

Zukunft gestalten. Welche Entscheidungen prägen die Zukunft Ihrer Kanzlei?

– Eine Artikelserie –

Artikel 2 von 6:

**Strategie entwickeln, solange das heutige Modell
noch trägt: Wofür soll Ihre Kanzlei künftig wertvoll
sein?**



Stand Juli 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: **Strategie entwickeln**.



@DStV

Wenn der Maschinenraum unter Volllast läuft

Der Maschinenraum vieler Steuerkanzleien läuft unter Volllast. Fristen müssen eingehalten, Abschlüsse fertiggestellt, Löhne abgerechnet, Rückfragen beantwortet und Mandantinnen und Mandanten verlässlich begleitet werden. Die Auftragslage ist stabil, häufig sogar übevoll. Jede freie Kapazität kann unmittelbar in fachliche Arbeit, Beratung oder die Betreuung bestehender Mandate fließen.

Auf der Brücke des Schiffs stellt sich trotzdem eine andere Frage: *Wohin steuert die Kanzlei?* Das bisherige Fahrwasser trägt noch. Die Nachfrage ist hoch, die Leistungen sind notwendig und im vorhandenen Mandantenbestand liegt vielfach zusätzliches Beratungspotenzial. Gerade deshalb erscheint es wirtschaftlich vernünftig, die vorhandene Arbeit zuerst zu erledigen und Grundsatzfragen aufzuschieben.

Darin liegt das strategische Paradox. Der Erfolg der heutigen Geschäftslogik bindet genau die Zeit, Aufmerksamkeit und Investitionskraft, die für ihre Weiterentwicklung gebraucht werden. Solange das bestehende Modell funktioniert, entsteht kaum akuter Veränderungsdruck. Gleichzeitig verändern sich Technologie, Datenverfügbarkeit, Mandantenerwartungen, Mitarbeitendenrollen, Wettbewerbsstrukturen und Möglichkeiten der Skalierung.

Das strategische Risiko entsteht daher selten als plötzlicher Bruch. Es wächst schrittweise, wenn eine Kanzlei ihre heutige Erfolgslogik fortschreibt, während sich ihr Umfeld schneller verändert als ihre eigene Entscheidungs- und Entwicklungsfähigkeit. Wer erst über den Kurs nachdenkt, wenn das bisherige Fahrwasser nicht mehr trägt, hat einen erheblichen Teil seiner Handlungsfreiheit bereits verloren. ***Die operative Lage vieler Kanzleien ist stabil, aber der strategische Entscheidungsdruck wächst.***

Der erste Beitrag dieser Serie hat gezeigt, warum Kanzleien in einem dynamischen Umfeld neue Orientierung brauchen. Orientierung macht Entwicklungen und mögliche Richtungen sichtbar. Strategie geht den nächsten Schritt: Sie übersetzt diese Orientierung in bewusste Festlegungen, Prioritäten und einen verbindlichen Ressourceneinsatz.

Strategie heißt, einen Kurs zu wählen

Im Kanzleialltag werden viele Entscheidungen getroffen: eine neue Software wird eingeführt, Prozesse werden angepasst, Mitarbeitende eingestellt, Mandate angenommen oder Leistungen erweitert. Diese Entscheidungen können die Kanzlei weiterentwickeln, wenn sie ein konsistentes Zukunftsbild ergeben.

Planung organisiert vor allem bekannte Aufgaben, Termine und Ressourcen. Strategie befasst sich mit Entscheidungen unter Unsicherheit und klärt, welche Position die Kanzlei anstrebt, welche Schwerpunkte Vorrang erhalten und welche Fähigkeiten dafür aufgebaut werden müssen. Dazu gehört auch die bewusste Entscheidung, bestimmte Möglichkeiten später, kleiner oder gar nicht zu verfolgen.

