

# WPK aktuell

## Kammerversammlung

---

# Nachwuchsgewinnung und -bindung in der WP-Branche

---

Jun.-Prof. Dr. Marcus Bravidor, Abteilung für Financial Accounting & Auditing,  
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Berlin, 23.06.2023

# Übersicht

---

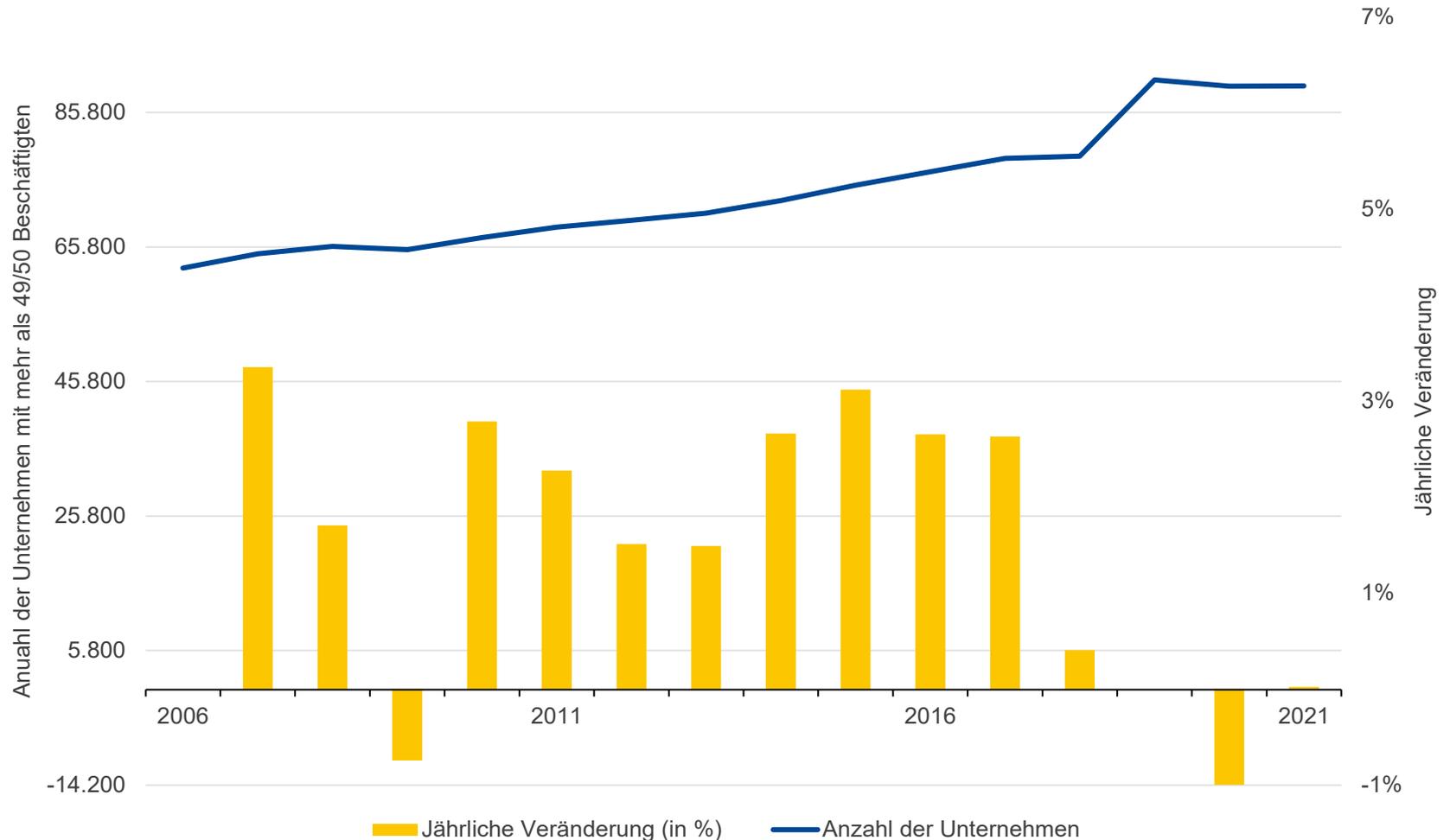
1. **Wie groß ist das Problem?**
2. **Wer kommt nach?**
3. **Wer wird gesucht?**
4. **Was tun?**
5. **Fazit**

