheidung über den nächsten Anwendungsfall. Strategische Souveränität beginnt nicht mit dem Besitz des größten Modells. Sie beginnt mit der Fähigkeit, Nutzen und Risiko im eigenen Betrieb zu messen.

Der Aufbau orientiert sich am 90-Tage-Pilotschema des DStV und wird hier um Geschäftsmodell, Rollen und Mandantennutzen erweitert.

Das 10-Punkte-Programm für DStV, BStBK und den Berufsstand

- 1. Eine berufsständische KI-Infrastruktur organisieren.** DStV, BStBK und DATEV sollten gemeinsam mit Fachverlagen, Kanzleien und Technologiepartnern eine offene, förderierte Infrastruktur organisieren, statt jede Praxis allein nach Lösungen suchen zu lassen.
- 2. Eine gemeinsame steuerliche Wissensschicht schaffen.** Gesetze, Verwaltungsanweisungen, Rechtsprechung und qualitätsgesichertes Fachwissen müssen aktuell, versioniert, zitierfähig und standardisiert für zugelassene Systeme nutzbar sein.
- 3. Mandantendaten strikt vom Gemeinschaftswissen trennen.** Die Plattform darf kein zentraler Datenpool des Berufsstandes werden. Das Mandantengedächtnis muss unter Kontrolle von Mandant und Kanzlei bleiben.
- 4. Modellfreiheit garantieren.** Die Infrastruktur darf nicht von einem einzigen KI-Anbieter abhängen. Modelle müssen austauschbar sein, ohne Daten, Prozesse und historisches Wissen zu verlieren.
- 5. Haftung, Freigabe und Audit Trail neu definieren.** Es braucht verbindliche Regeln dafür, welche Prozesse automatisiert vorbereitet werden können, welche Entscheidungen menschliche Freigabe benötigen und wie Quellen, Annahmen und Änderungen dokumentiert werden.
- 6. Die Schnittstelle zum automatisierten Finanzamt vorbereiten.** Kanzleien müssen maschinell erzeugte Prüfhinweise und Auffälligkeiten fachlich bewerten und die wirtschaftliche Realität des Mandanten nachvollziehbar vertreten können.
- 7. Produktivität messen statt KI-Nutzung zählen.** Entscheidend sind Bearbeitungszeit, Zeit bis zur ersten qualifizierten Antwort, automatisierte Standardfälle, Beratungsanteil, Kosten je Vorgang und proaktiv ausgelöste Mandantengespräche.
- 8. Die Produktivitätsdividende in Beratung investieren.** Automatisierung darf nicht nur mehr Deklarationsvolumen erzeugen. Frei werdende Zeit muss in Investitions-, Finanzierungs-, Nachfolge- und Unternehmensberatung zum Mandanten zurückfließen.
- 9. Ausbildung für die Stockfish-Welt neu bauen.** Junge Berufsträger müssen lernen, KI zu kontrollieren, Gegenpositionen zu bilden und Fehler zu erkennen. Falltraining, Quellenkritik und Urteilskraft werden wichtiger, wenn Routinearbeit verschwindet.
- 10. Die Kundenschnittstelle zum strategischen Ziel erklären.** Die zentrale Zukunftsfrage lautet nicht, wer die beste Steuer-KI besitzt, sondern ob der Unternehmer weiterhin zuerst an seine Kanzlei denkt. Die Plattform muss den Berater stärken und darf nicht zum digitalen Zwischenhändler zwischen Kanzlei und Mandant werden.

Der Satz, der bleiben muss

Die Großkanzlei besitzt Kapital, Entwicklungsteams und globale Plattformen. Die kleine Kanzlei besitzt den Unternehmer. Eine gemeinsame Infrastruktur kann dafür sorgen, dass sie wegen des ersten nicht das zweite verliert.

Die Zukunft der Steuerberatung entscheidet sich deshalb nicht an der Frage, ob die Steuererklärung weiter existiert. Sie entscheidet sich in jenem Moment, in dem ein Unternehmer vor einer wichtigen Entscheidung steht. Heute sagt er: Ich rufe meinen Steuerberater an. Die Strategie des Berufsstandes muss darauf gerichtet sein, dass er diesen Satz auch morgen noch sagt.

Stockfish hat den Menschen nicht aus dem Schach vertrieben. Es hat nur die Vorstellung beendet, der menschliche Großmeister sei der stärkste Rechner im Raum. Für die Steuerberatung könnte der vergleichbare Moment bedeuten: Die Maschine produziert schneller, durchsucht mehr Wissen und erkennt mehr Muster. Der Mensch bleibt dort unersetzlich, wo aus Information Verantwortung wird - vorausgesetzt, er organisiert seinen Beruf genau um diesen Unterschied herum.

