

Bachelorarbeit

Auswirkungen der digitalen Transformation von Unternehmen auf das Treuhandwesen

Daniela Heiß

Matrikelnummer: 15533680

Betreuerin: Dr. Christine Acker

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

School of Management and Law, Winterthur

Studiengang Betriebsökonomie, Accounting, Controlling und Auditing

Abgabetermin 23. Mai 2019

Management Summary

Die digitale Transformation sorgt für grosse Veränderungen in der heutigen Wirtschaft. Berufsbilder, Geschäftsmodelle und ganze Branchen befinden sich durch den Wechsel von analog zu digital sowie der zunehmenden Automatisierung im Wandel. Auch der steigende Informationsaustausch und die künstliche Intelligenz bringen Veränderungen in Unternehmen und staatlichen Einrichtungen. Die Schweizer Treuhandbranche wird ebenfalls mit der digitalen Transformation und den sich dadurch verändernden Stakeholder-Interessen konfrontiert. Diese Bachelorarbeit erforscht, welche Auswirkungen die digitale Transformation in Unternehmen auf das Schweizer Treuhandwesen hat.

Die Forschungsfrage „Welche Auswirkungen hat die digitale Transformation von Unternehmen auf das Treuhandwesen in der Schweiz?“, wird mittels einer qualitativen Untersuchung erforscht. Untersucht werden dafür die Treuhandbranche selbst, ihre Kunden, staatliche Einrichtungen und die jeweiligen Schnittstellen. Einleitend werden die theoretischen Grundlagen betreffend die Treuhandbranche und die digitale Transformation durch eine Literaturrecherche abgedeckt. Mit einer erweiterten Portfolioanalyse werden die Merkmale eines heute durchschnittlichen Schweizer Treuhandunternehmens eruiert. Dadurch wird ermittelt, auf welchem Stand Schweizer Treuhänder und Treuhänderinnen bezüglich der digitalen Transformation ihrer eigenen Unternehmen sind. Der zweite Teil der Empirie besteht aus Experteninterviews mit verschiedenen Fachgrössen. Durch die Befragung können Informationen zu den durch die digitale Transformation vorangetriebenen Entwicklungen in Unternehmen, Treuhandunternehmen und staatlichen Einrichtungen sowie den jeweiligen Schnittstellen ermittelt werden.

Die qualitative Forschung hat ergeben, dass Treuhandunternehmen die Notwendigkeit zur Veränderung noch nicht priorisieren. Sie stehen Herausforderungen, wie mangelnden Ressourcen, fehlender Expertise, der Handhabung von grossen Datenmengen und einem stark wandelnden Umfeld gegenüber.

Es können die folgenden Handlungsempfehlungen gegeben werden. Ressourcen, wie Benutzerzugänge, gemietet werden, wodurch grössere Investitionen umgangen werden können. Die fehlende Expertise kann beim Institut Treuhand 4.0 eingeholt werden. Dieses verfügt zudem über ein Netzwerk, von welchem sich Treuhandunternehmen auch Expertisen bezüglich des Datenschutzes einholen können.

Das Dienstleistungsportfolio wird sich in den nächsten Jahren verändern. So findet durch die Automatisierung der Buchhaltung von Unternehmen ein Wechsel von der Ausführung zur Beratung statt. Das Verhältnis von Mandatsleiter zu Sachbearbeiter ändert sich. Treuhänder werden zu spezialisierten Beratern, welche proaktiv mit ihren Kunden zusammenarbeiten, diese führen und entwickeln. Sie werden ihre Marge durch Verkäufe von Plattform-Abonnements einholen und dadurch auch als First-Level-Support in IT-Fragen agieren. Der Kontakt zu Kunden und staatlichen Einrichtungen wird durch veränderte Kommunikationsportale verstärkt. Die Datenübermittlung wechselt von analog zu digital. Eine grundlegende Transformation der Branche wird erwartet.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Praktische Relevanz des Themas	1
1.3 Forschungsfrage und Zielsetzung	1
1.4 Eingrenzung.....	2
1.5 Aufbau und Struktur der Bachelorarbeit	3
2 Theoretische Grundlagen	5
2.1 Die Treuhandbranche	5
2.1.1 Definitionen „Treuhand“ und „Treuhand“	5
2.1.2 Treuhandbranche und Dienstleistungsangebot in der Schweiz.....	5
2.1.2.1 Buchführung	6
2.1.2.2 Steuerberatung	6
2.1.2.3 Wirtschaftsprüfung	7
2.1.2.4 Unternehmensberatung.....	8
2.1.3 Berufsfeld heute	8
2.1.4 Aktuelle Publikationen zu Treuhanddienstleistungen.....	9
2.1.5 Stakeholderanalyse.....	12
2.2 Die digitale Transformation	13
2.2.1 Definition “digitale Transformation”	13
2.2.2 Industrie 4.0	14
2.2.3 Momentane Veränderungen durch die digitale Transformation in Unternehmen und staatlichen Einrichtungen	15
3 Empirischer Teil.....	20
3.1 Erweiterte Portfolioanalyse von Treuhandunternehmen	20
3.1.1 Methodik für die erweiterte Portfolioanalyse	20
3.1.2 Auswahl der Treuhandunternehmen	21
3.1.3 Auswertungsmethode für die erweiterte Portfolioanalyse	22
3.1.4 Auswertung der erweiterten Portfolioanalyse	24
3.1.5 Zusammensetzung der Auswertung der erweiterten Portfolioanalyse.....	30
3.2 Experteninterviews	32
3.2.1 Methodik für die Experteninterviews	32

3.2.2	Qualitatives Forschungsdesign	32
3.2.2.1	Auswahl der Experten	32
3.2.2.2	Erhebungsinstrument	34
3.2.2.3	Erstellung des Interviewleitfadens	34
3.2.2.4	Interviewleitfaden für Fachleute aus Treuhandunternehmen	35
3.2.2.5	Interviewleitfaden für Fachleute aus Treuhandunternehmen mit vertieftem Fachwissen betreffend die digitale Transformation	35
3.2.2.6	Interviewleitfaden für Fachleute aus anderen Unternehmen	36
3.2.2.7	Interviewleitfaden für Fachleute aus der Buchführung	37
3.2.3	Pretest	37
3.2.4	Durchführung	37
3.2.5	Auswertungsmethode für die Experteninterviews	38
3.2.6	Auswertung der Experteninterviews	39
3.2.6.1	Heutige Schnittstellen von Unternehmen zu Treuhandunternehmen	39
3.2.6.2	Geplante Veränderungen und dadurch entstehende Herausforderungen für Treuhandunternehmen	40
3.2.6.3	Zukünftige Veränderungen aufgrund momentaner und zukünftiger Herausforderungen	41
3.2.6.4	Auswertung "digitale Transformation"	43
4	Diskussion der Ergebnisse	45
4.1	<i>Entwicklungen durch die digitale Transformation bei Kunden von Treuhandunternehmen</i>	<i>45</i>
4.2	<i>Entwicklungen durch die digitale Transformation bei staatlichen Einrichtungen</i>	<i>46</i>
4.3	<i>Entwicklungen durch die digitale Transformation innerhalb von Treuhandunternehmen</i>	<i>47</i>
5	Handlungsempfehlung	48
6	Schlussbetrachtung	52
6.1	<i>Fazit</i>	<i>52</i>
6.2	<i>Ausblick</i>	<i>53</i>
6.3	<i>Kritische Würdigung</i>	<i>54</i>
7	Literaturverzeichnis	55
8	Anhang	66
8.1	<i>Erweiterte Portfolioanalyse</i>	<i>66</i>
8.1.1	<i>Rohdaten Kanton</i>	<i>66</i>
8.1.2	<i>Rohdaten Anzahl Mitarbeiter</i>	<i>67</i>
8.1.3	<i>Rohdaten Dienstleistungen im Bereich Buchführung und Rechnungslegung</i>	<i>68</i>
8.1.4	<i>Rohdaten Dienstleistungen im Bereich Steuerberatung</i>	<i>72</i>

Auswirkungen der digitalen Transformation von Unternehmen auf das Treuhandwesen

8.1.5	Rohdaten Dienstleistungen im Bereich Wirtschaftsprüfung	76
8.1.6	Rohdaten Dienstleistungen im Bereich Unternehmensberatung	78
8.1.7	Rohdaten weitere Dienstleistungen	80
8.1.8	Rohdaten weitere Merkmale	82
8.2	<i>Vorlagen Interviewleitfäden</i>	83
8.2.1	Vorlage Interviewleitfaden für Fachleute aus Treuhandunternehmen	83
8.2.2	Vorlage Interviewleitfaden für Fachleute aus Treuhandunternehmen mit vertieftem Fachwissen betreffend die digitale Transformation	86
8.2.3	Vorlage Interviewleitfaden für Fachleute aus anderen Unternehmen.....	89
8.2.4	Vorlage Interviewleitfaden für Fachleute aus der Buchführung	92
8.3	<i>Transkripte</i>	96
8.3.1	Transkript Experteninterview mit einer Fachperson aus Treuhandunternehmen ..	96
8.3.2	Transkript Experteninterview mit einer Fachperson aus Treuhandunternehmen mit vertieftem Fachwissen betreffend die digitale Transformation	106
8.3.3	Transkript Experteninterview mit einer Fachperson aus einem anderen Unternehmen	125
8.3.4	Transkript Experteninterview mit einer Fachperson aus der Buchführung	130
8.4	<i>Dekodierung der Experteninterviews</i>	136

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Veränderungen in der Treuhandbranche (Schneeberger, 2019, S. 3).....	11
Abbildung 2: Übersicht Industrialisierungen (STAUFEN AG, 2015, S. 5)	14
Abbildung 3: Was wird Industrie 4.0 in den kommenden fünf Jahren in Ihrem Unternehmen bewirken? (STAUFEN AG, 2015, S. 12)	16
Abbildung 4: Angebot und Nachfrage der Unternehmen nach Online-Angeboten (Buess, Ramsden & Bieri, 2019, S. 21)	18
Abbildung 5: Unternehmensmitglieder pro Kanton (eigene Darstellung) (EXPERTsuisse AG, o.J.d)	24
Abbildung 6: Dienstleistungen im Bereich Buchführung und Rechnungslegung (eigene Darstellung).....	25
Abbildung 7: Dienstleistungen im Bereich Steuerberatung (eigene Darstellung).....	26
Abbildung 8: Dienstleistungen im Bereich Wirtschaftsprüfung (eigene Darstellung) ...	27
Abbildung 9: Dienstleistungen im Bereich Unternehmensberatung (eigene Darstellung)	28
Abbildung 10: Weitere Dienstleistungen (eigene Darstellung)	29
Abbildung 11: Weitere Merkmale (eigene Darstellung)	30

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Das durchschnittliche Treuhandunternehmen 2019, Zusammensetzung der Auswertung der erweiterten Portfolioanalyse (eigene Darstellung)	31
Tabelle 2: Handlungsempfehlungen (eigene Darstellung)	51
Tabelle 3: Rohdaten Kanton (eigene Darstellung / Quelle: EXPERTsuisse AG,o.J.c) .	66
Tabelle 4: Rohdaten Anzahl Mitarbeiter (eigene Darstellung)	67
Tabelle 5: Rohdaten Dienstleistungen im Bereich Buchführung und Rechnungslegung (eigene Darstellung).....	71
Tabelle 6: Rohdaten Dienstleistungen im Bereich Steuerberatung (eigene Darstellung)	75
Tabelle 7: Rohdaten Dienstleistungen im Bereich Wirtschaftsprüfung (eigene Darstellung).....	77
Tabelle 8: Rohdaten Dienstleistungen im Bereich Unternehmensberatung (eigene Darstellung).....	79
Tabelle 9: Rohdaten weitere Dienstleistungen (eigene Darstellung).....	81
Tabelle 10: Rohdaten weitere Merkmale (eigene Darstellung)	82
Tabelle 11: Dekodierung der Experteninterviews (eigene Abbildung)	150

Abkürzungsverzeichnis

AHV	Alters- und Hinterlassenenversicherung
CAS	Certificate of Advanced Studies
DANN	Desoxyribonukleinsäure
ERP	Enterprise-Resource-Planning
ESTV	Eidgenössische Steuerverwaltung
FH	Fachhochschule
IT	Informationstechnik
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
OR	Obligationenrecht
ORC	Optische Zeichenerkennung
PDF	portables Dokumentenformat
STS	Schweizerische Treuhänder Schule

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Durch die voranschreitende digitale Transformation sind viele Berufsbilder im Wandel (Krause & Pellens, 2018, S. 268). So entstehen neue Geschäftsmodelle, Arbeitsschritte werden automatisiert, Berufsbilder entfallen und die Lösung von Aufgaben finden in abteilungsübergreifenden Teams statt (Diehl, o.J.). Die Konsumenten sind durch den erhöhten globalen Informationsaustausch besser informiert, wodurch Kundenerwartungen und -bedürfnisse sich verändern (Diehl, o.J.). Zudem beeinflusst der digitale Wandel die Interaktion zwischen Unternehmen, Lieferanten, Kooperationspartnern und Kunden (Krause & Pellens, 2018, S. 269). Mit dieser Bachelorarbeit soll herausgefunden werden, welche Einflüsse und Auswirkungen die digitale Transformation von Unternehmen auf das Schweizer Treuhandwesen hat.

1.2 Praktische Relevanz des Themas

Die digitale Transformation verändert neben den Kundenerwartungen auch ganze Geschäftsmodelle von Unternehmen. Diese stehen dadurch grossen Veränderungen gegenüber (Hansmann, 2017). Die digitale Transformation von Prozessen, flexible Arbeitsplatz- und Modellgestaltung sowie das Entfallen von Berufsbildern sind nur wenige Beispiele dafür. Diese Bachelorarbeit untersucht konkret Einflüsse der digitalen Entwicklung von Unternehmen und welche Auswirkungen diese auf das Treuhandwesen haben.

1.3 Forschungsfrage und Zielsetzung

Die Bachelorarbeit befasst sich mit der Forschungsfrage: „Welche Auswirkungen hat die digitale Transformation von Unternehmen auf das Treuhandwesen in der Schweiz?“ Zur Beantwortung dieser Frage wird das Umfeld des Treuhandwesens, genauer die Mandanten und die Stakeholder sowie deren jeweilige Schnittstellen zu den Treuhändern¹ und dem Treuhandwesen, genauer untersucht. Es wird analysiert, welche für die Treuhand-

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wird in dieser Bachelorarbeit meist nur die männliche Sprachform gewählt. Alle personenbezogenen Aussagen gelten jedoch stets für Frauen und Männer gemeinsam.

branche relevanten digitalen Entwicklungen in Unternehmen geschehen, welchen Einfluss auf Treuhandunternehmen diese haben und ob dadurch Chancen und Risiken für Treuhandunternehmen entstehen. Des Weiteren wird nach Neuerungen in der Treuhandbranche selbst gesucht.

Ziel ist die Erarbeitung eines Leitfadens mit möglichen Massnahmen für die Weiterentwicklung von kleinsten bis mittelgrossen Treuhandunternehmen. Dieser soll Treuhandunternehmen als Hilfestellung zur Entwicklung ihrer Dienstleistungsportfolios und Geschäftsmodelle dienen.

1.4 Eingrenzung

Im Rahmen der Bachelorarbeit sollen die Auswirkungen der digitalen Transformation von Unternehmen auf kleinste bis mittelgrosse Treuhandunternehmen in der Schweiz aufgezeigt werden. Die Einteilung der Unternehmensgrösse wird anhand der Mitarbeiter definiert. Der Richtwert liegt bei einer Mitarbeiteranzahl von unter 250 Mitarbeitenden im Jahresdurchschnitt (Bundesamt für Statistik, o.J.). Grosse Treuhandunternehmen oder einzelne Abteilungen der „Big Four“ beziehungsweise „Big Five“ werden nicht betrachtet, da diese in der kleinbetrieblich strukturierten Treuhandbranche eher Ausnahmen darstellen (Bergmann & Nietlispach, 2018, S. 996). Als „Big Four“ wird die Gruppe der grössten international vertretenen Wirtschaftsprüfer bezeichnet. Dazu gehören die PricewaterhouseCoopers AG, die KPMG AG, die Ernst & Young AG sowie die Deloitte AG. National werden diese durch die BDO AG ergänzt, weshalb in der Schweiz auch von den „Big Five“ geredet wird (Schmutz, 2017). Da es bei dieser Bachelorarbeit um die Auswirkung von der digitalen Transformation in Unternehmen auf die Treuhandbranche in der Schweiz geht, werden Kunden von Treuhandunternehmen, welche nicht als Unternehmen definiert werden, nicht thematisiert.

Als Unternehmen werden rechtliche und wirtschaftlich-finanzielle Einheiten, welche mit dem Ziel einen Erwerb zu erwirtschaften, tätig und durch die Rechtsträgerschaft erkenntlich sind, definiert (Unternehmen, 2019). Entwicklungen durch die digitale Transformation bei Privatpersonen werden nicht untersucht.

1.5 Aufbau und Struktur der Bachelorarbeit

Diese Bachelorarbeit lässt sich in die folgenden fünf Teile gliedern: Einleitung, theoretische Grundlagen, qualitative Empirie, Diskussion der Ergebnisse und Schlussbetrachtung.

Nachdem in der Einleitung die Ausgangslage und Relevanz dieser Bachelorarbeit dargestellt wurden, folgt eine Beschreibung der Forschungsfrage und Zielsetzung. Darauf folgt die Eingrenzung des Forschungsgegenstandes. Anschliessend werden der Aufbau und die Struktur der Bachelorarbeit beschrieben.

Der Teil „Theoretische Grundlagen“ beginnt mit den, für diese Bachelorarbeit verwendeten, Definitionen von „Treuhand“ und „Treuhandler“. Anschliessend werden die Merkmale der Treuhandbranche, sowie das Berufsbild von Treuhändlern in der Schweiz beschrieben. Es wird auf aktuelle Publikationen und mittels einer Stakeholderanalyse auf das Umfeld des Treuhandwesens eingegangen.

Darauf folgen die Definition und die, für diese Bachelorarbeit relevante, Eingrenzung des Begriffs „digitale Transformation“. Es wird dargestellt, wie sich Unternehmen und staatliche Einrichtungen durch die digitale Transformation ihrer Prozesse und internen Abteilungen entwickeln. In der Literatur wird auf sich verändernde Bedürfnisse und Anforderungen in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Treuhandunternehmen sowie deren Dienstleistungen gesucht.

Der empirische Teil dieser Bachelorarbeit umfasst das methodische Vorgehen zur Erhebung der relevanten Informationen sowie deren Auswertungsmethoden und die darauf basierenden Auswertungen. Des Weiteren erfolgt eine Präsentation der Forschungsergebnisse. Die relevanten Informationen werden durch eine erweiterte Portfolioanalyse sowie Experteninterviews ermittelt.

Mit der erweiterten Portfolioanalyse von verschiedenen Treuhandunternehmen soll eine Übersicht über die Merkmale und den Aufbau eines durchschnittlichen Treuhandunternehmens in der Schweiz erstellt werden. Die Daten dafür stammen von den Internetauftritten der als Stichproben ausgewählten Treuhandunternehmen. Die Gliederung der Da-

ten erfolgt nach Merkmalen, wie zum Beispiel die Anzahl Mitarbeiter. Die 22 Stichproben sind in der gesamten Schweiz verteilt. Die Ergebnisse werden erst graphisch und nach Merkmalen gegliedert dargestellt. Anschliessend wird daraus ein durchschnittliches Treuhandunternehmen geformt.

Als nächstes werden mittels vier Experteninterviews detailliertere Informationen hinsichtlich der Einstellung einzelner Treuhandunternehmen und anderer Unternehmen zu dem Thema “digitale Transformation” ermittelt. So soll herausgefunden werden, wie sich die Unternehmensführung mit der digitalen Transformation ihrer Stakeholder, aber auch derjenigen im eigenen Unternehmen, auseinandersetzt. Es werden Fragen zu allfälligen Massnahmen und Dienstleistungsportfolioänderungen gestellt. Es folgt die Untersuchung der Entwicklungen zwischen Treuhandunternehmen und ihren Stakeholdern. Die Darstellung der Resultate erfolgt nach Themen und Schnittstellen gruppiert.

In der Diskussion der Ergebnisse werden die Resultate interpretiert. Die Diskussion ist in drei Teile gegliedert: Kunden, staatliche Einrichtungen und Treuhandunternehmen. Als Endresultat wird eine tabellarische Darstellung der Handlungsempfehlungen angestrebt. Darin wird die heutige Situation von Treuhandunternehmen dargestellt, anschliessend folgt eine Beschreibung der Herausforderungen. In der letzten Spalte werden Handlungsempfehlungen zu den Herausforderungen beschrieben. Diese Empfehlungen sollen für bestehenden Treuhandunternehmen brauchbare und umsetzbare Massnahmen enthalten, mit welchen sie auf die Auswirkungen der digitalen Transformation reagieren und eventuell ihr Dienstleistungsportfolio erweitern können.

Den Abschluss der Arbeit bilden das Fazit, der Ausblick und die kritische Würdigung. In der kritischen Würdigung werden Themen und Forschungsmethoden angesprochen, welche zu einem anderen Ergebnis hätten führen können.

2 Theoretische Grundlagen

Nachfolgend werden die theoretischen Grundlagen, welche als Basis für den empirischen Teil dieser Bachelorarbeit verwendet werden, erläutert. Das Kapitel „Theoretische Grundlagen“ besteht aus zwei Teilen. Im ersten Teil wird die Treuhandbranche dargestellt. Darauffolgend, im zweiten Teil, wird die digitale Transformation definiert. Es folgt eine Beschreibung der durch die digitale Transformation ausgelösten Entwicklungen und Änderungen in Unternehmen und staatlichen Einrichtungen.

2.1 Die Treuhandbranche

In den folgenden Unterkapiteln werden zuerst die Begriffe „Treuhand“ und „Treuhandler“ definiert, anschliessend werden die Treuhandbranche in der Schweiz, inklusive der dazugehörigen Berufsbilder, geschildert. Es folgt eine Übersicht über aktuelle Themen in der Treuhandbranche. Eine literaturbasierte Stakeholderanalyse vollendet diese Übersicht.

2.1.1 Definitionen „Treuhand“ und „Treuhandler“

Treuhand oder Treuhanderschaft ist ein zweiseitiges Rechtsverhältnis, bei welchem der Treugeber dem Treuhandler ein Recht überträgt (Treuhanderschaft, 2018). Ein Treuhandler ist eine Fachperson, welche sich um die finanziellen Angelegenheiten des Treugebers kümmert (Treuhandler, 2019). Es kann sich beim Treuhandler um eine natürliche oder eine juristische Person handeln. Die Verfügung über vom Treugeber erhaltene Rechte im Rahmen der Treuhanderschaft entsteht durch einen privatrechtlichen Vertrag. Für seine Dienstleistungen erhält der Treuhandler ein Honorar (Treuhandler, 2019). Es ist anzumerken, dass der Begriff „Treuhandler“ nicht gesetzlich geschützt ist. Demzufolge kann die Berufsbezeichnung ohne den Abschluss einer bestimmten Aus- oder Weiterbildung getragen werden (TVR Treuhand AG, 2018). Diese Definitionen und das dadurch entstehende Rechtsverhältnis bilden die Grundlage für die Treuhandbranche und diese Bachelorarbeit.

2.1.2 Treuhandbranche und Dienstleistungsangebot in der Schweiz

Nachfolgend werden die Treuhandbranche der Schweiz dargestellt sowie die dort angebotenen Dienstleistungen beschrieben.

Die Schweizer Treuhandbranche besteht mehrheitlich aus kleinsten und mittelgrossen Unternehmen (Bundesamt für Statistik, o.J.). Grosse Unternehmen, wie die PricewaterhouseCoopers AG, die KMPG AG, die Ernst & Young AG und die Deloitte AG bilden in der Treuhandbranche aufgrund ihrer Grösse Ausnahmen (Bergmann & Nietlispach, 2018, S. 996).

Treuhandler agieren in den Fachgebieten Wirtschaftsprüfung, Steuern und Treuhand (EXPERTsuisse AG, o.J.b). Dies spiegelt sich in den heutigen Kerndienstleistungen von Treuhandunternehmen wieder. Als Kerndienstleistungen von Treuhandunternehmen werden gemäss Meyer, Grösser und Tokarski (2013, S. 377) Buchführung, Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung und Unternehmensberatung definiert. Obschon nicht in der Definition von „Treuhand“ erwähnt, gehören Revisionen sowie das Fachgebiet Wirtschaftsprüfung zu den auch Kerndienstleistungen von Treuhandern (Treuhandbranche, 2014). Das Dienstleistungsportfolio eines Treuhandunternehmens kann zusätzliche Dienstleistungen, wie die Rechtsberatung, beinhalten (Bergmann & Nietlispach, 2018, S. 988). Da ein einheitliches Verständnis der Dienstleistungen von Treuhandunternehmen für den empirischen Teil dieser Bachelorarbeit vorausgesetzt wird, folgen Erläuterungen zu den Dienstleistungen in den Bereichen Buchführung, Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung und Unternehmensberatung.

2.1.2.1 Buchführung

Die Buchführung umfasst die Dokumentation aller Geschäftsfälle (Buchführung, 2018). Sie besteht aus einem Hauptbuch und, je nach Unternehmensgrösse, aus Nebenbüchern. Des Weiteren finden hier Wertberichtigungen und die Rechnungsabgrenzung statt (Buchführung, 2018). Die Buchführung dient zur Gewinnermittlung und wird für die Abschlusserstellung, für Kostenrechnungen und Kalkulationen, für Investitionsrechnungen und Liquidationsplanungen sowie für die Erstellung des Budgets verwendet. Ein weiterer Teil der Buchführung ist die Lohnbuchhaltung (Buchführung, 2018).

2.1.2.2 Steuerberatung

Als Dienstleistungen im Bereich Steuerberatung werden Beratungen, Unterstützung sowie die Vertretung der Mandanten in steuerlichen Angelegenheiten definiert (Egner, 2018, S. 6). Die Übernahme von Buchführungsaufgaben kann in der Praxis dazu kommen, wird für diese Bachelorarbeit und im Ausblick auf die erweiterte Portfolioanalyse

nicht dazu gezählt (Egner, 2018, S. 6). Der Steuerberater unterstützt seinen Kunden bei der Deklaration von direkten Steuern und deren Optimierung (Löffelholz, Hüsch & Ernst-Auch, 2014, S. 24). Die Steuerberatung kann auf nationaler sowie auf internationaler Ebene und bei speziellen Sachverhalten in Anspruch genommen werden. Die Erstellung von übrigen Deklarationen und Rückerstattungsanträgen wie Grundstücksgewinn-, Schenkungs- und Erbschaftssteuern gehören auch zu den Aufgaben von Steuerberatern (Löffelholz et al., 2014, S. 24). Sie verfügen über ein fundiertes Fachwissen betreffend die Quellensteuer, Verrechnungssteuer, Stempelabgaben und Vorsorgeaufträge und –optimierungen. Bei Unklarheiten oder Uneinigkeiten im Zusammenhang mit Steuerverwaltungen oder Gerichten werden Dienstleistungen aus der Durchsetzungsberatung angeboten (Löffelholz et al., 2014, S. 24). Dabei handelt es sich beispielsweise um die Erstellung von Einsprache und Rekurschriften, aber auch um Vertretungen vor staatlichen Einrichtungen. Steuerberater und Steuerberaterinnen beraten nicht nur im Bereich der Direkten Steuern, sie geben ihre Expertise auch bezüglich Indirekten Steuern weiter (Eidgenössische Steuerverwaltung Direktionsstab Dokumentation und Steuerinformation, 2017, S. 34). Sämtliche Dienstleistungen betreffend die Mehrwertsteuer werden, im Hinblick auf die erweiterte Portfolioanalyse, ebenfalls der Steuerberatung zugeteilt.

2.1.2.3 Wirtschaftsprüfung

Der Dienstleistungsbereich Wirtschaftsprüfung wird von Bergmann und Nietlispach (2018, S. 998) in die Bereiche eingeschränkte Revision, ordentliche Revision, Spezialprüfungen, sonstige Prüfungen und Aufsichtsprüfungen gegliedert. Bergmann und Nietlispach (2018, S. 997) verdeutlichen, dass Treuhandunternehmen vermehrt eingeschränkte Revisionen durchführen. Diese Revisionsart unterscheidet sich im Umfang und der Berichterstattung wesentlich von der ordentlichen Revision (Meyer, 2018, S. 35). Der Fokus auf die eingeschränkte Revision wird mit dem Arbeitsumfang begründet (Bergmann & Nietlispach, 2018, S. 997). Revisionsmandanten mit der Pflicht zu einer ordentlichen Revision werden mehrheitlich von Treuhandunternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl von über zehn Personen geprüft (Bergmann & Nietlispach, 2018, S. 997). Als sonstige Prüfungen werden Gründungsprüfungen, Kapitalerhöhungsprüfungen und Prüfungen von öffentlichen Kaufangeboten klassifiziert (EXPERTsuisse, 2009, S. 3, 27, 109). Diese Aufzählung ist nicht abschliessend. Der letzte Bereich der Wirtschaftsprüfung umfasst die Aufsichtsprüfung. Mittels der Aufsichtsprüfung wird geprüft, ob die

aufsichtsrechtlichen Vorschriften eingehalten wurden und deren Einhaltung in absehbarer Zeit möglich ist (Eidgenössische Finanzmarktaufsicht [FINMA], 2019).

2.1.2.4 Unternehmensberatung

Die Unternehmensberatung beschäftigt sich mit den aktuellen Herausforderungen der Wirtschaft und agiert somit in einem Umfeld mit stetigem Wandel (Lippold, 2018, S. 4). Mittels der Unternehmensberatung sollen Probleme und Problemfelder, wie zum Beispiel in der Strategie der Kunden, eruiert und analysiert und durch Handlungsempfehlungen eliminiert werden (Lippold, 2018, S. 7). Im Hinblick auf die erweiterte Portfolioanalyse werden steuerliche Fragen hier nicht berücksichtigt. Beratungen, welche ein vertieftes Fachwissen auf dem Gebiet Recht erfordern zählen zu den sonstigen Dienstleistungen von Treuhandunternehmen.