# 1. Wie groß ist das Problem?

---

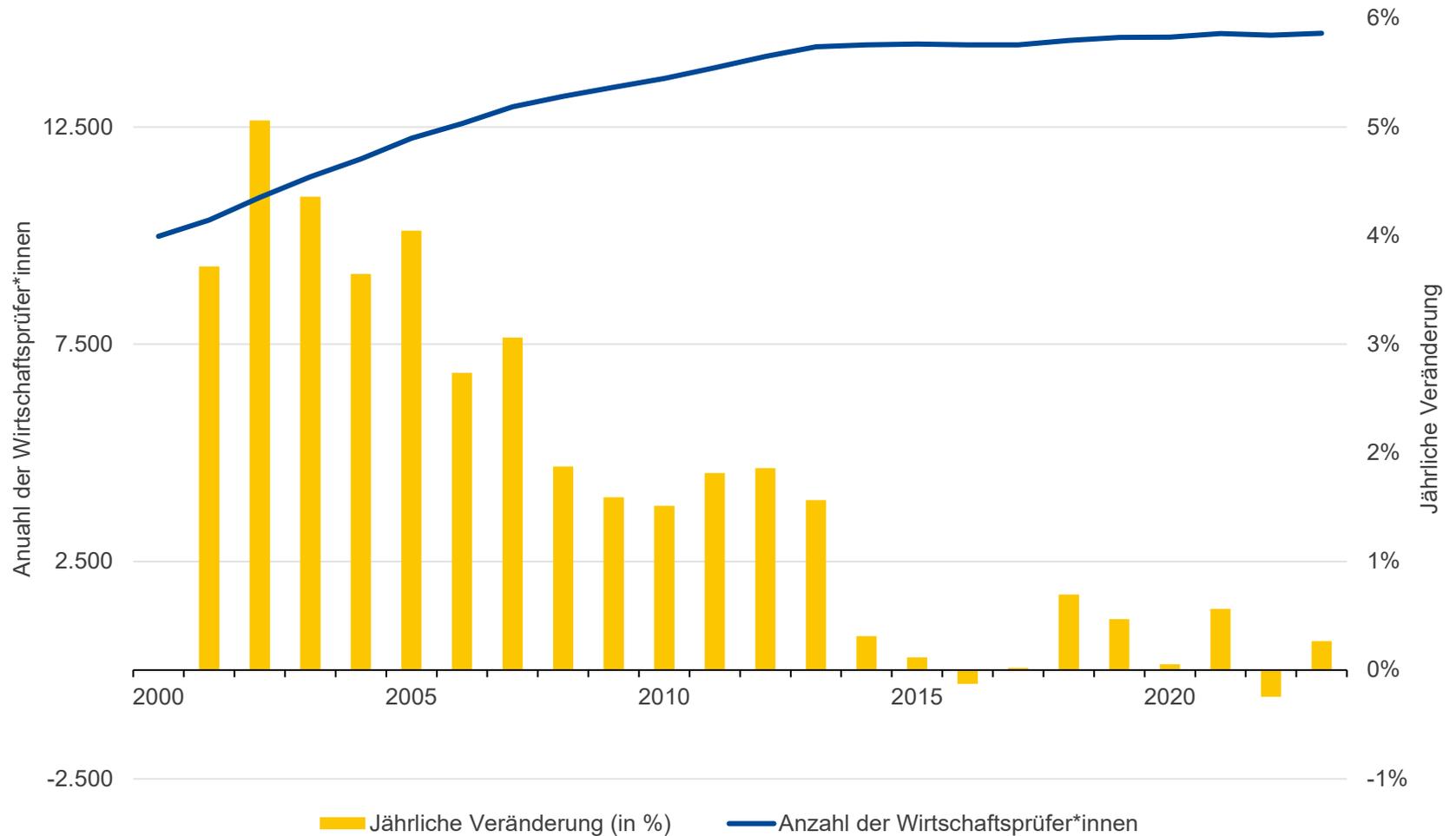
Eine quantitative Einordnung der Nachwuchsgewinnung

## Nachfrageseite: Anzahl der Unternehmen mit $\geq 50$ Beschäftigten



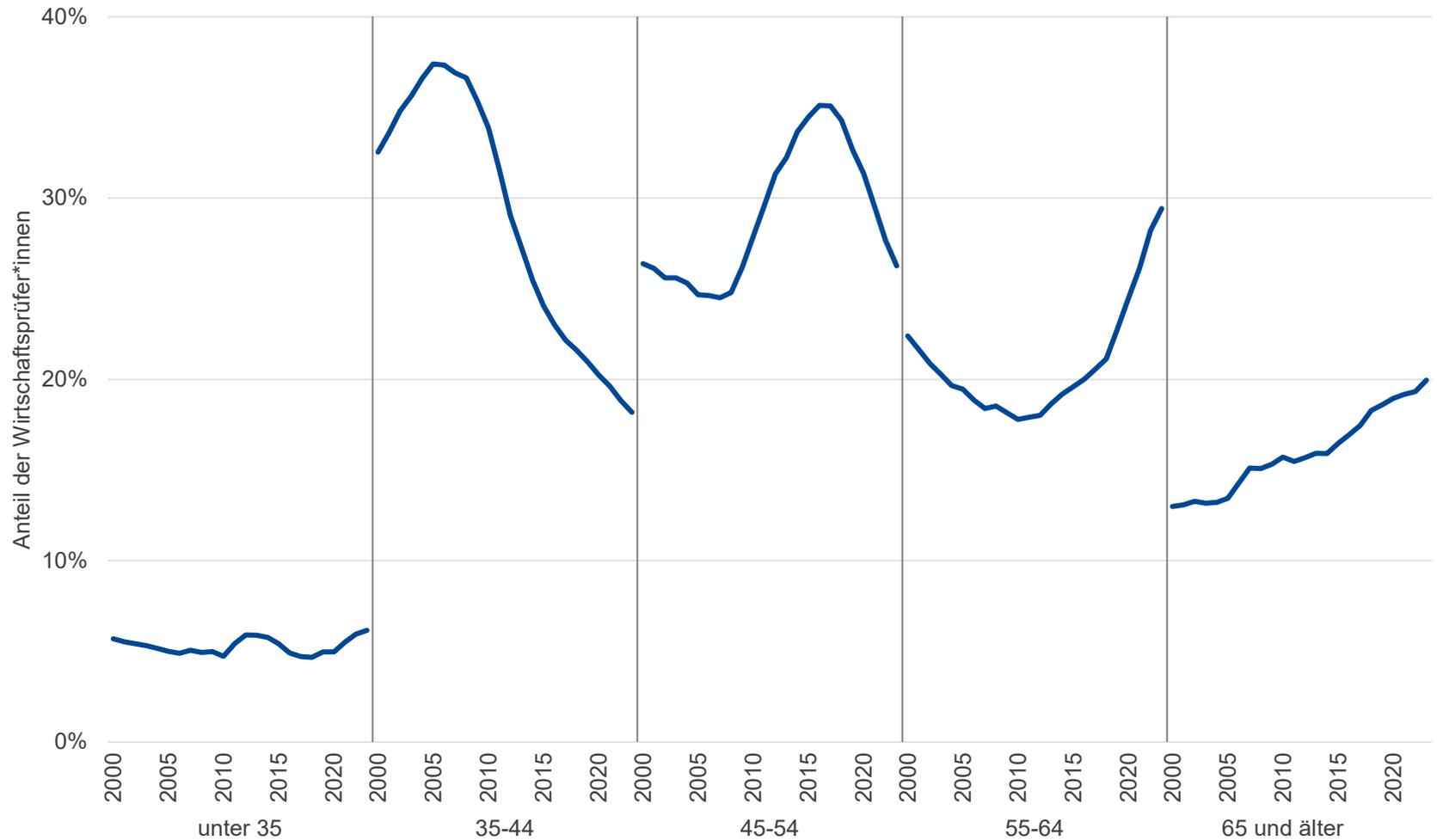
Quelle: [Statistisches Bundesamt, Unternehmensregister-System \(URS\), Rechtliche Einheiten \(Code: 52111-002\)](#)