Ein Automatisierungsprojekt ist deshalb noch keine Strategie. Seine strategische Bedeutung entsteht durch den Zusammenhang: *Welches Ziel unterstützt es? Welchen künftigen Nutzen ermöglicht es? Welche Abhängigkeiten schafft es? Welche Kompetenzen, Rollen und Investitionen folgen daraus? Wie bestimmt eine Kanzlei ihren künftigen Kurs, während der laufende Betrieb die Aufmerksamkeit beansprucht?*

Das Excellence Framework Europe (EFE) beschreibt Strategiearbeit als fortlaufenden Prozess. Für diesen Beitrag lässt sich die Logik in drei Bewegungen übersetzen:

1. Verstehen	2. Festlegen	3. Umsetzen und reviewen
Umfeld, Markt, Mandantenanforderungen sowie eigene Kompetenzen und Möglichkeiten einordnen.	Positionierung, Geschäftsmodell, strategische Schwerpunkte, Ziele und Initiativen bestimmen.	Verantwortung, Ressourcen und Systeme ausrichten, Wirkung prüfen und bei Bedarf anpassen.

Diese Logik bildet die innere Architektur des Artikels. Im Mittelpunkt steht dabei eine zentrale strategische Entscheidung:

Welchen Nutzen soll die Kanzlei ihren Mandantinnen und Mandanten künftig besonders überzeugend bieten?

Verstehen: Was trägt heute - und was verschiebt sich?

Strategie beginnt mit einer nüchternen Diagnose. Dazu gehört zuerst die Anerkennung dessen, was heute erfolgreich ist. Steuerkanzleien schaffen fachliche Sicherheit, erfüllen komplexe Pflichten, entlasten Unternehmen und Privatpersonen und übernehmen Verantwortung in einem regulierten Umfeld. Langjährige Mandatsbeziehungen, Vertrauen und tiefe Kenntnis der jeweiligen Situation bilden ein starkes Fundament.

Auch wirtschaftlich spricht vieles für die Fortsetzung des Bestehenden. Die Nachfrage ist hoch. Verpflichtende Leistungen sichern eine belastbare Grundaustattung. Viele Kanzleien könnten bereits mit vorhandenen Mandantinnen und Mandanten zusätzliche Beratungsleistungen entwickeln. Der kurzfristige Nutzen jeder investierten Stunde ist daher gut sichtbar.

Parallel verändern Cloud-Systeme, Automatisierung und Künstliche Intelligenz Arbeitsabläufe, Datenzugänge und neue Formen der Zusammenarbeit. Mandantinnen und Mandanten erleben gleichzeitig in anderen Lebens- und Geschäftsbereichen eine zunehmende Geschwindigkeit, Transparenz und Verfügbarkeit von Informationen. Diese Erfahrungen prägen auch ihre Erwartungen an die Zusammenarbeit mit der Kanzlei.



@Ulf Hausmann

“Eine Kanzlei muss Entwicklungen beobachten, bewerten, in Entscheidungen übersetzen und mit dem laufenden Betrieb synchronisieren. Genau diese Synchronisation wird zur organisatorischen Herausforderung.”

(Ulf Hausmann, geschäftsführender Gesellschafter Kanzleipakt)

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

Organisationsform und Entwicklungsgeschwindigkeit

Viele Kanzleien sind als Einzelunternehmen oder in kleinen Partnerstrukturen organisiert. Ihre Stärke liegt in kurzen Wegen, persönlicher Verantwortung und hoher fachlicher Nähe. Gleichzeitig kann es schwer werden, zusätzliche Kompetenzen für Technologie, Personal, Organisation, Daten oder Geschäftsentwicklung dauerhaft vorzuhalten.

Größere Einheiten verfügen eher über die Möglichkeit, spezialisierte Rollen, Stabsstellen und Entwicklungsteams aufzubauen. Dafür steigt der Bedarf an Koordination, klaren Entscheidungswegen und gemeinsamer Governance. Zusammenschlüsse, Kooperationen und Netzwerke gewinnen deshalb als strategische Optionen an Bedeutung: Sie können Kompetenzen, Investitionen und Lernprozesse bündeln.

Welche Organisationsform trägt, hängt von Zielbild, Größe, Kultur und Eigentümerinteressen ab. Der gemeinsame Maßstab lautet: *Kann die Organisation die Komplexität und Geschwindigkeit ihres Umfelds aufnehmen, verarbeiten und in wirksame Entscheidungen übersetzen?* Die weiteren Beiträge der Serie greifen diese Frage bei Zusammenarbeit, Wertschöpfung und Veränderung vertieft auf.