2.1.3 Berufsfeld heute

Das nachfolgende Unterkapitel beschäftigt sich mit den in der Treuhandbranche anzutreffenden Berufsfeldern. Auf die Tätigkeiten wird nicht detailliert eingegangen, da diese durch die Darstellung des Dienstleistungsangebotes bereits thematisiert wurden.

Sofern kein Quereinstieg stattfindet, erfolgt der Eintritt für eine Berufstätigkeit in der Treuhandbranche mit der Absolvierung der Lehre als Kaufmann oder Kauffrau (eidgenössisches Fähigkeitszeugnis) Treuhand/Immobilien (Schweizerische Dienstleistungszentrum Berufsbildung [SDBB], 2017). Diese wird in der Schweiz als Grundbildung angesehen. Durch diese Grundbildung erwirbt der Treuhänder oder auch Immobilientreuhänder die Fähigkeiten, die Bilanz und Erfolgsrechnung für seine Klienten zu erstellen, sowie die Zahlen zu interpretieren (SDBB, 2017). Die Absolventen erstellen die Steuererklärungen für ihre Kunden und können die gesamte Lohnbuchhaltung ihrer Kunden übernehmen (SDBB, 2017). Sie können sich in den nachfolgenden Bereichen spezialisieren.

Mittels der höheren Fachprüfung erhalten die Absolventen den Titel diplomierter Treuhandexperte beziehungsweise diplomierte Treuhandexpertin (Trägerorganisation für die Berufsprüfung für Treuhänder, 2019). Die Absolventen erlangen die Kompetenz, im gesagten Tätigkeitsfeld als Generalisten beratend und ausübend zu agieren (Trägerorganisation für die Berufsprüfung für Treuhänder, 2019).

Es kann auch eine Ausbildung zum diplomierten Steuerexperten absolviert werden (EXPERTsuisse AG, o.J.a). Diplomierte Steuerexperten fungieren durch ihr Fachwissen als Ansprechpartner für Kunden und staatliche Einrichtungen (EXPERTsuisse AG, o.J.a).

Diese Abschlüsse oder das Absolvieren des eidgenössischen Fachausweises als Fachmann beziehungsweise Fachfrau Finanz- und Rechnungswesen dienen als Voraussetzung für die Zulassung zur Weiterbildung zum diplomierten Wirtschaftsprüfer (GATEWAY Solutions AG, o.J.). Diese Berufsbezeichnung ist geschützt und eine der höchsten Ausbildungen ihrer Branche (GATEWAY Solutions AG, o.J.).

Dieser Einblick in das heutige Berufsfeld ist nicht abschliessend. Um ein grundlegendes Verständnis der heutigen Branche aufzubauen wird er als ausreichend erachtet. Durch die Experteninterviews wird erforscht, ob zukünftig weitere Aus- und Weiterbildungen gefordert werden.

2.1.4 Aktuelle Publikationen zu Treuhanddienstleistungen

In diesem Unterkapitel werden, für diese Bachelorarbeit relevante, Publikationen zu der Treuhandbranche und ihren Dienstleistungen thematisiert.

Der Treuhandexperte (o.J.) listet auf seiner Webseite Treuhandfachzeitschriften, welche aktuelle, für die Branche relevante Themen, publizieren. Eine davon ist „Der Schweizer Treuhänder“ welche von der EXPERTsuisse AG (o.J.b) herausgegeben wird. Unter anderem wurde ihrer Jahresbroschüre 2017 das Thema „Digitalisierung“ beschrieben. In einem Interview mit Bürgi und Klause erläutern diese, dass sich durch die Digitalisierung die Kundenbedürfnisse und die Dienstleistungsmöglichkeiten verändert haben. Das Dienstleistungsangebot von Treuhandunternehmen wird sich durch die neuen Möglichkeiten verändern (Maggi, 2017, S. 8). „Vorbei sind die Zeiten, in denen sich die Treuhandmitarbeiter durch möglichst viele Buchungen in möglichst kurzer Zeit auszeichnen“, bestätigt auch Riedo (2017, S. 746). Er vertritt die Ansicht, dass sich der Treuhänder zu einem Informatikdienstleister entwickeln wird. Für Riedo ist das Wissen, wie sich Daten aus Bank-Applikationen, Enterprise-Resource-Planning-Tools oder Zeiterfassungssystemen, in die Finanzbuchhaltung überführen lassen, grundlegend für die Ausübung

des Treuhandberufes (Riedo, 2017, S. 746). Im gleichen Artikel spricht er neue Konkurrenten, Softwareanbieter, an und erklärt, dass Datenschutz immer wichtiger wird (Riedo, 2017, S. 746). Es gilt, Berechtigten den Zugriff auf Daten zu gewähren und Unberechtigte davon fern zu halten.

Auch in der Wirtschaftsprüfung werden gemäss einer Publikation von Nay und Gwerder (2017, S. 790) Änderungen durch die digitale Transformation gefordert. Ihre Forschung zeigt, dass Datenvisualisierung von immer mehr Kunden erwartet wird. Die Ansprüche der Kunden verändern sich. Sie wünschen detailliertere Beratungen, basierend auf Datenanalysen und Benchmarking (Nay & Gwerder, 2017, S. 788). Die Prüfung von Buchführungen wird trotzdem das Kerngeschäft bleiben. „Auch, wenn mit der Digitalisierung technisch vieles möglich sein wird, wird eine sich selbst revidierende Buchführung ein Traum bleiben“, so Nay und Gwerder (2017, S. 790) in ihrem Artikel „Wie die digitale Transformation von KMU die Wirtschaftsprüfung verändert“. Sie erachten das Kerngeschäft als beständig.

Die Beständigkeit des Kerngeschäftes des Treuhänders thematisiert auch Schneeberger (2019, S. 3) in ihrem Artikel „Der Treuhandberuf im Wandel“. Gemäss Schneeberger (2019, S. 3) fand im Bereich Buchführung, während der letzten zehn Jahre, ein grundlegender Wandel statt. Auch sie bestätigt den Wegfall vieler Tätigkeiten durch die digitale Transformation. Allerdings ist Schneeberger der Meinung, dass der Beruf des Treuhänders durch diese Änderung „interessanter und vielfältiger“ geworden sei (Schneeberger, 2019, S. 3). Der Fokus rücke von der Buchführung auf die Unternehmensberatung. Unternehmen brauchen Berater, die einen Überblick über komplexe Themen, wie die digitale Transformation, habe (Schneeberger, 2019, S. 3). Diese Erkenntnisse werden in der nachfolgenden Grafik dargestellt.

VERÄNDERUNGEN IN DER TREUHANDBRANCHE

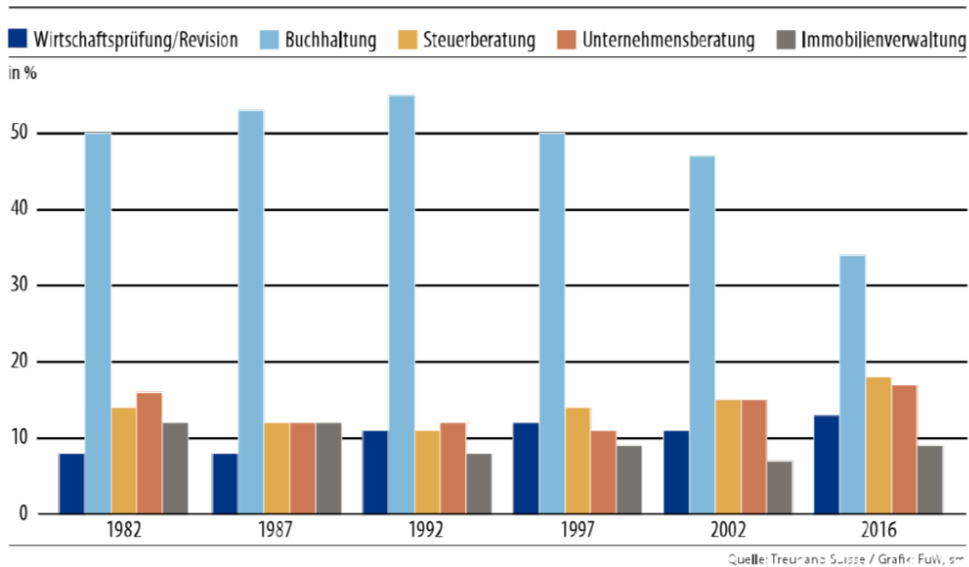


Abbildung 1: Veränderungen in der Treuhandbranche (Schneeberger, 2019, S. 3)

Somit sind die Digitalisierung und die digitale Transformation bereits diskutierte Themen in der Treuhandbranche. Dies wird durch die Existenz des Institutes Treuhand 4.0 (2019) verdeutlicht. Die Gründer dieses Institutes haben sich zum Ziel gesetzt ihren Mitgliedern bei der digitalen Transformation durch Aufklärung und Beratung zur Seite zu stehen. Sie bieten Standortbestimmungen und Unternehmensanalysen sowie Tagungen und Kurse an. Des Weiteren vermitteln sie ihren Mitgliedern Umsetzungspartner, wie andere Treuhandunternehmen, Berater oder Technologieunternehmen (Institut Treuhand 4.0, 2019).

Das Institute 4.0 bietet diverse Publikationen, welche bei der Aufklärung der Treuhandbranche in Bezug auf die digitale Transformation unterstützen sollen. In einer der Publikationen werden die in Zukunft geforderten Kompetenzen von Treuhändern thematisiert (Gauch, 2018). „Klassische Kompetenzen bilden weiterhin das Fundament. Gute Allgemeinbildung, Treuhand-Fachwissen, Führungsqualitäten (auch sich selbst führen können), Kundenorientierung, Zuverlässigkeit, Effizienz. In Kombination für die Zukunft verstärkt mit: Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Offenheit für neue Technologien“, so lautet das Fazit der Publikation (Gauch, 2018). Mögliche neue Anforderungen an die Kompetenzen von Treuhändern werden auch im empirischen Teil dieser Bachelorarbeit erforscht.

2.1.5 Stakeholderanalyse

Die Schweizerische Kammer der Wirtschaftsprüfer und Steuerexperte (Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung, 2013, S. 5), auch TREUHAND-KAMMER genannt, definiert Stakeholder als natürliche und juristische Personen mit Interesse an einem Unternehmen. Der Grund für das Interesse an dem Unternehmen wird als irrelevant betrachtet. Als Beispiel für wichtige Stakeholder listet die Schweizerische Kammer der Wirtschaftsprüfer und Steuerexperte die folgenden Personen auf: Aktionäre, Verwaltungsräte, Geschäftsleitung, Mitarbeiter, Staat (Bund, Kanton, Gemeinde), Kunden, Lieferanten, Banken und Darlehensgeber (Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung, 2013, S. 5). Sie vermerkt, dass der Prüfer bei einer Revision den Einfluss der Stakeholder miteinzuberechnen hat. Zudem verpflichtet sich der Prüfer von Gesetzeswegen gewissen Stakeholdern, als Beispiel wird eine Aktiengesellschaft genannt (Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung, 2013, S. 5). Hier entsteht eine Verpflichtung gegenüber der Generalversammlung und dem Verwaltungsrat (Schweizerische Kammer der Wirtschaftsprüfer und Treuhandexperten, 2013, S. 6). Treuhandunternehmen werden demzufolge mit einer Vielzahl von Anspruchsgruppen konfrontiert.

Bei schweizerischen kleinsten und mittelgrossen Unternehmen, zu welchen die meisten Treuhandunternehmen gehören, besteht eine starke Tendenz zu einer auf Kunden und Mitarbeiter fokussierten Unternehmensführung (Engel, Breu & Gehrig, 2019, S. 38). Demensprechend gilt es, die Ansprüche dieser Anspruchsgruppen zu priorisieren. Zu den häufigsten Kundengruppen von Treuhandunternehmen zählen kleinste und kleine Unternehmen sowie Privatpersonen (Meyer et al., 2013, S. 382).

Wie bereits im Kapitel 2.1.3 “Berufsfeld heute” erwähnt, gehören die staatlichen Einrichtungen auch zu wichtigen Anspruchsgruppen der Treuhandbranche, da unter anderem im Fachgebiet Steuern der Steuerexperte als Ansprechperson für staatliche Einrichtungen agiert.

Eine Analyse von Greiten (2017, S. 28-30) zeigt, dass Stakeholder, auch während der digitalen Revolution, Nachhaltigkeit und persönlichen Kontakt im und zum Unternehmen wünschen.

Die Stakeholderanalyse verdeutlicht, dass Kunden und staatliche Einrichtungen zu den wichtigsten Stakeholdern von Treuhandunternehmen zählen. Deshalb werden im empirischen Teil dieser Bachelorarbeit besonders die Beziehung von Kunden zu Treuhandunternehmen und von Treuhandunternehmen zu staatlichen Einrichtungen sowie die jeweiligen Schnittstellen eruiert. Es gilt zu erforschen, ob sich der Kontakt zwischen den Gruppen durch die digitale Transformation verändert wird.

2.2 Die digitale Transformation

Dieser Teil der theoretischen Grundlagen dient der Erstellung einer Definition der digitalen Transformation und einer Ausgangslage für den empirischen Teil dieser Bachelorarbeit. Es wird der bisherige Stand der Forschung betreffend die digitale Transformation zusammengefasst. Die Zusammenfassung beschränkt sich auf Themengebiete der digitalen Transformation, welche für diese Bachelorarbeit relevant sind.

2.2.1 Definition „digitale Transformation“

„Digitale Transformation gab es schon immer. Da kam erst die Industrialisierung, dann kamen die ersten Computer und so weiter. Es ist eine ständige Transformation“, so Blaser (Anhang 8.3.2, S. 113). Er beginnt seine Definition von „digitale Transformation“ mit den folgenden Worten: „Man muss zwischen Digitalisierung und digitaler Transformation unterscheiden. Digitalisierung ist eigentlich nur: Ich habe ein Papier und verwandle dieses Papier in eine digitale Form. Das ist eigentlich Digitalisierung im ursprünglichen Sinn“ (Anhang 8.3.2, S. 113). Für diese Bachelorarbeit wird die technische Definition von „Digitalisierung“ gemäss Loebbecke (2006, S. 360) verwendet. Diese beschreibt, analog zu der Definition von Blaser, die Übermittlung von analogen Signalen in digitale Daten für eine elektronische Datenspeicherung oder Datenverarbeitung. Der durch die Digitalisierung ausgelöste Veränderungsprozess in Gesellschaft und Unternehmen wird als „digitale Transformation“ oder „digitale Revolution“ bezeichnet (Schallmo, Reinhart & Kuntz, 2018, S. 22). Auch Blaser betont den Veränderungsprozess: „Und die digitale Transformation hat noch einen grossen Aspekt in Bezug auf den Menschen. Die Menschen müssen viel offener sein um sich schneller zu verändern“ (Anhang 8.3.2, S. 113).

Gemäss dem Institut Treuhand 4.0 (2018) wird die Digitalisierung von Geschäftsprozessen, durch die Automatisierung des Datenaustausches oder die Verwendung von intelligenten Systemen für Routinearbeiten, als Chance für moderne und vorwärts gerichtete

Dienstleister definiert. Diese Veränderungen in Prozessen werden vom Institut Treuhand 4.0 (2018) als Teil der digitalen Transformation angesehen. Diese Beschreibung unterstützen Schallmo et al. (2018, S. 22) mit ihrer Definition. Deshalb wird für diese Bachelorarbeit die obige Definition von „digitaler Transformation“ als korrekt angesehen und verwendet.

2.2.2 Industrie 4.0

Der Begriff Industrie 4.0 findet seinen Ursprung im Jahr 2006 auf dem ersten nationalen IT-Gipfel der deutschen Bundesregierung und bedeutet „Integrated Industry“ oder „Advanced Manufacturing“ (Becker et al., 2019, S. 4).

INDUSTRIE 1.0 Mechanisierung	INDUSTRIE 2.0 Elektrifizierung	INDUSTRIE 3.0 Automatisierung	INDUSTRIE 4.0 Vernetzung
			
Ende 18. Jahrhundert 1784 Erster mechanischer Webstuhl	Beginn 20. Jahrhundert 1870 Erstes Fließband, Schlachthöfe in Cincinnati	Beginn der 70er Jahre 1969 Erste speicherprogrammierbare Steuerung (SPS), Modicon 084	Heute
Mechanische Produktionsmittel mit Hilfe von Dampf- und Wasserkraft	Arbeitsteilige Massenproduktion mit Hilfe von elektrischer Energie	Automatisierung durch Elektronik und IT	Cyber-Physische Systeme (CPS)

Abbildung 2: Übersicht Industrialisierungen (STAUFEN AG, 2015, S. 5)

Auf der obigen Grafik ist ein Überblick über die Industrien 1.0 bis 4.0 zu sehen (STAUFEN AG, 2015, S. 5). Die dritte industrielle Revolution bezeichnet die in den 1970er Jahren gestartete Entwicklung der ersten Computer und der daraus folgenden neuen Elektronik, Informations- und Kommunikationstechnik (Schäfer & Pinnow, 2015, S. 5). Industrie 4.0 bezeichnet die vierte industrielle Revolution (Obermaier, 2016, S. 3). Big Data, Machine Learning, künstliche Intelligenz und das Internet der Dinge gehören zu den grössten Herausforderungen dieser digitalen Transformation (Krause & Pellens, 2018, S. 268). Durch die Existenz des Institutes Treuhand 4.0 (2018), welches vom TREUHANDSUISSE, dem Schweizerischen Treuhänderverband, gegründet wurde, wird die Wesentlichkeit der Industrie 4.0 in der Treuhandbranche bestätigt.

2.2.3 Momentane Veränderungen durch die digitale Transformation in Unternehmen und staatlichen Einrichtungen

Dieses Unterkapitel beschäftigt sich mit den durch die digitale Transformation bewirkten Veränderungen in Unternehmen und staatlichen Einrichtungen in der Schweiz. Einleitend wird auf eine Studie von der STAUFEN AG (2015) eingegangen. Die Studie zeigt, wie sich die Schweizer Industrie mit der digitalen Transformation auseinandersetzt. Es folgen Beispiele über momentane Veränderung in der Schweiz. Zum Schluss wird ein Ausblick auf zukünftige Veränderungen in staatlichen Einrichtungen gegeben.

Mittels der 2015 durchgeführte Studie der STAUFEN AG (2015, S. 7) wurden 50 Schweizer Unternehmen betreffend die digitale Transformation befragt. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass die Schweizer Industrie bei dieser Thematik hinterherhinkt (STAUFEN AG, 2015, S. 7). Besonders die mangelnde Qualifizierung der Führungskräfte sticht heraus (STAUFEN AG, 2015, S. 10). Dies hat auch Blaser (Anhang 8.3.2, S. 119) in seinem Interview bestätigt: „Also die Schwierigkeiten haben die meisten Unternehmen an den gleichen Stellen. Es liegt meistens am Chef.“ Demzufolge hat sich dieser Punkt seit der Erhebung der Studien nicht wesentlich verändert. Die Studie hat auch kommende Veränderungen ermittelt (STAUFEN AG, 2015, S. 10). Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen prognostizieren grundlegende Veränderungen in ihrem Geschäftsmodell und in ihrer Produktpalette (STAUFEN AG, 2015, S. 10). 80 Prozent der Befragten erwarten dafür allerdings einen erhöhten wirtschaftlichen Erfolg (STAUFEN AG, 2015, S. 10). Dieser Erfolg soll durch den Einsatz von intelligenten Fabriken generiert werden (STAUFEN AG, 2015, S. 10). Die folgende Grafik zeigt die detaillierten Veränderungen.

Was wird Industrie 4.0 in den kommenden fünf Jahren in Ihrem Unternehmen bewirken?

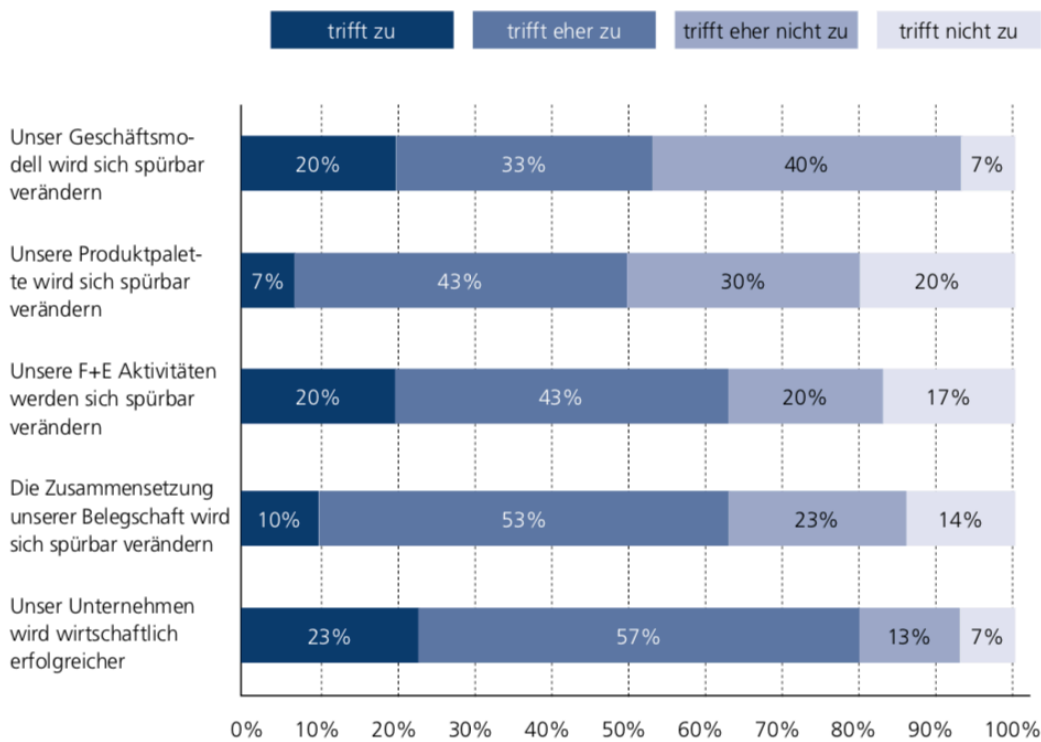


Abbildung 3: Was wird Industrie 4.0 in den kommenden fünf Jahren in Ihrem Unternehmen bewirken? (STAUFEN AG, 2015, S. 12)

Der bereits thematisierte Artikel von Nay und Gwerder (2017, S. 788) beschreibt auch branchenunabhängige Veränderungen, welche durch die vermehrte Verwendung von Technologien zustande kommen. Die in die Kategorien, Mitarbeiter, Prozesse und Produkte, eingeteilten Veränderungen werden wie folgt beschrieben. Ein Wandel betreffend die Tätigkeiten der Mitarbeiter findet statt. So fallen Aufgaben, welche Maschinen übernehmen können, weg (Nay & Gwerder, 2017, S. 788). Dadurch verändern sich die Mitarbeiterstruktur und die Anforderungen an Mitarbeiter, sowie an deren Ausbildungen. Innovationen im Bereich Technologie sollen die Kreativität der Mitarbeiter anregen. Zudem sollen weiterentwickelte Prozesse, Produkte und Dienstleistungen verbessern. Betreffend die Kategorie Produkte erwarten Nay und Gwerder (2017, S. 788) neue Geschäftsmodelle, neue Preismodelle, neue Produkte und Dienstleistungen sowie eine Erweiterung des Angebotes. Die beiden Autoren bestätigen somit die Ergebnisse der Studie.

Auch McKinsey untersucht Veränderungen durch die digitale Transformation (Bughin, Holley & Mellbye, 2017). Eine 2017 durchgeführte Umfrage unter knapp 100 Top-Managern kam zu dem Ergebnis, dass die Automatisierung zusammen mit der digitalisierten

Einbindung von Kunden und der Digitalisierung von Innovationsprozessen zu den wichtigsten Chancen der Industrie 4.0 zählen (Bughin et al., 2017). Dies mache sich durch die steigende Anzahl Chief Digital Officer bemerkbar (Zöller, 2019, S. 115). Diese Position gewinnt zunehmend an Bedeutung und hat in grossen Unternehmen, ab etwa 1'000 Mitarbeitenden häufig, eine ganze Abteilung unter sich (Zöller, 2019, S. 116). Der Chief Digital Officer wird in strategische Managemententscheidungen mit einbezogen (Zöller, 2019, S. 116). Die digitale Transformation wird demzufolge von Unternehmen thematisiert und generiert neue Berufsbilder.

Ein Beispiel für Veränderungen in Unternehmen durch die digitale Transformation, mit Einfluss auf die Treuhandbranche, ist die Automobilbranche (Zöller, 2019, S. 14). Es gibt Autohäuser, welche ihren Kunden eine Applikation für ihr Smartphone anbieten. Diese Applikation informiert den Kunden über den nächsten Servicetermin und ermöglicht dem Kunden das Anpassen der Leasingraten via Smartphone. Bei Geschäftsfahrten kann die Applikation die Daten automatisch an den Treuhänder übermitteln (Zöller, 2019, S. 14). Treuhänder müssen ihre Infrastruktur für derartige Neuerungen anpassen.

Ein weiteres Beispiel für die digitale Transformation in Unternehmen ist die Verwendung von Online-Banking-Tools, mit welcher Kundenzahlungen effizienter werden und Kreditorenzahlungen elektronisch verarbeitet werden können (Riedo, 2017, S. 746). Unternehmen optimieren und automatisieren ihre buchhalterischen Prozesse (Riedo, 2017, S. 746). Treuhandunternehmen müssen ihre Prozesse zur Datenübernahme von Kundendaten diesen Entwicklungen anpassen.

Auch in staatlichen Einrichtungen hat die industrielle Revolution 4.0 Entwicklungen bewirkt. Besonders die Übermittlung von Daten entwickelt sich stetig. So steigt die Tendenz zur Übermittlung von digitalen Daten. 2013 konnten im gesamte Kanton Zürich die Steuererklärungen von natürlichen und juristischen Personen online ausgefüllt und eingereicht werden (Staatskanzlei des Kantons Zürich, 2018). Auch bei den Indirekten Steuern ist die digitale Transformation bemerkbar. Die Eidgenössische Steuerverwaltung (2019) bietet auf ihrer Webseite Online-Dienstleistungen wie das Einreichen der Fristverlängerung für die Abgabe der Mehrwertsteuerabrechnung an (Eidgenössische Steuerverwaltung, 2019). Die Mehrwertsteuerabrechnung selbst kann von Unternehmen vollelektronisch einge-

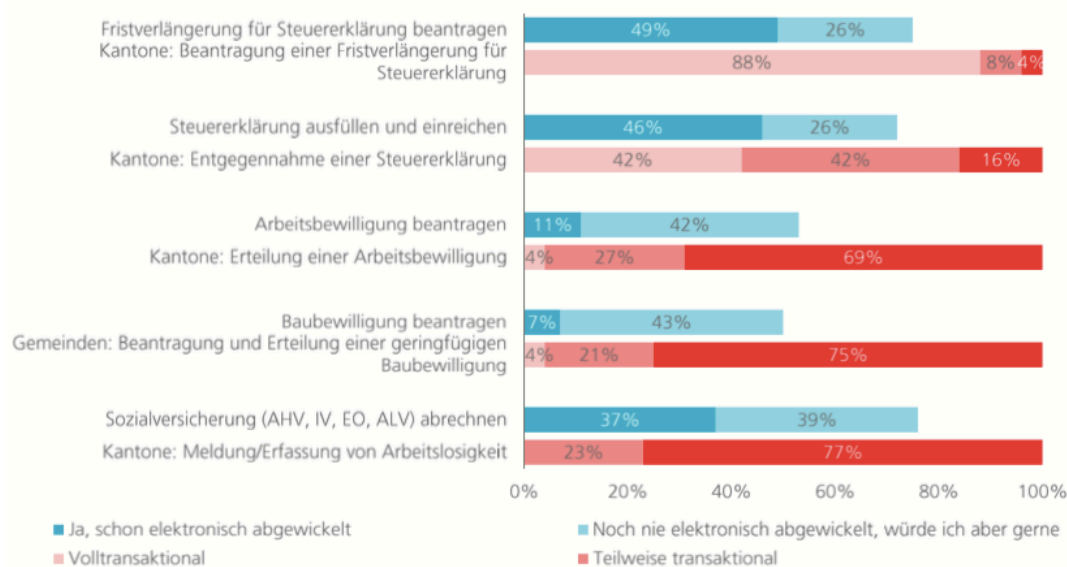
reicht werden (Eidgenössische Steuerverwaltung, 2018). Die Eidgenössische Steuerverwaltung (2018) wirbt mit Zeit-, Kosten- und Ressourcenersparnissen durch den Wegfall des Postversandes der ausgedruckten Unterlagen. Des Weiteren ermöglicht die elektronische Benutzerverwaltung einen vereinfachten Einbezug von Dritten, wie zum Beispiel Treuhändern (Eidgenössische Steuerverwaltung, 2018). Von Unternehmen und staatlichen Einrichtungen wird die Mitentwicklung der Dienstleistungen und der Ausführung dieser Dienstleistungen erwartet.

Neue, digitale Möglichkeiten fordern allenfalls neue gesetzliche Regelungen. Elektronische Rechnungen wurden erst mit einer Anpassung der Mehrwert-Vorschriften mehrwertsteuerkonform (Mader & Ingold, 2018, S. 956). Mehrwertsteuerpflichtige mussten davor auf eine elektronische Rechnungsstellung verzichten (Mader & Ingold, 2018, S. 956). Weitere Änderungen betreffend den Rechnungsaustausch werden erwartet.

In einem Kurzbericht zur Nationalen E-Government Studie 2019 (Buess, Ramsden & Bieri, 2019, S. 18-21) wurden die Schnittstelle von Unternehmen und staatlichen Einrichtungen untersucht. In der nachfolgenden Grafik sind die detaillierten Ergebnisse zu sehen.