## Der Berufsstand im Zeitverlauf



Quelle: Mitgliederstatistiken der Wirtschaftsprüferkammer zum 1. Januar des jeweiligen Jahres

## Entwicklung der Altersklassen



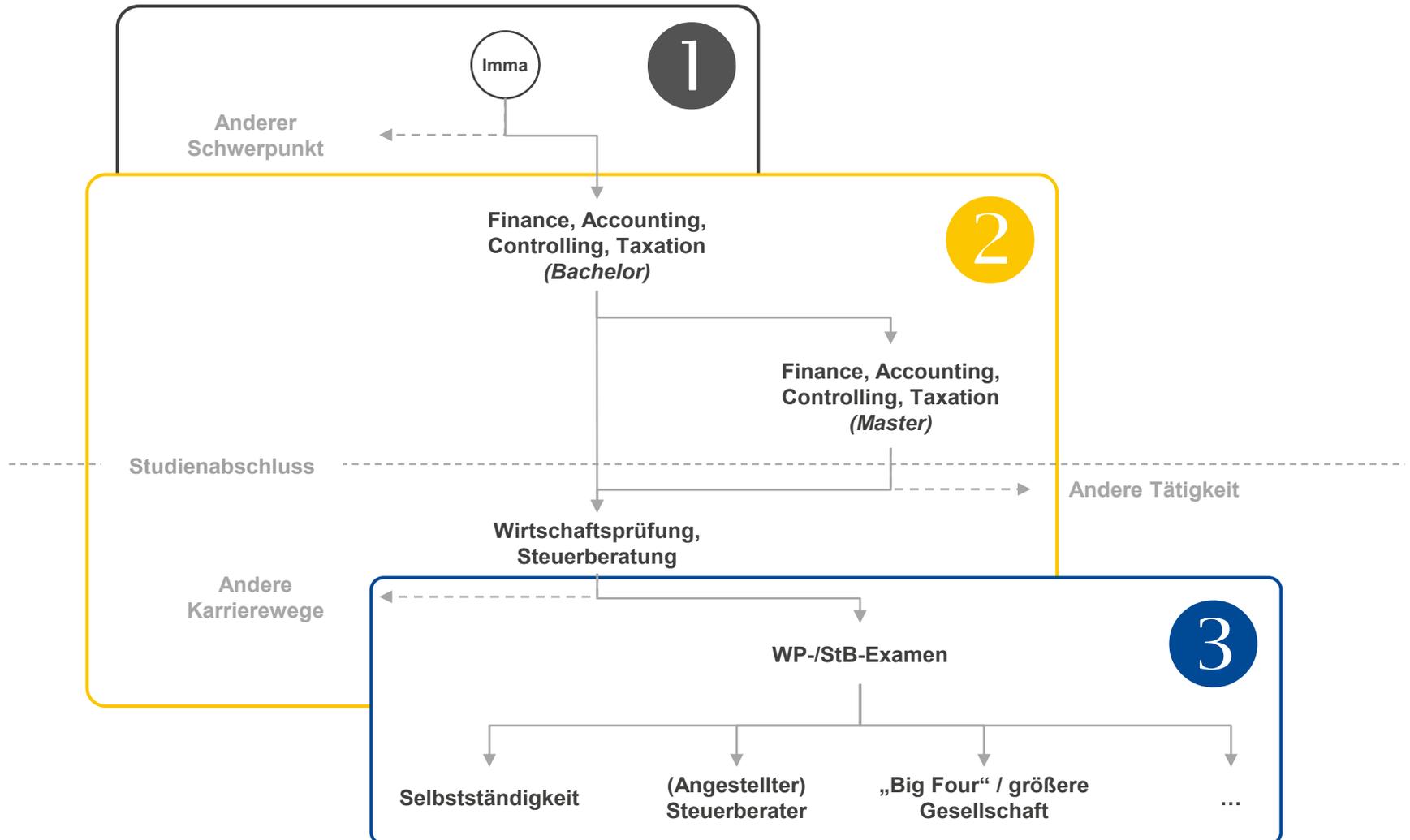
Quelle: Mitgliederstatistiken der Wirtschaftsprüferkammer zum 1. Januar des jeweiligen Jahres

## 2. Wer kommt nach?

---

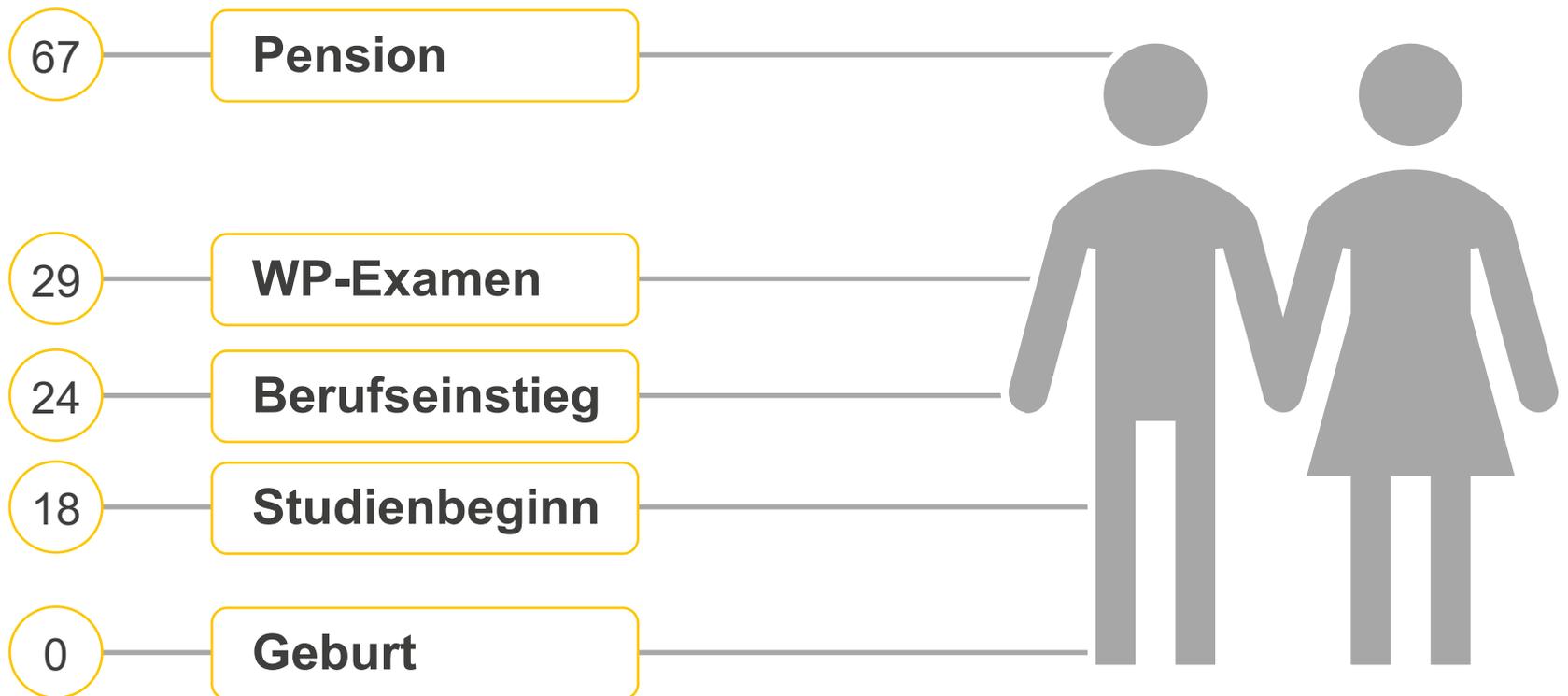
Eine quantitative Einordnung der Nachwuchsgewinnung

