Verband der steuerberatenden und
wirtschaftsprüfenden Berufe

DEUTSCHER
STEUERBERATER
VERBAND

Digitale Transformation in der Steuerberatung

Gastbeitrag: **Kein Steuerberater – aber Kanzleileitung?** Was wir in 16 Jahren Kanzleiwandel über Führung, neue Rollen und geteilte Verantwortung gelernt haben



@Dennis Grueneberg (Bild: Jannette Kneisel)

Stand November 2026

www.dstv.de

Von Dennis Grueneberg

Über den Autor: Dennis Grueneberg ist Teil der Kanzleileitung der ONYON Beratung GmbH, ohne selbst Steuerberater zu sein. Er begann 1999 mit einer Ausbildung zum Steuerfachangestellten und übernahm ab 2010 Führungsverantwortung. Seine Schwerpunkte liegen in Führung, Mitarbeiterentwicklung, Organisation, Kommunikation und strategischer Kanzleientwicklung.

Wer trägt Verantwortung für die Kanzleientwicklung?

Die Steuerberatungsbranche diskutiert intensiv darüber, welche Aufgaben künstliche Intelligenz künftig übernehmen wird, welche Geschäftsmodelle Bestand haben und wie Kanzleien dem Fachkräftemangel begegnen können. Nach unserer Erfahrung liegt eine ebenso wichtige Zukunftsfrage an anderer Stelle: Wer übernimmt künftig alles Verantwortung für die Entwicklung einer Kanzlei? Unsere eigene Veränderung begann 2010. Damals arbeiteten 13 Menschen in unserer Kanzlei. Heute sind es 38 an zwei Standorten. Aus einer klassischen Steuerberatung ist ein Beratungsunternehmen mit unterschiedlichen Fach-, Führungs- und Verantwortungsrollen geworden. Dieser Weg war weder geradlinig noch konfliktfrei. Mitarbeitende haben uns verlassen, weil sie sich mit dem eingeschlagenen Weg nicht identifizieren konnten. Führungskräfte mussten lernen, Verantwortung abzugeben. Mitarbeitende mussten lernen, Verantwortung anzunehmen. Rollen wurden geschaffen, verändert und wieder verworfen. Und wir mussten akzeptieren, dass eine gute Idee noch keine erfolgreiche Veränderung ist.

Rückblickend war deshalb nicht das Wachstum von 13 auf 38 Menschen der wichtigste Schritt. Entscheidender war, dass wir Verantwortung nicht länger ausschließlich und automatisch an Berufsbezeichnungen geknüpft haben und begonnen haben, unterschiedliche Kompetenzen bewusst miteinander zu verbinden.

Im folgenden Gastbeitrag geht es somit darum, welche Führungs-, Organisations- und Entwicklungskompetenzen aus meiner Perspektive eine moderne Kanzlei zusätzlich zur fachlichen Verantwortung der Berufsträger benötigt.

Wenn unterschiedliche Kompetenzen eine Kanzlei führen

Mein eigener beruflicher Weg begann 1999 mit einer Ausbildung zum Steuerfachangestellten in unserer Kanzlei. Später arbeitete ich als Steuerfachangestellter und Bilanzbuchhalter, bevor ich ab 2010 zunehmend Führungsverantwortung übernahm. Heute bin ich Teil der Kanzleileitung, ohne selbst Steuerberater zu sein. Auch Dennis Gebhard ist als Nicht-Berufsträger ein wichtiger Partner in unserer Kanzleileitung. Gemeinsam mit Oliver Büttner als Geschäftsführer und Steuerberater bringen wir bewusst unterschiedliche Kompetenzen zusammen. Oliver vertritt insbesondere die Perspektive des Berufsträgers, Unternehmers und Geschäftsführers. Dennis Gebhard prägt unsere Entwicklung mit seinem methodischen Blick auf Innovation und Veränderung. Mein Schwerpunkt liegt auf Führung, Mitarbeiterentwicklung, Organisation, Kommunikation und Strategie. Viele Themen bearbeiten wir gemeinsam.

Diese Unterschiedlichkeit führt durchaus zu Diskussionen, ermöglicht uns aber, Entscheidungen aus mehreren Perspektiven zu betrachten. Eine Kanzleileitung braucht aus unserer Sicht ein gemeinsames Ziel und unterschiedliche Fähigkeiten, um es zu erreichen.