Angebot und Nachfrage der Unternehmen nach Online-Angeboten

(Nachfrage = blau, Angebot = rot)



Quelle Erhebung Nationale E-Government-Studie 2019, Zielgruppen Unternehmen und Verwaltung, DemoSCOPE.

Legende Basis sind alle befragten Unternehmen (n = 1331) und alle Behörden auf Ebene Kantone (N = 26) und Gemeinden (n = 1010).

Abbildung 4: Angebot und Nachfrage der Unternehmen nach Online-Angeboten (Buess, Ramsden & Bieri, 2019, S. 21)

Kunden nutzen Angebote in den Bereichen Steuern und Sozialversicherungen am häufigsten. Wobei der Bereich Steuern, gemäss Abbildung 4, zu 88 Prozent „volltransaktional“, aber der Bereich Sozialversicherungen nur zu 23 Prozent „teilweise transaktional“ ist (Buess et al., 2019, S. 21). Ein Wandel wird prognostiziert.

Einen weiteren Ausblick auf zu erwartende Veränderungen liefern Daepf und Fischer (2019, S. 327-331). Sie beschreiben, wie durch gesetzliche Veränderungen und zunehmende Digitalisierung und digitale Transformation der Verwaltungsaufwand zu einer stetig wachsenden Herausforderung wird. Trotz des steigenden Arbeitsvolumens, sinken die zur Verfügung stehenden menschlichen Ressourcen (Daepf & Fischer, 2019, S. 327). Die Erwartungshaltungen von Kunden an eine zukünftig digitalisierte Verwaltung wachsen. Unter dem Leitsatz „Mehr Effizienz bei beschränkten Ressourcen“ werden Lösungen mittels digitaler Unterstützung eruiert (Daepf & Fischer, 2019, S. 327). So soll seit diesem Jahr, 2019, die Wertschriftenprüfung automatisiert werden. Der E-Steuerauszug kann aus dem Online-Banking heruntergeladen werden, beim Hochladen in die Steuererklärung füllt sich das Wertschriftenverzeichnis automatisch aus (Daepf & Fischer, 2019, S. 328). Längerfristig sind automatisch „vorausgefüllten“ Steuererklärungen und automatisierten Prüfungen, zusammenhängend mit automatisierten Veranlagungsverfügungen und Rechnungen geplant (Daepf & Fischer, 2019, S. 329). Die Änderungen werden auch in der erweiterten Portfolioanalyse erforscht.

3 Empirischer Teil

Der empirische Teil dieser Bachelorarbeit besteht aus zwei Teilen, der erweiterten Portfolioanalyse sowie den Experteninterviews.

3.1 Erweiterte Portfolioanalyse von Treuhandunternehmen

Gemäss Spreemann (2008, S. 4) bedeutet „Portfolio“ die Zusammenfassung der Kapitalanlagen und Vermögensteile einer Person, eines Haushaltes oder einer Institution (Spreemann, 2008, S. 5). Des Weiteren hat Spreemann (2008, S. 5) das Ziel einer Portfolioanalyse wie folgt definiert: Es sollte immer ein möglichst ausgeglichenes Portfolio angestrebt werden. Durch die Zusammensetzung verschiedener Geldanlagen und Wertpapiere mit unterschiedlichen Risiken soll das Gesamtrisiko minimiert und abschätzbar werden (Spreemann, 2008, S. 4). Dieser Ansatz wird für die erweiterte Portfolioanalyse verwendet. Durch die Zusammensetzung der Merkmale verschiedener Treuhandunternehmen in der Schweiz soll das Bild eines heute durchschnittlichen Schweizer Treuhandunternehmens erstellt werden. Das detaillierte Vorgehen wird in den nachfolgenden Unterkapiteln beschrieben.

3.1.1 Methodik für die erweiterte Portfolioanalyse

Um eine Übersicht über die Merkmale eines durchschnittlichen Schweizer Treuhandunternehmens zu entwickeln, werden Stichproben von Treuhandunternehmen aus der gesamten Schweiz verglichen. Die Auswahl der Stichproben wird im anschliessenden Unterkapitel erklärt. Für die Analyse werden für Dritte einsehbare Merkmale, wie das Dienstleistungsportfolio oder die Anzahl Mitarbeiter zusammengetragen. Zudem wird nach Stichworten wie „Digitalisierung“ oder „digitale Transformation“ gesucht. Konkret werden Daten zu den folgenden Kategorien ermittelt: Unternehmen und Firma, Sitz, Kanton, Unternehmensform, Anzahl Mitarbeiter (gezählt in Anzahl Köpfen), Dienstleistungen im Bereich Buchführung und Rechnungslegung, Dienstleistungen im Bereich Steuerberatung, Dienstleistungen im Bereich Wirtschaftsprüfung, Dienstleistungen im Bereich Unternehmensberatung, weitere Dienstleistungen, Digitalisierung und weitere Merkmale. In der Spalte „Unternehmen und Firma“ werden die Name der Stichprobe eingetragen. Die Spalten „Sitz“ und „Kanton“ enthalten geografische Informationen zu der Stichprobe. Des Weiteren werden die Rechtsform der Stichproben, in der Spalte „Unternehmensform“, sowie die Anzahl Mitarbeiter, gezählt in Köpfen und nicht mit dem Arbeitspensum berechnet, festgehalten. Durch die Sammlung der Daten betreffend der

Anzahl Mitarbeiter soll später eruiert werden können, ob alle Stichproben als klein oder mittelgrosse Unternehmen kategorisiert werden können, oder ob sich ein Ausreisser unter den Stichproben befindet. Die nachfolgenden Spalten betreffen das Dienstleistungsportfolio der Treuhandunternehmen. Die Aufteilung wurde gemäss Bergmann und Nietlispach (2018, S. 996-1000) vorgenommen. So werden die verschiedenen Dienstleistungsportfolios in die Bereiche Buchführung und Rechnungslegung, Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung und weitere Dienstleistungen, von Bergmann und Nietlispach (2018, S. 998) als „Sonstiges“ betitelt, unterteilt.

Die Daten werden von den Webseiten der Treuhandunternehmen entnommen und in einer Tabelle zusammenführt sowie gegliedert. Es handelt sich somit um öffentliche Daten. Daten auf Italienisch oder Französisch werden vor dem Übertrag in die erweiterte Portfolioanalyse übersetzt. Für die Auswertung werden die Daten nach Kategorie getrennt und tabellarisch dargestellt, diese Tabellen befinden sich im Anhang 8.1 (S. 66-S.82).

3.1.2 Auswahl der Treuhandunternehmen

Als Stichproben werden verschiedene Mitglieder des Expertenverbandes für Wirtschaftsprüfung, Steuern und Treuhand, der EXPERTsuisse AG (o.J.d), ausgewählt. Diese unterstehen den Standes- und Berufsregeln von EXPERTsuisse AG (o.J.d) sowie dem Qualitätsversprechen, durch welches sie sich zu professionellen, seriösen und qualitativ hochstehenden Dienstleistungen verpflichten (EXPERTsuisse AG, o.J.d). Die Anforderungen für eine Mitgliedschaft bei dem Expertenverbandes EXPERTsuisse AG (o.J.c), beschränken die Auswahl an für die erweiterte Portfolioanalyse potentielle Stichproben auf Unternehmen, welche dem Branchenstandard entsprechen. Verwendet wird die Anzahl von Mitgliederunternehmen gemäss Angaben aus der Mitgliederdatenerhebung der EXPERTsuisse AG (o.J.d) von 2017. Das Gesamttotal beträgt 801 Mitgliederunternehmen (EXPERTsuisse AG, o.J.d). Da für diese Bachelorarbeit die „Big Five“ nicht relevant sind, werden diese vom Gesamttotal abgezogen. Das für die Stichproben relevante Total der Mitgliederunternehmen beträgt dementsprechend 796.

Die Stichproben werden mittels dem Ziehungsmodell „Urnenmodell“, welches auf uneingeschränkten Zufallsauswahlen basiert, bestimmt (Quatember, 2015, S. 35). Das Urnenmodell geht davon aus, dass eine bereits verwendete Stichprobe von der Menge der potentiellen Stichproben entfernt wird und somit kein zweites Mal gewählt werden kann.

Zudem besteht für alle potentiellen Stichproben die gleiche Auswahlwahrscheinlichkeit (Quatember, 2015, S. 35). Die potentiellen Stichproben wurden durch ihre Mitgliedschaft und den dazugehörigen Kriterien des Branchenstandards bereits vorselektiert. Somit kann eine geringere Anzahl Stichproben gewählt werden. Um schweizweit etablierte Merkmale zu erfassen, werden die potentiellen Stichproben vor der Erhebung nach Kanton gruppiert. Pro Gruppe wird je eine Stichprobe erhoben. Die Halbkantone, Basel-Landschaft und Basel-Stadt sowie Appenzell Ausserrhoden und Appenzell Innerrhoden werden zusammengefasst. Die Halbkantone Obwalden und Nidwalden werden aufgrund der Anzahl Stichproben nicht zusammengefasst. Da keines der Mitgliedunternehmen seinen Hauptsitz im Kanton Uri hat, kann für diesen Kanton keine Stichprobe gewählt werden (EXPERTsuisse AG, o.J.c). Das Total der Stichproben beträgt somit 22.

Die effektive Auswahl der Stichproben von Treuhandunternehmen wird im Excel mittels der Funktion „Zufallszahl“ getätigt (Quatember, 2015, S. 36). Jedes Treuhandunternehmen erhält von Excel eine zufällige Zahl zugewiesen. Die Treuhandunternehmen werden anschliessend nach der Grösse dieser Zahl sortiert (Quatember, 2015, S. 38). Pro Kanton wird das Treuhandunternehmen mit der kleinsten Zahl als Stichprobe ausgewählt. Durch dieses Verfahren wurden die folgenden Treuhandunternehmen ausgewählt: Organisations und Treuhand AG (o.J.c), Montana AG Treuhand und Revision (o.J.a), Lehmann + Bacher Treuhand AG (o.J.b), HTO Treuhand AG (o.J.a), PT Portmann Treuhand (o.J.b), CORE Treuhand AG (2019), T + R AG (o.J.b), Fiduconsult Jura SA (o.J.), Multifiduciaire Léman SA (2019d), Fiduciaire Tecafin SA (o.J.), ARGOS Audit & Tax AG (o.J.c), Thalmann Treuhand AG (o.J.d), ABT Treuhandgesellschaft AG (2018b), AROS Treuhand AG (2019b), Laurent Tschopp Fiscalité et Conseils SA (o.J.a), Lambertini, Ernst & Partners SA (o.J.a), a&o kreston ag (o.J.b), accounting & tax point ag (o.J.b), Orfida Treuhand + Revisions AG (2019a), Cabinet d'audit Leitenberg & Associés SA (o.J.b), Fuhrer Treuhand AG (o.J.c), die TreuhandExperten ag (o.J.a).

3.1.3 Auswertungsmethode für die erweiterte Portfolioanalyse

Nach der Auswahl der Stichproben sowie der Zusammenstellung der Daten, geht es in diesem Unterkapitel um die Auswertungsmethode für diese erweiterte Portfolioanalyse. Die Auswertungsergebnisse werden im anschliessenden Unterkapitel zusammengetragen.

Die Daten wurden mit einer Tabelle, die einem Interviewleitfaden gleicht erhoben (Mayer, 2013, S. 37). Es wird mit den bereits gebildeten Gruppen, wie zum Beispiel Anzahl Mitarbeiter oder Unternehmensberatung, gearbeitet. Wie bei Experteninterviews variieren Wortwahl und Umfang der eruierten Daten. Aus diesem Grund wird die Auswertung an jene für Experteninterviews angelehnt. Die Daten werden basierend auf der Theorie von Mayer (2013, S. 67) kategorisiert und dekodiert.

Es werden für jede Dienstleistungsgruppe, wie zum Beispiel Dienstleistungen im Bereich Buchführung und Rechnungslegung, die dazugehörige Dienstleistungen definiert. Dies geschieht mit Hilfe der Informationen von den Stichproben, sowie den Informationen aus dem theoretischen Teil dieser Bachelorarbeit. Die auf den Webseiten angegebenen Dienstleistungen werden erst zusammengetragen und in die Dienstleistungsgruppen eingeteilt. Anschliessend werden sie dekodiert, also auf das Wesentliche gekürzt, und zum Schluss den einzelnen Dienstleistungen zugeteilt. Mittels dieser Methode werden die ausschlaggebenden Informationen herausgefiltert.

Auf eine Auswertung der Firma wird verzichtet, da ein Resultat davon für diese Bachelorarbeit, aufgrund der gesetzlichen Regelungen für die Bildung der Firma, nicht relevant ist.

Für die Erhebung des Mittelwertes für den Sitz eines durchschnittlichen Treuhandunternehmens wird von der Gesamtmenge der potentiellen Stichproben ausgegangen. Da die Stichproben vor der Erhebung demographisch gegliedert wurden, konnte von diesen kein Mittelwert generiert werden.

Bei der Anzahl Mitarbeiter wird der Mittelwert verwendet. Unternehmen, welche die Anzahl Mitarbeiter nicht veröffentlichen, werden bei der Berechnung nicht berücksichtigt. Die Anzahl Mitarbeiter wird vor der Berechnung des Mittelwertes auf Ausreisser untersucht und demensprechend bereinigt, da Ausreisser das Ergebnis verfälschen (Brosius, 2018, S. 461). Die Anzahl Mitarbeiter wird nach Kopf gezählt, da das Pensum der Mitarbeiter nicht publiziert wird und somit nicht mit Vollzeitstellen gerechnet werden kann.

Bei den Dienstleistungen wird soweit wie möglich ins Detail gegangen. Jedoch sind die Quellen, also die Webseiten der Unternehmen, nicht einheitlich und dementsprechend

nicht gleich detailliert aufgebaut. Die Dienstleistungen, wie zum Beispiel Buchführung, werden in Unterkategorien gegliedert. Anschliessend wird die Anzahl Stichproben gesammelt, welche Dienstleistungen in der entsprechenden Unterkategorie anbieten. Diese werden jeweils in das prozentuale Verhältnis zu der Gesamtmenge der Stichproben gesetzt. Für die Auswertung werden Werte ab 51 Prozent berücksichtigt, da dies der Mehrheit entspricht.

3.1.4 Auswertung der erweiterten Portfolioanalyse

In diesem Unterkapitel werden die Resultate der erweiterten Portfolioanalyse zusammengetragen. Eine Interpretation dieser folgt in der Diskussion der Ergebnisse in Kapitel 4.

Sitz:

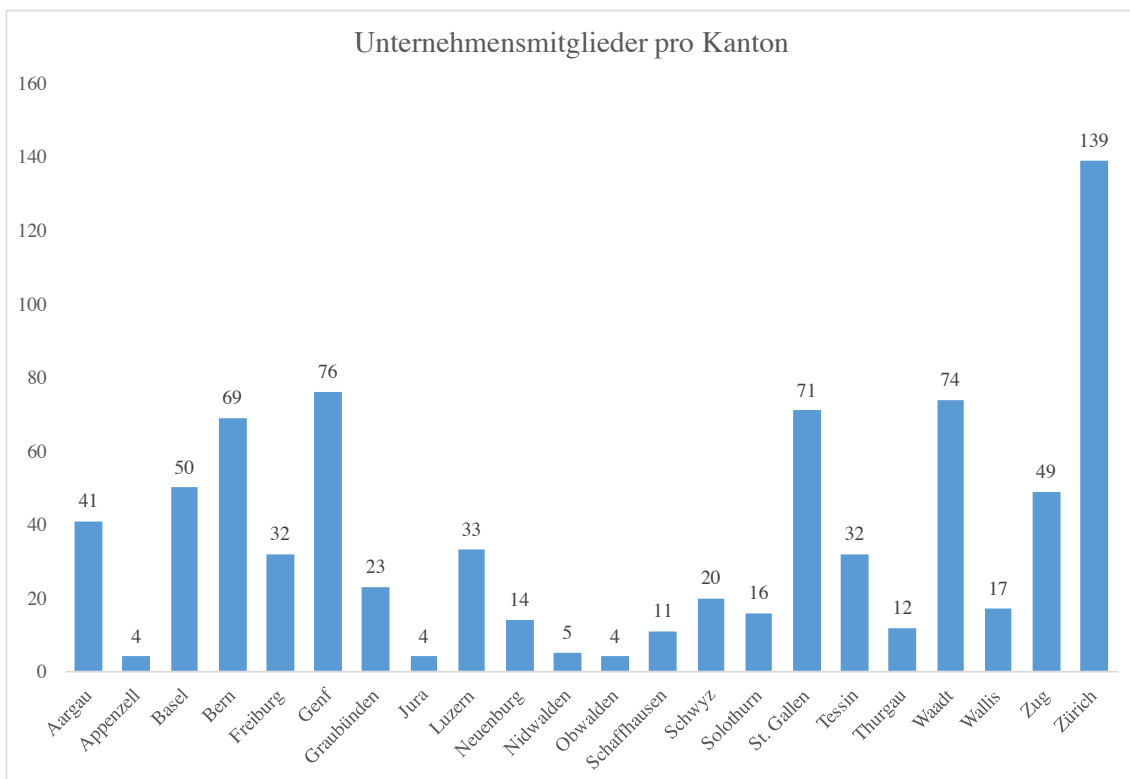


Abbildung 5: Unternehmensmitglieder pro Kanton (eigene Darstellung) (EXPERTsuisse AG, o.J.d)

Die Gesamtmenge, nach der Bereinigung der „Big Five“, beträgt 796 Mitgliedsunternehmen. 139 dieser Unternehmen haben ihren Sitz im Kanton Zürich (EXPERTsuisse AG, o.J.d). Genf folgt mit 76 Unternehmen. In Uri hat keines seinen Hauptsitz (EXPERTsuisse AG, o.J.d). Die Rohdaten befinden sich in tabellarischer Übersicht im Anhang 8.1.1 (S. 66).

Unternehmensform:

21 der 22 Stichproben sind Aktiengesellschaften. Die PT Portmann Treuhand (o.J.b) ist das einzige Einzelunternehmen unter den Stichproben.

Anzahl Mitarbeiter:

Die Stichproben wurden um einen Ausreisser bereinigt. Dabei handelt es sich um über 60 Mitarbeitenden von der T + R AG (2012c). Des Weiteren haben drei Unternehmen keine Mitarbeiteranzahl auf ihrer Webseite publiziert. Es handelt sich dabei um die TECAFIN SA (o.J.), die Fiduconsult Jura SA (o.J.) und die Multifiduciaire Léman SA (2019e). Die CORE Treuhand AG (2019a) hat auf ihrer Webseite die Mitarbeiter der gesamten Gruppe publiziert, da diese jedoch nicht eindeutig zugewiesen werden können, werden sie für die Auswertung nicht berücksichtigt. Ohne den besagten fünf Unternehmen lässt sich ein Mittelwert von 9.7 Mitarbeitenden bilden. Eine tabellarische Übersicht befindet sich im Anhang 8.1.2 (S.67).

Dienstleistungen im Bereich Buchführung und Rechnungslegung:

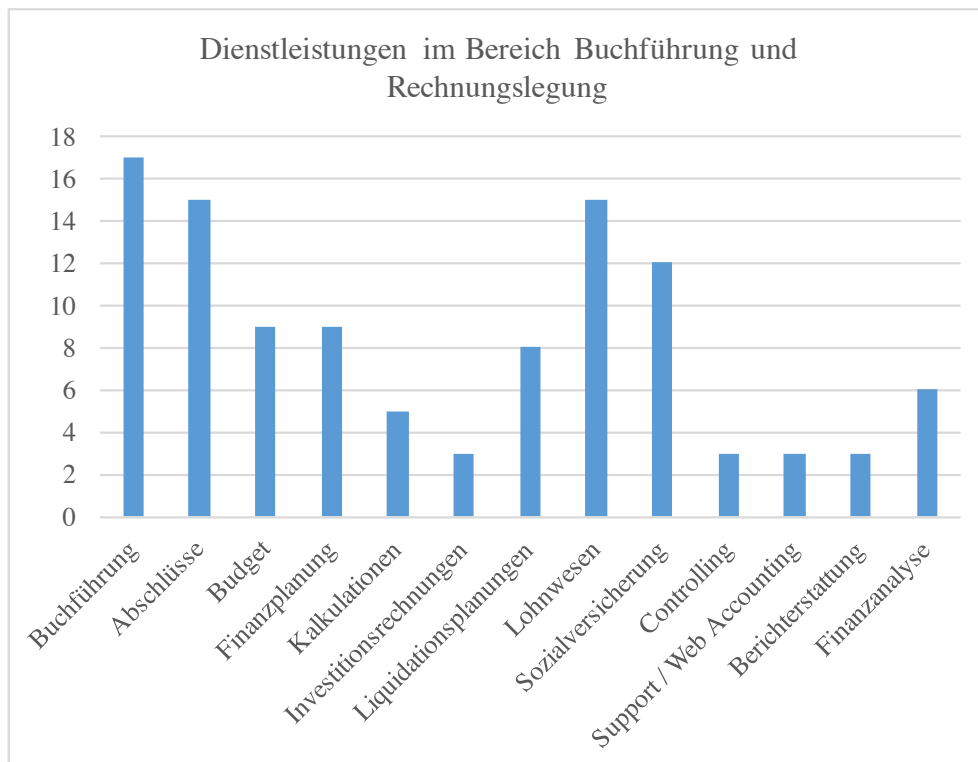


Abbildung 6: Dienstleistungen im Bereich Buchführung und Rechnungslegung (eigene Darstellung)

Es werden die folgenden Dienstleistungen definiert: Buchführung, Abschlüsse (Jahres- und Zwischenabschlüsse, Konzernabschlüsse), Budget, Finanzplanung, Kalkulationen,

Investitionsrechnungen, Liquidationsplanungen, Lohnwesen, Sozialversicherung, Controlling, Web-Accounting, Berichterstattung und Finanzanalyse. Zu den Dienstleistungen, welche von über 51 Prozent der Stichproben angeboten werden, gehören Buchführung (77 Prozent), Abschlusserstellung (68 Prozent), Lohnwesen (68 Prozent) und Sozialversicherungen (55 Prozent).

Dienstleistungen wie Erstellung des Budgets, Finanzplanung, Kalkulationen, Investitionsrechnungen, Liquiditätsplanungen werden von einem Drittel der Stichproben genannt. Dienstleistungen im Bereich Web-Accounting werden namentlich nur von drei Stichproben genannt. Eine tabellarische Übersicht befindet sich im Anhang 8.1.3 (S. 68).

Dienstleistungen im Bereich Steuerberatung:

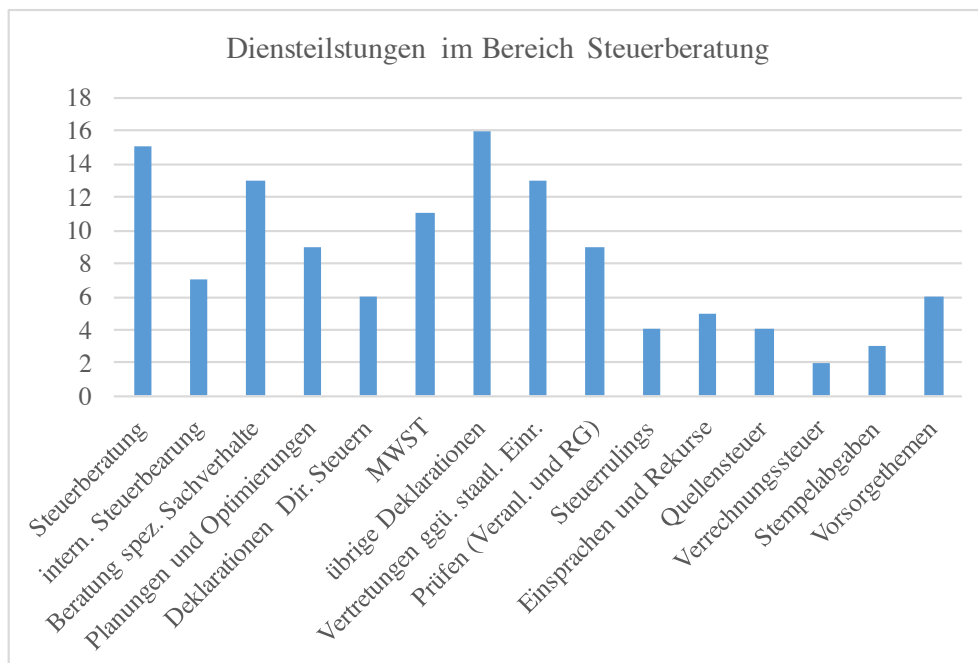


Abbildung 7: Dienstleistungen im Bereich Steuerberatung (eigene Darstellung)

Für den Bereich Steuerberatung werden die folgenden Dienstleistungen bestimmt: Steuerberatung, internationale Steuerberatung, Steuerberatung bei speziellen Sachverhalten, Steuerplanungen und Optimierungen, Steuerdeklarationen von direkten Steuern, Dienstleistungen im Bereich Mehrwertsteuer, Beratung, Erstellung von übrigen Deklarationen und Rückerstattungsanträgen (Grundstückgewinn-, Schenkungs- und Erbschaftssteuern), Vertretungen gegenüber staatlichen Einrichtungen, Prüfen der Steuerveranlagungen und -rechnungen, Steuerrulings, Erstellen von Einsprache- und Rekurschriften, Quellensteuer, Verrechnungssteuer, Stempelabgaben und Vorsorgeaufträge und -optimierungen. Zu den häufigsten Dienstleistungsangeboten in diesem Bereich gehören die klassische

Steuerberatung (68 Prozent), die Steuerberatung bei speziellen Sachverhalten wie Umstrukturierung, Gründung, Nachfolgeplanung, Geschäftsaufgabe, Rechtswahl, Liquidation, Fusionen, Unternehmenszusammenschlüssen, Asset-Deals, Spin-Offs, Umstrukturierungen, Sanierungen und Liquidationen sowie Beratung (59 Prozent), Erstellung übrigen Deklarationen und Rückerstattungsanträgen für Grundstückgewinn-, Schenkungs- und Erbschaftssteuern (73 Prozent). Vertretungen gegenüber staatlichen Einrichtungen liegen mit 59 Prozent auch bei den meist angebotenen Dienstleistungen.

Zu den Dienstleistungen im Bereich Mehrwertsteuer gehören das Erstellen von Abrechnungen, Anmeldung und Löschung, Umsatzabstimmung, Vorsteuerkorrekturen und Vorsteuerkürzungen, Nutzungsänderungen, Begleitung von Revisionen durch die Eidgenössischen Steuerverwaltung, Abklärung von Einzelfragen, Erarbeitung von Optimierungsmassnahmen, Analyse der Mehrwertsteuer-Situation von Unternehmen sowie die Steuervertretung für ausländische Gesellschaften, die in der Schweiz der Mehrwertsteuer unterstellt sind. Derartige Dienstleistungen werden von 50 Prozent der Stichproben angeboten. Eine tabellarische Übersicht befindet sich im Anhang 8.1.4 (S. 72).

Dienstleistungen im Bereich Wirtschaftsprüfung:

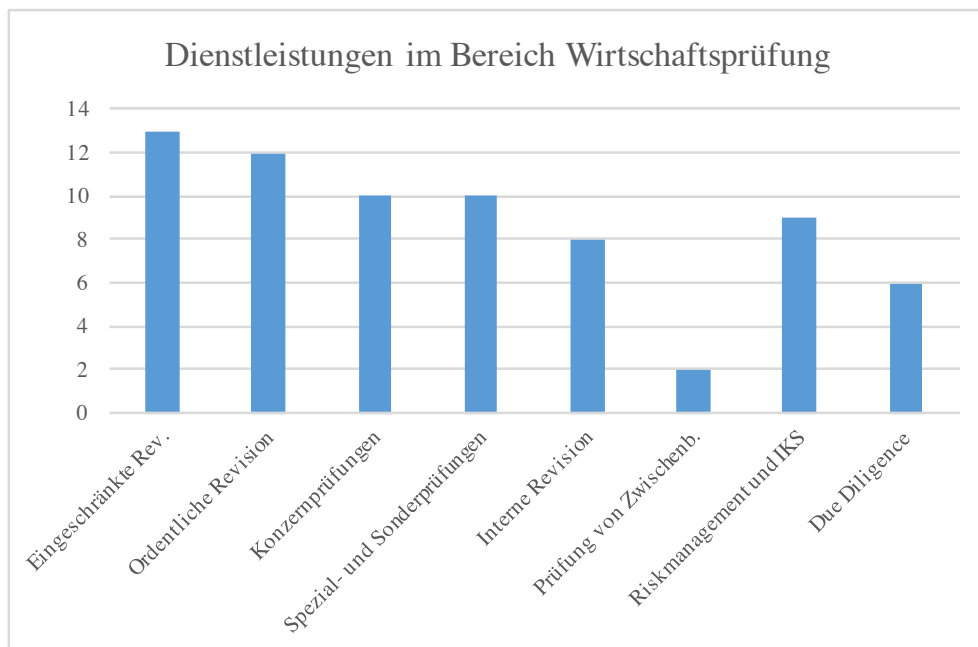


Abbildung 8: Dienstleistungen im Bereich Wirtschaftsprüfung (eigene Darstellung)

Hier wurden die folgenden Dienstleistungen bestimmt: Eingeschränkte Revision (OR), ordentliche Revision (OR), Konzernprüfungen, Spezialprüfungen und Sonderprüfungen, interne Revision, Prüfung von Zwischenbilanzen, Einführung und Prüfung von Riskmanagement und internem Kontrollsystem, Due Diligence. Bei der Auswertung für diese

Dienstleistungsgruppe konnten vier Stichproben ermittelt werden, welche keine Dienstleistungen in diesem Bereich anbieten. Die Mehrheit bietet eingeschränkten Revisionen (59 Prozent) an. Die ordentliche Revision folgt mit 55 Prozent. Eine tabellarische Übersicht befindet sich im Anhang 8.1.5 (S. 76).