@Luisa Stalla

“Die bestehende Erfolgslogik bleibt wertvoll, aber als alleiniger Entscheidungskompass wird sie zunehmend riskant.“

(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

Festlegen: Wofür soll die Kanzlei künftig wertvoll sein?

Kanzleistrategie umfasst mehrere miteinander verbundene Entscheidungen: die Ziele der Inhaberinnen und Inhaber, Markt- und Mandantenpositionierung, Leistungsportfolio, Geschäftsmodell, Personal und Organisation, Technologie, Kooperationen, Investitionen und Nachfolge. Dieser Beitrag vertieft einen besonders grundlegenden Ausschnitt: die künftige Nutzenpositionierung.

Wert entsteht dort, wo Mandantinnen und Mandanten einen für sie relevanten Nutzen verlässlich erleben. Die strategische Frage lautet daher: *Für welche Mandantengruppen und in welchen Situationen wollen wir künftig besonders hilfreich sein?*

Der bisherige Nutzen der Steuerberatung lag bereits weit über der reinen Erstellung von Erklärungen, Abschlüssen oder Abrechnungen. Mandantinnen und Mandanten erhielten Sicherheit, Entlastung, fachliche Übersetzung und Vertrauen. Es gab jemanden, der Anforderungen einordnete, Fristen im Blick behielt, Risiken reduzierte und im Zweifel Verantwortung übernahm.

Diese Nutzenformen bleiben tragfähig. Ihre konkrete Ausprägung entwickelt sich weiter. Sicherheit entsteht stärker durch nachvollziehbare Daten und aktive Risikoprävention. Entlastung zeigt sich in reibungsarmen Abläufen, klaren Verantwortlichkeiten und geringerem administrativem Aufwand. Übersetzung umfasst zunehmend die wirtschaftliche Bedeutung von Informationen. Vertrauen wird durch vorausschauende Begleitung und einen souveränen Umgang mit Technologie und Daten gestärkt.

Von der Bearbeitung zur Entscheidungsfähigkeit

Der zusätzliche Nutzen der Zukunft entsteht häufig dort, wo Informationen bessere Entscheidungen ermöglichen. Aus der laufenden Buchhaltung kann eine Grundlage für Steuerung werden. Der Jahresabschluss kann wirtschaftliche Entwicklungen verständlich machen und Konsequenzen sichtbar machen. Beratung gewinnt an Wirkung, wenn Fachwissen, Daten, Technologie und Geschäftsverständnis zusammengeführt werden.

Unternehmerische Entscheidungen betreffen weit mehr als steuerliche Fragestellungen – etwa Investitionen, Finanzierung, Liquidität, Wachstum oder Nachfolge. Beratung beginnt deshalb nicht mit der Auswertung, sondern mit der Frage: *Welche Entscheidung muss der Mandant treffen?* Erst daraus folgt, welche Informationen, Perspektiven und gegebenenfalls Partner benötigt werden.

Auch das Qualitätsverständnis erweitert sich. Fachliche Richtigkeit bleibt unverzichtbar. Zusätzlich zählen Zeitpunkt, Verständlichkeit und Entscheidungsrelevanz. Eine korrekte Auswertung kann zu spät kommen. Eine fachlich präzise Beratung kann wenig Orientierung geben. Viele Daten können vorliegen, während die entscheidende Information fehlt. *Bei welchen Entscheidungen unserer Mandantinnen und Mandanten wollen wir künftig besonders hilfreich sein?*

Mögliche Dimensionen der Nutzenpositionierung

Die folgenden Dimensionen sind keine festen Schubladen und keine abschließende Liste. Sie helfen dabei, die eigene strategische Richtung präziser zu beschreiben.

Eine Kanzlei muss sich dabei nicht auf eine einzige Dimension festlegen. Entscheidend ist, welche Dimensionen für die eigenen Mandantengruppen besonders relevant sind, wie stark sie gewichtet werden und welche Fähigkeiten dafür aufgebaut werden müssen.