Traditionell waren in Steuerkanzleien fachliche Qualifikation, Hierarchie und Führung eng miteinander verbunden. Wer fachlich die höchste Qualifikation besaß, übernahm häufig gleichzeitig Verantwortung für Personal, Organisation und Strategie. Genau diese Verbindung haben wir infrage gestellt. Nicht, weil Fachlichkeit weniger wichtig geworden wäre. Die fachliche Verantwortung der Berufsträger lässt sich selbstverständlich nicht beliebig verteilen. Wir haben aber festgestellt, dass Unternehmensführung andere Kompetenzen verlangt als steuerliche Exzellenz. Menschen zu führen, Konflikte zu moderieren, Prozesse zu gestalten, Talente zu entwickeln, Veränderungen zu kommunizieren oder strategische Entscheidungen vorzubereiten sind jeweils eigene Disziplinen. Wenn all diese Aufgaben zusätzlich beim Berufsträger oder Kanzleiinhaber liegen, entsteht schnell eine Rolle, die kaum noch erfüllbar ist. Für Dennis und mich bedeutet das zugleich eine besondere Herausforderung: Als Nicht-Berufsträger können und wollen wir Steuerberater nicht über fachliche Autorität führen. Führung muss deshalb anders entstehen – durch Klarheit, Verlässlichkeit, Kommunikation, Vertrauen und ein eindeutiges Mandat.

Eine unserer zentralen Erkenntnisse lautet deshalb: Fachliche Verantwortung und Führungsverantwortung müssen nicht zwingend bei derselben Person liegen. Voraussetzung dafür sind allerdings klar geregelte Kompetenzen, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortungsbereiche. Fehlt diese Klarheit, entstehen schnell Schattenhierarchien: Formal trägt jemand Verantwortung, praktisch wird bei jeder schwierigen Entscheidung doch wieder auf den Berufsträger oder die Kanzleispitze geschaut.

Veränderung beginnt vor der Lösung

Eine wichtige Rolle in unserem Veränderungsprozess spielte ab 2010 Dennis Gebhard. Er brachte Design Thinking in unsere Kanzlei und damit einen Ansatz, der unseren Blick auf Probleme nachhaltig verändert hat. Was zunächst als Methode für Veränderungsprojekte begann, entwickelte sich über die Jahre zu einem festen Bestandteil unserer Kanzleikultur. Statt unmittelbar eine Lösung zu entwickeln, fragen wir heute häufiger zuerst: Welches Bedürfnis steckt eigentlich dahinter? Und statt Veränderungen ausschließlich aus Sicht der Leitung zu planen, versuchen wir, die Perspektive der Menschen einzubeziehen, die später damit arbeiten sollen. Wir hinterfragen Annahmen, testen Ideen und akzeptieren, dass sich Lösungen weiterentwickeln dürfen. Das steht durchaus im Gegensatz zu unserer fachlichen Prägung.

Steuerberater sind darauf trainiert, schnell zu einer richtigen und belastbaren Lösung zu kommen. Im Steuerrecht ist diese Denkweise unverzichtbar. Bei Organisationsentwicklung kann sie allerdings zur Falle werden. Veränderungsprozesse funktionieren selten wie ein Steuergesetz. Es gibt nicht immer eine eindeutig richtige Lösung.

Wir mussten deshalb lernen, Unfertigkeit auszuhalten. Eine Entscheidung darf nach sechs Monaten korrigiert werden. Feedback ist keine Niederlage. Und wenn Mitarbeitende eine Veränderung nicht mittragen, lohnt es sich zunächst herauszufinden, weshalb. Auf unserem Weg haben uns auch fachlich gute Mitarbeitende verlassen, die sich mit unseren Zielen oder unserer Art der Zusammenarbeit nicht mehr identifizieren konnten. Solche Erfahrungen passen schlecht in eine glatt erzählte Erfolgsgeschichte. Zu einem echten Veränderungsprozess gehören sie aus unserer Sicht trotzdem dazu. Wir haben gelernt, Widerstand zunächst als Information zu betrachten und nicht nur als Störung. Er kann auf Schwächen einer Idee hinweisen, auf fehlende Kommunikation oder auf Bedürfnisse, die wir bislang übersehen haben. Gleichzeitig kann eine Organisation ihre strategische Richtung nicht davon abhängig machen, dass jede einzelne Person jede Veränderung mitträgt. Führung bedeutet für uns deshalb auch, beides auszuhalten: Kritik ernst zu nehmen und trotzdem Kurs zu halten, wenn es notwendig ist.