Dienstleistungen im Bereich Unternehmensberatung:

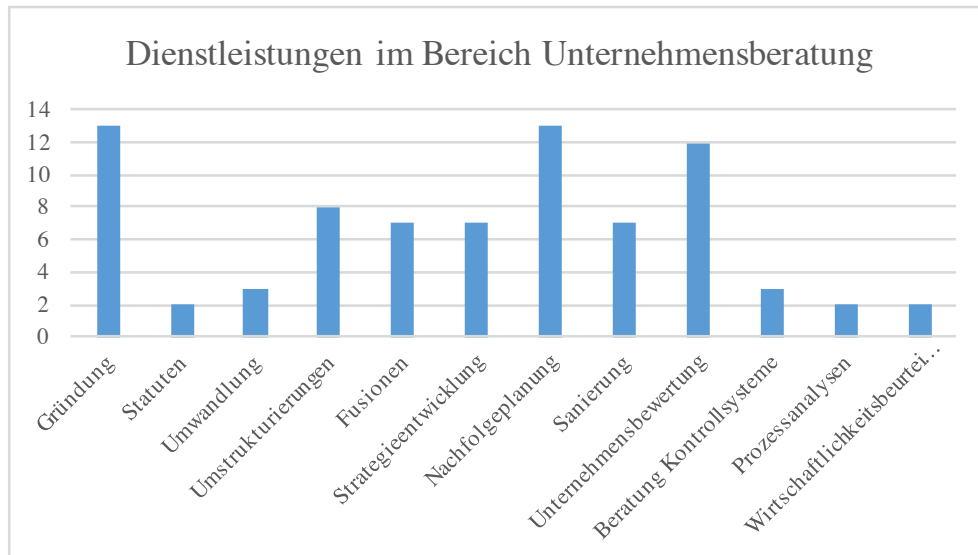


Abbildung 9: Dienstleistungen im Bereich Unternehmensberatung (eigene Darstellung)

Mit der Bestimmung der detaillierten Dienstleistungen (Gründung, Statuten, Umwandlung, Umstrukturierungen, Fusionen, Strategieentwicklung, Nachfolgeplanung, Sanierung, Unternehmensbewertung, Beratung, Kontrollsysteme, Prozessanalysen und Wirtschaftlichkeitsbeurteilung) ergibt sich das obenstehende Bild über die angebotenen Dienstleistungsuntergruppen. Mit je 59 Prozent liegen Gründungsberatungen und Nachfolgeberatungen an erster Stelle und werden somit am häufigsten angeboten. Unternehmensbewertungen folgen mit 55 Prozent. Eine tabellarische Übersicht befindet sich im Anhang 8.1.6 (S. 78).

Weitere Dienstleistungen:

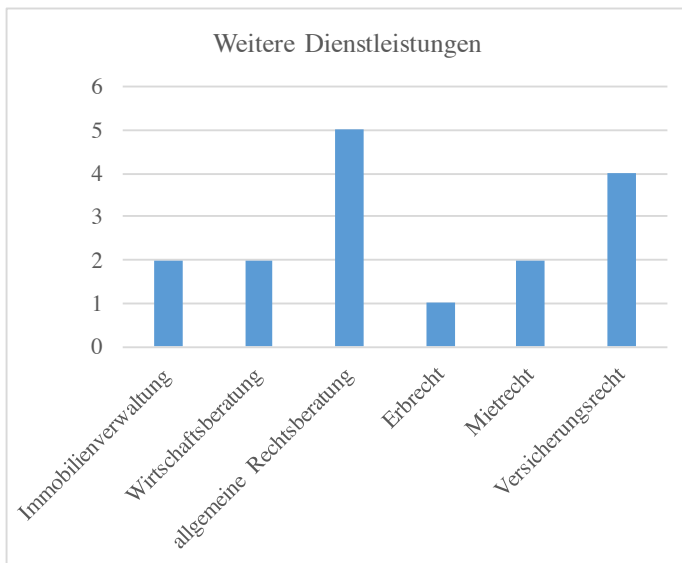


Abbildung 10: Weitere Dienstleistungen (eigene Darstellung)

Keine der gefundenen weiteren Dienstleistungen wird von der Mehrheit der Stichproben angeboten. 23 Prozent der Stichproben bieten eine allgemeine Rechtsberatung an. Weitere Stichproben haben ihr Beratungsangebot zum Bereich Rechtsberatung detaillierter beschrieben. Werden die Beratungen im Bereich allgemeines Recht, Erbrecht, Mietrecht und Versicherungsrecht zusammengefasst, erreichen diese 55 Prozent. Eine tabellarische Übersicht befindet sich im Anhang 8.1.7 (S. 80).

Digitalisierung:

Bei der Auswertung der erweiterten Portfolioanalyse ist herausgekommen, dass die Digitalisierung und die digitale Transformation nicht konkret erwähnt werden. Auch die digitale Transformation wurde von den Stichproben nicht erwähnt.

Weitere Merkmale:

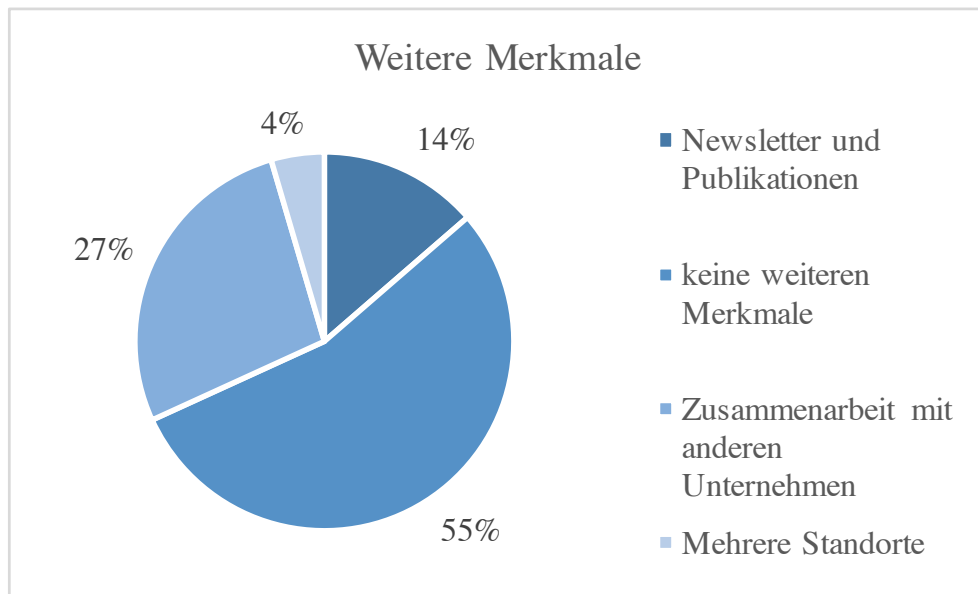


Abbildung 11: Weitere Merkmale (eigene Darstellung)

Bei der Mehrheit, 55 Prozent, werden keine Auffälligkeiten betreffend die weiteren Merkmale festgestellt. 27 Prozent der Stichproben arbeiten mit anderen Unternehmen zusammen. Dabei handelt es sich meist im Schwesterunternehmen. Eine tabellarische Übersicht befindet sich im Anhang 8.1.8 (S. 82).

3.1.5 Zusammensetzung der Auswertung der erweiterten Portfolioanalyse

In diesem Teil der Bachelorarbeit werden die detaillierten Ergebnisse der erweiterten Portfolioanalyse zusammengefügt. Dadurch soll ein durchschnittliches Treuhandunternehmen entstehen. Das Ergebnis wird nachfolgend in einer steckbriefartigen Tabelle dargestellt.

Merkmal	Ergebnis
Sitz-Kanton	Zürich
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Mitarbeiter	10
Dienstleistungen im Bereich Buchführung und Rechnungswesen	<ul style="list-style-type: none"> • Buchführung • Abschlüsse (Jahres- und Zwischenabschlüsse, Konzernabschlüsse) • Lohnwesen • Sozialversicherungen
Dienstleistungen im Bereich Steuerberatung	<ul style="list-style-type: none"> • Klassische Steuerberatung • Steuerberatung bei speziellen Sachverhalten wie Umstrukturierung, Gründung, Nachfolgeplanung, Geschäftsaufgabe, Liquidation, Fusionen, Unternehmenszusammenschlüssen, Asset-Deals, Spin-Offs, Umstrukturierungen, Sanierungen und Liquidationen und Rechtswahl • Beratung, Erstellung von übrigen Deklarationen und Rückerstattungsanträgen (Grundstückgewinn-, Schenkungs- und Erbschaftssteuern) • Vertretungen gegenüber staatlichen Einrichtungen
Dienstleistungen im Bereich Wirtschaftsprüfung	<ul style="list-style-type: none"> • Eingeschränkte Revision nach Obligationenrecht • Ordentliche Revision nach Obligationenrecht
Dienstleistungen im Bereich Unternehmensberatung	<ul style="list-style-type: none"> • Gründungen • Strategieentwicklung • Sanierung
Weitere Dienstleistungen	Keine
Weitere Merkmale	Keine

Tabelle 1: Das durchschnittliche Treuhandunternehmen 2019, Zusammensetzung der Auswertung der erweiterten Portfolioanalyse (eigene Darstellung)

3.2 Experteninterviews

Den zweiten Teil der empirischen Untersuchung bilden die Experteninterviews. In den nachfolgenden Unterkapiteln wird das Vorgehen betreffend dieser erklärt. Die Methodik, das qualitative Forschungsdesign und Durchführung werden erläutert. Abschliessend werden die Auswertungsmethode erklärt sowie die Auswertungsergebnisse dargestellt.

3.2.1 Methodik für die Experteninterviews

Die Auswirkung der digitalen Transformation in Unternehmen auf die Treuhandbranche soll mittels Experteninterviews analysiert werden. Durch diese Experteninterviews sollen aktuelle und praxisrelevante Themen in kleinsten und mittelgrossen Treuhandunternehmen in Bezug auf die digitale Transformation ihrer Kunden eruiert werden. Es werden Fragen zu den Schnittstellen zu Kunden und anderen Stakeholdern von Treuhandunternehmen gestellt. Bereits eingetretene sowie erwartete Auswirkungen, Chancen und Herausforderungen werden thematisiert. Erfragt wird, wie Treuhandunternehmen, andere Unternehmen und staatliche Einrichtungen zu dem Thema „digitale Transformation“ stehen und welche Pläne sie diesbezüglich haben. Die Interviewleitfäden werden mit Hilfe und auf Basis der Literatur von Mayer (2013, S. 37) erstellt.

Anschliessend wird das Vorgehen zur Datenerhebung mittels der Experteninterviews erläutert.

3.2.2 Qualitatives Forschungsdesign

Das qualitative Forschungsdesign besteht aus sieben Teilen; dem Forschungsgegenstand, dem Erhebungsinstrument, der Erstellung des Interviewleitfadens, der Auswahl der Experten und Expertinnen, dem Pretest, der Durchführung und der Auswertungsmethode. Eine Beschreibung folgt in den untenstehenden Unterkapiteln.

3.2.2.1 Auswahl der Experten

Für die Befragung mittels der Experteninterviews wurden verschiedene Experten und Expertinnen ausgewählt. In dieser Bachelorarbeit wird als „Experte“ beziehungsweise „Expertin“ eine Person definiert, welche auf einem bestimmten Themengebiet über Fachwissen verfügt, welches dazu befähigt, auf begründeten Annahmen basierte Aussagen zu machen und Urteile zu fällen (Meuser & Nagel, 1991, S. 441). Für diese Bachelorarbeit

sind Experten auf den Gebieten Unternehmensführung und digitale Transformation relevant. Die Unternehmensführung ist relevant, da diese in KMU über Veränderungen und Entwicklungen bestimmt.

Da eine Befragung aller Experten zu dem Thema “digitale Transformation in Unternehmen” aufgrund der hohen Anzahl von Experten auf diesem Themengebiet als unmöglich und nicht notwendig erachtet wird, werden nur einzelne Experten interviewt. Die Experten, beziehungsweise die Samplestruktur, werden nach der vorab-Festlegung gemäss Mayer (2013, S. 39) ausgewählt. Diese Methode wird aufgrund der klar definierten Forschungsfrage gewählt. Basierend auf der Forschungsfrage wurden Kriterien für die Auswahl der Experten festgelegt (Mayer, 2013, S. 39).

Die Forschungsfrage beschränkt sich räumlich auf die Schweiz, was die Gruppe der potentiellen Experten auf Experten aus der Schweiz eingegrenzt. Da die Treuhandbranche im Fokus dieser Bachelorarbeit steht, wurden Experten, welche in der Treuhandbranche berufstätig sind, interviewt. Einer dieser Experten bringt vertieftes Fachwissen auf dem Bereich digitale Transformation, Treuhand und Unternehmensführung mit und gilt als einer der grössten Experten für die Schnittstelle zwischen der Treuhandbranche und der digitalen Transformation.

Um Informationen aus anderen Unternehmen über deren Entwicklungen zu erhalten, werden zusätzlich Experten aus anderen Unternehmen befragt. Die Informationen aus anderen Unternehmen werden als notwendig erachtet, da diese Bachelorarbeit die Frage „Welche Auswirkungen hat die digitale Transformation von Unternehmen auf das Treuhandwesen in der Schweiz?“ beantworten soll. Somit muss die digitale Transformation von Unternehmen erörtert werden. Hierfür wird Fachwissen aus der Unternehmensführung gefordert. Die Experten sind Fachgrössen, welche ihr eigenes kleinstes oder kleines Unternehmen führen, da diese in das typische Kundenbild von den untersuchten Treuhandunternehmen gehören (Meyer et al., 2013, S. 382). Es handelt sich nicht um Experten betreffend die digitale Transformation, sondern um Fachgrössen in ihrer unternehmerischen Tätigkeit. Dies soll den Praxisbezug verstärken, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass alle Unternehmen auf dem gleichen Stand betreffend die digitale Transformation sind. Zudem wurde ein ausschliesslich in der Buchführung tätiger Experte ausgewählt. Die Expertin wurde gewählt, da einer ihrer Aufgabenbereiche, das Führen der

Finanzbuchhaltung sowie die Erstellung von Abschlüssen, mit einem Dienstleistungsbereich von Treuhandunternehmen vergleichbar ist.

Durch diese Zusammenstellung kann die Sichtweise der Kunden und der Treuhandunternehmen auf das Forschungsthema, sowie die Schnittstelle zwischen Kunden und Treuhandunternehmen untersucht werden. Nachfolgend werden die Abläufe der Experteninterviews beschrieben.

3.2.2.2 Erhebungsinstrument

Als Erhebungsinstrument wurde das Experteninterview bestimmt. Experteninterviews sind eine Unterform von Leitfadeninterviews, bei welcher die Funktion der interviewten Person im Vordergrund steht. Sie basieren auf einem Leitfaden aus offenen Fragen, welche dem Interviewten die Möglichkeit geben, frei zu antworten, geben. Der Interviewleitfaden schafft Struktur, welche die Vergleichbarkeit der Daten erhöhen soll. Eine Abweichung des Interviewleitfadens durch detailliertere Hinterfragung der Antworten des interviewten Experten ist möglich. Durch den Interviewleitfaden soll, trotz Abweichungsmöglichkeit, die Klärung aller Interviewfragen sichergestellt werden (Mayer, 2013, S. 37). Da die Experteninterviews mit Experten aus verschiedenen Fachbereichen durchgeführt werden, werden verschiedene, auf die Position der interviewten Person zugeschnittene Interviewleitfäden erstellt.

3.2.2.3 Erstellung des Interviewleitfadens

Um den interviewten Experten die Möglichkeit zu geben, frei und ausführlich zu antworten, werden offene Fragen bei verwendet (Mayer, 2013, S. 37). Vereinzelt geschlossene Fragen kommen vor, wenn keine detaillierteren Informationen notwendig sind, oder diese mit einer weiteren Frage thematisiert werden. Die Fragen basieren auf der Forschungsfrage „Welche Auswirkungen hat die digitale Transformation von Unternehmen auf das Treuhandwesen in der Schweiz?“ und der theoretischen Grundlage. Mittels der Fragen sollen die Auswirkungen der digitalen Transformation von Unternehmen eruiert werden. Wie bereits erwähnt, wurden verschiedene Interviewleitfäden erstellt. Um eine Auswertung zu ermöglichen wurde darauf geachtet, soweit wie möglich Fragen zu stellen, welche alle Experten beantworten können. Ein Interviewleitfaden unterscheidet sich wesentlich von den anderen Interviewleitfäden, da so gezielter Informationen von dem Experten ab-

geholt werden können. Es handelt sich um den Interviewleitfaden für Fachleute aus Treuhandunternehmen mit vertieftem Fachwissen betreffend die digitale Transformation. Der mit diesem Interviewleitfaden interviewte Experte ist Inhaber eines Treuhandunternehmens sowie Institutsleiter des Instituts Treuhand 4.0. Somit können Fragen, welche ein Umfassenderes Wissen verlangen, gestellt werden.

Nachfolgend wird der Aufbau der Interviewleitfäden dargestellt.

3.2.2.4 Interviewleitfaden für Fachleute aus Treuhandunternehmen

Dieser Interviewleitfaden beginnt mit Fragen zu den beruflichen Merkmalen der interviewten Personen sowie zu ihrem momentanen Arbeitgeber. Damit soll herausgefunden werden, welche Position und Ausgangslage der Experte mitbringt. Es folgt eine Frage zu dem Arbeitgeber sowie der Beschäftigungsdauer des Treuhänders dort. Dadurch wird herausgefunden, seit wann der Experte Veränderungen beobachten oder aktiv steuern kann. Die Differenzierung des Arbeitgebers zu anderen Unternehmen soll klären, ob sich das Treuhandunternehmen bezüglich der digitalen Transformation differenziert.

Anschliessend wird die digitale Transformation thematisiert. Die ersten zwei Fragen zu diesem Unterthema betreffen das Verständnis des Experten. Es folgen eine Definition des Begriffes sowie eine Erklärung der Bedeutung für das Interview selbst. Daraufhin wird durch offene Fragen ermittelt, wie sich die Tätigkeiten und das Arbeitsumfeld der interviewten Person verändern. Aufgaben und Prozesse sowie der Kontakt zu Stakeholdern werden untersucht. Es wird nach Veränderungen in diesen Bereichen durch die digitale Transformation gefragt. Die Schnittstellen zu Kunden und anderen Stakeholdern werden auf Veränderungen hinterfragt. Auch die Einstellung des Experten gegenüber der digitalen Transformation wird ermittelt. So wird eruiert ob diese eher als Chance oder als Herausforderung angesehen wird und welche Chancen und Herausforderungen bestehen. Abschliessend kommen Fragen zu geplanten Veränderungen im Unternehmen.

3.2.2.5 Interviewleitfaden für Fachleute aus Treuhandunternehmen mit vertieftem Fachwissen betreffend die digitale Transformation

Der Einstieg für dieses Interview wird mit Fragen zu der interviewten Person gemacht. Diese sind auf bereits vorhandene Informationen angepasst. So werden erst die Engagements und die Abschlüsse des Experten aufgezählt und anschliessend nach Ergänzungen

und der Dauer der Arbeit in dem thematisierten Fachbereich gefragt. Anschliessend wird der Experte zu seinem eigenen Unternehmen befragt. Es geht um die Wahl seiner Geschäftspartner, ERP-Lösungen und nach der Differenzierung des Unternehmens. Des Weiteren werden Veränderungen in besagtem Unternehmen erforscht.

Es folgen Fragen bezüglich der digitalen Transformation und des Institutes Treuhand 4.0. Auch hier wird nach Chancen und Herausforderungen, aus Sicht des Experten, gefragt. Es wird jedoch eine weitreichendere Antwort, wie bei den anderen Fachgrössen erwartet, da der Experte durch seine Tätigkeit über den Entwicklungsstand der gesamten Treuhandbranche informiert.

Fragen nach Neuerungen und Veränderungen durch die digitale Transformation folgen. Zudem wird gefragt, wie seine Kunden, also die Mitglieder des Institutes Treuhand 4.0, mit der digitalen Transformation umgehen, wo diese Chancen und Herausforderungen sehen.

3.2.2.6 Interviewleitfaden für Fachleute aus anderen Unternehmen

Der Interviewleitfaden für Experten und Expertinnen welche Inhaber eines Unternehmens, welches nicht in der Treuhandbranche tätig ist, sind, hat eine ähnliche Struktur wie der Interviewleitfaden für Experten und Expertinnen aus Treuhandunternehmen.

Nach Fragen zu der Expertin oder dem Experten kommen Fragen zum Arbeitgeber, wie zum Beispiel zu der Branche, der Grösse und der Anzahl Mitarbeiter. Es wird nach der Zusammenarbeit mit einem Treuhänder gefragt. Je nach Antwort der Fachgrösse folgen Fragen zu der Zusammenarbeit oder zu der Entscheidung gegen eine Zusammenarbeit. Damit soll herausgefunden werden, welche Dienstleistungen in Anspruch genommen werden, oder warum eine Zusammenarbeit mit einem Treuhänder als nicht notwendig empfunden wird. Es wird auf den Prozess der Zusammenarbeit eingegangen und nach allfälligen Veränderungen in den letzten Jahren gefragt. Anschliessend folgen Fragen, ob Wünsche für weitere Dienstleistungen oder für Anpassungen der jetzigen Dienstleistungen bestehen.

Der nächste Teil des Interviews geht auf die digitale Transformation ein. Die Fragen sind analog zu den Fragen aus Interviewleitfanden für Experten aus Treuhandunternehmen. Auf eine Wiederholung wird verzichtet.

3.2.2.7 Interviewleitfaden für Fachleute aus der Buchführung

Dieser Interviewleitfaden ist inhaltlich identisch zu dem Interviewleitfaden für Fachleute aus anderen Unternehmen. Lediglich Formulierungen wie „Ihr Unternehmen“ wurden angepasst, da sich die Fachperson in einem Anstellungsverhältnis befindet und somit auch in Bezug auf ihren Arbeitgeber spricht beziehungsweise die Fragen dementsprechend beantwortet.

3.2.3 Pretest

Gemäss Mayer (2013, S. 45) sind Pretest vor der Durchführung der Interviews notwendig. Unter Pretest wird ein Probeinterview verstanden, durch welches Schwachstellen, wie unklare oder zu komplexe Fragen gefunden werden sollen (Mayer, 2013, S. 45).

Es wurden zwei Pretests gemacht. Dies wurde aufgrund der Ähnlichkeiten der Interviewleitfäden als ausreichend betrachtet. Der erste Pretest wurde mit einer Fachgrösse aus einem Treuhandunternehmen durchgeführt. Während der Durchführung wurde klar, dass der Pretest-Experte die gewünschten Informationen geben kann. Die Interviewfragen aus dem Interviewleitfaden waren für den Pretest-Experten zwar verständlich, dennoch war das Fachwissen auf dem Gebiet digitale Transformation nicht ausgereift genug um eine, einen Mehrwert liefernden, Antwort geben zu können. Daraufhin wurden unklare Fragen konkretisiert und ein anderer Experte für dieses Experteninterview gesucht.

Der zweite Pretest wurde mit dem Interviewleitfaden für Fachleute aus anderen Unternehmen gemacht. Hier stellte sich heraus, dass die Fragen nicht alle relevanten Themen detailliert genug abdecken. So wurden Interviewfragen betreffend die Zusammenarbeit beziehungsweise der potentiellen Zusammenarbeit mit Treuhandunternehmen ergänzt. Zudem wurden zu komplexe Fragen vereinfacht.

3.2.4 Durchführung

Die Durchführung fand zwischen dem 14. April 2019 und dem 9. Mai 2019 statt. Gestartet wurde jeweils mit einer Einleitung in das Thema der Bachelorarbeit. Es folgten, wo nötig, Erläuterungen zu der Fragestellung der Bachelorarbeit. Bei manchen Experten wurde dies bereits bei der Anfrage um ein Interview getan.

Anschliessend wurden die Interviews gemäss Leitfäden durchgeführt. Bei einigen Interviews kam es zu Ergänzungen von Fragen, da dies durch den Verlauf des Interviews als passend empfunden wurden. Dadurch konnten weitere, für diese Bachelorarbeit interessante Informationen eingeholt werden.

3.2.5 Auswertungsmethode für die Experteninterviews

Es wurden jeweils Tonaufnahmen der während der Interviews gemacht, damit diese anschliessend transkribiert werden konnten. Die Transkripte befinden sich im Anhang. Da einigen Interviewpartnern ihre Anonymität wichtig ist, sind die entsprechenden Transkripte anonymisiert. Für die Beantwortung der Forschungsfrage irrelevante Interviewteile wurden durch „(...)“ ersetzt.

Die Auswertung der Experteninterviews lehnt an die Literatur von Mayring (2015, S. 99) zu der deduktiven Kategorienanwendung an. Aufgrund der verschiedenen Sichtweisen und den darauf abgestimmten Interviewleitfäden, ist eine vollständig einheitliche Auswertung gemäss Literatur nicht möglich. Die Auswertung der Interviews erfolgt nach Schnittstellen und Themengebieten. Durch die Sichtweisen der von Unternehmen und Treuhandunternehmen und kann diese Schnittstelle von beiden Seiten ausgewertet werden. Die detaillierte Auswertung erfolgt in einer tabellarischen Darstellung und ist im Anhang 8.4 (S. 136) ersichtlich. Es werden nach Schnittstellen gegliederte Kategorien, wie zum Beispiel „Grund für die Zusammenarbeit mit Treuhändern“ gebildet. Diese werden in einem nächsten Schritt genauer definiert. Die Definition wird mit einem Ankerbeispiel unterstützt, wenn notwendig auch durch Kodierregeln weiter eingegrenzt (Mayring, 2015, S. 92). Das Ankerbeispiel wird jeweils kursiv geschrieben und ist bei den anderen Auszügen zu finden. Ausführliche Aussagen werden, wo möglich, gekürzt. Dadurch können die Kernaussagen herausgefiltert werden.

Der erste Teil der Auswertung wird im Hinblick auf das Endprodukt dieser Bachelorarbeit gegliedert: der heutige Stand, die damit verbundenen Herausforderungen und Veränderungen sowie Lösungsansätze und Reaktionsmöglichkeiten für die Zukunft. Der zweite Teil befasst sich mit der digitalen Transformation im Allgemeinen.

3.2.6 Auswertung der Experteninterviews

In diesem Unterkapitel werden die Ergebnisse aus den Experteninterviews zusammengetragen.

3.2.6.1 Heutige Schnittstellen von Unternehmen zu Treuhandunternehmen

Untersucht wurden die Dienstleistungen von Treuhandunternehmen, der Dienstleistungsprozess, der Kontakt zwischen Unternehmen und Treuhandunternehmen und Veränderungen in Unternehmen und staatlichen Einrichtungen. Es wird der Stand von heute ausgewertet.

Dienstleistungen von Treuhandunternehmen:

Nachgefragt werden Dienstleistungen betreffend die Abschlusserstellung. Dies beinhaltet die Abschlusserstellung oder bloss Korrekturen. Die Lohnbuchführung und Mehrwertsteuerthemen werden auch an Treuhandunternehmen weitergegeben. Einer der Experten aus den Treuhandunternehmen hat ergänzt, dass sein Unternehmen keine Revisionen und Immobilienverwaltungen anbietet.

Dienstleistungsprozess:

Die Experten erläutern, dass sie die Buchungen selbst in einer Buchführungssoftware erfassen und den Mandanten anschliessend dem Treuhandunternehmen übermitteln. Die Abschlussbelege werden dem Treuhandunternehmen digital oder analog zur Verfügung gestellt. Hier konnte kein einheitlicher Trend festgestellt werden. Der Treuhänder beziehungsweise die Treuhänderinnen bearbeiten den Abschluss und senden diesen anschliessend digital zurück. Von den Experten aus Treuhandunternehmen wird ergänzt, dass diese die Mehrwertsteuerabrechnungen ihrer Kunden selbst einreichen.

Momentaner Kontakt zwischen Unternehmen und Treuhandunternehmen:

Der heutige Kontakt zwischen Unternehmen und Treuhandunternehmen geschieht telefonisch oder per E-Mail. Bewilligungen werden per E-Mail eingeholt. Der Kontakt zu staatlichen Einrichtungen läuft über Onlineportale.

Momentane Veränderungen in Unternehmen und staatlichen Einrichtungen:

Bisher wurden Veränderungen betreffend die Belege festgestellt. Hier fand ein Wechsel von analog zu digital statt. Als Beispiel werden Zollbelege und E-Billings genannt. Eine

Veränderung im schriftlichen Kontakt wird erwartet, die Tendenz geht zu einer voll digitalen Verwaltung.

3.2.6.2 Geplante Veränderungen und dadurch entstehende Herausforderungen für Treuhandunternehmen

Geplante Veränderungen von Unternehmen und staatlichen Einrichtungen:

Ob ein Unternehmen Veränderungen plant, hängt, gemäss Experten, von der Persönlichkeit der Geschäftsführung und von dem Unternehmensbereich ab. Einer der befragten Experten plant eine Umstellung zu einer rein elektronischen Buchführung. Bei Kunden von Experten aus Treuhandunternehmen konnten ebenfalls derartige Pläne festgestellt werden. Konkret genannt werden Cloud-Lösungen und Anwendung von ERP-Systemen mit artifizieller sowie künstlicher Intelligenz.

Bei staatlichen Einrichtungen, genannt werden kantonale Steuerämter, wird ein Wechsel auf eine komplett digitale Datenübermittlung erwartet.

Geplante Veränderungen betreffend den Kontakt zu Treuhandunternehmen:

Die befragten Experten planen keine Änderungen betreffend den Kontakt zu Treuhandunternehmen.