Sicherheit: Ruhe, Verlässlichkeit und Risikovermeidung

Sicherheit gehört zum grundlegenden Qualitätsversprechen jeder Kanzlei. Strategisch relevant wird sie dort, wo Mandantinnen und Mandanten diese Sicherheit im Alltag konkret erleben. Im Mittelpunkt stehen fachliche Qualität, verlässliche Fristensteuerung, vollständige und nachvollziehbare Dokumentation sowie die frühzeitige Erkennung

steuerlicher, rechnungswesenbezogener und finanzieller Risiken. Dazu gehören auch unvollständige Daten, ungeklärte Zuständigkeiten oder Unstimmigkeiten in der Buchhaltung.

Technologie kann dabei helfen, Fehler zu reduzieren, Auffälligkeiten sichtbar zu machen und Standards abzusichern. Entscheidend bleibt die bewusste fachliche Prüfung. Eine Kanzlei kann etwa unterjährig gezielt nach Unstimmigkeiten suchen, offene Sachverhalte früh mit dem Mandanten klären oder bei Bedarf eine Test-Betriebsprüfung durchführen.

Der Nutzen für Mandantinnen und Mandanten liegt in Ruhe und Verlässlichkeit. Risiken werden früher erkannt, Sachverhalte rechtzeitig geklärt und Überraschungen vermieden. Die Kanzlei wird als Instanz erlebt, die Verantwortung übernimmt und den Mandanten sicher durch ein komplexes Umfeld führt.

Effizienz und Prozessqualität: einfache Zusammenarbeit und weniger Reibung

Eine weitere Nutzendimension liegt in der Qualität der laufenden Zusammenarbeit. Unterlagen, Daten und Dokumente sollen einfach fließen. Rückfragen sollen gezielt und verständlich erfolgen. Zuständigkeiten müssen auf beiden Seiten klar sein. Bearbeitungsstände, offene Aufgaben und Fristen sollten transparent werden. Für viele Mandantinnen und Mandanten liegt der spürbare Nutzen genau darin, dass die Zusammenarbeit wenig Zeit kostet und verlässlich funktioniert.

Dafür braucht die Kanzlei standardisierte Abläufe, passende Schnittstellen, einen zentralen digitalen Zugang und eine konsequente Integration des Mandanten in den Prozess. Auch schnellere Reaktionszeiten und eine zielgruppengerechte Servicearchitektur gehören dazu. Kommunikationswege, Ansprechpartner und Serviceversprechen sollten zum tatsächlichen Informations- und Kommunikationsbedarf der jeweiligen Mandantengruppe passen.

Damit diese Qualität im Mandantenkontakt entstehen kann, muss die Kanzlei ihre internen Abläufe weitgehend beherrschen. Gerade in der laufenden Finanzbuchhaltung schaffen Automatisierung, klare Standards und strukturierte Datenverarbeitung die Kapazität für gezielte Kommunikation und persönliche Betreuung.

Der Nutzen liegt in Zeitgewinn, Transparenz und Entlastung. Mandantinnen und Mandanten erleben weniger Rückfragen, kürzere Wege, klare Verantwortlichkeiten und einen verlässlichen Überblick über den Stand der Zusammenarbeit.

Steuerung und Daten: aus Informationen bessere Entscheidungen ermöglichen

Eine weitere Dimension ist die Fähigkeit, laufende Daten für die unternehmerische Steuerung nutzbar zu machen. Die Finanzbuchhaltung wird dabei zu einer Grundlage, um Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, Kennzahlen einzuordnen und wirtschaftliche Entscheidungen vorzubereiten. Dafür reichen steuerliche Daten allein häufig nicht aus. Je nach Fragestellung müssen zusätzliche Informationen einbezogen werden, etwa Liquidität, Auftragslage, Finanzierung, Personal, Investitionen oder operative Kennzahlen.

Der Nutzen entsteht aus dem Zusammenspiel von Daten, Einordnung und regelmäßigem Dialog. Aktuelle Dashboards können Entwicklungen sichtbar machen. Gemeinsame digitale Arbeitsumgebungen können Mandant und Kanzlei einen konsistenten Blick auf dieselben Informationen ermöglichen. KI kann dabei unterstützen, Auffälligkeiten zu erkennen, Zusammenhänge zu erklären, Fragen zu den eigenen Daten zu beantworten oder Szenarien vorzubereiten.