Wachstum macht ungeklärte Rollen sichtbar

Unser Wachstum von 13 auf 38 Mitarbeitende hat viele dieser Fragen verschärft. Was mit 13 Menschen über Nähe, Zuruf oder informelle Abstimmung funktioniert, stößt mit zunehmender Größe irgendwann an Grenzen. Wir mussten Verantwortungsbereiche deshalb klarer trennen und Rollen schaffen, die es in einer klassischen Kanzleiorganisation nicht immer gibt. Fachliche Verantwortung, Mitarbeiterführung und organisatorische Verantwortung liegen bei uns heute nicht automatisch bei derselben Person. Fachverantwortliche können Standards entwickeln, ohne zwingend disziplinarisch zu führen. Führungskräfte können Menschen entwickeln, ohne in jedem Fachthema die größte Expertise zu besitzen. Prozessverantwortliche wiederum betrachten Abläufe über Teamgrenzen hinweg. Hinzu kommen Spezialisten für unterschiedliche Beratungs- und Organisationsfragen. Damit hat sich auch die Frage verändert, die wir bei neuen Aufgaben stellen. Früher lautete sie häufig: „Welcher Steuerberater übernimmt das?“ Heute fragen wir zuerst: „Welche Kompetenz braucht diese Aufgabe und wer kann dafür Verantwortung übernehmen?“ Das klingt nach einem kleinen Unterschied. Kulturell ist er erheblich. Denn Verantwortung zu verteilen bedeutet gleichzeitig, Kontrolle abzugeben. Eigenverantwortung lässt sich nicht per Ansage herstellen.

Menschen brauchen einen Rahmen: Was darf ich selbst entscheiden? Wann muss ich andere einbinden? Welches Ziel steht hinter meiner Verantwortung? Umgekehrt müssen Führungskräfte Entscheidungen aushalten können, die sie selbst vielleicht anders getroffen hätten. Wer jede Entscheidung korrigiert, sobald sie von der eigenen Vorstellung abweicht, delegiert Aufgaben – aber keine Verantwortung. Eine unserer wichtigsten Erfahrungen lautet daher: Eigenverantwortung bedeutet nicht weniger Führung, sondern eine andere Form von Führung – mit Orientierung und Leitplanken, aber ohne permanente Detailsteuerung.

Vom Steuerexperten zum Mandantenversteher

Mit der organisatorischen Veränderung stellte sich für uns noch eine weitere Frage: Wenn Routinetätigkeiten digitalisiert und automatisiert werden und KI fachliches Wissen immer leichter verfügbar macht, wodurch entsteht künftig der besondere Wert menschlicher Beratung? Eine wichtige Antwort darauf fanden Oliver Büttner und ich im Rahmen unserer Mediationsausbildung. Dort beschäftigten wir uns intensiv mit Gesprächsführung, Interessen, Bedürfnissen und Perspektivwechseln. Die Erkenntnis, dass hinter ausgesprochenen Positionen häufig andere Interessen und Bedürfnisse stehen, hat unseren Blick auf Beratung verändert. Ein Unternehmer, der nach einer Holding fragt, braucht nicht zwangsläufig zuerst eine Holding. Hinter der Frage können Vermögensschutz, Nachfolge, Wachstum oder ein geplanter Verkauf stehen. Wenn wir sofort die fachliche Frage beantworten, können wir steuerlich richtig liegen und trotzdem am eigentlichen Bedarf vorbeiberaten.

Aus dieser Erkenntnis entstand bei uns intern das Zukunftsbild des „Mandantenverstehers“. Wir stärken Mitarbeitende darin, die richtigen Fragen zu stellen, aufmerksam zuzuhören, Motive zu erkennen und das eigentliche Anliegen hinter einer zunächst steuerlich formulierten Frage zu verstehen. Fachliche Qualifikation bleibt die Grundlage unserer Arbeit. Je leichter Wissen verfügbar wird, desto wichtiger wird die Fähigkeit, zu erkennen, welche Inhalte, Hinweise oder Einordnungen in einer konkreten Situation gebraucht werden. Der Steuerberater der Zukunft muss verstehen, was für den Mandanten wirklich relevant ist.

