

# Digitale Transformation in der Steuerberatung

Artikel: **Struktur & Ordnung schaffen Freiheit -  
Klarheit in Prozessen und Zuständigkeiten**



Stand Mai 2026

[www.dstv.de](http://www.dstv.de)

Ein gemeinsamer Artikel der Mitglieder des **DStV Arbeitskreises Digitalstrategie**,  
und **Dipl.-Kfm. Michael Hein**, Steuerberater & Businesscoach.

## Eine typische Kanzleiszene – und was dahinter steckt

Dienstag, 10.40 Uhr. Ein Mitarbeiter steht in der Tür der Kanzleileitung: „Ich habe einige Fragen wie wir beim Mandanten Müller vorgehen.“ Die Inhaberin schaut kurz auf. „Entscheiden Sie das einfach.“ „Ja, aber letzte Woche hieß es, solche Sachen sollen wir abstimmen.“

Zwei Minuten später ist aus einer Kleinigkeit ein Führungsproblem geworden. Solche Situationen treten in vielen Kanzleien regelmäßig auf und hemmen Entwicklung. Es handelt sich dabei nicht um ein Kommunikationsproblem, sondern um ein Strukturproblem. Unklare Zuständigkeiten sind einer der größten Produktivitätsverluste in Kanzleien.

## Warum dieses Thema strategisch ist

Im ersten Beitrag dieser Reihe ging es um das Teilen von Verantwortung, im zweiten um Kommunikation und Konfliktkompetenz. Beide Themen entfalten ihre Wirkung nur auf Basis klarer Strukturen. Zentrale Fragen sind dabei: Wer entscheidet was? Wer trägt wofür Verantwortung? Und wie laufen die wichtigsten Abläufe verlässlich und wiederholbar?

In vielen Kanzleien bleiben diese Fragen unbeantwortet, weil sie im operativen Alltag untergehen. Rollen und Prozesse sind nicht eindeutig geklärt, Entscheidungen entstehen situativ und Führung verlagert sich in den Reaktionsmodus. Prioritäten wechseln, Abstimmungsbedarf steigt und Mitarbeitende stellen vermehrt Einzelfragen.



***„Struktur und Ordnung ersetzen  
Dauer-Improvisation durch Klarheit.  
Entscheidungen werden nachvollziehbar,  
Verantwortlichkeiten klar und Abläufe stabil.“***

*(StBin Tanja Maria Hirsch, Mitglied im DStV Arbeitskreis Digitalstrategie)*

@Tanja Maria Hirsch

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, warum das Thema strategisch relevant ist. Klare Strukturen entlasten die Kanzleileitung, stärken die Bindung und Entwicklung von Fachkräften und ermöglichen skalierbare Leistungen. Gleichzeitig bilden sie die Grundlage für eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen Menschen und KI.

Das Ergebnis ist eine Organisation, die weniger von der operativen Verfügbarkeit einzelner Personen abhängt. Struktur und Ordnung reduzieren den Druck im System und schaffen Freiräume für Führung sowie für die Entwicklung der Mitarbeitenden.

## Was fehlende Struktur konkret kostet

Viele Kanzleien wirken nach außen stabil. Intern zeigen sich jedoch häufig ineffiziente Abläufe, verzögerte Entscheidungen und unklare Übergaben. Das Problem ist selten offensichtlich, wirkt jedoch dauerhaft.

Wenn mehrere Personen parallel an derselben Fragestellung arbeiten, ohne dass klar ist, wer final entscheidet, entsteht verdeckte Mehrarbeit. Ebenso führen wiederkehrende Freigaben durch wenige Entscheidungsträger zu Engpässen im gesamten Arbeitsfluss. Unklare Übergaben erhöhen zusätzlich das Risiko von Inkonsistenzen in der Bearbeitung.

Die Auswirkungen gehen jedoch über Zeitverluste hinaus. Unklarheit erzeugt Unsicherheit. Mitarbeitende sichern sich stärker ab, anstatt eigenständig zu handeln. Dadurch geht nicht nur Effizienz verloren, sondern auch Energie im Team.

***“ Unklarheit kostet nicht nur Zeit.  
Sie kostet Energie, Vertrauen und  
Entwicklung.“***

(StBin Claudia Fuchs, Mitglied im DStV Arbeitskreis Digitalstrategie)



@Claudia Fuchs

Häufig wird versucht, diese Effekte durch intensivere Abstimmung zu kompensieren. Tatsächlich zeigt sich jedoch: Je klarer die Struktur, desto geringer der Abstimmungsbedarf.

