

Zukunft gestalten. Welche Entscheidungen prägen die Zukunft Ihrer Kanzlei?

– Eine Artikelserie –

Artikel 1 von 6: **Orientierung geben, wenn Erfahrung
allein nicht mehr reicht.**



Stand Mai 2026

www.dstv.de

Ein gemeinsamer Artikel von **Luisa Stalla, M.A.**, DStV Managerin Digitale Transformation und **Ulf Hausmann, MBA**, geschäftsführender Gesellschafter der Kanzleipakt GmbH.

Die sechs Perspektiven der Serie

Die folgende Grafik zeigt die sechs Perspektiven, entlang derer diese Serie Zukunftsfähigkeit in der Steuerberatung betrachtet. Jeder Beitrag fokussiert einen dieser Bereiche. Dieser Artikel widmet sich dem Thema: **Orientierung geben**.



Bild @DStV; Quelle @Excellence Framework Europe (EFE): Leitfaden zur Organisationsentwicklung. Berlin/Wien/Zürich. Initiative Ludwig-Erhard-Preis e.V., Quality Austria, & ESPRIX Excellence Suisse. (2024).

Zukunft in Kanzleien:

Keine Prognose, sondern eine Führungsaufgabe.

Viele Kanzleien beschäftigen sich gerade mit KI, Automatisierung und neuen Tools. Das ist verständlich. Denn die erste Reaktion auf Veränderung ist oft die Frage: *Was können wir einsetzen, um schneller zu werden?*

Genau so hat Digitalisierung lange funktioniert. Bestehende Arbeit wurde effizienter. Belege wurden digitaler, Prozesse schlanker, Auswertungen schneller, Kommunikation direkter. Im Kern ging es häufig darum, das Bekannte besser, schneller oder transparenter zu erledigen.

Jetzt verändert sich die Qualität der Veränderung. Es geht nicht mehr nur darum, das Gleiche schneller zu tun. Es geht darum, dass sich verschiebt, was in einer Kanzlei überhaupt noch Wert schafft.

KI verändert nicht nur einzelne Arbeitsschritte. Sie verändert die Frage, welche Leistungen künftig automatisiert erbracht werden, welche Rollen Menschen in der Kanzlei übernehmen und welchen Nutzen Mandantinnen und Mandanten künftig wirklich erwarten.

Damit wird Orientierung zu einer anderen Führungsaufgabe. Nicht: *Welche Software testen wir als Nächstes?* Sondern: *Welche Kanzlei wollen wir in einer veränderten Wertschöpfung eigentlich sein?*

Vom Effizienzthema zur Geschäftsmodellfrage

Viele Kanzleien nähern sich der aktuellen Entwicklung noch aus der bekannten Digitalisierungslogik. Sie prüfen Tools, testen Anwendungen, optimieren einzelne Prozesse und suchen nach kurzfristiger Entlastung im Alltag.

Das ist nachvollziehbar. Der operative Druck ist hoch. Fachkräftemangel, steigende Anforderungen, komplexe Mandate, interne Abstimmungen und wirtschaftlicher Steuerungsbedarf lassen wenig Raum für Grundsatzfragen.

Und trotzdem entsteht genau hier der entscheidende Punkt: Wer KI und Automatisierung nur als Effizienzthema betrachtet, greift zu kurz. Denn der eigentliche Wettbewerb entsteht nicht auf der Ebene einzelner Tools. Er entsteht auf der Ebene der Wertschöpfung.

Welche Leistungen werden künftig automatisiert erbracht? Und welche Kanzleien schaffen es, aus Daten, Fachlichkeit und unternehmerischer Einordnung neuen Nutzen für Mandantinnen und Mandanten zu entwickeln?