Herausforderungen durch die digitale Transformation:

Die Experten sehen die Zusammenarbeit zwischen staatlichen Einrichtungen und Unternehmen als Herausforderungen. Dies wird mit mangelnder Kommunikation begründet. Im Zusammenhang mit staatlichen Einrichtungen werden auch hinterherhinkende gesetzliche Regelungen thematisiert. Digitale Ablage und Archivierung müssen gesetzlich ermöglicht werden und langfristig verfügbar sein. Dementsprechend müssen die technischen Voraussetzungen geschaffen werden, damit beispielsweise ein PDF nach vielen Jahren noch geöffnet werden kann.

Als weitere Herausforderung wird ein standardisierter Dateninput genannt. Es müssen alle Rechnungen mit den gleichen Daten im gleichen Format erstellt werden. Ein von zwei Experten angesprochenes Thema ist der Datenschutz. Geschäftsführern von Treuhandunternehmen fehlt es, gemäss Experten, an Bewusstsein für die Menge der Daten, welche sie halten und welche damit durch Datendiebstahl entwendet werden könnten.

Mangelnde Ressourcen werden eine Herausforderung sein. So werden schnelle Entwicklungen betreffend der Digitalisierung und digitalen Transformation erwartet, der Einsatz wird sich aufgrund mangelnder Ressourcen verzögern. Aufgrund der digitalen Transformation neu implementierte Systeme müssen einen Mehrwert bringen. Für die nach Aufwand fakturierenden Treuhänder und Treuhänderinnen ist Zeit ein wichtiger Faktor. Erklärt wird, dass Schulungen für neue Anwendungen sich auszahlen müssen, da in der Zeit, welche in die Schulung investiert wird, kein Honorar generiert werden kann. Selbst-erklärende Systeme werden gewünscht.

Herausforderung für den Treuhänder und die Treuhänderin als Menschen:

Es wurden Herausforderungen für den Menschen und spezifisch für in der Treuhandbranche tätige Personen eruiert. Durch die zunehmende Geschwindigkeit in Arbeitsprozessen und Kommunikationskanäle wie E-Mails verkürzt sich die Erwartungshaltung an die Zeit in welcher eine Antwort erwartet wird. Trotz zunehmender Komplexität kann und muss schneller geantwortet werden.

IT-Affinität wird zunehmend gefordert. Die Experten nennen Veränderungsresistenz wird in diesem Zusammenhang als Herausforderung. Eine veränderungsresistente Geschäftsführung verhindert die Implementation von Neuerungen durch die digitale Transformation.

Die von Experten beschriebene introvertierte Persönlichkeit des Treuhänders wird als weitere Herausforderung angesehen. Besonders bei Sozial- und Auftrittskompetenzen besteht die Notwendigkeit zu Entwicklung.

Die Fähigkeit des vernetzten Denkens muss für technische Anwendungen sowie die Unternehmensführung angewendet werden. Das Bewusstsein für diese Herausforderung fehlt bei Treuhändern.

3.2.6.3 Zukünftige Veränderungen aufgrund momentaner und zukünftiger Herausforderungen

In diesem Unterkapitel wird beschrieben, wie die Experten auf die im vorhergehenden Kapitel eruierten Herausforderungen reagieren.

Zukünftige Veränderungen im Kontakt zu Unternehmen:

Plattformen und Cloud-Lösungen werden bisherige Datenübermittlungstools ersetzen. Die E-Mail bleibt einige Jahre als Kommunikationsmittel bestehen, wird aber auch verschwinden. Ein Teil der Kommunikation läuft künftig über die Plattformen.

Es wird ein stärkerer persönlicher Kontakt zwischen Treuhandunternehmen und Kunden erwartet, da Treuhandunternehmen mehr Informationen über ihre Kunden sammeln und verwalten können. Es das Schlagwort „Big Data“ wird genannt.

Zukünftige Veränderungen des Dienstleistungsportfolios von Treuhandunternehmen:

Die digitale Transformation der Buchführung schreitet weiter voran. Kunden automatisieren ihre Buchführung, wodurch ein Wegfall von einfachen Buchungen erwartet wird.

Der Verkauf von Abonnements für Plattformen wird sich auf dem Markt etablieren.

Durch derartig neue, technologische Produkte erweitert ein Support im Bereich IT das Tätigkeitsgebiet des Treuhänders.

Treuhandunternehmen legen in Zukunft ihren Fokus auf Beratungen.

Zukünftige Veränderungen in der Arbeitsweise innerhalb von Treuhandunternehmen:

In den nächsten Jahren werden Rechnungen mit einem Vorfassungsmodul, welches Rechnungen scannt und mittels künstlicher Intelligenz vorkontiert, verarbeitet. Die Experten erwarten zudem eine stärkere, durch die ERP-Systeme getriebene, Interaktion zwischen Lohn-, Anlage und Finanzbuchhaltung.

Die künstliche Intelligenz unterstützt zudem bei der Suche nach Informationen in Datenbanken. Die Verteilung des Fachwissens wird sich stark ändern. Das Wissen wird auf die Mitarbeiter verteilt und nicht mehr in der Führungsebene gesammelt werden.

Die Arbeit wird ortsunabhängiger, der Arbeitende selbst wird flexibler. Treuhandunternehmen werden intern nahezu papierlos und systemgetrieben arbeiten. Ein Wechsel im Verhältnis von Sachbearbeiter und Fachpersonal findet statt. Durch die Automatisierung der Arbeit von Sachbearbeitern werden Expertisen gefragter.

Die Buchführung wird immer aktueller sein, wodurch die Zukunft der Kunden genauer prognostiziert und optimiert werden kann. Treuhandunternehmen werden dadurch ihre Kunden besser führen und mehr beraten. Ein Wechsel von der reaktiven in die proaktive Zusammenarbeit findet statt.

Bei mangelnden Ressourcen, können Treuhandunternehmen Cloud-Lösungen mieten. Des Weiteren werden Applikationen für die Verarbeitung von Spesen und Kreditkartenabrechnungen vermehrt eingesetzt. Die Verarbeitung automatisiert und digitalisiert sich weitgehend.

Zukünftige Veränderungen bei Treuhändern und Treuhänderinnen als Menschen:

Dem Treuhänder steht in Zukunft ein Angebot an Aus- und Weiterbildungen für die Schnittstelle von Treuhand und digitale Transformation zu Verfügung.

Der Treuhänder wechselt seine Blickrichtung von der Vergangenheit in die Zukunft. Er muss das Sammeln und Behalten von Informationen und Arbeit aufgeben und seinen Mitarbeitern komplexere Aufgaben abgeben können.

Durch die Entwicklung des Dienstleistungsangebotes agiert der Treuhänder künftig als Verkäufer. Dies muss erlernt werden.

3.2.6.4 Auswertung „digitale Transformation“

In diesem Unterkapitel wird die allgemeine Einstellung der Experten zu der digitalen Transformation, ausgewertet.

Definition von „digitale Transformation“:

Die Experten definieren die digitale Transformation als einen Wechsel von analog zu digital, welcher die Automatisierung von standardisierten Prozessen beinhaltet. Sie erwarten zudem eine verstärkte Kommunikation sowie eine grössere Geschwindigkeit.

Chance oder Herausforderung:

Die Fachgrößen sehen die digitale Transformation eher als Chance an, sehen allerdings auch Herausforderungen. Ein Experte betrachtet die digitale Transformation mehr als Umstellung, ein anderer gewichtet die Chancen und Herausforderungen gleich.

Chancen:

Folgende Chancen werden in der digitalen Transformation gesehen:

- Schnellere Prozessdurchgänge
- Einfachere Daten- und Informationsübermittlung
- Digitalisierung von standardisierten Arbeiten
- Veränderungen im Beruf

„Schnellere Prozessdurchgänge“ wird am häufigsten, zweimal, genannt.

Risiken und Herausforderungen:

Risiken und Herausforderungen wurden die folgenden ermittelt:

- Datendiebstahl beziehungsweise Datenschutz
- Fehlende Kommunikation in der Zusammenarbeit mit staatlichen Einrichtungen
- Fehlende Informationen und Kenntnisse zum Thema
- Investitionen, da ein Mehrwert erkennbar sein muss
- Generierung von intuitiven digitalen Prozessen
- Wechsel des Blickwinkels von der Vergangenheit in die Zukunft
- Aufbau von Sozial- und Auftrittskompetenz von Treuhändern und Treuhänderinnen

4 Diskussion der Ergebnisse

Im Rahmen der Diskussion der Ergebnisse werden die Erkenntnisse aus dem theoretischen sowie dem empirischen Teil dieser Bachelorarbeit zusammengetragen. Dies schafft die Grundlage für die Handlungsempfehlung. Die Diskussion gliedert sich in drei Bereiche. Es werden die Resultate bezüglich Unternehmen, welche Kunden von Treuhandunternehmen sind, staatliche Einrichtungen und Treuhandunternehmen selbst zusammengetragen.

Für alle drei Bereiche gültig, ist die allgemeine Meinung zu dem Thema „digitale Transformation“. Diese wird als Chance angesehen, dennoch mit starken Risiken und Herausforderungen verbunden. Auf der einen Seite stimmen schnellere Prozessdurchgänge, einfachere Daten- und Informationsübermittlung, die Digitalisierung von standardisierten Arbeiten sowie Veränderungen im Beruf positiv. Auf der anderen Seite sind Herausforderungen und Risiken zu bewältigen. Darunter fallen Datendiebstahl beziehungsweise Datenschutz, die fehlende Kommunikation in der Zusammenarbeit mit staatlichen Einrichtungen, ein mangelnder Mehrwert von Investitionen sowie die Generierung von intuitiven digitalen Prozessen. Als grösste Herausforderung werden von den Experten die fehlenden Informationen und Kenntnisse im Bereich digitale Transformation angesehen, da diese Unwissenheit auch Unwissenheit über bestehende Risiken beinhaltet.

4.1 Entwicklungen durch die digitale Transformation bei Kunden von Treuhandunternehmen

In der Literatur wird die digitale Transformation stark thematisiert. Von Unternehmen selbst werden grosse Veränderungen bezüglich ihrem Geschäftsmodell oder ihrem Produktportfolio erwartet (Nay & Gwerder, 2017, S. 788). Durch den Einsatz von Maschinen und von künstlicher Intelligenz fallen routinierte Arbeitsabläufe, weg (Nay & Gwerder, 2017, S. 788). Unternehmen erhoffen sich daraus einen erhöhten Wirtschaftlichen gewinn (STAUFEN AG, 2015). Die Einsatzmöglichkeiten von digitalen und maschinellen Hilfsmitteln führen zudem zu Veränderungen in der Mitarbeiterstruktur sowie bei den Anforderungen an Mitarbeiter selbst und deren Ausbildung. Neue Berufe, wie der Chief Digital Office, entstehen (Zöller, 2019, S. 116). Veränderungsresistente Personen werden als Herausforderung angesehen.

Die Vernetzung des Arbeitsumfeldes steigt. Antworten werden schneller erwartet. Applikationen und Weiterentwicklungen bei bisherigen Lösungen, wie zum Beispiel beim Online-Banking, verändern den Datentransfer in Unternehmen und zwischen diesen und ihrem Umfeld.

Der Transformationsprozess in Richtung Industrie 4.0 ist sehr branchen- und geschäftsführungsabhängig. Unternehmen, welche sich auf ein technologisches Umfeld versiert haben, müssen schneller mit der digitalen Transformation mitgehen als andere. Bei kleineren Unternehmen wurde allerdings festgestellt, dass mangelnde Ressourcen den Einsatz von Neuerungen durch die digitale Transformation verzögern.

Basierend auf dieser Ausgangslage kann interpretiert werden, dass die digitale Transformation thematisiert wird, allerdings von einer grossen Anzahl von kleinen und mittelgrossen Unternehmen noch nicht in den Geschäftsalltag eingebunden wurde. Es fehlen Ressourcen wie finanzielle Mittel, Zeit und Fachwissen. Veränderungen werden reaktiv eingeführt. Ausnahmen bilden Unternehmen, deren Marktfähigkeit von der digitalen Transformation abhängig ist, sowie Unternehmen mit einer technisch interessierten und veränderungswilligen Geschäftsführung.

4.2 Entwicklungen durch die digitale Transformation bei staatlichen Einrichtungen

Betreffend die digitale Transformation weisen staatliche Einrichtungen einen Kontrast zu kleinen und mittelgrossen Unternehmen auf. Online Steuererklärungen und die vollautomatisierte Einreichung von Mehrwertsteuerabrechnungen sind nur zwei der Beispiele für die vorantreibende digitale Transformation in staatlichen Einrichtungen (Eidgenössische Steuerverwaltung, 2018). Durch „Big Data“ wird die Verwaltung der Datenmassen zu einer Herausforderung, auf welche staatliche Einrichtungen mit dem Ausbau ihrer technologischen Infrastruktur reagieren (Daepf & Fischer, 2019, S. 329).

Softwareanbieter arbeiten an Lösungen, durch welche Daten direkt von der Buchführungssoftware direkt der Steuerverwaltung übermittelt werden können.

4.3 Entwicklungen durch die digitale Transformation innerhalb von Treuhandunternehmen

Die Portfolioanalyse und die Literatur haben ergeben, dass das durchschnittliche Schweizer Treuhandunternehmen noch an seinem traditionellen Dienstleistungsportfolio festhält. Es konnten keine wesentlichen Veränderungen festgestellt werden. Auch wurden keine Publikationen betreffend die digitale Transformation oder der Digitalisierung bei den Stichproben gefunden. Es kann aber vermutet werden, dass eine Neuerung in diesem Gebiet von durchschnittlichen Treuhandunternehmen nicht als für eine Publikation notwendige Neuigkeit angesehen wird. Führende Unternehmen auf diesem Gebiet berichten von der Verwendung von Cloud-Lösungen und Plattformen. Die Kommunikation findet dort vermehrt über derartige Anwendungen statt. Treuhandunternehmen übergeben Endprodukte, wie Mehrwertsteuerabrechnungen, direkt und elektronisch an staatliche Einrichtungen. Von diesen Treuhandunternehmen wurde auch eine höhere Erwartungshaltung an eine schnellere Antwort festgestellt. Gleichzeitig gewinnen sie durch den digitalen Datentransfer mehr Zeit für Bearbeitungen.

Die Plattformen und Cloud-Lösungen verändern das Dienstleistungsportfolio. Ein Wandel von ausführenden Tätigkeiten zu Beratungsdienstleistungen wird geschehen. Das Beratungsangebot von Treuhandunternehmen erweitert sich bezüglich technologischer Fragen. Kunden benötigen für die neuen Produkte und Anwendungen einen First-Level-Support. Der Treuhänder wird Wissen im Bereich IT benötigen und als Verkäufer agieren. Dies erfordert Änderungen in der Persönlichkeit des Treuhänders selbst. War dieser bisher introvertiert, papiergetrieben und hat seine Kunden reaktiv betreut und beraten, wird nun eine engere Zusammenarbeit mit dem Kunden mittels elektronischer Unterstützung gefordert. Die Umstellung von analog zu digital führt zu weitgehend papierlosen Büros, Cloud-Lösungen lassen Treuhänder flexibler arbeiten. Der Blick richtet sich von der Vergangenheit in die Zukunft. Da die Buchführung mittels neuen Vorerfassungsmodulen und künstlicher Intelligenz weitgehend digitalisiert und aktuell sein wird, wird eine proaktive Beratung möglich. Der Treuhänder und die Treuhänderin werden einen Teil ihrer Kunden betreffend die digitale Transformation führen und unterstützen müssen. Es besteht eine Wechselwirkung zwischen Treuhandunternehmen und Kunden. Neuerungen bei Kunden sorgen für eine Handlungsnotwendigkeit in Treuhandunternehmen, gleichzeitig wird von den Kunden der Treuhandunternehmen erwartet, dass die Treuhandunternehmen sie mit durch die digitale Transformation führen.

5 Handlungsempfehlung

Wie bereits zu Beginn der Bachelorarbeit erläutert, soll basierend auf dem theoretischen Teil und resultierend aus dem empirischen Teil dieser Bachelorarbeit, ein Leitfaden für Treuhandunternehmen erarbeitet werden können. Nachstehend können die Handlungsempfehlungen für Treuhandunternehmen übernommen werden. Mittels dieser Handlungsempfehlungen wird die Forschungsfrage beantwortet.

Thema	Heutiger Stand	Herausforderung	Lösungsansatz
Infrastruktur	Heute befinden sich in vielen Treuhandunternehmen Papierstapel und Ordner, welche bearbeitet werden müssen.	Es wird ein Wechsel von analog zu digital stattfinden. Viele Treuhandunternehmen sind noch nicht auf die Verarbeitung von digitalen Daten in diesem Ausmass vorbereitet.	Es empfiehlt sich, sich über digitale Lösungen zu informieren und von Fachpersonen beraten zu lassen. Vorerfassungsmodule für die Buchführung reifen weiter aus und sind in Zukunft unumgänglich. Ein regelmässiger Kontakt zu Softwareunternehmen und Abklärungen, was in Zukunft auf dem Markt erscheinen wird, werden als lohnenswert erachtet.
Ressourcen	KMU verfügen über beschränkte Ressourcen, besonders wenn es um finanzielle Mittel, Zeit und Arbeitskräfte geht.	Veränderungen durch die digitale Transformation sind oft mit hohen Kosten und viel Zeit verbunden.	Der Netzwerkgedanke sowie die Philosophie “mieten statt kaufen” werden häufiger angetroffen. Diverse Nutzerzugänge und können inzwischen gemietet werden. Dadurch entfallen hohe

Thema	Heutiger Stand	Herausforderung	Lösungsansatz
			Anschaffungskosten. Die Zeit, welche für Recherchen und Planungen verwendet werden würde, kann durch die Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen eingespart werden.
Daten-schutz	Viele Treuhandunternehmen sind noch nicht auf die digitale Transformation eingestimmt und beschäftigen sich weniger mit Risiken. Die Kommunikation läuft grösstenteils über E-Mails.	Treuhandunternehmen gehören zu den grössten Datenträgern im KMU-Bereich, sie wissen allerdings nicht, welche Risiken eine derartige Datensammlung mit sich bringt. Fragt man Treuhänder nach Risiken, nennen sie keine bezüglich des Datenschutzes.	Sobald sich die Geschäftsführung mit der digitalen Transformation auseinandersetzt, sollten auch die Risiken eruiert werden. Diese können grösstenteils ausgelagert werden. Zugriffe können mittels einer Zwei-Faktoren-Verschlüsselung, analog Online-Banking, gesichert werden. Der Versand von vertraulichen Daten kann über Cloud-Lösungen und Plattformen umgangen werden.
Dienstleistungsport-folio	Das klassische, veraltete Dienstleistungsportfolio wird nach wie vor angeboten. Viele Treuhandunternehmen übernehmen noch die Buchführung für ihre Kunden	Durch digitale Transformation kann ein sehr grosser Teil der Buchführung automatisiert werden und fällt somit weg.	Neue, zeitgemässe Dienstleistungen und Produkte müssen eingeführt werden. Hierzu gehört der Fokus auf Beratungen und der Verkauf von Abonnements für Plattformen und Cloud-Lösungen sowie Buchführungssoftware. Dazu gehört auch ein First-Level-Support.

Thema	Heutiger Stand	Herausforderung	Lösungsansatz
Wissen über die digitale Transformation	In den meisten Treuhandunternehmen ist nahezu kein Wissen zur digitalen Transformation vorhanden. Teilweise besteht eine Abneigung gegen Veränderungen.	Um marktfähig zu bleiben, müssen Unternehmen Neuerungen durch die digitale Transformation akzeptieren und implementieren	Die Geschäftsführung muss sich über Neuerungen und digitale Lösungen informieren und die zu implementierenden Veränderungen für Mitarbeiter verständlich kommunizieren. Die Implementierungen müssen nachvollziehbar sein und einen Mehrwert bringen. Die Mitarbeiter müssen zudem geschult und über Risiken aufgeklärt werden.
Wissen über Kunden	Der Mandatsleiter sammelt das Wissen über die Kunden und behält alles bei und für sich.	Die neue Generation ist damit unzufrieden und durch Big Data kann eine Person nicht mehr all das Wissen für sich behalten.	Mandatsleiter müssen lernen, das Wissen zu teilen und für alle notwendigen Mitarbeiter zugänglich machen.
Fachwissen	Das Fachwissen wird ebenfalls von den Mandatsleitern gesammelt.	Durch die sich immer schneller ändernden Regelungen und Gesetze kann eine Person nicht mehr das gesamte Fachwissen behalten.	Die Nutzung von Datenbanken mit künstlicher Intelligenz kann bei der Suche der entsprechenden Daten unterstützen. Aufgrund eines möglichen Ressourcenmangels wird eine Kooperation mit anderen Treuhandunternehmen vorgeschlagen.

Thema	Heutiger Stand	Herausforderung	Lösungsansatz
Mitarbeiterstruktur	In klassischen Treuhandunternehmen ist das Verhältnis von Sachbearbeitern zu Mandatsleitern etwa vier zu eins.	Durch die Automatisierung fallen die meisten Aufgaben von Sachbearbeitern weg. Diese haben folglich zu wenig Arbeit und können ihren Beruf nicht mehr weiter praktizieren, was langfristig zu einem Nachwuchsproblem führen wird.	Es gilt die Sachbearbeiter bereits jetzt zu schulen und auf zukünftige Beratungstätigkeiten vorzubereiten. Die Weiterentwicklung von Sachbearbeiter zu Berater sollte gezielt gefördert werden.
Persönlichkeit des Treuhänders	Treuhänder werden als introvertiert angesehen. Sie meiden Veränderungen und verstecken sich gerne hinter ihren Papierstapeln. Er hegt einen veralteten Führungsstil.	Durch die digitale Transformation wird sich das Berufsbild verändern.	Der Treuhänder muss seine Sozial- und Auftrittskompetenzen schulen und lernen Veränderungen gegenüber offen zu sein. Kompetenzen im Verkauf müssen geschult werden.

Tabelle 2: Handlungsempfehlungen (eigene Darstellung)

6 Schlussbetrachtung

Das letzte Kapitel dieser Bachelorarbeit befasst sich mit dem Fazit, einem Ausblick auf zukünftige Themen der Treuhandbranche sowie einer kritischen Würdigung der Bachelorarbeit.

6.1 Fazit

Die Forschungsfrage “Welche Auswirkungen hat die digitale Transformation von Unternehmen auf das Treuhandwesen in der Schweiz?” wurde durch eine Literaturrecherche, eine erweiterte Portfolioanalyse sowie vier Experteninterviews untersucht. Ein Vergleich der Literatur und der Ergebnisse der Portfolioanalyse hat ergeben, dass Treuhandunternehmen noch dem Bild der Literatur entsprechen, allerdings zögerlich an das Thema digitale Transformation herantreten. Dies wird mit der Grösse und der Geschäftsführung begründet. So fehlen bei kleinen Treuhandunternehmen häufig Fachkenntnisse und Ressourcen. Bei der Geschäftsführung herrscht ein Mangel an Dringlichkeit um sich der Thematik anzunehmen. Treuhandunternehmen arbeiten mit zwei Anspruchsgruppen eng zusammen, mit Kunden und mit staatlichen Einrichtungen. Dadurch entstehen zwei Schnittstellen, auf welche die Arbeitsweise angepasst werden muss. Besonders Unternehmen aus einem technologischen Umfeld sowie staatliche Einrichtungen gehen proaktiv mit der digitalen Transformation mit. Veränderungen in der Datenübermittlung, von analog zu digital, sowie in buchhalterischen Prozessen fordern eine Reaktion von Treuhandunternehmen. Durch Vorerfassungsmodule und künstliche Intelligenz wird die Buchführung weitgehend automatisiert. Ein grosser Teil der Arbeit von Treuhändern wurde und wird somit automatisiert und mindert den Arbeitsumfang in Treuhandunternehmen. Der Treuhänder muss seine Marge durch andere Dienstleistungen und Produkte erwirtschaften. Er wird den Fokus von der operativen Tätigkeit auf die Beratung und Führung seiner Kunden wechseln. Treuhandunternehmen werden in Zukunft durch vertiefte Beratungen, proaktive Führung ihrer Kunden und Abonnement-Verkäufe für Plattformen und Cloud-Lösungen für ihre Marktfähigkeit sorgen. Sie werden als First-Level Support betreffend Fragen zu Buchführungssoftware agieren. Ihr Blick richtet sich von der Vergangenheit in die Zukunft, sie beraten nicht mehr reaktiv, sondern proaktiv. Ein engerer Kontakt zu seinen Kunden wird erwartet. Neue oder erweiterte Sozialkompetenzen und Auftrittskompetenzen werden gefordert.

Durch die obigen Punkte werden die, durch die digitale Transformation in Unternehmen ausgelösten Auswirkungen auf die Treuhandbranche beschrieben. Die Forschungsfrage gilt als beantwortet.

6.2 Ausblick

Die digitale Transformation ist nicht das Einzige, was die Treuhandbranche in der nächsten Zeit durchstehen muss. Durch das Interview mit Blaser (Anhang 8.3.2, S. 106-124) wurde eine weitere zukünftige Herausforderung für die Treuhandbranche gefunden. „Wir haben viel Unternehmen, welche durch Unternehmer geführt werden, die in der Nachfolgeplanung sind. Und die Jungen möchten alle etwas vollkommen anderes. Und das ist eine recht grosse Reibungsfläche, welche wir irgendwie überstehen müssen. Arbeit gibt es genug. Aber wir haben da ein Problem.“ Blaser beschreibt damit den Generationenwechsel, welcher in den nächsten Jahren stattfinden wird. Seiner Ansicht nach, wird die Frage nach dem „Wie?“, also wie die Arbeit erledigt wird, zudem eine grössere, durch diesen Wechsel eingeleitete Herausforderung.

Blaser sieht noch eine weitere, in den Generationenwechsel einflussende, Herausforderungen: einen Mangel an Nachwuchs sowie das Bild des heutigen Treuhandberufes. „Die neue Generation, die jetzt kommt, der ist das gar nicht mehr so wichtig. Die wollen eine Erfüllung im Leben haben. Aber erklär das mal einem, der das nicht versteht. Und darum haben wir sehr wahrscheinlich auch in unserem Umfeld ein Nachwuchsproblem. Und das wird sich noch verschärfen. ... Wir müssen den Beruf ein wenig marktfähig machen. Aus meiner Sicht, das ist allerdings meine persönliche Ansicht, ist dieser Beruf nicht mehr marktfähig.“ Blaser ist folglich der Meinung, dass der mangelnde Nachwuchs durch das veraltete Berufsbild und den Führungsstil der momentanen Führungskräfte entsteht. Viele Führungskräfte aus Treuhandunternehmen sehen noch keinen Anlass, ihre bisherigen Arbeitsmethoden und ihren Führungsstil zu entwickeln. Wann diese Herausforderungen erkannt werden und wie die beteiligten Personen mit damit umgehen ist noch unklar.

6.3 Kritische Würdigung

In diesem Kapitel geht es um allfällige Kritikpunkte an Vorgehen und Ergebnis der Arbeit.

Die im Rahmen der Bachelorarbeit durchgeführte erweiterte Portfolioanalyse könnte ein verfälschtes Ergebnis enthalten, da die Auswahl der Probanden beinahe ausschliesslich Aktiengesellschaften enthält. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass Einzelunternehmen nicht als Firma gewertet werden und somit durch die Filterung nach Firmenmitgliedern aus der Gesamtmenge gefallen sind. Es ist auch möglich, dass Privatpersonen mit Einzelunternehmen weniger zu einer Mitgliedschaft bei der EXPERTsuisse (o.J.d) tendieren als Inhaber von Unternehmen, wie Aktiengesellschaften, oder direkt das gesamte Unternehmen als solches.

Während der Auswertung der Experteninterviews ist aufgefallen, dass potentielle neue Konkurrenten, wie Softwareanbieter, nicht thematisiert wurden. Diese werden zwar auch nicht als Herausforderung genannt, könnten allerdings bei der Beantwortung der Fragen in Vergessenheit geraten sein. Einige Treuhandunternehmen arbeiten allerdings, gemäss erweiterter Portfolioanalyse und Experteninterviews, mit Softwareanbietern zusammen, weshalb sie eventuell nicht als Konkurrenz angesehen werden. Diese Interpretation kann allerdings nicht durch Forschungsergebnisse gestützt werden.

Anzumerken ist ausserdem, dass nur eine geringe Anzahl Experten interviewt wurde. Für ein ausführlicheres Bild müsste diese Anzahl erhöht werden. Für ein repräsentativeres Ergebnis müssten auch Experten aus verschiedenen Unternehmensbereichen, nicht nur dem Coaching, kommen.

7 Literaturverzeichnis

- a&o kreston ag (o.J.a). *Dienstleistungen*. Abgerufen von <https://www.ao-kreston.ch/kreston/dienstleistungen.html>.
- a&o kreston ag (o.J.b). *Startseite*. Abgerufen von <https://www.ao-kreston.ch>.
- a&o kreston ag (o.J.c). *Über uns*. Abgerufen von <https://www.ao-kreston.ch/kreston/uber-uns.html#tab-content2>.
- ABT Treuhandgesellschaft AG (2018a). *Dienstleistungen*. Abgerufen von <http://abt.ch/de/dienstleistungen/>.
- ABT Treuhandgesellschaft AG (2018b). *Home*. Abgerufen von <http://abt.ch/de>.
- ABT Treuhandgesellschaft AG (2018c). *Rechtsberatung*. Abgerufen von <http://abt.ch/de/unser-team/>.
- ABT Treuhandgesellschaft AG (2018d). *Steuerberatung*. Abgerufen von <http://abt.ch/de/unser-team/>.
- ABT Treuhandgesellschaft AG (2018e). *Unser Team*. Abgerufen von <http://abt.ch/de/unser-team/>.
- ABT Treuhandgesellschaft AG (2018f). *Wirtschaftsberatung*. Abgerufen von <http://abt.ch/de/unser-team/>.
- accounting & tax point ag (o.J.a). *Firma*. Abgerufen von <https://www.accountingtaxpoint.ch/firma>.
- accounting & tax point ag (o.J.b). *Ihre Zahlen auf den Punkt gebracht – sicher und trittfest*. Abgerufen von <https://www.accountingtaxpoint.ch>.
- accounting & tax point ag (o.J.c). *Rechnungswesen*. Abgerufen von <https://www.accountingtaxpoint.ch/rechnungswesen>.
- accounting & tax point ag (o.J.d). *Revisionen*. Abgerufen von <https://www.accountingtaxpoint.ch/revisionen>.
- accounting & tax point ag (o.J.e). *Steuern*. Abgerufen von <https://www.accountingtaxpoint.ch/steuern>.
- accounting & tax point ag (o.J.f). *Unternehmensberatung*. Abgerufen von <https://www.accountingtaxpoint.ch/unternehmensberatung>.
- ARGOS Audit & Tax AG (o.J.a). *Beratung*. Abgerufen von <http://www.argos-ag.ch/dienstleistungen-der-argos-ag/beratung.html>.
- ARGOS Audit & Tax AG (o.J.b). *Finanzen*. Abgerufen von <http://www.argos-ag.ch/dienstleistungen-der-argos-ag/finanzen.html>.