# Der Weg zur/zum Wirtschaftsprüfer\*in

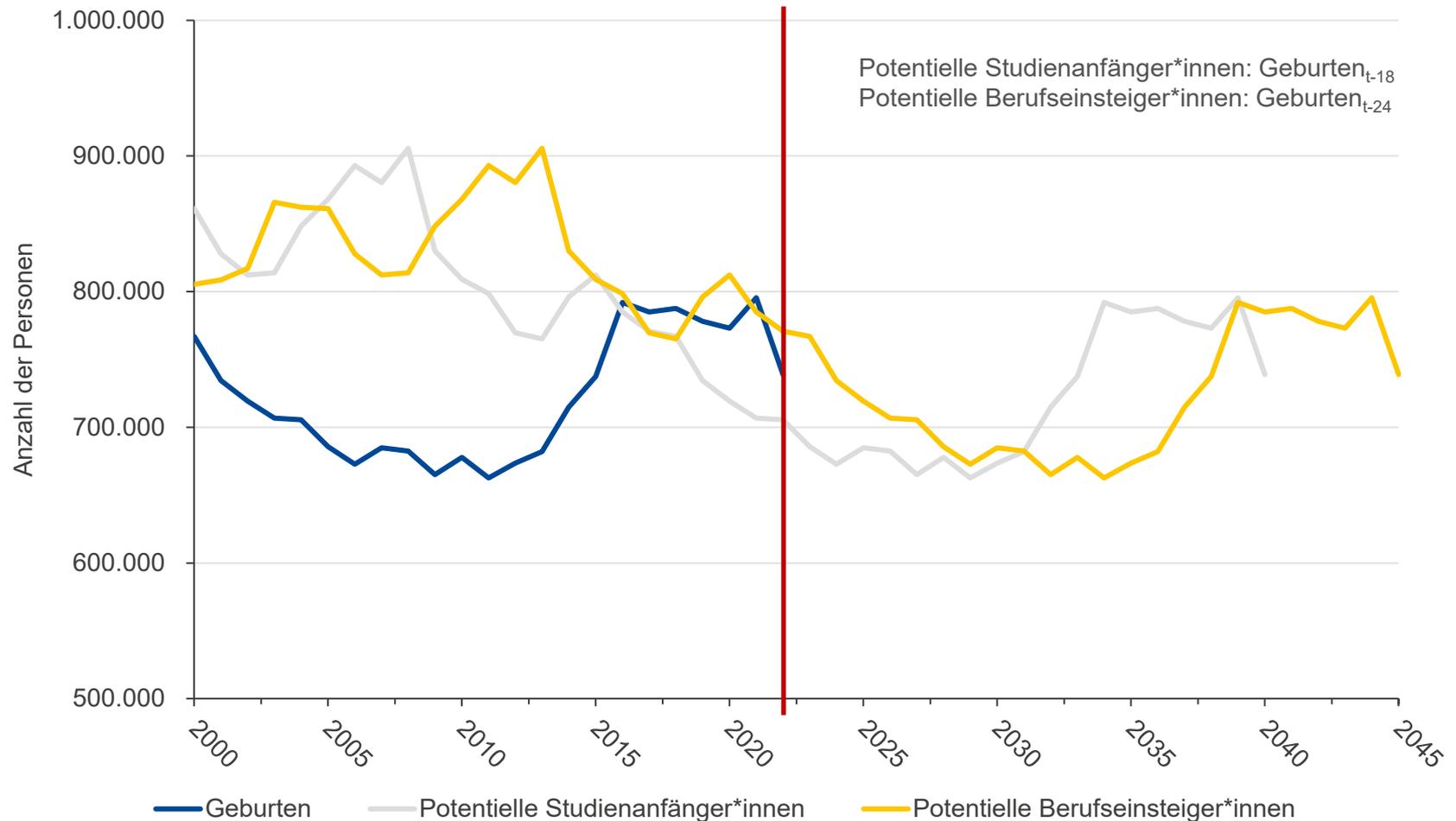


## Lebensentscheidungen

---



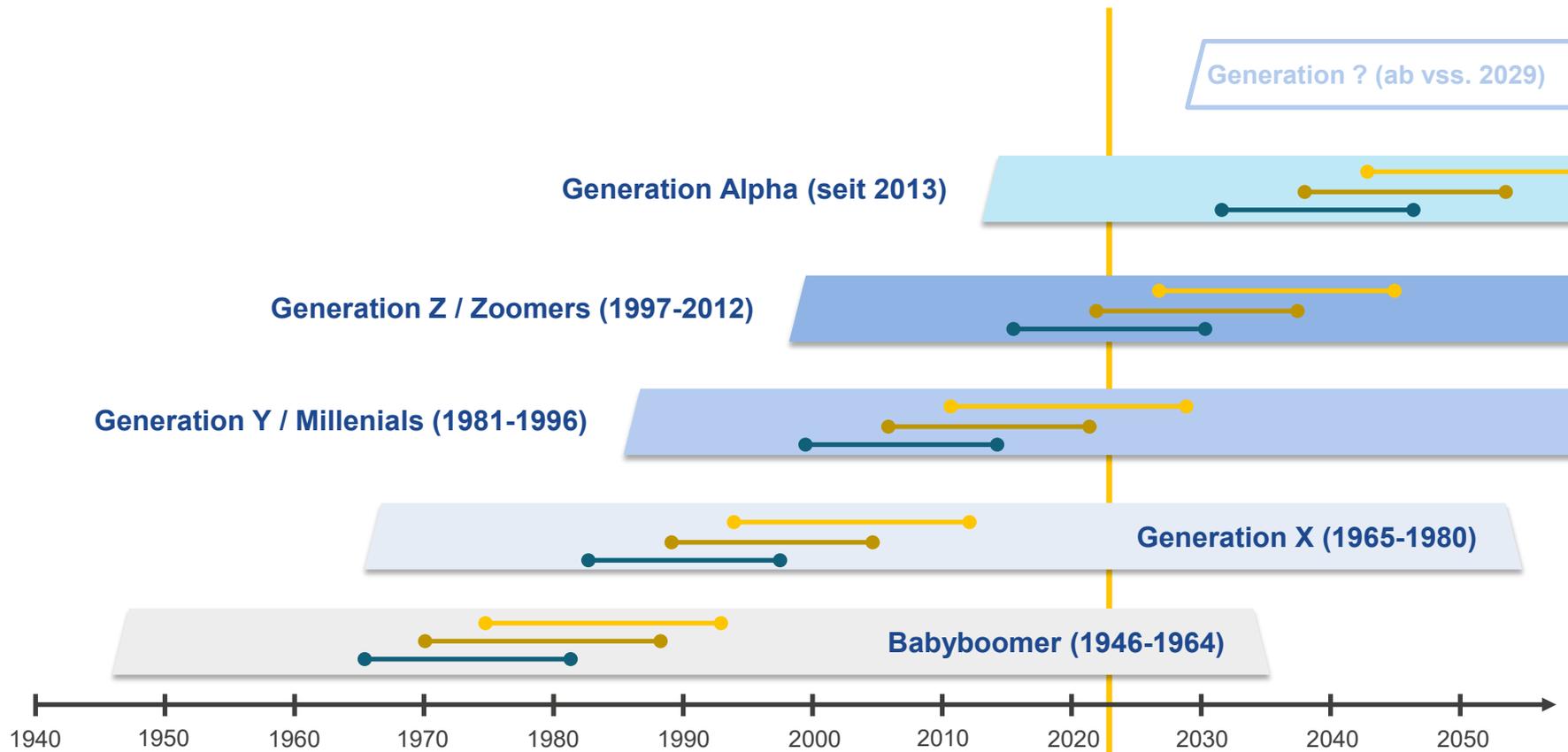
# Arbeitsmarkt und demographische Entwicklung



Quelle: [Statistisches Bundesamt, Lebendgeborene: Deutschland, Jahre, Geschlecht \(Code: 12612-0001\)](#)

# Ein kurzer Blick in die Generationen

## Einordnung der Generationen nach Geburtsjahren



Quelle: In veränderter Form übernommen von Cmglee, [Generation Timeline](#) (CC BY-SA 4.0, Abruf: 10.06.2023)

## Generations X, Y & Z

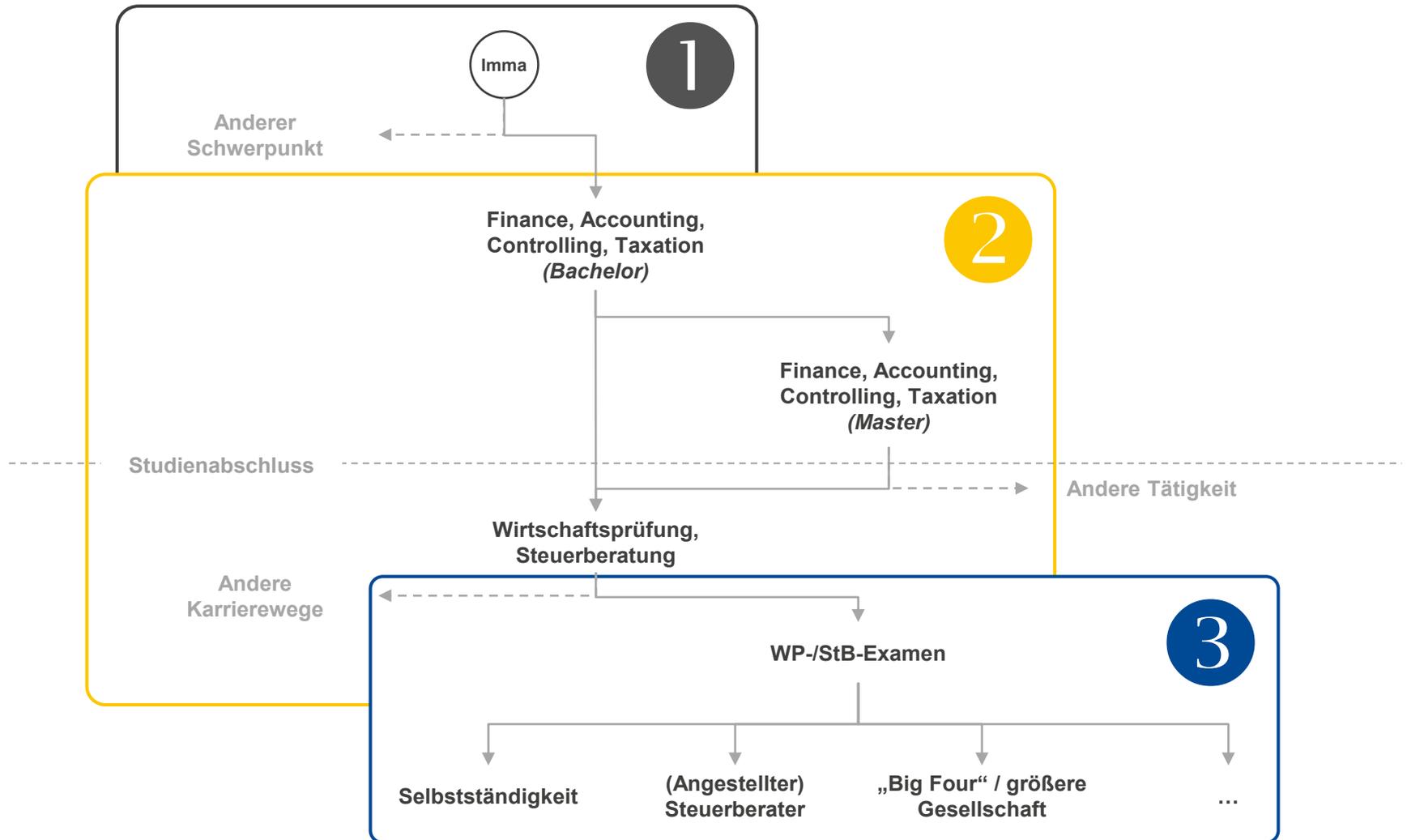
Generation X	Generation Y	Generation Z
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erste Generation, die ohne kriegsbedingte Nachwehen aufgewachsen ist</li> <li>• In Deutschland eher „Generation Golf“ (West) bzw. „Mauerkinder“ (Ost)</li> <li>• Eher unkritische Konsumgesellschaft, die wenig Interesse am Erarbeiten von Wohlstand zeigt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wunsch nach Sicherheit, Feedback &amp; Anerkennung</li> <li>• Bedingte Loyalität, wenn das eigene Vorankommen behindert wird</li> <li>• Hohe Bedeutung der Work-Life-Balance, ggf. Rückzug ins Private</li> <li>• Ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis</li> <li>• Interesse an Verantwortung in Job und Gesellschaft</li> <li>• Risikoavers</li> <li>• Interesse an festen Regeln und Strukturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedenken vor unsicherer, schlechter Zukunft</li> <li>• Trennung von Berufs- und Privatleben, aber mit großen Unterschieden</li> <li>• Gut bezahlter und sicherer Arbeitsplatz</li> <li>• Wunsch nach Tätigkeit, die kreativ und sinnstiftend ist</li> <li>• Geld ist wichtig – aber für die Zufriedenheit nicht alles</li> <li>• Psychisch vergleichsweise schlechter Zustand</li> <li>• Kaum Interesse an Hierarchien, Wettbewerb oder Selbstständigkeit</li> </ul>