Die fachliche und unternehmerische Einordnung bleibt dabei zentral. Die Kanzlei muss verstehen, welche Entscheidung beim Mandanten ansteht, welche Informationen dafür relevant sind und welche Folgen unterschiedliche Handlungsoptionen haben können.

Der Nutzen liegt in Überblick, Frühwarnung und Entscheidungsfähigkeit. Mandantinnen und Mandanten erkennen früher, was sich verändert, verstehen die Bedeutung der Entwicklung und können auf dieser Grundlage fundierter handeln.

Spezialisierung: besondere Zielgruppen besonders gut verstehen

Auch Spezialisierung kann eine Dimension der Nutzenpositionierung sein. Kanzleien, die bestimmte Branchen, Unternehmensphasen oder Fragestellungen besonders gut verstehen, können Mandantinnen und Mandanten gezielter begleiten als generalistisch aufgestellte Anbieter.

Der Nutzen entsteht aus Wiedererkennung. Die Kanzlei versteht die Sprache, die typischen Abläufe, die Risiken und die relevanten Entscheidungen einer Zielgruppe.

Das kann Branchen betreffen, etwa Heilberufe, Handwerk, E-Commerce oder Immobilien. Es kann sich auch auf Lebens- und Unternehmensphasen beziehen, etwa Gründung, Wachstum, Krise, Nachfolge oder Vermögensstrukturierung.

Spezialisierung zeigt sich dabei weit über Fachwissen hinaus. Sie prägt Prozesse, Kommunikation, Kennzahlen, Beratungsangebote und häufig auch die technische Infrastruktur. Mandantinnen und Mandanten erleben dadurch weniger Erklärungsaufwand, schnellere Einordnung und eine höhere Passgenauigkeit der Beratung.

Transformation und Begleitung: Entwicklung aktiv unterstützen

Eine weitere Dimension liegt darin, Mandantinnen und Mandanten in Veränderungsprozessen zu begleiten. Das kann Digitalisierung, Prozessaufbau, kaufmännische Struktur, Wachstum, Finanzierung, Krise oder Nachfolge betreffen. In solchen Situationen reicht eine punktuelle fachliche Antwort oft nicht aus. Entscheidungen wirken gleichzeitig auf Steuerrecht, Finanzierung, Organisation, Personal und Geschäftsmodell.

Der zusätzliche Nutzen liegt in der Verbindung dieser Perspektiven. Die Kanzlei wird zum Sparringspartner für Veränderung, strukturiert Entscheidungen, bringt relevante Informationen zusammen und begleitet den Mandanten über einzelne Fachfragen hinaus.

Dafür braucht sie ein klares Beratungsverständnis, geeignete Rollen, wiederkehrende Formate und die Fähigkeit, Veränderung über einen längeren Zeitraum zu begleiten.

Netzwerk und Zugang: ein erweitertes Kompetenzsystem verfügbar machen

Nutzen kann auch dadurch entstehen, dass eine Kanzlei relevante Kompetenzen, Technologien und Partner sinnvoll miteinander verbindet. Viele Fragestellungen lassen sich künftig nur noch im Zusammenspiel verschiedener Disziplinen bearbeiten. Dazu können Rechtsberatung, Finanzierung, IT, Prozessgestaltung, Unternehmensbewertung, Personal oder branchenspezifische Expertise gehören.

Die Kanzlei muss diese Kompetenzen nicht vollständig selbst aufbauen. Sie kann als zentrale Vertrauensinstanz ein erweitertes Kompetenzsystem organisieren, geeignete Partner auswählen, die Zusammenarbeit koordinieren und die Qualität absichern.

Der Nutzen für Mandantinnen und Mandanten liegt in Zugang und Orientierung. Sie erhalten die benötigten Kompetenzen aus einem abgestimmten Netzwerk und müssen komplexe Fragestellungen nicht selbst über verschiedene Anbieter hinweg koordinieren.

Der strategische Punkt

Diese Dimensionen zeigen: Nutzenpositionierung entsteht durch bewusste Auswahl und Gewichtung. Eine Kanzlei kann mehrere Dimensionen kombinieren, jedoch kaum alle mit gleicher Tiefe, gleicher Qualität und gleicher organisatorischer Konsequenz entwickeln.