- ARGOS Audit & Tax AG (o.J.c). *Home*. Abgerufen von <http://www.argos-ag.ch/index.html>.
- ARGOS Audit & Tax AG (o.J.d). *Steuern*. Abgerufen von <http://www.argos-ag.ch/dienstleistungen-der-argos-ag/steuern.html>.
- ARGOS Audit & Tax AG (o.J.e). *Über uns*. Abgerufen von <http://www.argos-ag.ch/ueber-argostreuhand-ag.html>.
- ARGOS Audit & Tax AG (o.J.f). *Wirtschaftsprüfung*. Abgerufen von <http://www.argos-ag.ch/dienstleistungen-der-argos-ag/wirtschaftspruefung.html>.
- AROS Treuhand AG (2019a). *Mitarbeiterinnen*. Abgerufen von <http://aros-treuhand.ch/aros-treuhand-ag/mitarbeiterinnen/>.
- AROS Treuhand AG (2019b). *TREUHAND*. Abgerufen von <http://aros-treuhand.ch>.
- BDO AG (o.J.). *Geschäftsverlauf 2017*. Abgerufen von <https://report17.bdo.ch/de>.
- Becker, W., Eierle, B., Fliaster, A., Ivens, B., Leischnig, A., Pflaum, A., & Sucky, E. (2019). *Geschäftsmodelle in der digitalen Welt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Bergmann, H., & Nietlispach, L. (2018). Das Treuhandbarometer 2018. *Expert Focus*, 2018/12, S. 996-1000.
- Bohinc, T. (2010). *Grundlagen des Projektmanagements*. Offenbach: Gabal Verlag GmbH.
- Brosius, F. (2018). *SPSS: umfassendes Handbuch zu Statistik und Datenanalyse*. 8. Auflage. Frechen: mitp Verlags GmbH & Co. KG.
- Buchführung (2018). In: *Gabler Wirtschaftslexikon*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Buess, D. M., Ramsden, D. A., & Bieri, D. O. (2019). *Kurzbericht zur Nationalen E-Government-Studie 2019*. Adligenswil & Luzern: Beratung GmbH.
- Bughin, J., Holley, A., & Mellbye, A. (2017). *Cracking the Digital Code – McKinsey Global Survey Results*. Abgerufen von <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/cracking-the-digital-code>.
- Bundesamt für Statistik (o.J.). *Definitionen – Kleine und mittlere Unternehmen*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/grundlagen/definitionen.html>.
- Cabinet d'audit Leitenberg & Associés SA (o.J.a). *Our staff* Abgerufen von <http://www.leitenberg.net/index.php?tabgroup=34&buttonid=144>.

Cabinet d'audit Leitenberg & Associés SA (o.J.b). *Prenez appui sur nos compétences.*

Abgerufen von <http://www.leitenberg.net>.

Cabinet d'audit Leitenberg & Associés SA (o.J.c). *Services / accounting and reporting.*

Abgerufen von <http://www.leitenberg.net>.

Cabinet d'audit Leitenberg & Associés SA (o.J.). *Services / advisory.* Abgerufen von

<http://www.leitenberg.net/index.php?tabgroup=35&buttonid=157>.

Cabinet d'audit Leitenberg & Associés SA (o.J.). *Services / audit.* Abgerufen von

<http://www.leitenberg.net/index.php?tabgroup=35&buttonid=155>.

Cabinet d'audit Leitenberg & Associés SA (o.J.). *Services / bookkeeping.* Abgerufen von

<http://www.leitenberg.net/index.php?tabgroup=35&buttonid=158>.

Cabinet d'audit Leitenberg & Associés SA (o.J.). *Services / tax advice.* Abgerufen von

<http://www.leitenberg.net/index.php?tabgroup=35&buttonid=156>.

CORE Partner AG. (2019a). *Mitarbeitende.* Abgerufen von <https://core-partner.ch/de/ueber-uns/ansprechpersonen/mitarbeitende>.

CORE Partner AG. (2019b). *Treuhand & Lohnbuchhaltung.* Abgerufen von <https://core-partner.ch/de/dienstleistungen/treuhand>.

CORE Partner AG. (2019c). *Steuern & MWST.* Abgerufen von <https://core-partner.ch/de/dienstleistungen/steuern-mwst>.

CORE Partner AG. (2019d). *Vorsorgeberatung.* Abgerufen von <https://core-partner.ch/de/dienstleistungen/vorsorgeberatung>.

CORE Partner AG. (2019e). *WebAccounting.* Abgerufen von <https://core-partner.ch/de/dienstleistungen/webaccounting>.

CORE Partner AG. (2019f). *Wirtschafts- & Rechtsberatung.* Abgerufen von <https://core-partner.ch/de/dienstleistungen/wirtschaftsberatung>.

CORE Treuhand AG. (2019) *Willkommen.* Abgerufen von <https://core-partner.ch/de>.

Daepf, A., & Fischer, C. (2019). Digitalisierung am Beispiel der Steuerverwaltung des Kantons Bern. *Expert Fokus*, 4/2019, S. 327-331.

Die Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (2012). *Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht)*. Bern: Schweizer Zivilgesetzbuch.

die TreuhandExperten ag (o.J.a). *die TreuhandExperten ag*. Abgerufen von <https://www.dietreuhandexperten.ch>.

die TreuhandExperten ag (o.J.b). *Experten*. Abgerufen von <https://www.dietreuhandexperten.ch/de/experten/>.

die TreuhandExperten ag (o.J.c). *Immobilien*. Abgerufen von <https://www.dietreuhandexperten.ch/de/dienstleistungen/immobilien.html>.

die TreuhandExperten ag (o.J.d). *Steuern & Recht*. Abgerufen von <https://www.dietreuhandexperten.ch/de/dienstleistungen/steuern-und-recht.html>.

die TreuhandExperten ag (o.J.e). *Treuhand & Unternehmensberatung* Abgerufen von <https://www.dietreuhandexperten.ch/de/dienstleistungen/treuhand.html>.

die TreuhandExperten ag (o.J.f). *Wirtschaftsprüfung* Abgerufen von <https://www.dietreuhandexperten.ch/de/dienstleistungen/wirtschaftspruefung.html>.

Diehl, A. (o.J.). *Digitale Transformation – Von globalen Monopolisten und lokalen Bienenstöcken*. Abgerufen von <https://digitaleneuordnung.de/blog/digitale-transformation>.

Egner, T. (2018). *Digitale Geschäftsmodelle in der Steuerberatung*. Bamberg: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht [FINMA] (2019). *Prüfwesen*. Abgerufen von <https://www.finma.ch/de/finma/pruefwesen>.

Eidgenössische Steuerverwaltung (2018). *MWST-Abrechnung online*. Abgerufen von <https://www.estv.admin.ch/estv/de/home/mehrwertsteuer/dienstleistungen/mwst-abrechnung-online.html>.

Eidgenössische Steuerverwaltung (2019). *Dienstleistungen MWST*. Abgerufen von <https://www.estv.admin.ch/estv/de/home/mehrwertsteuer.html>.

Eidgenössische Steuerverwaltung Direktionsstab Dokumentation und Steuerinformation. (2017). *Das schweizerische Steuersystem*. 17. Auflage. Bern: Eidgenössische Steuerverwaltung Direktionsstab Dokumentation und Steuerinformation.

Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement (o.J.). *Zefix - Zentraler Firmenindex*. Abgerufen von <https://www.zefix.ch/de/search/entity/welcome>.

Engel, T., Breu, M., & Gehrig, M. (2019). Bedeutung der finanziellen Führung bei Schweizer Familienunternehmen. *Expert Focus*, 93(1-2/2019), S. 36-38.

Europäische Union (2017). *Benutzerleitfaden zur Definition von KMU*. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.

EXPERTsuisse (2009). *Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung - Andere Prüfungen – Band 3*. 2. Auflage. Zürich: Schweizerische Kammer der Wirtschaftsprüfer und Steuerexperten.

- EXPERTsuisse (2013). *Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung – Band Eingeschränkte Revision*. Zürich: Sihldruck AG.
- EXPERTsuisse AG (o.J.a). *Dipl. Steuerexperte*. Abgerufen von <https://www.expertsuisse.ch/dipl-steuerexperte>.
- EXPERTsuisse AG (o.J.b). *Startseite*. Abgerufen von <https://www.expertsuisse.ch/home>.
- EXPERTsuisse AG. (o.J.c). *Mitglieder*. Abgerufen von <https://www.expertsuisse.ch/mitglieder>.
- EXPERTsuisse AG. (o.J.d). *Mitglieder finden*. Abgerufen von <https://www.expertsuisse.ch/mitglieder-finden?page=21>.
- Fiduciaire Tecafin SA (o.J.). *Presentations*. Abgerufen von http://www.tecafin.ch/fr/Prestations_tecafin_fiduciaire_geneve.htm.
- Fiduconsult Jura SA (o.J.). *Fiduconsult Jura SA - Saignelégier*. Abgerufen von <https://www.fiduconsult.ch/de/societes/saignelegier-2/>
- Fross, A., & Gerber, J. (2018). Digital Tax - Handlungsbedarf für Schweizer Unternehmen. *EXPTERT FOCUS*, 4/2018, S. 301-308.
- Führer Treuhand AG (o.J.a). *Dienstleistungen*. Abgerufen von <https://www.fuhrertreuhand.ch/dienstleistung/>.
- Führer Treuhand AG (o.J.b). *Team*. Abgerufen von <https://www.fuhrertreuhand.ch/team/>.
- Führer Treuhand AG (o.J.c). *Willkommen*. Abgerufen von <https://www.fuhrertreuhand.ch>.
- GATEWAY Solutions AG (o.J.). *Wirtschaft und Verwaltung*. Abgerufen von <https://www.gateway.one/de-CH/alle-berufsfelder/berufsflexikon/22/berufsfeld/wirtschaft-und-verwaltung.html>.
- Gauch, M. (2018). *Treuhand-Fähigkeiten von morgen*. Abgerufen von https://www.treuhand40.ch/treuhand-faehigkeiten_von_morgen.
- Greiten, T. (2017). Was Stakeholder wirklich wollen. *GoingPublic Magazin*, 04/2017, S. 28-30.
- Hansmann, F. (2017). *Digitalisierung von Prozessen in Unternehmen*. Abgerufen von <https://de.statista.com/infografik/10689/business-process-management>.
- HTO TREUHAND AG (o.J.a). *Buchführung*. Abgerufen von <https://www.hto.ch/angebot/buchfuehrung/>.
- HTO TREUHAND AG (o.J.b). *HTO TREUHAND AG*. Abgerufen von <https://www.hto.ch>.

- HTO TREUHAND AG (o.J.c). *Steuerberatung*. Abgerufen von <https://www.hto.ch/angebot/steuerberatung/>.
- HTO TREUHAND AG (o.J.d). *Team*. Abgerufen von <https://www.hto.ch/team/>.
- HTO TREUHAND AG (o.J.e). *Unternehmensberatung*. Abgerufen von <https://www.hto.ch/angebot/unternehmensberatung/>.
- HTO TREUHAND AG (o.J.f). *Verwaltungsarbeiten*. Abgerufen von <https://www.hto.ch/angebot/verwaltungsarbeiten/>.
- HTO TREUHAND AG (o.J.g). *Wirtschaftsprüfung*. Abgerufen von <https://www.hto.ch/angebot/wirtschaftspruefung/>.
- Institut Treuhand 4.0 (2018). *Wir begleiten Dich durch die digitale Transformation*. Abgerufen von <https://www.treuhand40.ch>.
- Institut Treuhand 4.0 (2019). *Dienstleistungen*. Abgerufen von <https://www.treuhand40.ch/dienstleistungen>.
- Krause, S., & Pellens, B. (2018). Betriebs- wirtschaftliche Implikationen der digitalen Transformation. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 72/17, S. 1-373.
- Lambertini, Ernst & Partners SA (o.J.a). *Ernst & Partners SA*. Abgerufen von <https://lepartners.com/fiduciaria/>.
- Lambertini, Ernst & Partners SA (o.J.b). *Organigramma*. Abgerufen von <https://lepartners.com/fiduciaria/organigramma/>.
- Laurent Tschopp Fiscalité et Conseils SA (o.J.a). *Particuliers*. Abgerufen von http://ltschopp.ch/?page_id=11.
- Laurent Tschopp Fiscalité et Conseils SA (o.J.b). *Présentation*. Abgerufen von http://ltschopp.ch/?page_id=13.
- Lehmann + Bacher Treuhand AG (o.J.a). *Buchhaltung und Treuhand*. Abgerufen von <https://www.lbtag.ch/de/dienstleistungen/buchhaltung-und-treuhand>.
- Lehmann + Bacher Treuhand AG (o.J.b). *Lehmann + Bacher Treuhand AG*. Abgerufen von <https://www.lbtag.ch/de>.
- Lehmann + Bacher Treuhand AG (o.J.c). *Steuerberatung*. Abgerufen von <https://www.lbtag.ch/de/steuerberatung>.
- Lehmann + Bacher Treuhand AG (o.J.d). *Team*. Abgerufen von <https://www.lbtag.ch/de//unternehmen/team>.
- Lehmann + Bacher Treuhand AG (o.J.e). *Unternehmensberatung*. Abgerufen von <https://www.lbtag.ch/de/unternehmensberatung>.

- Lehmann + Bacher Treuhand AG (o.J.e). *Wirtschaftsprüfung und Revision*. Abgerufen von <https://www.lbttag.ch/de/wirtschaftspruefung-revision>.
- Lippold, D. (2018). *Die Unternehmensberatung*. 3. Auflage. Berlin: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Loebbecke, C. (2006). *Digitalisierung – Technologien und Unternehmensstrategien*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Löffelholz, S., Hüsch, A. R., & Ernst-Auch, U. (2014). *Berufs- und Karriere-Planer Steuerberater Wirtschaftsprüfer*. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Mader, M., & Ingold, P. (2018). E-Rechnung ohne Hürde. *EXPTERT FOCUS*, 12/2018, S. 956-959.
- Maggi, B. (2017). 2017 Zahlen, Fakten, Impulse. *EXPERTsuisse*, S.1-35.
- Mayer, H. O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung*. 6. Auflage. München: Oldenbourg.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*. 12. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Meuser, M., & Nagel, U. (1991). Qualitativ-empirische Sozialforschung : Konzepte, Methoden, Analysen. In: D. Garz & K.Kraimer (Hrsg.): *ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht*. S. 441-471. Opladen: Westdt. Verlag.
- Meyer, B. (2018). *Vorlesungscript Lerneinheit 1 Grundlagen Abschlussprüfung von lic. oec. dipl. WP Beatrice Meyer*. Herbstsemester 2018. Winterthur: Zürcher Fachhochschule für Angewandte Wissenschaften Departement für Management and Law.
- Meyer, M., Grösser, S., & Tokarski, K. O. (2013). Geschäftsmodelle von kleinst- und kleinen Treuhandunternehmen. *Der Schweizer Treuhänder*, 6-7/2013, S. 375-382.
- Montana AG - Treuhand und Revision (o.J.a). *Mitarbeitende*. Abgerufen von <http://www.montana-treuhand.ch/Mitarbeitende.220.0.html>.
- Montana AG - Treuhand und Revision (o.J.b). *Revision/Wirtschaftsprüfung*. Abgerufen von <http://www.montana-treuhand.ch/Revision-Wirtschaftspruefung.230.0.html>.
- Montana AG - Treuhand und Revision (o.J.c). *Steuer- und Rechtsberatung*. Abgerufen von <http://www.montana-treuhand.ch/Steuern-und-Rechtsberatung.214.0.html>.
- Montana AG - Treuhand und Revision (o.J.d). *Treuhand*. Abgerufen von <http://www.montana-treuhand.ch/Treuhand.217.0.html>.

- Montana AG - Treuhand und Revision (o.J.e). *Unsere Dienstleistungen*. Abgerufen von <http://www.montana-treuhand.ch/Mitarbeitende.220.0.html>.
- Montana AG - Treuhand und Revision (o.J.f). *Unternehmensberatung*. Abgerufen von <http://www.montana-treuhand.ch/Unternehmensberatung.216.0.html>.
- Multifiduciaire Léman SA (2019a). *Audit*. Abgerufen von <https://www.multigroup.ch/en/our-services/businesses/audit/>.
- Multifiduciaire Léman SA (2019b). *Economic Advisory*. Abgerufen von <https://www.multigroup.ch/en/our-services/businesses/economic-advisory/>.
- Multifiduciaire Léman SA (2019c). *Legal and Tax*. Abgerufen von <https://www.multigroup.ch/en/our-services/businesses/legal-and-tax/>.
- Multifiduciaire Léman SA (2019d). *Multifiduciaire Léman SA*. Abgerufen von <https://www.multigroup.ch>.
- Multifiduciaire Léman SA (2019e). *Our company*. Abgerufen von <https://www.multigroup.ch/en/our-company/>.
- Nay, M., & Gwerder, D. (2017). Wie die digitale Transformation von KMU die Wirtschaftsprüfung verändert. *EXPERT FOCUS*, 2017/11, S. 784-790.
- Obermaier, R. (2016). Industrie 4.0 als unternehmerische Gestaltungsaufgabe: Strategische und operative Handlungsfelder für Industriebetriebe. In: R. Obermaier (Hrsg.): *Industrie 4.0 als unternehmerische Gestaltungsaufgabe*. S. 3-34. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Orfida Treuhand + Revisions AG (2019a). *Orfida Treuhand + Revisions AG*. Abgerufen von <http://www.orfida.ch>.
- Orfida Treuhand + Revisions AG (2019b). *Rechnungswesen*. Abgerufen von <http://www.orfida.ch/dienstleistungen/rechnungswesen/>.
- Orfida Treuhand + Revisions AG (2019c). *Steuerplanung und -beratung*. Abgerufen von <http://www.orfida.ch/dienstleistungen/steuerplanung-und-beratung/>.
- Orfida Treuhand + Revisions AG (2019d). *Unser Team*. Abgerufen von <http://www.orfida.ch/team/>.
- Orfida Treuhand + Revisions AG (2019e). *Unternehmensberatung*. Abgerufen von <http://www.orfida.ch/dienstleistungen/unternehmensberatung/>.
- Orfida Treuhand + Revisions AG (2019f). *Wirtschaftsprüfung*. Abgerufen von <http://www.orfida.ch/dienstleistungen/wirtschaftspruefung/>.
- Organisations und Treuhand AG (o.J.a). *Immobilien*. Abgerufen von <https://www.otag.ch/dienstleistungen/immobilien/>.

- Organisations und Treuhand AG (o.J.b). *Online Services*. Abgerufen von <https://www.otag.ch/online-services/>.
- Organisations und Treuhand AG (o.J.c). *Organisations und Treuhand AG*. Abgerufen von <https://www.otag.ch/home/>.
- Organisations und Treuhand AG (o.J.d). *Steuerberatung*. Abgerufen von <https://www.otag.ch/dienstleistungen/steuerberatung/>.
- Organisations und Treuhand AG (o.J.e). *Treuhand und Rechnungswesen*. Abgerufen von <https://www.otag.ch/dienstleistungen/treuhand-rechnungswesen/>.
- Organisations und Treuhand AG (o.J.f). *Über uns*. Abgerufen von <https://www.otag.ch/ueber-uns/mitarbeiter/>.
- Organisations und Treuhand AG (o.J.g). *Wirtschaftsberatung*. Abgerufen von <https://www.otag.ch/dienstleistungen/wirtschaftsberatung/>.
- Organisations und Treuhand AG (o.J.h). *Wirtschaftsprüfung*. Abgerufen von <https://www.otag.ch/dienstleistungen/wirtschaftspruefung/>.
- PT Portmann Treuhand (o.J.a). *Dienstleistungen*. Abgerufen von <https://portmantreuhand.ch/dienstleistungen/#toggle-id-1>.
- PT Portmann Treuhand (o.J.b). *PT Portmann Treuhand*. Abgerufen von <https://portmantreuhand.ch>.
- PT Portmann Treuhand (o.J.c). *Team*. Abgerufen von <https://portmantreuhand.ch/team/>.
- Quatember, A. (2015). Die Mutter aller Zufallsstichprobenverfahren – Die uneingeschränkte Zufallsauswahl. In: A. Quatember (Hrsg.): *Datenqualität in Stichprobenerhebungen*. Berlin & Heidelberg: Springer-Verlag GmbH.
- Riedo, Y. (2017). Digitalisierung bei Treuhandunternehmen im KMU-Umfeld - Quo Vadis?. *EXPERT FOCUS*, 2017/11(11), S. 746.
- Rüegg-Stürm, J. (2004). *Das neue St. Galler Management-Modell*. Bern: Haupt Verlag.
- Schäfer, S., & Pinnow, C. (2015). *Industrie 4.0 – Grundlagen und Anwendungen Branchentreff der Berliner Wissenschaft und Industrie*. Berlin & Heidelberg: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Schallmo, D., Reinhart, J., & Kuntz, E. (2018). *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen erfolgreich gestalten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Schmutz, C. G. (2017). *Neue Zürcher Zeitung*. Abgerufen von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/pwc-ey-kpmg-und-deloitte-wie-die-vier-wichtigsten-wirtschaftspruefer-in-der-schweiz-gross-wurden-ld.1294352>.

- Schneeberger, D. (2019). Der Treuhandberuf im Wandel. *Finanz und Wirtschaft*, S. 3.
- Schweizerische Dienstleistungszentrum Berufsbildung [SDBB] (2017). *Kaufmann/-frau EFZ Treuhand/Immobilien*. Abgerufen von <https://www.berufsberatung.ch/dyn/show/1900?lang=de&idx=30&id=3094>.
- Spremann, K. (2008). *Portfoliomanagement (International Management and Finance)*. München: Oldenburg Verlag.
- Staatskanzlei des Kantons Zürich (2018). *Steuererklärung*. Abgerufen von <https://fd.zh.ch/internet/finanzdirektion/de/themen/steuern/steuererklaerung.html>.
- STAUFEN AG (2015). *Schweizer Industrie 4.0 Index 2015*. Abgerufen von http://www.industrie2025.ch/fileadmin/user_upload/Studie_Staufen_Schweizer_Industrie_4.0_Index.pdf.
- T + R AG. (2012a). *Steuerberatung*. Abgerufen von <http://www.t-r.ch/dienstleistungen/steuerberatung.html>.
- T + R AG. (2012b). *T + R AG*. Abgerufen von <http://www.t-r.ch/home.html>.
- T + R AG. (2012c). *Team*. Abgerufen von <http://www.t-r.ch/unternehmen/team.html>.
- T + R AG. (2012d). *Wirtschaftsberatung*. Abgerufen von <http://www.t-r.ch/dienstleistungen/wirtschaftsberatung.html>.
- T + R AG. (2012e). *Wirtschaftsprüfung*. Abgerufen von <http://www.t-r.ch/dienstleistungen/wirtschaftspruefung.html>.
- Thalmann Treuhand AG. (o.J.a). *Dienstleistungen*. Abgerufen von <https://www.thalmann.ch/2.php>.
- Thalmann Treuhand AG. (o.J.b). *Rechnungswesen/Treuhand*. Abgerufen von <https://www.thalmann.ch/4.php>.
- Thalmann Treuhand AG. (o.J.c). *Steuer-/Rechtsberatung*. Abgerufen von <https://www.thalmann.ch/7.php>.
- Thalmann Treuhand AG. (o.J.d). *Thalmann Treuhand AG*. Abgerufen von <https://www.thalmann.ch>.
- Thalmann Treuhand AG. (o.J.e). *Team*. Abgerufen von <https://www.thalmann.ch/23.php>.
- Thalmann Treuhand AG. (o.J.f). *Unternehmensberatung*. Abgerufen von <https://www.thalmann.ch/8.php>.
- Thalmann Treuhand AG. (o.J.g). *Wirtschaftsprüfung*. Abgerufen von <https://www.thalmann.ch/10.php>.

- Trägerorganisation für die Berufsprüfung für Treuhänder (2019). *Berufsbild des Treuhandexperten*. Abgerufen von <http://www.treuhandbranche.ch/index.php?p=berufsbild>.
- Treuhandbranche (2014). In: *Historisches Lexikon der Schweiz*. Bern: Historisches Lexikon der Schweiz.
- Treuhänder (2019). In: *Gabler Wirtschaftslexikon*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Treuhandexperte (o.J.). *Der Treuhandexperte- Links - Zeitschriften für Treuhänder*. Abgerufen von http://www.trex.ch/xml_1/internet/de/application/d6/f23.cfm?view=trex.printAllLinks&id=35.
- Treuhanderschaft. (2018). In: *Gabler Wirtschaftslexikon*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- TVR Treuhand AG (2018). *Berufsbilder*. Abgerufen von <http://www.tvr-treuhand.ch/treuhand-vermoegensverwaltung.html>.
- Unternehmen (2019). In: *Gabler Wirtschaftslexikon*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Zöller, S. (2019). *Ja zur Digitalisierung !*. Köln: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

8 Anhang

8.1 Erweiterte Portfolioanalyse

8.1.1 Rohdaten Kanton

Kanton	Anzahl Unternehmen
Aargau	41
Appenzell	4
Basel	50
Bern	69
Freiburg	32
Genf	76
Graubünden	23
Jura	4
Luzern	33
Neuenburg	14
Nidwalden	5
Obwalden	4
Schaffhausen	11
Schwyz	20
Solothurn	16
St. Gallen	71
Tessin	32
Thurgau	12
Waadt	74
Wallis	17
Zug	49
Zürich	139

Tabelle 3: Rohdaten Kanton (eigene Darstellung / Quelle: EXPERTsuisse AG,o.J.c)

8.1.2 Rohdaten Anzahl Mitarbeiter

Unternehmen	Anzahl Mitarbeiter
a&o kreston ag (o.J.c)	4
ABT Treuhandgesellschaft AG (2018e)	12
accounting & tax point ag (o.J.a)	4
ARGOS Audit & Tax AG (o.J.e)	7
AROS Treuhand AG (2019a)	7
Cabinet d'audit Leitenberg & Associés SA (o.J.a)	6
CORE Treuhand AG (2019a)	n/a
die TreuhandExperten ag (o.J.b)	17
Fiduciaire Tecafin SA (o.J.)	n/a
Fiduconsult Jura SA (o.J.)	n/a
Fuhrer Treuhand AG (o.J.b)	3
HTO Treuhand AG (o.J.d)	11
Lambertini, Ernst & Partners SA (o.J.b)	20
Laurent Tschopp Fiscalité et Conseils SA (o.J.b)	2
Lehmann + Bacher Treuhand AG (o.J.d)	19
Montana AG Treuhand und Revision (o.J.a)	9
Multifiduciaire Léman SA (2019e)	n/a
Orfida Treuhand + Revisions AG (2019d)	12
Organisations und Treuhand AG (o.J.f)	8
PT Portmann Treuhand (o.J.c)	4
T + R AG (2012c)	60
Thalmann Treuhand AG (o.J.e)	20

Tabelle 4: Rohdaten Anzahl Mitarbeiter (eigene Darstellung)

8.1.3 Rohdaten Dienstleistungen im Bereich Buchführung und Rechnungslegung

Unternehmen / Firma	BUHA	Abschlüsse	Budget	Finanzplanung	Kalkulationen	Investitionsrechnungen	Liquidationsplanungen	Lohnwesen	Sozialversicherungen	Controlling	Support / Web Accounting	Berichterstattung	Finanzanalyse
Organisations und Treuhand AG (o.J.e)	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
Montana AG Treuhand und Revision (o.J.d)	x	x	x	x	x		x	x	x	x			
Lehmann + Bacher Treuhand AG (o.J.a)	x	x		x				x	x	x			
HTO Treuhand AG (o.J.a)	x	x	x	x			x	x			x		x
PT Portmann Treuhand (o.J.a)	x	x	x	x	x	x		x	x	x			x
CORE Treuhand AG (2019b)	x	x	x	x	x		x	x	x		x		
T + R AG (2012a)	x	x	x	x			x	x	x		x		

Unternehmen / Firma	BUHA	Abschlüsse	Budget	Finanzplanung	Kalkulationen	Investitionsrechnungen	Liquidationsplanungen	Lohnwesen	Sozialversicherungen	Controlling	Support / Web Accounting	Berichterstattung	Finanzanalyse
Fiduconsult Jura SA (o.J.)	x												
Multifiduciaire Léman SA (2019d)													
Fiduciaire Tecafin SA (o.J.)	x	x						x	x				x
ARGOS Audit & Tax AG (o.J.b)	x	x						x	x				
Thalmann Treuhand AG (o.J.b)	x	x	x	x	x			x	x			x	x
ABT Treuhandgesellschaft AG (2018d)	x	x						x	x				
AROS Treuhand AG (2019b)	x											x	