## 3. Wer wird gesucht?

---

Versuch einer Topologie der Nachwuchsgewinnung

# Der Weg zum/zur Wirtschaftsprüfer\*in



## Eine Frage der Perspektive...

---

### ... Nachwuchs

Warum sollte ich einen Berufseinstieg / eine berufliche Zukunft in der Wirtschaftsprüfung anstreben?

Warum sollte ich gerade bei diesem Unternehmen arbeiten?

Warum sollte ich Wirtschaftsprüfer\*in werden (wollen), das Examen angehen? Reicht nicht auch das Steuerberaterexamen?

Muss ich mich so früh für einen für einen Berufsweg oder ein Unternehmen festlegen?

Muss ich mich (kurzfristig) nicht zu sehr einschränken, um auf diesem Berufsweg Fuß zu fassen?

...

### ... Wirtschaftsprüfer\*in

Warum sollte ich/wir gerade diese Person einstellen? Auf welcher Position?

Was kann ich/können wir bieten, was andere Unternehmen nicht bieten können?

Suche ich/suchen wir eine Spezialistin/einen Spezialisten (z.B. im Bereich IT) oder eine Generalistin/einen Generalisten?

Welche Möglichkeiten habe ich/haben wir, um die Person perspektivisch auch flexibel binden zu können (z.B. Freelancer)?

Welche Modelle sind möglich, um den Weg zum Berufsexamen (und danach) ohne „Work-Life-Blending“ zu gestalten?

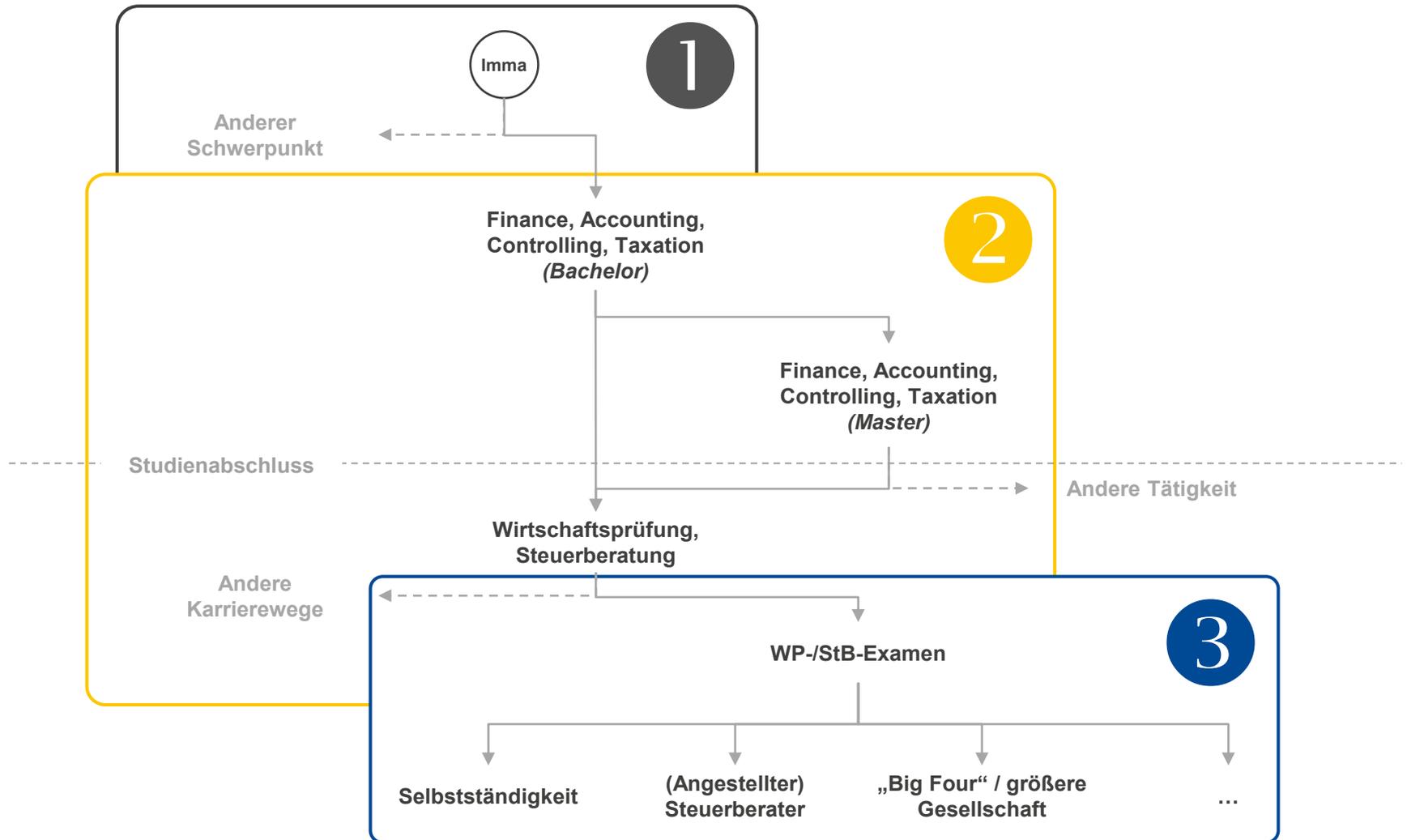
...