Entwicklung endet nicht an der eigenen Kanzleitür

Viele Herausforderungen, mit denen wir uns beschäftigen, sind keine Besonderheit unserer Kanzlei. Andere Kanzleien stehen vor ähnlichen Fragen rund um neue Beratungsleistungen, Führung, Mitarbeiterentwicklung, Digitalisierung und KI. Für unsere Entwicklung wurde deshalb der Austausch mit anderen Kanzleien wichtig. Als Kanzlei profitieren wir von den Erfahrungen anderer

Kanzleien, können eigene Annahmen überprüfen und müssen nicht jede Entwicklung allein durchlaufen. Besonders wertvoll ist der Austausch, wenn auch Schwierigkeiten, Umwege und gescheiterte Versuche zur Sprache kommen. Angesichts immer vielfältigerer Anforderungen wird kaum eine mittelständische Kanzlei jede Kompetenz selbst in gleicher Tiefe vorhalten können. Vernetzte Kompetenz ermöglicht eigenständigen Kanzleien, Wissen, Erfahrungen, Spezialisten und Entwicklungsarbeit miteinander zu verbinden. Für uns ist dieser Austausch deshalb ein wichtiger Bestandteil der eigenen Weiterentwicklung.

Was wir nach 16 Jahren anders machen würden

Wenn wir heute noch einmal im Jahr 2010 starten könnten, würden wir manches schneller angehen und anderes langsamer. Wir würden früher für Rollenklarheit sorgen, weil neue Verantwortung nur funktioniert, wenn alle Beteiligten verstehen, wo sie beginnt und wo sie endet. Wir würden Widerstand früher als wertvolle Information begreifen und genauer hinschauen, bevor wir Menschen Veränderungsunwilligkeit unterstellen. Und wir würden konsequenter zwischen Fachlichkeit und Führung unterscheiden, weil der beste fachliche Mitarbeiter nicht automatisch die beste Führungskraft ist. Wir würden auch früher akzeptieren, dass nicht jede Veränderung mit jedem Menschen möglich ist. Wer strategische Ziele formuliert und eine bestimmte Kultur entwickeln möchte, muss damit leben, dass Menschen irgendwann feststellen können, dass ihre eigenen Vorstellungen dazu nicht mehr passen. Vor allem würden wir noch stärker auf Kompetenzen statt auf Stellenbezeichnungen schauen: Wer kann Menschen führen? Wer kann Bedürfnisse verstehen? Wer entwickelt Prozesse? Wer sichert fachliche Qualität? Wer bringt unterschiedliche Perspektiven zusammen? Und wer schafft es, aus einer Idee tatsächlich Bewegung entstehen zu lassen? Die Stärke einer Kanzleileitung liegt aus unserer Sicht nicht darin, dass jede Person alles kann. Sondern darin, dass wir genau das nicht erwarten.

Die eigentliche Führungsfrage der nächsten Jahre

Künstliche Intelligenz und Automatisierung werden die Steuerberatung weiter verändern. Gerade deshalb halten wir viele Erfahrungen, die wir seit 2010 gemacht haben, heute für aktueller denn je. Wenn Maschinen mehr Routinetätigkeiten übernehmen und fachliches Wissen leichter verfügbar wird, verlieren menschliche Fähigkeiten aus unserer Sicht nicht an Bedeutung. Zuhören, einordnen, beraten, Konflikte lösen, Bedürfnisse erkennen, Verantwortung übernehmen, Menschen entwickeln und Veränderungen gestalten werden wichtiger. Gleichzeitig müssen wir nicht jede notwendige Kompetenz selbst besitzen. Manche liegt beim Berufsträger, manche bei Nicht-Berufsträgern, manche bei Spezialisten innerhalb der eigenen Organisation und manche

außerhalb der Kanzlei. Die entscheidende Zukunftsfrage lautet deshalb für uns: Welche Kompetenzen braucht eine zukunftsfähige Kanzlei – und wer bringt sie mit?

Von 13 auf 38 Menschen, von einem auf zwei Standorte und von einer klassischen Steuerkanzlei zum Beratungsunternehmen mit unterschiedlichen Fach-, Führungs- und Verantwortungsrollen: Das sind sichtbare Ergebnisse unserer Entwicklung. Die wichtigeren Veränderungen stehen für uns allerdings weder im Jahresabschluss noch im Organigramm. Wir haben gelernt, Probleme stärker aus der Perspektive anderer Menschen zu betrachten, fachliche und unternehmerische Verantwortung voneinander zu unterscheiden, Mandanten besser verstehen zu wollen und Wissen sowie Verantwortung zu teilen.

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 / Themen / Digitale Transformation

Stand: November 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: November 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