Strategie heißt festzulegen:

- für welche Mandantengruppen die Kanzlei besonders relevant sein will,
- welche Nutzendimensionen im Vordergrund stehen,
- welche Fähigkeiten dafür aufgebaut werden müssen und
- woran Mandantinnen und Mandanten diesen Nutzen im Alltag tatsächlich erleben.

Die entscheidende Frage lautet: *Bei welchen Problemen, Situationen oder Entscheidungen sollen unsere Mandantinnen und Mandanten zuerst an uns denken?*

Der gewählte Kurs wirkt damit zurück auf den Maschinenraum. Er bestimmt, welche Systeme, Rollen und Routinen für die nächste Etappe aufgebaut werden. Er entscheidet auch, welche Ressourcen trotz voller Auftragsbücher geschützt werden.

Typische Konsequenzen können sein:

- Aufbau eines spezialisierten Beratungsteams oder einer neuen Service-Line
- Einführung einer Stabsstelle / klare Führungsrolle für Qualitätsmanagement, Personal oder Digitalisierung
- Anpassung der Mandatsannahme und Entwicklung von Mandantensegmenten
- Standardisierung oder Bündelung wiederkehrender Leistungen
- Aufbau verbindlicher Beratungsgespräche für ausgewählte Mandantengruppen
- Kooperation mit anderen Kanzleien, Technologiepartnern oder Spezialisten
- Beteiligung an einem Netzwerk, Zusammenschluss, Merger oder gezielter Zukauf von Kompetenzen

- Reservierung von Zeit, Budget und personeller Kapazität für strategische Initiativen

Strategie zeigt sich, wofür eine Kanzlei trotz voller Auftragsbücher Zeit, Aufmerksamkeit und Investitionskraft freihält.

Umsetzen & Überprüfen: Den Kanzleialltag verändern

Strategische Entscheidungen betreffen eine zukünftige Position. Ihre Umsetzung beginnt im Hier und Jetzt. Eine einfache Prüffrage lautet deshalb: *Was verändert sich heute im Kanzleialltag, weil wir diese Entscheidung getroffen haben?*

Bleiben Prioritäten, Rollen, Budgets und Ressourcen unverändert, liegt häufig erstmal nur eine strategische Absicht vor. Wirksame Entscheidungen hinterlassen sichtbare Spuren: Verantwortung wird übertragen, Projekte starten, Angebote werden weiterentwickelt oder beendet und Ressourcen gezielt eingesetzt.

Diese Veränderung muss nicht auf derselben Ebene stattfinden wie das strategische Ziel. Eine Kanzlei, die Mandanten künftig stärker bei unternehmerischen Entscheidungen begleiten will, benötigt möglicherweise zunächst ein neues Datenmodell, eine Beratungsroutine, andere Qualifikationen oder einen Partner für ergänzende Informationen. Eine Kanzlei, die technologische Skalierung anstrebt, braucht eventuell eine zentrale Entwicklungsfunktion, gemeinsame Standards im Netzwerk oder einen Zusammenschluss, der die erforderliche Investitionskraft schafft.

Je nach strategischer Ausrichtung können neue Rollen, Teams oder Kooperationen entstehen. Ob HR, Digitalisierung, KI oder Netzwerke, entscheidend ist, dass Verantwortlichkeiten klar geregelt sind und strategische Entscheidungen dauerhaft in der Kanzlei und den operativen Alltag verankert werden.

Drei Anforderungen an die Umsetzung:

- 1. Verantwortung festlegen:** *Wer trägt die Initiative, wer darf entscheiden und wie werden Zielkonflikte gelöst?*
- 2. Ressourcen schützen:** *Welche Zeit, Budget, Kompetenzen und Partner stehen verbindlich zur Verfügung?*
- 3. Wirksamkeit prüfen:** *Woran erkennt die Kanzlei, dass der angestrebte Nutzen entsteht und die Organisation die erforderlichen Fähigkeiten aufbaut?*

Geeignete Kennzahlen hängen von der gewählten Positionierung ab. Dazu können beispielsweise Mandantenfeedback, Nutzung neuer Leistungen, Prozessqualität, Datenaktualität oder der Fortschritt strategischer Initiativen gehören.