## 4. Was tun?

---

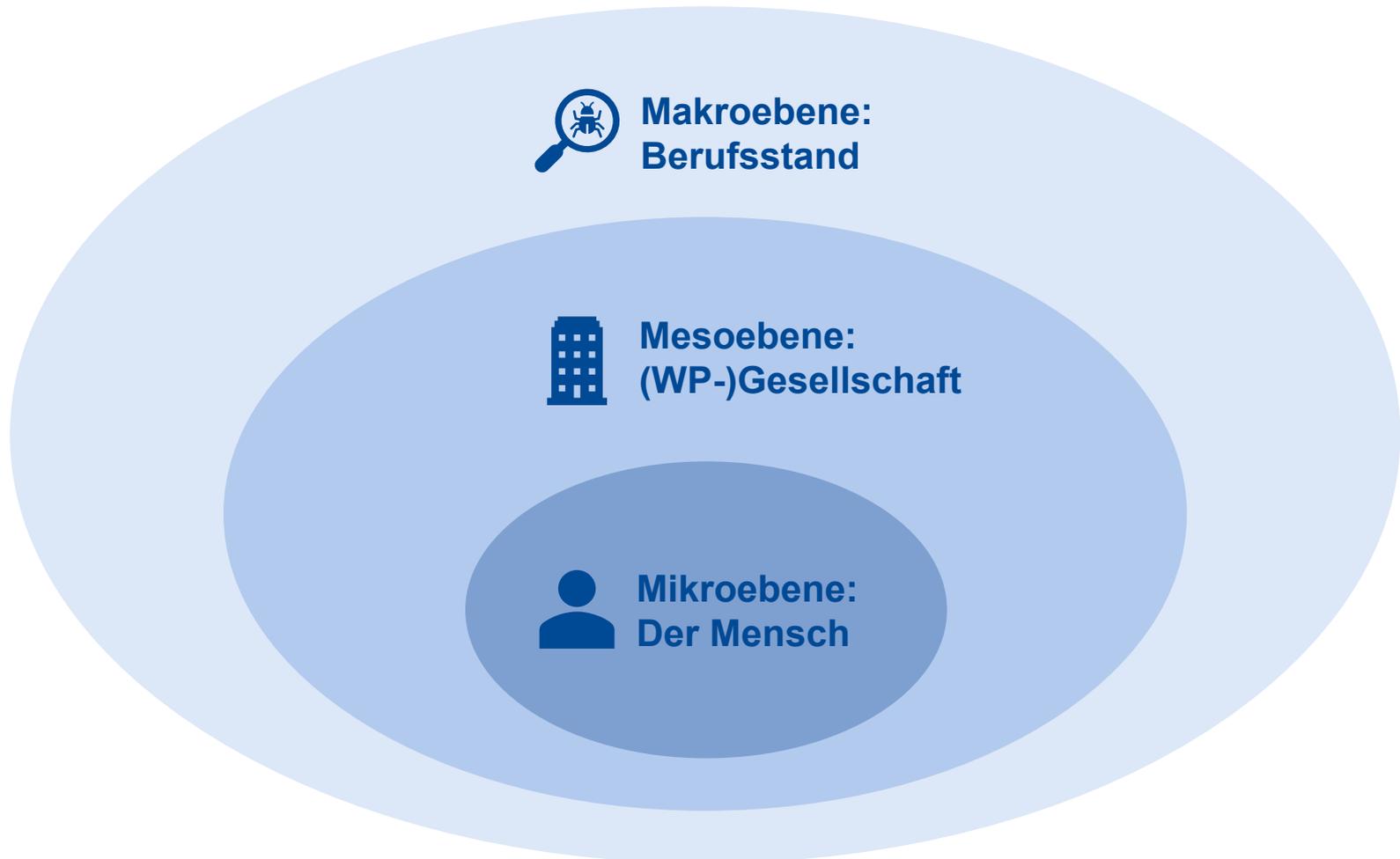
Ideen auf drei Ebenen

# Der Weg zum/zur Wirtschaftsprüfer\*in



## Makro-, Meso- und Mikroebene

---



## Mikroebene: Die Menschen

---

### Nachwuchsgewinnung

- Suchen Sie das Gespräch mit potentiellen Mitarbeiter\*innen.
- Interpretieren Sie das Einhalten von festen „Ritualen“ und persönlichen Regeln nicht als fehlendes Interesse oder Motivation.
- Betonen und zeigen Sie die Sicherheit, Verlässlichkeit und soziale Bedeutung der Tätigkeit.

### Nachwuchsbindung

- Finden Sie heraus, was Ihrem Gegenüber an ihrer/seiner Tätigkeit wichtig ist, was gefällt und was nicht.