Unternehmen / Firma	BUHA	Abschlüsse	Budget	Finanzplanung	Kalkulationen	Investitionsrechnungen	Liquidationsplanungen	Lohnwesen	Sozialversicherungen	Controlling	Support /Web Accounting	Berichterstattung	Finanzanalyse
Laurent Tschopp Fiscalité et Conseils SA (o.J.a)													
Lambertini, Ernst & Partners SA (o.J.a)													
a&o kreston ag (o.J.a)													
accounting & tax point ag (o.J.c)	x	x		x			x	x	x				
Orfida Treuhand + Revisions AG (2019b)		x	x			x	x	x	x				x
Cabinet d'audit Leitenberg & Associés SA (o.J.c,f)	x						x	x				x	x
Fuhrer Treuhand AG (o.J.a)	x	x											

Unternehmen / Firma	BUHA	Abschlüsse	Budget	Finanzplanung	Kalkulationen	Investitionsrechnungen	Liquidationsplanungen	Lohnwesen	Sozialversicherungen	Controlling	Support / Web Accounting	Berichterstattung	Finanzanalyse
die TreuhandExperten ag (o.J.e)	x	x	x					x					
Total	17	15	9	9	5	3	8	15	12	3	3	3	6
	77%	68%	41%	41%	23%	14%	36%	68%	55%	14%	14%	14%	27%

Tabelle 5: Rohdaten Dienstleistungen im Bereich Buchführung und Rechnungslegung (eigene Darstellung)

Legende zu gekürzten Tabellentiteln:

BUHA Buchführung

Abschlüsse Abschlüsse (Jahres- und Zwischenabschlüsse, Konzernabschlüsse)

8.1.4 Rohdaten Dienstleistungen im Bereich Steuerberatung

Unternehmen / Firma	Steuerberatung	Int. SB	SB spez.	St. Planung	St. Dekl.	MWST	Übr. SB	Vertr. ggü. staatl. Einr.	Prüfung.	Steuerrulings	Einspr.	Quellensteuer	Verrechnungsteuer	Stempelabgaben	Vorsorge
Organisations und Treuhand AG (o.J.d)	x		x		x		x	x	x				x		
Montana AG Treuhand und Revision (o.J.c)	x		x	x			x	x							
Lehmann + Bacher Treuhand AG (o.J.c)	x	x	x	x		x	x	x	x	x					x
HTO Treuhand AG (o.J.c)	x				x	x	x	x	x		x			x	
PT Portmann Treuhand (o.J.a)			x				x	x							
CORE Treuhand AG (2019c)						x									
T + R AG (2012a)	x	x	x	x			x	x	x		x	x	x	x	x

Unternehmen / Firma	Steuerberatung	Int. SB	SB spez.	St. Planung	St. Dekl.	MWST	Übr. SB	Vertr. ggü. staatl. Einr.	Prüfung.	Steuerrulings	Einspr.	Quellensteuer	Verrechnungssteuer	Stempelabgaben	Vorsorge
Fiduconsult Jura SA (o.J.)	x						x								
Multifiduciaire Léman SA (2019c)	x	x	x	x	x	x				x					
Fiduciaire Tecafin SA (o.J.)	x						x		x			x			
ARGOS Audit & Tax AG (o.J.d)	x					x		x							x
Thalmann Treuhand AG (o.J.c)	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x			x
ABT Treuhandgesellschaft AG (2018d)	x	x	x	x		x	x	x		x	x				x
AROS Treuhand AG (2019b)			x				x								

Unternehmen / Firma	Steuerberatung	Int. SB	SB spez.	St. Planung	St. Dekl.	MWST	Übr. SB	Vertr. ggü. staatl. Einr.	Prüfung.	Steuerrulings	Einspr.	Quellensteuer	Verrechnungssteuer	Stempelabgaben	Vorsorge
Laurent Tschopp Fiscalité et Conseils SA (o.J.a)															
Lambertini, Ernst & Partners SA (o.J.a)	x	x	x			x	x	x				x		x	
a&o kreston ag (o.J.a)															
accounting & tax point ag (o.J.e)			x	x	x	x	x	x	x		x				
Orfida Treuhand + Revisions AG (2019c)	x		x	x		x	x	x	x	x	x				
Cabinet d'audit Leitenberg & Associés SA (o.J.g)															
Fuhrer Treuhand AG (o.J.a)	x						x								

Unternehmen / Firma	Steuerberatung	Int. SB	SB spez.	St. Planung	St. Dekl.	MWST	Übr. SB	Vertr. ggü. staatl. Einr.	Prüfung.	Steuerrulings	Einspr.	Quellensteuer	Verrechnungsteuer	Stempelabgaben	Vorsorge
die TreuhandExperten ag (o.J.d)	x	x	x	x	x	x	x	x	x						x
Total	15	7	13	9	6	11	16	13	9	4	5	4	2	3	6
	68%	32%	59%	41%	27%	50%	73%	59%	41%	18%	23%	18%	9%	14%	27%

Tabelle 6: Rohdaten Dienstleistungen im Bereich Steuerberatung (eigene Darstellung)

Legende zu gekürzten Tabellentiteln:

- Int. SB internationale Steuerberatung (Doppelbesteuerung, Zoll, Import und Export)
- SB spez. Steuerberatung bei speziellen Sachverhalten
- St. Planung Steuerplanungen und Optimierungen
- St. Dekl. Steuerdeklarationen von direkten Steuern
- MWST Dienstleistungen im Bereich Mehrwertsteuer
- Übr. SB Beratung, Erstellung von übrigen Deklarationen und Rückerstattungsanträgen
- Vert. ggü. staatl. Einr. Vertretungen gegenüber staatlichen Einrichtungen
- Prüfung. Prüfen der Steuerveranlagungen und –rechnungen
- Einspr. Erstellen von Einsprache- und Rekurschriften
- Vorsorge Vorsorgeaufträge und –optimierungen

8.1.5 Rohdaten Dienstleistungen im Bereich Wirtschaftsprüfung

Unternehmen / Firma	Eingeschränkte Revision (OR)	Ordentliche Revision (OR)	Konzernprüfungen	Spezialprüfungen / Sonderprüfungen	Interne Revision	Prüfung von Zwischenbilanzen	RMS und IKS	Due Diligence
Organisations und Treuhand AG (o.J.h)	x	x	x	x	x		x	
Montana AG Treuhand und Revision (o.J.b)	x	x	x				x	
Lehmann + Bacher Treuhand AG (o.J.e)	x	x	x	x				
HTO Treuhand AG (o.J.g)	x			x		x		
PT Portmann Treuhand (o.J.a)	x	x		x				
CORE Treuhand AG (2019)								
T + R AG (2012e)	x	x	x	x	x		x	x
Fiduconsult Jura SA (o.J.)								
Multifiduciaire Léman SA (2019a)					x		x	x
Fiduciaire Tecafin SA (o.J.)	x	x						
ARGOS Audit & Tax AG (o.J.f)	x	x	x					
Thalmann Treuhand AG (o.J.g)	x	x		x	x		x	x
ABT Treuhandgesellschaft AG (2018a)			x		x	x	x	

Unternehmen / Firma	Eingeschränkte Revision (OR)	Ordentliche Revision (OR)	Konzernprüfungen	Spezialprüfungen / Sonderprüfungen	Interne Revision	Prüfung von Zwischenbilanzen	RMS und IKS	Due Diligence
AROS Treuhand AG (2019b)								
Laurent Tschopp Fiscalité et Conseils SA (o.J.a)								
Lambertini, Ernst & Partners SA (o.J.a)								
a&o kreston ag (o.J.a)	x	x	x	x	x		x	x
accounting & tax point ag (o.J.d)	x	x	x	x				x
Orfida Treuhand + Revisions AG (2019f)	x	x	x	x	x		x	
Cabinet d'audit Leitenberg & Associés SA (o.J.e)			x					
Fuhrer Treuhand AG (o.J.a)								
die TreuhandExperten ag (o.J.f)	x	x		x	x		x	x
Total	13	12	10	10	8	2	9	6
	59%	55%	45%	45%	36%	9%	41%	27%

Tabelle 7: Rohdaten Dienstleistungen im Bereich Wirtschaftsprüfung (eigene Darstellung)

Legende zu gekürzten Tabellentiteln: RMS und IKS Riskmanagement und interne Kontrollsysteme

8.1.6 Rohdaten Dienstleistungen im Bereich Unternehmensberatung

Unternehmen / Firma	Gründung	Statuten	Umwandlung	Umstrukturierungen	Fusionen	Strategieentwicklung	Nachfolgeplanung	Sanierung	Unternehmensbew.	Beratung KS	Prozessanalysen	Wirtschaftlichkeitsb.
Organisations und Treuhand AG (o.J.g)	x	x	x					x	x			
Montana AG Treuhand und Revision (o.J.f)				x	x			x				
Lehmann + Bacher Treuhand AG (o.J.e)	x			x			x	x	x			
HTO Treuhand AG (o.J.e)	x			x		x	x		x			
PT Portmann Treuhand (o.J.a)		x										
CORE Treuhand AG (2019f)												
T + R AG (2012d)	x		x		x	x	x		x			x
Fiduconsult Jura SA (o.J.)												
Multifiduciaire Léman SA (2019b)				x		x						
Fiduciaire Tecafin SA (o.J.)	x											
ARGOS Audit & Tax AG (o.J.a)	x					x	x	x	x	x		
Thalmann Treuhand AG (o.J.f)	x			x	x		x		x			
ABT Treuhandgesellschaft AG (2018f)	x				x		x	x	x	x		
AROS Treuhand AG (2019b)						x	x		x			

Unternehmen / Firma	Gründung	Statuten	Umwandlung	Umstrukturierungen	Fusionen	Strategieentwicklung	Nachfolgeplanung	Sanierung	Unternehmensbew.	Beratung KS	Prozessanalysen	Wirtschaftlichkeitsb.
Laurent Tschopp Fiscalité et Conseils SA (o.J.a)	x			x			x					
Lambertini, Ernst & Partners SA (o.J.a)				x	x		x		x			
a&o kreston ag (o.J.a)												
accounting & tax point ag (o.J.f)	x			x		x	x	x	x	x	x	
Orfida Treuhand + Revisions AG (2019a)	x				x	x	x	x	x		x	
Cabinet d'audit Leitenberg & Associés SA (o.J.d)							x					
Fuhrer Treuhand AG (o.J.a)	x											x
die TreuhandExperten ag (o.J.d)	x		x		x		x		x			
	13	2	3	8	7	7	13	7	12	3	2	2
	59%	9%	14%	36%	32%	32%	59%	32%	55%	14%	9%	9%

Tabelle 8: Rohdaten Dienstleistungen im Bereich Unternehmensberatung (eigene Darstellung)

Legende zu gekürzten Tabellentiteln:

Unternehmensbew. Unternehmensbewertung
 Beratung KS Beratung Kontrollsysteme

Wirtschaftlichkeitsb. Wirtschaftlichkeitsbeurteilung

8.1.7 Rohdaten weitere Dienstleistungen

Unternehmen / Firma	Immobilien- verwaltung	Wirtschafts- beratung	allgemeine Rechtsbera- tung	Erbrecht	Mietrecht	Versiche- rungsrecht
Organisations und Treuhand AG (o.J.a)	x	x	x			x
Montana AG Treuhand und Revision (o.J.e)						
Lehmann + Bacher Treuhand AG (o.J.b)						
HTO Treuhand AG (o.J.f)						
PT Portmann Treuhand (o.J.a)						
CORE Treuhand AG (2019d)						
T + R AG (2012b)						
Fiduconsult Jura SA (o.J.)			x			
Multifiduciaire Léman SA (2019d)		x				
Fiduciaire Tecafin SA (o.J.)			x			x
ARGOS Audit & Tax AG (o.J.a)						
Thalmann Treuhand AG (o.J.a)						
ABT Treuhandgesellschaft AG (2018a)			x	x	x	

Auswirkungen der digitalen Transformation von Unternehmen auf das Treuhandwesen

Unternehmen / Firma	Immobilien- verwaltung	Wirtschafts- beratung	allgemeine Rechtsbera- tung	Erbrecht	Mietrecht	Versiche- rungsrecht
AROS Treuhand AG (2019b)						
Laurent Tschopp Fiscalité et Conseils SA (o.J.a)						
Lambertini, Ernst & Partners SA (o.J.a)			x		x	
a&o kreston ag (o.J.a)						
accounting & tax point ag (o.J.f)						
Orfida Treuhand + Revisions AG (2019a)						x
Cabinet d'audit Leitenberg & Associés SA (o.J.d)						
Fuhrer Treuhand AG (o.J.a)						
die TreuhandExperten ag (o.J.c)	x					x
Total	2	2	5	1	2	4
	9%	9%	23%	5%	9%	18%

Tabelle 9: Rohdaten weitere Dienstleistungen (eigene Darstellung)

8.1.8 Rohdaten weitere Merkmale

Unternehmen / Firma	Weitere Merkmale
Organisations und Treuhand AG (o.J.b)	Newsletter
Montana AG Treuhand und Revision (o.J.e)	Zusammenarbeit mit einer Immobiliengesellschaft
Lehmann + Bacher Treuhand AG (o.J.b)	n/a
HTO Treuhand AG (o.J.f)	n/a
PT Portmann Treuhand (o.J.a)	n/a
CORE Treuhand AG (2019)	Tochtergesellschaften in den Bereichen Treuhand, Finanzberatung und Revision
T + R AG (2012b)	Newsletter und Publikationen
Fiduconsult Jura SA (o.J.)	8 Standorte
Multifiduciaire Léman SA (2019d)	n/a
Fiduciaire Tecafin SA (o.J.)	n/a
ARGOS Audit & Tax AG (o.J.c)	n/a
Thalmann Treuhand AG (o.J.d)	Kundenmagazin
ABT Treuhandgesellschaft AG (2018b)	Zusammenarbeit mit einem Unternehmen in Ungarn
AROS Treuhand AG (2019b)	n/a
Laurent Tschopp Fiscalité et Conseils SA (o.J.a)	n/a
Lambertini, Ernst & Partners SA (o.J.a)	Zusammenarbeit mit einer Immobiliengesellschaft
a&o kreston ag (o.J.b)	Zusammenarbeit mit einer Buchhaltungsgesellschaft
accounting & tax point ag (o.J.b)	n/a
Orfida Treuhand + Revisions AG (2019a)	n/a
Cabinet d'audit Leitenberg & Associés SA (o.J.b)	n/a
Fuhrer Treuhand AG (o.J.a)	Zusammenarbeit mit einer Revisionsgesellschaft
die TreuhandExperten ag (o.J.a)	n/a

Tabelle 10: Rohdaten weitere Merkmale (eigene Darstellung)

8.2 Vorlagen Interviewleitfäden

8.2.1 Vorlage Interviewleitfaden für Fachleute aus Treuhandunternehmen

Einstieg

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und mit mir diese Interviewfragen durchgehen. Ich habe dieses Interview für meine Bachelorarbeit mit der Forschungsfrage „Welche Auswirkungen hat die digitale Transformation von Unternehmen auf das Treuhandwesen in der Schweiz?“ erstellt. Mit meiner Bachelorarbeit, besonders mit den Interviews, untersuche ich Veränderungen oder Entwicklungen in Unternehmen, in der Treuhandbranche und in Behörden, sowie bei den jeweiligen Schnittstellen.

Fragen zur interviewten Person selbst

Zuerst möchte ich gerne ein paar Fragen zu Ihnen selbst und zu Ihrer momentanen Beschäftigung stellen.

1. Wie lautet Ihre Berufsbezeichnung?
2. Welche beruflichen Tätigkeiten führen Sie zurzeit aus?
3. Wer ist Ihr Arbeitgeber und seit wann arbeiten Sie dort?

Unternehmen

4. Ich bitte Sie, mir Ihr Unternehmen kurz vorzustellen (Mitarbeiter, Standorte).

Klassische Treuhandunternehmen bieten Dienstleistungen in den Bereichen Buchführung, Steuerberatung, Revisionen und Unternehmensberatung an. Weichen die Dienstleistungen, welche Ihr Arbeitgeber anbietet, von den soeben erwähnten Dienstleistungen ab?

5. Können Sie mir erklären, wie sich Ihr Arbeitgeber von anderen Unternehmen in der Treuhandbranche differenziert?

Digitale Transformation

6. Haben Sie sich bereits mit dem Thema “digitale Transformation” auseinandergesetzt?

7. Was verstehen Sie unter „Digitale Transformation?“

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wird “digitale Transformation” wie folgt definiert: Die digitale Transformation beschreibt den durch die Digitalisierung verursachten Veränderungsprozess in Gesellschaft und Unternehmen. Durch die Digitalisierung werden analoge in digitale Daten umgewandelt. Dies ermöglicht zum Beispiel die elektronische Datenspeicherung.

Basierend auf der obigen Definition möchte ich Ihnen gerne Fragen zu Ihrem Arbeitsumfeld in Bezug auf die digitale Transformation stellen.

Ich beginne mit Fragen zu Ihrem Arbeitsalltag.

8. Haben Sie in den letzten Jahren, durch die digitale Transformation entstandene, Veränderungen in Ihrem Arbeitsalltag (zum Beispiel in Prozessen oder durch neue ERP-Systeme) festgestellt, und wenn ja, welche? Eine kurze, stichwortartige Antwort genügt.
9. Sind durch die digitale Transformation Aufgaben oder Aufgabengebiete hinzugekommen oder weggefallen (z.B. Prozessschritte wie Kopieren oder Scannen von Unterlagen)? Ich bitte Sie mir, die wichtigsten zu nennen.

Da nicht nur Treuhandunternehmen von der digitalen Transformation betroffen sind, folgen Fragen zu Schnittstellen und allfälligen Veränderungen dort.

10. Zu welchen Stakeholdern (Kunden, Kapitalgeber, Mitarbeitende, Öffentlichkeit, Lieferanten, Konkurrenz und Behörden) haben Sie am meisten Kontakt?
11. Wie genau sieht dieser Kontakt zu den Stakeholdern aus? (Hilfestellung: Kommunikation, wie Entsteht der Kontakt → Ansprüche) Eine stichwortartige Antwort genügt.
12. Welche grösseren Veränderungen durch die digitale Transformation haben Sie bei welchen Stakeholdern bemerkt? (Hilfestellung: Prozessveränderungen, nicht im Kontakt)
13. Welche dieser Veränderungen haben den grössten Einfluss auf Ihren Arbeitsalltag? Ich bitte Sie mir auch die Veränderung zu beschreiben (allenfalls bereits beantwortet oder Beantwortung nicht möglich).

14. Haben sich durch die digitale Transformation die Schnittstellen zu den Stakeholdern, mit welchen Sie in Kontakt sind, grundlegend verändert? Und wenn ja, wie haben sich diese verändert? (Hilfestellung: beispielsweise in der Art des Kontaktes) → Fokus staatliche Einrichtungen.

Da die digitale Transformation auch ganze Geschäftsmodelle und Berufsbilder verändern kann, fahre ich mit weiteren Fragen zu Ihrem Unternehmen und Ihrer persönlichen Einstellung zu der digitalen Transformation fort.

15. Sehen Sie die digitale Transformation eher als Chance oder als Herausforderung?
16. Welche grossen Chancen sehen Sie in der digitalen Transformation (zum Beispiel durch eine schnellere Datenübermittlung)?
17. Welche grossen Risiken sehen Sie in der digitalen Transformation (zum Beispiel aufgrund neuer Konkurrenten oder wegen Datendiebstahl)?
18. Planen Sie Änderungen in Bezug auf die Arbeitsweise oder auf Prozesse aufgrund der digitalen Transformation? Ich bitte Sie, mir allfällige Änderungen zu beschreiben.
19. Planen Sie Änderungen in Bezug auf die Schnittstellen zu Ihren Stakeholdern aufgrund der digitalen Transformation? Ich bitte Sie, mir allfällige Änderungen zu beschreiben.
20. Planen Sie Änderungen in Bezug auf das Dienstleistungsangebot aufgrund der digitalen Transformation? Ich bitte Sie, mir allfällige Änderungen zu beschreiben.

Somit wären wir am Ende von diesem Interview angekommen. Sollten Sie noch ergänzende Kommentare zu diesem Thema haben, bitte ich Sie, diese nun anzubringen.

Besten Dank für die Zeit und die Informationen!

8.2.2 Vorlage Interviewleitfaden für Fachleute aus Treuhandunternehmen mit vertieftem Fachwissen betreffend die digitale Transformation

Einstieg

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und mit mir diese Interviewfragen durchgehen. Ich habe dieses Interview für meine Bachelorarbeit mit der Forschungsfrage „Welche Auswirkungen hat die digitale Transformation von Unternehmen auf das Treuhandwesen in der Schweiz?“ erstellt. Mit meiner Bachelorarbeit, besonders mit den Interviews, untersuche ich Veränderungen oder Entwicklungen in Unternehmen, in der Treuhandbranche und in staatlichen Einrichtungen, sowie bei den jeweiligen Schnittstellen.

Fragen zur interviewten Person selbst

Zuerst möchte ich gerne ein paar Fragen zu Ihnen selbst und zu Ihrer momentanen Beschäftigung stellen.

1. Der Webseite Ihrer Firma, B&B Concept AG, konnte ich entnehmen, dass Sie diplomierter Treuhandexperte mit einem Master in Treuhand und Unternehmensberatung sind. Des Weiteren sind Sie Vorstandsmitglied der Sektion Zürich von TREUHAND Suisse, Institutsleiter des Institutes Treuhand 4.0, Vorstandsmitglied des Kantonalen Gewerbeverbandes Zürich sowie Stiftungsratspräsident der Stiftung Menschen für Menschen. Gerne Frage ich, ob ein Engagement fehlt und auf welchem Ihr Fokus liegt?
2. Ich bitte Sie mir, aufgrund Ihrer vielen Engagements, Ihre wichtigsten täglichen beruflichen Tätigkeiten zu beschreiben.
3. Welche Ausbildungen haben Sie, nach den in der ersten Frage erwähnten Abschlüssen, noch absolviert? Und haben Sie vor bald eine weitere Weiterbildung zu beginnen?
4. Wann hat Ihr Engagement für das Institut Treuhand 4.0 begonnen?

B&B Concept AG

Sie beschreiben sich, gemäss LinkedIn, als Unternehmender und Querdenker. Ich nehme an, dass sich dies auch bei der B&B Concept AG bemerkbar macht. Gerne möchte ich in diesem Teil des Interviews deshalb ein paar Fragen zu Ihrer Firma stellen.

5. Auf Ihrer Webseite haben Sie zwei Partner erwähnt. Die atedo Marketing & Kommunikation AG sowie die Stotz KMU Support GmbH. Die Stotz KMU Support GmbH bietet Enterprise-Resource-Planning-Lösungen (ERP) an. Gerne frage ich, weshalb Sie die Stotz KMU Support GmbH als Partner gewählt haben?
6. Gleichzeitig bieten Sie auch Lösungen von ABACUS an. Welche ERP-Lösung verwenden Sie in Ihrem Unternehmen?
7. Klassische Treuhandunternehmen bieten Dienstleistungen in den Bereichen Buchführung, Steuerberatung, Revisionen und Unternehmensberatung an. Weichen die Dienstleistungen, welche Ihr Unternehmen anbietet, von den soeben erwähnten Dienstleistungen ab?
8. Können Sie mir erklären, wie sich die B&B Concept AG von anderen Unternehmen in der Treuhandbranche differenziert? (Falls nicht bereits mit der Frage zuvor beantwortet.)
9. Gemäss Ihrem Profil auf der Webseite des Institutes Treuhand 4.0 haben Sie bereits 2009-2011 für die Grundlagen und die technischen Voraussetzungen für ein papierloses Büro gesorgt. Welche weiteren Entwicklungen planen Sie?
10. Welche Aufgaben oder Aufgabengebiete bei der B&B Concept AG sind durch die digitale Transformation hinzugekommen oder weggefallen? Ich bitte Sie mir, auch hier ein Beispiel zu geben.

Digitale Transformation und Treuhand 4.0

Mit den folgenden Fragen möchte ich den Einfluss der digitalen Transformation auf Ihr Arbeitsumfeld sowie auf die gesamte Treuhandbranche und deren Umfeld erforschen. Dafür werde ich zuerst Fragen zu der digitalen Transformation und zum Institut Treuhand 4.0 sowie Ihrer Tätigkeit dort stellen und anschliessend auf das Umfeld von Treuhandunternehmen eingehen.

11. Ihren Engagements zufolge haben Sie sich bereits sehr mit dem Thema “digitale Transformation” auseinandergesetzt. Wie kam es dazu?
12. Wie definieren Sie den Begriff “digitale Transformation”?
13. Betrachten Sie die digitale Transformation als Chance oder als Herausforderung?

14. Welches sind die grössten Chancen, welche Sie in der digitalen Transformation sehen?
15. Welches sind die grössten Herausforderungen und Risiken, welche Sie in der digitalen Transformation sehen?

Ziel des Institutes Treuhand 4.0 ist es, den Mitgliedern einen Überblick über die technologischen Entwicklungen zu verschaffen und sie auf dem Weg in die digitale Transformation zu begleiten.

16. Welches sind die bedeutendsten technologischen Entwicklungen, die in den nächsten Jahren zu erwarten sind (z.B. Blockchain)?
17. Wie unterstützen Sie die Mitglieder auf dem Weg in die digitale Transformation?
18. Sie haben mir bereits erklärt, welche Herausforderungen Sie in der digitalen Transformation sehen. Bemerken Sie bei den von Ihnen begleiteten Unternehmen an den gleichen Stellen die meisten Schwierigkeiten? Oder kämpfen diese momentan mehr mit anderen Themen?
19. Können Sie mir zu der obigen Frage ein Beispiel inklusive Lösungsansatz geben?

Da nicht nur Treuhandunternehmen von der digitalen Transformation betroffen sind, folgen nun Fragen zu Schnittstellen und Stakeholdern der Treuhandbranche und allfälligen Veränderungen dort.

20. Zu welchen Stakeholdern von Treuhandunternehmen (Kunden, Kapitalgeber, Mitarbeitende, Öffentlichkeit, Lieferanten, Konkurrenz und staatliche Einrichtungen) haben Sie am meisten Kontakt?
21. Wie genau sieht dieser Kontakt zu den Stakeholdern aus?
22. Welche Schnittstellen zu den Stakeholdern haben sich durch die digitale Transformation am meisten verändert?
23. Welches sind die grössten Veränderungen durch die digitale Transformation, die Sie bei Ihren Stakeholdern bemerkt haben? (Fokus auf Kunden)
24. Welche dieser Veränderungen hatten beziehungsweise haben den grössten Einfluss auf Ihren Arbeitsalltag? Ich bitte Sie mir auch diese Veränderung zu beschreiben.

25. Planen Sie Änderungen in Bezug auf die Schnittstellen zu Ihren Stakeholdern aufgrund der digitalen Transformation? Ich bitte Sie, mir ein Beispiel zu geben.

Somit wären wir am Ende von diesem Interview angekommen. Sollten Sie noch ergänzende Kommentare zu diesem Thema haben, bitte ich Sie, diese nun anzubringen.

Ich danke Ihnen herzlich für die Zeit und die Informationen!

8.2.3 Vorlage Interviewleitfaden für Fachleute aus anderen Unternehmen

Einstieg

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und mit mir diese Interviewfragen durchgehen. Ich habe dieses Interview für meine Bachelorarbeit mit der Forschungsfrage „Welche Auswirkungen hat die digitale Transformation von Unternehmen auf das Treuhandwesen in der Schweiz?“ erstellt. Mit meiner Bachelorarbeit, besonders mit den Interviews, untersuche ich Veränderungen oder Entwicklungen in Unternehmen, in der Treuhandbranche und in Behörden, sowie bei den jeweiligen Schnittstellen.

Fragen zur interviewten Person selbst

Zuerst möchte ich gerne ein paar Fragen zu Ihnen selbst und zu Ihrer momentanen Beschäftigung stellen.

1. Wie lautet Ihre Berufsbezeichnung?
2. Welche beruflichen Tätigkeiten führen Sie zurzeit aus?
3. Wann haben Sie mit dieser beruflichen Tätigkeit begonnen und wie lange haben Sie bereits Ihr eigenes Unternehmen?

Unternehmen

4. Ich bitte Sie, mir Ihr Unternehmen kurz vorzustellen (Branche, Dienstleistungen oder Produkte, Angestellte, Standorte).
5. Nehmen Sie Dienstleistungen von einem Treuhänder in Anspruch?

WENN JA:

- a. Seit wann und weshalb haben Sie sich dafür entschieden?
- b. Um welche Dienstleistungen handelt es sich?

- c. Können Sie mir den Prozess stichwortartig erklären?
- d. Hat sich dieser Prozess in den letzten Jahren verändert?
- e. Erledigen Sie trotzdem noch Arbeiten, welche Sie einem Treuhänder übergeben könnten, selbst?
- f. Haben Sie noch Wünsche betreffend die Zusammenarbeit mit Ihrem Treuhänder? (andere Dienstleistungen, Änderungen im Prozess)

WENN NEIN

- g. Warum nicht?
- h. Haben Sie die Zusammenarbeit mit einem Treuhänder bereits in Betracht gezogen?
- i. Was müsste ein Treuhänder anbieten, damit Sie die Zusammenarbeit mit einem Treuhänder in Betracht ziehen?

Digitale Transformation

- 6. Haben Sie sich bereits mit dem Thema “digitale Transformation” auseinandergesetzt?
- 7. Was verstehen Sie unter „digitale Transformation“?

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wird “digitale Transformation” wie folgt definiert: Die digitale Transformation beschreibt den durch die Digitalisierung verursachten Veränderungsprozess in Gesellschaft und Unternehmen. Durch die Digitalisierung werden analoge in digitale Daten umgewandelt. Dies ermöglicht zum Beispiel die elektronische Datenspeicherung. In meiner Bachelorarbeit untersuche ich, welche Auswirkungen diese Transformation in Unternehmen auf die Treuhandbranche in der Schweiz hat.

Basierend auf der obigen Definition möchte ich Ihnen gerne Fragen zu Ihrem Arbeitsumfeld in Bezug auf die digitale Transformation stellen.

Ich beginne mit Fragen zu Ihrem Arbeitsalltag.