Regelmäßige Reviews dienen der Lernfähigkeit und prüfen Annahmen über Markt, Mandanten, Technologie und eigene Kompetenzen. Eine Überprüfung sorgt dafür, dass Umsetzung und Umfeld weiterhin zusammenpassen und notwendige Anpassungen frühzeitig erfolgen.

Wenn eine strategische Entscheidung heute nichts verändert, ist sie noch nicht in der Organisation angekommen.

Strategiearbeit braucht einen eigenen Rhythmus

Grundsatzentscheidungen entstehen selten nebenbei. Im Tagesgeschäft werden sie von Fristen, Mandantenanliegen, Personalthemen und kurzfristigen Engpässen überlagert. Die Kanzlei braucht deshalb einen verlässlichen Rhythmus für Strategiearbeit.

Das kann eine Partnerklausur, ein Führungskreis, ein regelmäßiges Strategiereview oder ein strukturiertes Mandanten- und Marktfeedback sein. Entscheidend sind klare Fragestellungen, belastbare Informationen, dokumentierte Entscheidungen und eine Verbindung zur operativen Steuerung.

Strategie ist damit ein Regelkreis: verstehen, festlegen, umsetzen, Wirkung prüfen und bei Bedarf anpassen. Die Kanzlei hält den Maschinenraum leistungsfähig und schafft zugleich auf der Brücke den Raum, den Kurs regelmäßig zu überprüfen.

Mini-Check: Wofür bleibt Ihre Kanzlei wertvoll?

Verstehen: Umfeld, Mandanten und eigene Möglichkeiten

- Wodurch verdient unsere Kanzlei heute verlässlich Geld - und welche Kapazitäten bindet diese Erfolgslogik?
- Welche Erwartungen verändern sich bei unseren wichtigsten Mandantengruppen?
- Welche Entwicklungen bei Technologie, Wettbewerb, Regulierung und Kooperation sind für uns wesentlich?
- Welche Kompetenzen, Daten, Prozesse und Beziehungen tragen heute bereits?
- Wo wächst die Komplexität schneller als unsere organisatorische Fähigkeit, sie zu verarbeiten?

Festlegen: Positionierung und strategische Prioritäten

- Welche wirtschaftlichen, persönlichen und organisatorischen Wirkungen wollen wir erreichen?
- Für welche Mandantengruppen und Entscheidungssituationen wollen wir besonders wertvoll sein?
- Welche Nutzendimensionen entwickeln wir mit besonderer Tiefe?
- Welche Leistungen bauen wir aus, standardisieren, automatisieren, reduzieren oder geben wir ab?
- Welche technologische und organisatorische Handlungsfähigkeit brauchen wir dafür?
- Welche Optionen verfolgen wir bewusst später oder gar nicht?

Umsetzen und reviewen: Wirkung im Kanzleialltag

- Was verändert sich ab heute aufgrund unserer strategischen Entscheidungen?
- Welche Rollen, Teams, Stabsstellen, Partnerstrukturen oder Zusammenschlüsse werden erforderlich?
- Welche Zeit, Budgets und personellen Kapazitäten werden verbindlich geschützt?
- Woran erkennen wir, dass Mandant*innen den versprochenen Nutzen erleben?
- Welche Annahmen prüfen wir regelmäßig - und wer entscheidet über Anpassungen?

Ausblick auf die Artikelserie

Strategie legt fest, welche Zukunft eine Kanzlei aktiv gestalten will und welche Entscheidungen dafür heute getroffen werden. Ihre Wirkung zeigt sich anschließend in der Organisation: in Zusammenarbeit, Rollen, Wertschöpfung, Technologie, Kennzahlen und Veränderungsfähigkeit.

Genau dort setzen die weiteren Beiträge dieser Serie an. Sie betrachten, wie Zusammenarbeit gestaltet, Wertschöpfung erbracht, Wirkung sichtbar gemacht und Veränderung dauerhaft gemeistert werden kann. **Der Maschinenraum sichert das heutige Geschäft. Strategie bestimmt, wofür die Kanzlei morgen ihre Kraft einsetzt.**



@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: Juli 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: Juli 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