### Woran funktionierende Struktur erkennbar wird:

- weniger Rückfragen
- kürzere Entscheidungswege
- stabilere Durchlaufzeiten
- weniger Eskalationen

## Ordnung schafft Freiheit

Struktur wird häufig mit Einschränkung verbunden. In der Praxis zeigt sich ein anderes Bild. Klare Zuständigkeiten schaffen Entscheidungsspielräume, da nicht mehr jede Fragestellung abgestimmt werden muss. Transparente Rollen und Erwartungen fördern eigenständiges Arbeiten und erhöhen die Planbarkeit.

Wer weiß, wofür er verantwortlich ist, handelt sicherer. Wer die eigenen Zuständigkeitsgrenzen kennt, reduziert unnötige Kontrollmechanismen. Auf diese Weise entsteht Freiraum, nicht durch weniger Regeln, sondern durch klare Leitplanken.

## Die Rolle der KI: Verstärker, kein Ersatz

Viele Kanzleien setzen große Erwartungen in den Einsatz von KI. Häufig verbunden mit der Hoffnung, bestehende Herausforderungen schneller zu lösen. In der Praxis zeigt sich ein anderes Bild, denn KI verstärkt bestehende Systeme. Gut strukturierte Kanzleien mit klaren Prozessen und eindeutigen Zuständigkeiten gewinnen durch KI an Qualität, Effizienz und Skalierbarkeit.



***“ KI kann ihre Stärke besonders dort ausspielen, wo Kanzleien organisatorisch gut aufgestellt sind. Deshalb beginnt erfolgreiche Digitalisierung mit Struktur, Klarheit und Führung.“***

(Dipl.-Bw. (BA) WP/StB Ulrich Edenhofer, Mitglied im DStV Arbeitskreis Digitalstrategie)

@Ulrich Edenhofer

Unstrukturierte Kanzleien hingegen erleben zusätzliche Komplexität und ein häufig unterschätztes Risiko entsteht: Wenn Prozesse und Zuständigkeiten nicht klar definiert sind, können sich Fehler unbemerkt in Abläufe einschleichen. Werden unzureichende oder falsche Informationen den KI-Systemen bereitgestellt, übernimmt KI diese Muster, verarbeitet sie weiter und verstärkt sie im Zeitverlauf.

In der Praxis zeigt sich, dass solche Fehler oft erst spät sichtbar werden. Zu diesem Zeitpunkt ist die Ursache nur noch schwer nachzuvollziehen und mögliche Auswirkungen lassen sich kaum sauber eingrenzen.

Der Einsatz von KI ohne klar strukturierte Prozesse führt dadurch nicht zwingend zu Effizienzgewinnen, sondern kann zusätzlichen Prüf- und Korrekturaufwand erzeugen. Abläufe wirken zunächst schneller, die notwendige Nacharbeit steigt jedoch.

Vor diesem Hintergrund ist ein gezielter und bewusster Einsatz entscheidend. Solange Prozesse und Verantwortlichkeiten nicht eindeutig definiert sind, sollte KI primär als unterstützendes Denk- und Analysewerkzeug eingesetzt werden, nicht als operative Instanz innerhalb zentraler Abläufe.

Diese Entwicklung führt zu einer zunehmenden Differenzierung im Markt.

**KI erfüllt dabei drei zentrale Funktionen:**

- als Strukturverstärker bestehender Prozesse
- als Sichtbarmacher von Schwachstellen
- als Skalierungshebel für standardisierte Abläufe

KI kann sehr konkret unterstützen: bei der Erstellung von Checklisten, bei der Strukturierung von Wissen, bei der Analyse wiederkehrender Mandantenanfragen oder bei der Dokumentation von Prozessen. Auch kann KI dabei unterstützen Rollenprofile systematisch zu formulieren, Verantwortungsmatrizen zu entwerfen, Schnittstellen zu analysieren und Entscheidungsarchitekturen zu strukturieren.

Dennoch gilt: KI ersetzt keine Führungsentscheidung, sondern macht fehlende Entscheidungen deutlicher sichtbar.



@DStV

# Fünf wirksame Struktur-Hebel

Zentrale Ansatzpunkte für mehr Struktur lassen sich in fünf Bereichen identifizieren.

## **1. Zuständigkeiten verbindlich klären**

Klar definierte Rollen schaffen Orientierung. Eine einfache Verantwortungsmatrix kann bereits ausreichen, um Entscheidungswege zu klären und Rückfragen deutlich zu reduzieren. Eine Rollenmatrix schafft Klarheit über Verantwortungsbereiche, Entscheidungsgrenzen und Eskalationslogiken.