Der Wert verschiebt sich weg vom reinen Fleiß in der Bearbeitung und hin zur gestalterischen Leistung in der Führung von Mandaten, Prozessen und Entscheidungen. Das betrifft nicht irgendwann den Rand der Kanzlei. Es betrifft den Kern. Die Finanzbuchhaltung wird nicht nur digitaler. Sie kann zur Datenbasis für laufende Unternehmenssteuerung werden. Der Jahresabschluss bleibt fachlich relevant, aber sein Wert verändert sich, wenn Mandantinnen und Mandanten früher, laufender und entscheidungsorientierter unterstützt werden wollen. Beratung entsteht nicht mehr nur aus Erfahrung und Fachwissen, sondern zunehmend aus der Fähigkeit, Daten, Technologie und Geschäftsverständnis sinnvoll zu verbinden. Damit wird die Frage nach Orientierung konkreter: *Wo entsteht künftig der eigentliche Nutzen unserer Kanzlei?*

Wenn Erfahrung nicht mehr automatisch Orientierung gibt

Für viele Führungskräfte in Kanzleien ist das eine ungewohnte Situation. Über Jahre war Erfahrung ein verlässlicher Orientierungspunkt. Wer viele Mandate gesehen, viele Engpässe gelöst und viele Entwicklungen begleitet hat, konnte neue Situationen gut einordnen. Diese Erfahrung bleibt wertvoll, aber sie trägt nicht mehr automatisch.

Denn die aktuelle Entwicklung folgt nicht mehr nur der Logik: Ein neuer Prozess ersetzt einen alten Prozess. Eine neue Software macht eine bekannte Aufgabe schneller. Ein digitales Verfahren verbessert eine bestehende Routine.

Jetzt verändern sich mehrere Ebenen gleichzeitig: Technologie, Mandantenbedürfnisse, Mitarbeitendenrollen, Datenverfügbarkeit, Honorarlogiken und Marktstrukturen.

In einer solchen Situation kann Erfahrung sogar trügerisch werden, wenn sie neue Entwicklungen zu früh in alte Muster einordnet. Dann wird aus Routine keine Orientierung, sondern Verzögerung.

Das ist kein Vorwurf an erfahrene Kanzleiführung. Im Gegenteil: Gerade erfahrene Führungskräfte haben oft das beste Gespür dafür, wenn sich etwas Grundsätzliches verschiebt. Aber dieses Gespür braucht neue Räume, neue Denkrahmen und neue Kompetenzen.



“Es reicht nicht mehr, auf Basis dessen zu entscheiden, was bisher funktioniert hat. Führung muss lernen, Entwicklungen zu bewerten, für die es noch keine abgesicherten Erfahrungswerte gibt.“

(Ulf Hausmann, geschäftsführender Gesellschafter Kanzleipakt)

@UlfHausmann

Genau darin liegt eine der zentralen Herausforderungen der nächsten Jahre.

Ulf Hausmann, MBA, ist geschäftsführender Gesellschafter der **Kanzleipakt GmbH**. Kanzleipakt ist eine Innovationsgemeinschaft mittelgroßer Steuerkanzleien, die technologische Entwicklung nicht isoliert, sondern kooperativ angeht und dafür gemeinsam in Lösungen für Automatisierung und Künstliche Intelligenz investiert. www.kanzleipakt.de

Unternehmerische Fragen:

Die alte Logik fachliche Richtigkeit reicht nicht aus.

In Steuerkanzleien ist eine bestimmte Denkweise tief verankert: Es gibt richtige und falsche Antworten. Fachliche Arbeit folgt dieser Logik. Eine Erklärung ist korrekt oder fehlerhaft. Eine Frist ist gewahrt oder versäumt. Eine Gestaltung ist tragfähig oder riskant.

Diese Präzision ist eine Stärke des Berufsstands. Aber unternehmerische Führungsfragen funktionieren anders. Ob eine Kanzlei bestimmte Leistungen automatisieren sollte, ist keine Frage mit einer eindeutig richtigen Antwort. Ob technologische Kompetenz auf Partnerebene verankert werden muss, lässt sich nicht wie ein Steuerfall lösen. Ob neue Beratungsangebote aufgebaut, Mandantensegmente verändert oder Kooperationen eingegangen werden sollten, entscheidet sich nicht allein anhand fachlicher Korrektheit.

Hier geht es um Richtung. Um Annahmen. Um Verantwortung. Um die Fähigkeit, auch dann zu entscheiden, wenn noch nicht alle Informationen vollständig vorliegen.

Wer strategische Fragen mit der Logik fachlicher Richtigkeit beantworten will, wartet häufig zu lange. Oder entscheidet erst, wenn die Entscheidung faktisch bereits durch Markt, Technologie oder Mitarbeitende vorgegeben wurde.