Quellen und Faktenbasis

Auswahl der verwendeten öffentlichen Primärquellen und nachrichtlichen Nachweise. Zukunftsszenarien und strategische Schlussfolgerungen sind redaktionelle Ableitungen aus diesen Entwicklungen.

PwC / Anthropic: PwC and Anthropic expand alliance for agentic AI, 14 May 2026

<https://www.pwc.com/us/en/about-us/newsroom/press-releases/anthropic-pwc-expand-alliance-agentic-enterprise.html>

PwC Tax: AI agents - Transforming the tax experience, 27 March 2025

<https://www.pwc.com/us/en/services/tax/library/tax-ai-agents.html>

PwC / Google Cloud: 120+ enterprise-ready AI agents, 11 August 2025

<https://www.pwc.com/us/en/about-us/newsroom/press-releases/google-cloud-ai-agent-ecosystem.html>

Deloitte: AI-enabled Tax Transformation, 7 July 2026

<https://www.deloitte.com/global/en/services/tax/research/ai-enabled-tax-transformation.html>

Deloitte: 2026 Global Tax Policy Survey

<https://www.deloitte.com/global/en/services/tax/research/global-tax-policy-survey.html>

EY: EY.ai Tax Agent Factory, 25 November 2025

https://www.ey.com/en_gl/newsroom/2025/11/ey-unveils-suite-of-powerful-ai-capabilities-to-accelerate-tax-transformation-and-deliver-strategic-value

KPMG: Digital Gateway Gen AI

<https://kpmg.com/xx/en/what-we-do/services/ai/ai-services/ai-in-tax.html>

KPMG / Anthropic: Global alliance and Digital Gateway Powered by Claude, 19 May 2026

<https://kpmg.com/xx/en/media/press-releases/2026/05/kpmg-and-anthropic-sign-global-alliance-and-launch-digital-gateway-powered-by-claude.html>

DStV: Whitepaper und Leitfaden zu KI-Agenten mit 90-Tage-Pilotmodell

<https://www.dstv.de/artikel-pool/tb-086-25-ls-ki-agenten-whitepaper-leitfaden>

DStV: Themenseite Digitale Transformation

<https://www.dstv.de/themen/digitale-transformation-1>

Die Steuerberatung: Stbg KI - KI-Portal für Verbandsmitglieder

<https://www.die-steuerberatung.de/>

BStBK: Berufsstatistik 2025, Stand 1. Januar 2026

<https://www.bstbk.de/mediapool/bstbk/ebooks/Berufsstatistik-2025/>

DATEV: Starkes Wachstum bei KI-Services für das Rechnungswesen, 10. Juni 2026

<https://www.datev.de/web/de/berufsgruppenuebergreifend/presse/presseinformationen/meldungen-2026/starkes-wachstum-bei-ki-services-fuer-das-rechnungswesen>

DATEV: Digitalisierungsumfrage, Mai 2025

<https://www.datev.de/web/de/berufsgruppenuebergreifend/ueber-datev/das-unternehmen/datev-studien/datev-digitalisierungsumfrage>

OpenAI: GPT-5.6 - Frontier intelligence that scales with your ambition, 9 July 2026

<https://openai.com/index/gpt-5-6/>

OpenAI: A practical guide to building agents

<https://openai.com/business/guides-and-resources/a-practical-guide-to-building-ai-agents/>

Anthropic: Introducing Claude Opus 5, 24 July 2026

<https://www.anthropic.com/news/claude-opus-5>

Reuters: Allianz to cut up to 1,800 jobs due to increasing AI use, 8 July 2026

<https://www.reuters.com/legal/litigation/allianz-cut-1800-jobs-due-increasing-ai-use-2026-07-08/>

Reuters: Standard Chartered to cut more than 7,000 jobs as it steps up AI adoption, 19 May 2026

<https://www.reuters.com/business/world-at-work/stanchart-cut-more-than-7000-jobs-bank-steps-up-ai-adoption-2026-05-19/>

WHO Europe: Artificial intelligence is reshaping health systems, 19 November 2025

<https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2025-12707-52481-81028>

Hinweis: Das Dossier ersetzt keine steuerliche, rechtliche oder technologische Einzelfallberatung. Aussagen zu künftigen agentischen Prozessen sind Szenarien und keine Behauptung, dass diese Funktionen heute bereits flächendeckend autonom eingesetzt werden.