## **2. Daily statt Abstimmungschaos**

Kurze tägliche Abstimmungen schaffen Transparenz im Arbeitsfluss. Sie ersetzen unstrukturierte Rückfragen durch klare Sichtbarkeit von Aufgaben und Blockaden. 10 Minuten täglich reichen, um über die wichtigsten Themen zu sprechen: Was wurde abgeschlossen? Was blockiert? Wo braucht es Klärung?

## **3. Auftragsklärung als Führungsaufgabe**

Effiziente Zusammenarbeit beginnt mit klaren Erwartungen. Wenn Ziel, Verantwortung, Zeitrahmen und Qualitätsmaßstab eindeutig sind, reduziert sich der Bedarf an Nachsteuerung erheblich.

## **4. Prozesse standardisieren und digital abbilden**

Wiederkehrende Leistungen wie Jahresabschlusserstellung, Lohnabrechnung, Fristenkontrolle, Mandatsannahme und auch „Sonderaufträge“ benötigen klare Abläufe. Digitale Tools entfalten ihre Wirkung erst dann, wenn diese Prozesse definiert sind.



**“Ich empfehle statt Blindflug und Excelpuzzle die konsequente Nutzung von DATEV ProCheck. Aus meiner Erfahrung stehen leider immer noch mehr als 50 % aller DATEV-Kanzleien auf „Kriegsfuß“ damit, obwohl die Standardprozesse sehr gut abgebildet sind.“**

(Dipl.-Kfm. Michael Hein, Steuerberater & Businesscoach)

@ Michael Hein

### Michael Hein – neuesdenken.net

**neuesdenken.net** ist eine Plattform für Coaching und Beratung von Unternehmern, Führungskräften und Steuerberater:innen. Im Fokus stehen moderne Führung, Kommunikation, Konfliktkompetenz und persönliche Entwicklung. Ziel ist es, Menschen und Organisationen dabei zu unterstützen, Veränderungen bewusst zu gestalten und nachhaltige Lösungen für den Arbeitsalltag zu entwickeln. Weitere Informationen unter: [neuesdenken.net](https://neuesdenken.net)

### 5. Strukturelles Lernen etablieren

Struktur erfordert kontinuierliche Weiterentwicklung. Regelmäßige Formate zur Reflexion von Prozessen und Zusammenarbeit schaffen die Grundlage für nachhaltige Verbesserung. Ein monatliches „Wissens-Café“ ermöglicht Austausch über: Wo entstehen Reibungsverluste? Wo fehlt Klarheit? Welche Lösungen funktionieren?



@DStV

## Ein Praxisbeispiel

Eine Kanzlei mit 23 Mitarbeitenden arbeitete unter hoher Belastung. Rückfragen gehörten zum Alltag, Entscheidungen konzentrierten sich bei wenigen Personen. Der Einstieg in die Veränderung erfolgte über drei Schritte: die Analyse wiederkehrender Rückfragen, die Klärung von Verantwortlichkeiten sowie die Einführung klarer Abstimmungsformate.

Die größte Herausforderung lag dabei weniger in den eingesetzten Instrumenten als im Verhalten. Mitarbeitende mussten lernen, Entscheidungen eigenständig zu treffen, während die Kanzleileitung Verantwortung bewusst abgab. Ein Partner stellte fest, dass er den Großteil aller kritischen Mandate selbst prüfte.

Durch die Einführung klarer Kriterien und Entscheidungsgrenzen konnte dieser Anteil deutlich reduziert werden, ohne Einbußen bei der Qualität. Bis zu einem Betrag X durfte der Sachbearbeiter eigenständig entscheiden, bei Thema Y wurde jetzt immer direkt die Kanzleileitung informiert. Diese Struktur reduzierte das Mikromanagement stark. Bereits nach wenigen Wochen veränderte sich der Alltag spürbar. Rückfragen gingen deutlich zurück, Entscheidungen wurden schneller getroffen, die Arbeitsatmosphäre wurde ruhiger.

## Womit sollte man beginnen?

Der Einstieg in mehr Struktur muss nicht komplex sein. Häufig genügt ein gezielter Blick auf den eigenen Arbeitsalltag. Dort, wo täglich Zeit verloren geht, ohne dass dies bewusst gesteuert wird, liegen die größten Hebel für Verbesserung.