@Luisa Stalla

“Deshalb verschiebt sich die Führungsfrage: Nicht: Was ist die eine richtige Antwort?

Sondern: Wofür übernehmen wir als Kanzlei Verantwortung?“

(M.A. Luisa Stalla, DStV Managerin Digitale Transformation)

Luisa Stalla, M.A., ist Managerin Digitale Transformation beim **Deutschen Steuerberaterverband e.V. (DStV)**. Sie beschäftigt sich mit den Auswirkungen technologischer Entwicklungen auf Führung, Zusammenarbeit und Wertschöpfung in der Steuerberatung. Im Fokus ihrer Arbeit stehen Orientierung, strategische Einordnung und die Frage, wie Kanzleien Zukunft aktiv gestalten können. www.dstv.de

Orientierung ist die Grundlage für Strategie

Der erste Schritt ist deshalb nicht die perfekte Prognose. Niemand kann sicher sagen, wie Steuerkanzleien in fünf oder zehn Jahren genau arbeiten werden. Aber Führung muss auch nicht alles vorhersagen. Sie muss einen Rahmen schaffen, in dem gute Entscheidungen möglich werden.

Orientierung bedeutet, Entwicklungen einzuordnen, Prioritäten sichtbar zu machen und Verantwortung bewusst zu übernehmen. Sie gibt Teams, Partnerkreisen und Mitarbeitenden ein gemeinsames Verständnis davon, worauf die Kanzlei ihre Energie richtet.

Erst daraus entsteht Strategie. Denn Strategie ist nicht die Summe einzelner Projekte. Strategie entsteht, wenn Entscheidungen aus einer erkennbaren Richtung heraus getroffen werden.

Welche Entscheidungen zählen wirklich auf unsere Zukunftsfähigkeit ein? Welche Entwicklungen verfolgen wir aktiv — und welche bewusst nicht? In dieser Logik ist Orientierung keine Vorstufe zur eigentlichen Arbeit. Sie ist der Anfang wirksamer Führung.

Mini-Check: Woran orientiert sich Ihre Kanzlei wirklich?

Welche Leistungen Ihrer Kanzlei werden in drei bis fünf Jahren noch durch Bearbeitung wertvoll sein – und welche durch Einordnung, Steuerung oder Gestaltung?

Wo treffen Sie aktuell Technologieentscheidungen als Toolfrage, obwohl dahinter eigentlich eine Geschäftsmodellfrage liegt?

Welche Kompetenzen fehlen auf Führungsebene, um KI, Automatisierung und neue Wertschöpfung sicher einzuordnen?

Welche strategischen Entscheidungen verschieben Sie, weil es dafür keine fachlich „richtige“ Antwort gibt?

Wo schaffen Sie regelmäßig Raum, um nicht nur operative Themen zu lösen, sondern die Entwicklung der Kanzlei bewusst zu führen?

Woran erkennen Mitarbeitende und Führungskräfte im Alltag, welche Richtung für die Kanzlei wirklich Priorität hat?

Ausblick auf die Artikelserie

Orientierung beantwortet noch nicht jede strategische Frage. Aber sie entscheidet darüber, ob eine Kanzlei überhaupt in der Lage ist, die richtigen Fragen zu stellen.

Im nächsten Beitrag geht es deshalb um die zweite Perspektive dieser Serie: Strategie entwickeln.

Denn wenn sich Wertschöpfung, Technologie und Mandantenanforderungen gleichzeitig verändern, wird Strategie nicht zur Planung auf Papier. Sie wird zur bewussten Entscheidung darüber, welche Zukunft die Kanzlei aktiv gestalten will.



@DStV

Weitere Impulse zur digitalen Transformation im Berufsstand

Auf unserer Website finden Sie, in der Kategorie digitale Transformation in der Steuerberatung, weitere Fachbeiträge, Analysen und Orientierungshilfen zu aktuellen Entwicklungen im Berufsstand. Dazu gehören unter anderem die „**10 Thesen zu KI in der Steuerberatung**“, **Whitepaper** oder der Impulsartikel „**Verantwortung teilen in Zeiten digitaler Transformation & die Zukunft sichern**“. Weitere Inhalte finden Sie unter: 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

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

www.dstv.de