## Mesoebene: Die (WP-)Gesellschaft

---

### Nachwuchsgewinnung

- Seien Sie auffindbar! Nutzen Sie Onlinebörsen, Social Media, etc.
- Gehen Sie auf lokale Hochschulen zu! Ideal sind Austauschformate, aber auch die Verbreitung von Angeboten und Vakanzen kann helfen.
- Schaffen Sie Angebote, damit potentielle Beschäftigte Sie kennenlernen können (z.B. Praktika, Werkstudierende).
- Planen Sie mittel- bis langfristig! Stellen – falls möglich – nicht nach Bedarf, sondern Verfügbarkeit von Nachwuchs schaffen.
- Trainieren und incentivieren Sie Ihre Beschäftigten für die Gewinnung von Nachwuchs.

### Nachwuchsbindung

- Geben Sie proaktiv Feedback und suchen Sie den Dialog zum Umfeld!
- Passen Sie sich an die Bedürfnisse Ihrer Beschäftigten an (z.B. mit Blick auf flexible Arbeitszeiten, Auszeiten, Weiterbildung).
- Erarbeiten Sie mit den Beschäftigten frühzeitig ein persönliches Konzept mit Zielen, Maßnahmen und Gegenleistungen.
- Schaffen Sie nichtmonetäre Anreize, die Wertschätzung zeigen (z.B. Kicker, Lego, Verpflegung).

## Makroebene: Der Berufsstand

---

### Nachwuchsgewinnung

- Vereinfachung der Anrechnung von Studienleistungen (z.B. § 13b WPO).
- Verstärkte Ansprache von Nichtmuttersprachlern, gerade auch nach dem Studium
- Wirtschaftsprüfung als soziales Gut herausstellen und die Schnittstellen zu anderen gesellschaftlich relevanten Themen (z.B. digitale Transformation, Nachhaltigkeit) stärken.
- Strategische Überlegungen zum Berufszugang anstellen, insbesondere mit Blick auf Dauer und Umfang der Prüfungsleistungen.

### Nachwuchsbindung

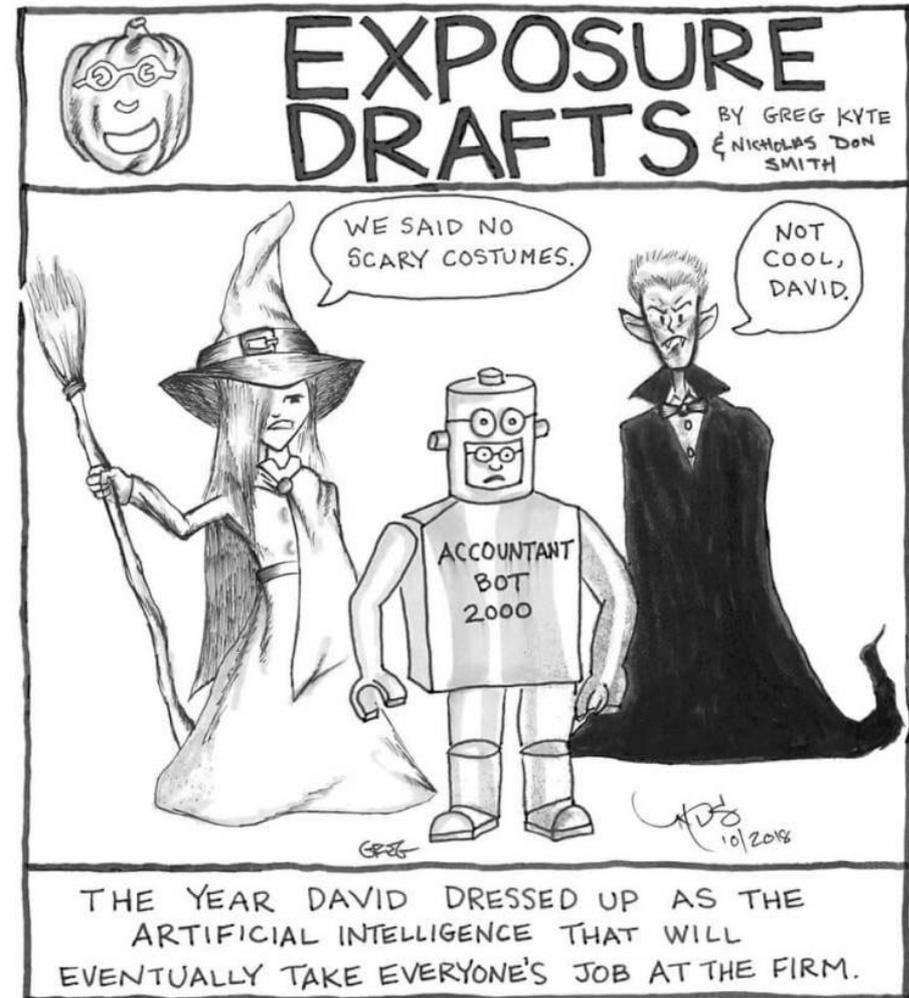
- Perspektiven für Berufseinsteiger ohne Interesse am Berufsexamen schaffen (z.B. Beteiligungsformen).
- Perspektiven für den zeitweiligen Austritt aus dem Beruf schaffen (Syndikus-WP).

## 5. Fazit

---

## Abschließende Bemerkungen

- Nachwuchssituation dürfte kurz- bis mittelfristig noch kritischer werden
- Hochschulen spielen als häufig erster Kontaktpunkt eine zunehmend wichtige Rolle
- Nachwuchsgewinnung und -bindung sind langfristige und strategische Prozesse
- Technologie als möglicher Lösungsansatz!?



**Jun.-Prof. Dr. Marcus Bravidor**

[marcus.bravidor@accounting.uni-freiburg.de](mailto:marcus.bravidor@accounting.uni-freiburg.de)

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaftliche Fakultät

Institut für Wirtschaftswissenschaften

Abteilung für Financial Accounting & Auditing

[www.accounting.uni-freiburg.de](http://www.accounting.uni-freiburg.de)

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.**

---

Den Volltext des Manuskripts finden Sie unter:

[www.mbravidor.eu/talks/wpk2023/](http://www.mbravidor.eu/talks/wpk2023/)