### **Drei Fragen geben Orientierung:**

- Wo entstehen aktuell die meisten Rückfragen?
- Welche Entscheidungen bündelt die Kanzleileitung?
- Welche Prozesse laufen ohne klaren Ablauf?

## Typische Einwände

Der häufigste Einwand lautet: *„Dafür haben wir keine Zeit.“*

Tatsächlich ist es umgekehrt. Unstrukturierte Arbeit kostet jeden Tag Zeit.

Ein weiterer Einwand betrifft die Flexibilität: *„Struktur tötet meine Flexibilität.“*

Doch klare Strukturen ermöglichen schnellere Entscheidungen. Sie schaffen Sicherheit im Handeln und Professionalität statt Improvisation.

Auch die Größe der Kanzlei wird oft genannt: *„Dafür sind wir zu klein.“*

Dabei ist Struktur ein grundlegender Schutzmechanismus für jede Organisation.

Der verbreitetste Einwand ist: *„Mein Team macht da nicht mit.“*

Hier hilft die enge Einbindung, denn Beteiligung schafft Akzeptanz, sowie das Erkennen von Ängsten und Widerständen.

## Struktur ersetzt keine Führung

Struktur schafft die Voraussetzung für wirksame Führung. Viele strukturelle Defizite sind weniger auf fehlende Ressourcen als auf nicht getroffene Entscheidungen zurückzuführen. Klare Strukturen bilden die Grundlage für Qualität, Effizienz, Eigenverantwortung und Zukunftsfähigkeit.

Digitale Transformation ist kein zeitlich begrenztes Projekt, sondern eine dauerhafte Aufgabe der Kanzleileitung. Sie beginnt mit der bewussten Entscheidung, Struktur nicht als Belastung, sondern als strategische Entlastung zu verstehen. Wer diese Entscheidung trifft, schafft nachhaltige Freiräume, für die eigene Rolle, für das Team und für die Weiterentwicklung der Kanzlei.

### Weitere Impulse zur digitalen Transformation im Berufsstand

Dieser Beitrag ist Teil einer Reihe von Veröffentlichungen zur digitalen Transformation in der Steuerberatung. Auf unserer Website finden Sie weitere Fachbeiträge, Analysen und Orientierungshilfen zu aktuellen Entwicklungen im Berufsstand.

Dazu gehören unter anderem die **„10 Thesen zu KI in der Steuerberatung“** oder der Impulsartikel **„Verantwortung teilen in Zeiten digitaler Transformation & die Zukunft sichern“**. Ergänzt werden diese Inhalte durch weitere Artikel und Praxisimpulse rund um Digitalisierung, Organisation und Zukunftsthemen der Steuerberatung.

Weitere Inhalte finden Sie unter: [www.dstv.de](http://www.dstv.de) / Themen / Digitale Transformation

Stand: Mai 2026

## **Impressum**

Verantwortlich für den Inhalt:

Deutscher Steuerberaterverband e.V.

Littenstraße 10

10179 Berlin

Telefon: 030 27876-2

Telefax: 030 27876-799

E-Mail: [dstv.berlin@dstv.de](mailto:dstv.berlin@dstv.de)

[www.dstv.de](http://www.dstv.de)

Stand: Mai 2026

Bildnachweis:

Titelbild und Bilder im Text: siehe jeweils Bildquellen

## **ÜBER DEN DEUTSCHEN STEUERBERATERVERBAND e.V.**

Der Deutsche Steuerberaterverband e.V. (DStV) vertritt als Spitzenorganisation die Angehörigen der steuerberatenden und wirtschaftsprüfenden Berufe auf nationaler und internationaler Ebene gegenüber Politik, Exekutive und weiteren Stakeholdern. In seinen 15 Mitgliedsverbänden sind 36.500 - überwiegend in eigener Kanzlei oder Sozietät tätige - Steuerberater, Steuerbevollmächtigte, Wirtschaftsprüfer, vereidigte Buchprüfer sowie Berufsgesellschaften freiwillig zusammengeschlossen.

Alle in dieser Veröffentlichung enthaltenen Begriffe beziehen sich ohne jede Diskriminierungsabsicht auf alle Geschlechter.

## ***Ansprechpartner***

### **Luisa Stalla**

M.A. Managerin Digitale Transformation

Deutscher Steuerberaterverband e.V.

Littenstr. 10, 10179 Berlin

030 - 278 76 430

[luisa.stalla@dstv.de](mailto:luisa.stalla@dstv.de)

[www.dstv.de](http://www.dstv.de)