- 8. Haben Sie in den letzten Jahren, durch die digitale Transformation entstandene, Veränderungen in Ihrem Arbeitsalltag (zum Beispiel in Prozessen) festgestellt, und wenn ja, welche? Eine kurze, stichwortartige Antwort genügt.

9. Sind durch die digitale Transformation Aufgaben oder Aufgabengebiete hinzugekommen oder weggefallen (z.B. Prozessschritte wie Kopieren oder Scannen von Unterlagen)? Ich bitte Sie mir, die wichtigsten zu nennen.

Da nicht nur Ihr Unternehmen von der digitalen Transformation betroffen ist, folgen Fragen zu Schnittstellen und allfälligen Veränderungen bei anderen Unternehmen.

10. Zu welchen Stakeholdern (Kunden, Kapitalgeber, Mitarbeitende, Öffentlichkeit, Lieferanten, Konkurrenz und Behörden) haben Sie am meisten Kontakt?
11. Wie genau sieht dieser Kontakt zu den Stakeholdern aus? (Hilfestellung: Kommunikation, wie Entsteht der Kontakt → Ansprüche) Eine stichwortartige Antwort genügt.
12. Welche grösseren Veränderungen durch die digitale Transformation haben Sie bei welchen Stakeholdern bemerkt? (Hilfestellung: Prozessveränderungen, nicht im Kontakt)
13. Welche dieser Veränderungen haben den grössten Einfluss auf Ihren Arbeitsalltag? Ich bitte Sie mir auch die Veränderung zu beschreiben (allenfalls bereits beantwortet oder Beantwortung nicht möglich).
14. Haben sich durch die digitale Transformation die Schnittstellen zu den Stakeholdern, mit welchen Sie in Kontakt sind, grundlegend verändert? Und wenn ja, wie haben sich diese verändert? (Hilfestellung: beispielsweise in der Art des Kontaktes)

Da die digitale Transformation auch ganze Geschäftsmodelle und Berufsbilder verändern kann, fahre ich mit weiteren Fragen zu Ihrem Unternehmen und Ihrer persönlichen Einstellung zu der digitalen Transformation fort.

15. Sehen Sie die digitale Transformation eher als Chance oder als Herausforderung?
16. Welche grossen Chancen sehen Sie in der digitalen Transformation (zum Beispiel durch eine schnellere Datenübermittlung)?
17. Welche grossen Risiken sehen Sie in der digitalen Transformation (zum Beispiel aufgrund neuer Konkurrenten oder wegen Datendiebstahl)?
18. Planen Sie Änderungen in Bezug auf die Arbeitsweise oder auf Prozesse aufgrund der digitalen Transformation? Ich bitte Sie, mir allfällige Änderungen zu beschreiben.

19. Planen Sie Änderungen in Bezug auf die Schnittstellen zu Ihren Stakeholdern aufgrund der digitalen Transformation? Ich bitte Sie, mir allfällige Änderungen zu beschreiben.
20. Planen Sie Änderungen in Bezug auf das Dienstleistungsangebot aufgrund der digitalen Transformation? Ich bitte Sie, mir allfällige Änderungen zu beschreiben.

Somit wären wir am Ende von diesem Interview angekommen. Sollten Sie noch ergänzende Kommentare zu diesem Thema haben, bitte ich Sie, diese nun anzubringen.

Besten Dank für die Zeit und die Informationen!

8.2.4 Vorlage Interviewleitfaden für Fachleute aus der Buchführung

Einstieg

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und mit mir diese Interviewfragen durchgehen. Ich habe dieses Interview für meine Bachelorarbeit mit der Forschungsfrage „Welche Auswirkungen hat die digitale Transformation von Unternehmen auf das Treuhandwesen in der Schweiz?“ erstellt. Mit meiner Bachelorarbeit, besonders mit den Interviews, untersuche ich Veränderungen oder Entwicklungen in Unternehmen, in der Treuhandbranche und in Behörden, sowie bei den jeweiligen Schnittstellen.

Fragen zur interviewten Person selbst

Zuerst möchte ich gerne ein paar Fragen zu Ihnen selbst und zu Ihrer momentanen Beschäftigung stellen.

1. Wie lautet Ihre Berufsbezeichnung?
2. Welche beruflichen Tätigkeiten führen Sie zurzeit aus?
3. Wann haben Sie mit dieser beruflichen Tätigkeit begonnen und seit wann arbeiten Sie für Ihren Arbeitgeber?

Unternehmen

4. Ich bitte Sie, mir Ihren Arbeitgeber kurz vorzustellen (Branche, Dienstleistungen oder Produkte, Angestellte, Standorte).

5. Nehmen Sie beziehungsweise Ihr Arbeitgeber Dienstleistungen von einem Treuhänder in Anspruch?

WENN JA:

- a. Seit wann und weshalb haben Sie beziehungsweise ihr Arbeitgeber sich dafür entschieden?
- b. Um welche Dienstleistungen handelt es sich?
- c. Können Sie mir den Prozess stichwortartig erklären?
- d. Hat sich dieser Prozess in den letzten Jahren verändert?
- e. Erledigen Sie trotzdem noch Arbeiten, welche Sie einem Treuhänder übergeben könnten, selbst?
- f. Haben Sie noch Wünsche betreffend die Zusammenarbeit mit Ihrem Treuhänder? (andere Dienstleistungen, Änderungen im Prozess)

WENN NEIN

- g. Warum nicht?
- h. Haben Sie die Zusammenarbeit mit einem Treuhänder bereits in Betracht gezogen?
- i. Was müsste ein Treuhänder anbieten, damit Sie die Zusammenarbeit mit einem Treuhänder in Betracht ziehen?

Digitale Transformation

6. Haben Sie sich bereits mit dem Thema “digitale Transformation” auseinandergesetzt?
7. Was verstehen Sie unter „digitale Transformation“?

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wird “digitale Transformation” wie folgt definiert: Die digitale Transformation beschreibt den durch die Digitalisierung verursachten Veränderungsprozess in Gesellschaft und Unternehmen. Durch die Digitalisierung werden ana-

loge in digitale Daten umgewandelt. Dies ermöglicht zum Beispiel die elektronische Datenspeicherung. In meiner Bachelorarbeit untersuche ich, welche Auswirkungen diese Transformation in Unternehmen auf die Treuhandbranche in der Schweiz hat.

Basierend auf der obigen Definition möchte ich Ihnen gerne Fragen zu Ihrem Arbeitsumfeld in Bezug auf die digitale Transformation stellen.

Ich beginne mit Fragen zu Ihrem Arbeitsalltag.

8. Haben Sie in den letzten Jahren, durch die digitale Transformation entstandene, Veränderungen in Ihrem Arbeitsalltag (zum Beispiel in Prozessen) festgestellt, und wenn ja, welche? Eine kurze, stichwortartige Antwort genügt.
9. Sind durch die digitale Transformation Aufgaben oder Aufgabengebiete hinzugekommen oder weggefallen (z.B. Prozessschritte wie Kopieren oder Scannen von Unterlagen)? Ich bitte Sie mir, die wichtigsten zu nennen.

Da nicht nur Ihr Arbeitgeber von der digitalen Transformation betroffen ist, folgen Fragen zu Schnittstellen und allfälligen Veränderungen bei anderen Unternehmen.

10. Zu welchen Stakeholdern (Kunden, Kapitalgeber, Mitarbeitende, Öffentlichkeit, Lieferanten, Konkurrenz und Behörden) haben Sie am meisten Kontakt?
11. Wie genau sieht dieser Kontakt zu den Stakeholdern aus? (Hilfestellung: Kommunikation, wie Entsteht der Kontakt → Ansprüche) Eine stichwortartige Antwort genügt.
12. Welche grösseren Veränderungen durch die digitale Transformation haben Sie bei welchen Stakeholdern bemerkt? (Hilfestellung: Prozessveränderungen, nicht im Kontakt)
13. Welche dieser Veränderungen haben den grössten Einfluss auf Ihren Arbeitsalltag? Ich bitte Sie mir auch die Veränderung zu beschreiben (allenfalls bereits beantwortet oder Beantwortung nicht möglich).
14. Haben sich durch die digitale Transformation die Schnittstellen zu den Stakeholdern, mit welchen Sie in Kontakt sind, grundlegend verändert? Und wenn ja, wie haben sich diese verändert? (Hilfestellung: beispielsweise in der Art des Kontaktes)

Da die digitale Transformation auch ganze Geschäftsmodelle und Berufsbilder verändern kann, fahre ich mit weiteren Fragen zu Ihrem Unternehmen und Ihrer persönlichen Einstellung zu der digitalen Transformation fort.

15. Sehen Sie oder Ihr Arbeitgeber die digitale Transformation eher als Chance oder als Herausforderung?
16. Welche grossen Chancen sehen Sie oder Ihr Arbeitgeber in der digitalen Transformation (zum Beispiel durch eine schnellere Datenübermittlung)?
17. Welche grossen Risiken sehen Sie oder Ihr Arbeitgeber in der digitalen Transformation (zum Beispiel aufgrund neuer Konkurrenten oder wegen Datendiebstahl)?
18. Plant Ihr Arbeitgeber Änderungen in Bezug auf die Arbeitsweise oder auf Prozesse aufgrund der digitalen Transformation? Ich bitte Sie, mir allfällige Änderungen zu beschreiben.
19. Plant Ihr Arbeitgeber Änderungen in Bezug auf die Schnittstellen zu Ihren Stakeholdern aufgrund der digitalen Transformation? Ich bitte Sie, mir allfällige Änderungen zu beschreiben.
20. Plant Ihr Arbeitgeber Änderungen in Bezug auf das Dienstleistungsangebot aufgrund der digitalen Transformation? Ich bitte Sie, mir allfällige Änderungen zu beschreiben.

Somit wären wir am Ende von diesem Interview angekommen. Sollten Sie noch ergänzende Kommentare zu diesem Thema haben, bitte ich Sie, diese nun anzubringen.

Besten Dank für die Zeit und die Informationen!

8.3 Transkripte

8.3.1 Transkript Experteninterview mit einer Fachperson aus Treuhandunternehmen

Experte: Diego Riboli

Datum: 9. März 2019 11:45 Uhr

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und mit mir diese Interviewfragen durchgehen. Ich habe dieses Interview für meine Bachelorarbeit mit der Forschungsfrage „Welche Auswirkungen hat die digitale Transformation von Unternehmen auf das Treuhandwesen in der Schweiz?“ erstellt. Mit meiner Bachelorarbeit, besonders mit den Interviews, untersuche ich Veränderungen oder Entwicklungen in Unternehmen, in der Treuhandbranche und in Behörden, sowie bei den jeweiligen Schnittstellen.

Zuerst möchte ich gerne ein paar Fragen zu Ihnen selbst und zu Ihrer momentanen Beschäftigung stellen, damit ich auch herausfinden kann, wer Sie sind. Wie lautet Ihre Berufsbezeichnung?

Nun ja, das wäre dann Partner. Und diplomierter Treuhandexperte. Und Betriebsökonom, natürlich. Ich habe auch berufsbegleitend an einer Fachhochschule studiert. (...).

(...). Welche beruflichen Tätigkeiten führen Sie zurzeit aus?

Steuerberatung, Unternehmensberatung und Treuhand. Das wäre grob gesagt alles.

Wer ist Ihr Arbeitgeber und seit wann arbeiten Sie dort?

Ich habe mich zusammen mit einem Kollegen selbständig gemacht. Seit dem 1. Juni 2018 haben wir ein gemeinsames Treuhandbüro, die rnp Treuhand AG. Der Kollege und ich, kennen uns noch von unserem früheren Arbeitgeber und haben uns dann dazu entschlossen, gemeinsam ein Unternehmen zu gründen.

Ich bitte Sie, mir Ihr Unternehmen kurz vorzustellen.

Wir sind ein kleines Treuhandunternehmen mit inzwischen drei Mitarbeitern. Unseren Sitz haben wir in Zollikon. Wir haben uns aber eher auf die Beratung spezialisiert. Buchhaltung machen wir kaum.

Okay, dann bieten klassische Treuhandunternehmen ja Dienstleistungen in den Bereichen Buchführung, Steuerberatung, Revisionen und Unternehmensberatung an. Weichen die Dienstleistungen, welche Sie anbieten, von den soeben erwähnten Dienstleistungen ab?

Ihre Auflistung stimmt eigentlich so. Nur, eben, die Buchhaltung nicht. Wir machen eigentlich kaum Buchungen und haben uns eher auf die Steuerberatung spezialisiert. Die Buchhaltung wird mit der digitalen Transformation eher wegfallen. Wir hätten auch kaum die Kapazität dafür.

Können Sie mir erklären, wie sich Ihr Unternehmen von anderen Unternehmen in der Treuhandbranche differenziert? Durch das Dienstleistungsangebot, nehme ich an?

Genau, wir machen aber auch keine Revisionen, wir haben wirklich den Beratungsfokus. Und wie gesagt, wenige wiederkehrende Buchhaltungen. Für Holdinggesellschaften und so schon. Aber die kann man auch gar nicht automatisieren, wegen der Bewertungen. Wir sind mehr eine Art „One-Stop-Shop“. Oder wie sage ich das am besten.... Rundumberatung des Unternehmens. Beratung des Unternehmens rund um sein Unternehmen. So kann man das sagen.

Interessant. So, nun kommen wir schon zu Fragen zu der digitalen Transformation. Sie haben sich bereits mit dem Thema “digitale Transformation” auseinandergesetzt.

Ja, natürlich. Das ist wichtig. Wir haben Kontakt zu Unternehmen, welche ein ERP-System entwickeln, dass die Möglichkeit eines Vorfassungsmoduls bietet, womit Ein- und Ausgangsrechnungen in dem Sinn „digital“ gescannt werden und vorkontiert werden können. Die künstliche Intelligenz ist allerdings noch nicht so weit, dass es für unser Büro reibungslos läuft. Das braucht zu viele Ressourcen. Aber wenn es soweit ist, dann wollen wir es einsetzen.

Wo wir grade bei den Rechnungen sind, da gibt es noch ein weiteres Beispiel. Das muss ja alles einheitlich werden, damit man digitalisieren kann. Das soll mit QR-Codes gemacht werden. Die sind dann auf jeder Rechnung, dann wäre jede Debitoren- und Kreditorenrechnung gleich, dann würde das alles, also das mit dem ERP-System und der Vorkontierung, funktionieren. Aber jetzt, wo noch alle Belege anders sind, funktioniert das kaum. Ich meine, dann habe ich hier einen Vertrag, dann einen Notizzettel und eine Rechnung von der Swisscom. Das System wüsste mit dem meisten noch gar nicht was machen. Aber anschliessend, mit dem Code, kann das System alles zuordnen und Vorkontieren. Der Buchhalter muss dann nur noch kontrollieren und gegebenenfalls korrigieren. Das System lernt dann mit und wenn man ein paarmal das gleiche geändert hat, weiss es irgendwann, wie es richtig ist und passt es selbst an.

Ah spannend, aber was ist, wenn jetzt zum Beispiel bei einer Swisscom-Rechnung die Mobilien Daten auf ein anderes Konto gebucht werden sollen, wie die Kosten für das Festnetztelefon? Kann das System das auch lernen?

Ich denke nicht, aber dann muss man sich auch die Frage stellen, ob es etwas bringt, wenn man die Kosten splittet, oder ob nicht lieber ein Konto für alles eingerichtet werden soll. Oder man verlangt gesplittete Rechnungen. Wahrscheinlich würde man das so machen. Der nächste Punkt wäre der Standardkontoplan. Ich weiss nicht, ob Sie das noch kennen, wir arbeiten ja seit bald zehn Jahren mit dem KMU-Kontenrahmen. Aber manche Firmen arbeiten immer noch mit dem Käfer-Kontenplan...

Aber mittlerweile und in Zukunft kann man mit der OCR-Funktion die Rechnungen einfach in das System einlesen und dieses erkennt das alles. Man muss die Belege nicht mehr ausdrucken und scannen.

Ich sehe schon, Ihr Unternehmen ist eines der Vorreiter auf dem Gebiet digitale Transformation. Was verstehen Sie unter „Digitale Transformation?“

Von der Rechnung bis zur Verbuchung und bis zur Zahlung, dass „alles“ automatisiert wird. Also, dass die „undankbare“ Arbeit von Robotern übernommen wird.

Was ich gerne noch ergänzen möchte: Bei kleinen Unternehmen macht die Digitalisierung keinen Sinn, das lohnt sich nicht. Bei 10 bis 15 Rechnungen pro Monat muss man

echt nicht in die Digitalisierung investieren. Da reicht das Banana. So kleine Unternehmen können und müssen das nicht. Aber grössere, also mittelgrosse und grosse Unternehmen, die müssen digitalisieren, weil sie sonst nicht konkurrenzfähig sind. Aber eben, bei kleinen Unternehmen macht der Eigentümer das Administrative uns setzt sich am Ende vom Jahr mit seinem Treuhänder zusammen. Die neue Generation ist da ja sehr gut Ausgebildet. Die weiss was „Soll“ und „Haben“ ist. Ab einer gewissen Stelle muss man sich auf den eigentlichen Job fokussiere und dann mach Digitalisierung Sinn. Man sollte ja den Fokus auf seiner Kernkompetenz haben.

Was noch spannend ist, und das sehe ich bei unseren Kunden, es kommt sehr auf den Bereich der Firma an. Unternehmen die im Technologiebereich tätig sind, sind sofort digital. Ein Barber hingegen weniger, vielleicht noch in der Kasse, aber sonst beim Administrativen weniger.

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wird “digitale Transformation” wie folgt definiert: Die digitale Transformation beschreibt den durch die Digitalisierung verursachten Veränderungsprozess in Gesellschaft und Unternehmen. Durch die Digitalisierung werden analoge in digitale Daten umgewandelt. Dies ermöglicht zum Beispiel die elektronische Datenspeicherung. Basierend auf der obigen Definition möchte ich Ihnen gerne Fragen zu Ihrem Arbeitsumfeld in Bezug auf die digitale Transformation stellen.

Ich beginne mit Fragen zu Ihrem Arbeitsalltag. Haben Sie in den letzten Jahren, durch die digitale Transformation entstandene, Veränderungen in Ihrem Arbeitsalltag (zum Beispiel in Prozessen oder durch neue ERP-Systeme) festgestellt? Sie haben mir ja schon etwas über die ERP-Systeme und die Cloudlösung erzählt?

Cloud und ERP, genau. Also ERP, eine Interaktion zwischen Lohnbuchhaltung, Anlagebuchhaltung der Finanzbuchhaltung. Ja, die Interaktion hat sich da verändert. Wir arbeiten eigentlich schon immer mit ABACUS zusammen, die können das sehr gut. Sage zum Beispiel hat das noch nicht. PROFIX ist auch ein sehr gutes Beispiel. Ich denke, was auch wichtig ist, mit ERP kann man besser digitalisieren.

Genau. Sind eigentlich durch die digitale Transformation Aufgaben oder Aufgabengebiete hinzugekommen oder weggefallen?

Mit dem Steueramt vielleicht. Wir senden auch alles dem Kunden zu und behalten nur die Scans. Der Kunde kümmert sich bei uns um die Archivierung. Archiv ist gleich Geld, das kostet, das geben wir deswegen nur dem Kunden. Ausserdem lässt uns die digitale Ablage ortsunabhängig arbeiten.

Da nicht nur Treuhandunternehmen von der digitalen Transformation betroffen sind, folgen Fragen zu Schnittstellen und allfälligen Veränderungen dort.

Zu welchen Stakeholdern (Kunden, Kapitalgeber, Mitarbeitende, Öffentlichkeit, Lieferanten, Konkurrenz und Behörden) haben Sie am meisten kontakt?

Ganz klar zu den Kunden und zu meinen Mitarbeitern. Aber inzwischen auch viel mit Steuerämtern. Die ESTV ist da ein gutes Beispiel, bei den Mehrwertsteuerabrechnungen.

Mit der elektronischen Einreichung?

Genau, ich glaube ab dem nächsten Jahr kann man nichts mehr physisch einreichen. Wir machen das schon alles elektronisch. Wir haben von unseren Kunden jeweils eine Vollmacht. Wir erstellen die Zwischenabrechnungen ja auch selbst, dann können wir sie auch gleich selbst einreichen. Man gibt den Klienten ein, den Umsatz und die Vorsteuer, dann wird es bereits abgeschickt. Man muss nur noch das PDF abspeichern und per E-Mail dem Klienten schicken. Wichtig ist schlussendlich ja auch nur wie die Zahlen zustande kommen und nicht wie man sie einreicht.

Die Schweiz ist meines Wissens nach aber auch schon sehr weit beim Thema Digitalisierung. Ich habe italienische Wurzeln und hatte dort neulich Kontakt zu einer Bank. Die konnten nicht mal einen Dauerauftrag für die Miete einrichten. Das ging dort nicht. Das muss man sich erst einmal vorstellen. (...).

Ein Vorteil der elektronischen Einreichung ist auch, dass alles getrackt wird, wenn ich es brauche, habe ich es. Ich kann es herunterladen.

Aber dem Steueramt Zürich, um noch ein anderes Beispiel zu nennen, reichen wir die Unterlagen noch physisch ein. Andere Kantone, ich glaube es waren unter anderem Obwalden und Nidwalden, ich bin mir aber nicht mehr so sicher... Jedenfalls wird da inzwischen alles rein elektronisch gemacht. Das wird in den nächsten fünf Jahren in Zürich auch so kommen. Wir machen es im Moment aber nicht, weil der Kanton jeden Schritt

überprüfen kann. Sie sagen zwar, dass sie das nicht machen, aber sie können und wenn Zahlen „abgespitzt“ werden, sehen sie das. Und das sollen sie nicht.

Ich erinnere mich noch daran, als die Scan-Center eingerichtet wurden. Das ist ja auch nicht so lange her... Naja, also vielleicht doch schon sieben Jahre.

Ja genau, in etwa sieben Jahre. Die werden nun auch wieder wegfallen. Das war ja auch ein Umweg. Wir drucken es aus, damit sie es wieder einscannen. Aber da müssen die gesetzlichen Regelungen stimmen, also betreffend die digitale Speicherung und des digitalen Archivierens. Die Steuererklärung muss auch unveränderbar sein, wenn sie elektronisch archiviert wird. Wenn ich ein PDF auf meinem Desktop speichere und es in vielleicht sieben Jahren wieder öffnen möchte, dann verschwindet es vielleicht einfach. Das System versetzt das PDF schliesslich in eine Art künstliches Koma und verändert es ein wenig, damit es wieder geöffnet werden kann. Aber nach so langer Zeit... „Doppelklick“ und das PDF ist weg. Aber dafür gibt es inzwischen bestimmte Softwares, die sorgen dafür, dass die Daten unveränderbar und nach so langer Zeit trotzdem noch einsehbar sind. (...).

Was auch erst seit den Smartphones überhaupt möglich ist, sind diese Applikationen für die Spesen. Damit kann man einfach ein Foto machen und die einlesen. Fertig. Das wäre seit etwa 2010 überhaupt erst möglich. So kann man das auch von überall machen. Das Smartphone ist immer wichtiger geworden, es ist wie ein Safe-Schlüssel. Ich kann von überall arbeiten, durch die Cloud-Lösung, damit die Daten sicher sind, haben wir eine Doppel-Authentifizierung. Die geht auch über das Smartphone.

Wie genau sieht eigentlich Ihr Kontakt zu den Stakeholdern aus? Hat der sich verändert? Ich versuche die Schnittstellen zu untersuchen, da ist der Kontakt wichtig.

Es läuft viel mehr über die E-Mail. Mit der E-Mail hat man auch etwas Schriftliches. Der Kunde kann schnell einmal sagen, dass er etwas nicht gesagt hat, wenn es nur per Telefon besprochen wurde. Klar ist eine E-Mail auch nicht immer das sicherste, aber man hat etwas Schriftliches in der Hand. Ich sage auch immer, dass ich gerne noch eine kurze Bestätigung per E-Mail möchte. So hole ich die meisten „Approval“ in dem Sinn ein.

..Interessant, ich habe da schon was Anderes gehört. Sie sind also der Meinung, dass die E-Mail langfristig überleben wird?

Definitiv. Eben wegen dem „Approval“. Da verzichte ich lieber auf das Telefon. Der einzige Nachteil ist das Risiko. Ich denke Plattformen und Cloud-Lösungen werden das Versenden von vertraulichen Unterlagen ersetzen. Aber die Kommunikation per E-Mail bleibt bestehen. Der Kunde muss schliesslich darüber informiert werden, dass wir etwas hochgeladen haben. Und sonst müssten irgendwelche Push-Nachrichten aktiviert werden.

Welche grösseren Veränderungen durch die digitale Transformation haben Sie bei welchen Stakeholdern bemerkt?

Alles ist schneller. Die Antwort ist deutlich schneller, die Erwartungshaltung an die Antwort ist höher. Alles wird komplexer, aber man kann viel schneller antworten. Viele Sachen, wie eben das Übermitteln der Mehrwertsteuerabrechnungen sind schneller erledigt. Also man hat in dem Sinn mehr Zeit, da der Postweg wegfällt. Ich kann die Übermittlung am letzten Tag der Frist machen, weil das Einreichen schneller geht. Der Kunde muss nur noch dann direkt am gleichen Tag die Überweisung an die ESTV machen. Man ist auch vernetzter, da man schnell Telefonkonferenzen per Whatsapp oder einer anderen Applikation abhalten kann.

Veränderungen bei Klienten... Vielleicht durch die Cloud und ERP-Systeme.

Also mit Web-Accounting?

Nein, nicht direkt, das machen wir nicht. Bei uns bekommt der Kunde einen Zugang, dann kann er etwas auf seinen Desktop herunterladen und dort an seiner Buchhaltung arbeiten. Es ist unser eigenes System, nicht von Bexio oder so. Da haben wir uns bewusst dagegen entschieden. Bexio ist nun ja von der Mobiliar aufgekauft worden. Alle Daten wären nun also bei der Mobiliar. (...). Und wenn wir Konkurs gehen, dann wissen wir wenigstens, wo die Daten sind. (...). Banken unterstützen ja auch alles, obwohl sie keine Ahnung davon haben.

(...). Ja, das mit den Banken habe ich auch mitbekommen. (...). Welche dieser Veränderungen haben den grössten Einfluss auf Ihren Arbeitsalltag? Ich bitte Sie mir auch die Veränderung zu beschreiben.

Insgesamt die Ortsunabhängigkeit; Familie, Beruf und Freizeit durch das alles unter einem Dach zu haben. Aber auch die Flexibilität der Prozesse durch die Cloud. Wir haben unser Unternehmen ja zu zweit aufgebaut und dementsprechend nur zwei User benötigt. Nun haben wir eine dritte Mitarbeiterin, welcher auch einen User benötigt. Wenn sie die Probezeit nicht besteht, dann brauchen wir den dritten User nicht mehr. Also als Beispiel. Und dann wird der User wieder gelöscht. Ich zahle also, dass was ich brauche. Wenn ich mehr brauche, dann zahle ich auch mehr. Das ermöglicht uns Flexibilität in der Infrastruktur. Mieten statt kaufen. Es ermöglicht uns das „Pay as you earn“-Konzept.

Die Qualität nimmt auch zu, durch die Spezialisierung. Cloud „macht“ nur Cloud. Wir machen das nicht, weil wir keine Ahnung haben.

Eine weitere Veränderung ist die IT-Affinität die zunehmend gefordert wird. Veränderungsresistente Menschen kann man irgendwann nicht mehr brauchen, man muss mit dem Prozess mitgehen und flexibel bleiben. (...). Aber ich sehe es auch bei meinen Kindern, deren Smartphone ist schon fast ein weiteres Organ. Diese Generation ist sehr auf den Bildschirm fixiert. Ich habe manchmal das Gefühl, dass so die Kreativität verloren geht. Aber das ist nur mein persönliches Empfinden, ich habe dazu keine Studie gemacht. Man braucht aber ein wenig Abstand, um die Kreativität zu behalten.

(...). Haben sich durch die digitale Transformation die Schnittstellen zu den Stakeholdern, mit welchen Sie in Kontakt sind, grundlegend verändert?

Naja, wenn man so will, dann die die Übermittlung der Daten. Viel läuft über E-Mails. Und Onlineportale. Auch bei der Steuerverwaltung, dort geht es zum Teil nur noch digital. Für Firmen ist das wichtig, also, dass Sie digitale Lösungen anbieten. Es ist wichtig für ihren Fortbestand. Ein Beispiel dafür ist auch die Homepage einer Firma. Die ist heute viel wichtiger als noch vor 15 Jahren. Da war die wohl nahezu unwichtig. Aber wenn man sich heute für ein Produkt interessiert oder eine Dienstleistung braucht, dann sieht man sich die Webseite der Firma an. Also für unsere Stakeholder wird die Homepage immer wichtiger. Sie ist ja auch der erste Kontaktpunkt. Bei uns ist das noch nicht so wichtig, wie bei anderen. Hm... Also nehmen wir an, Sie wollen nach Ibiza in die Ferien.

Wenn Sie online ein Hotel mit zwei Bewertungen sehen, fällt dieses gleich weg. Zwei Bewertungen sind nicht repräsentativ. Wenn Sie allerdings ein Hotel mit 500 Bewertungen sehen, 8,7 Punkte, dann sagt das etwas ganz Anderes aus. Das buchen Sie dann. Aber Hotels sind austauschbar. Bei einem Treuhänder gehen Sie nicht auf die Webseite, denken, dass es ganz okay klingt und senden dem einmal Ihre persönlichen Unterlagen. In unserem Umfeld geht es um Vertrauen, wir gewinnen unsere Kunden durch Mund-zu-Mund-Akquise. Das kann man nicht digitalisieren.

Da die digitale Transformation auch ganze Geschäftsmodelle und Berufsbilder verändern kann, fahre ich mit weiteren Fragen zu Ihrem Unternehmen und Ihrer persönlichen Einstellung zu der digitalen Transformation fort.

Sehen Sie die digitale Transformation eher als Chance oder als Herausforderung?

Eher als Chance.

Welche grossen Chancen sehen Sie in der digitalen Transformation?

Langweilige Arbeit wird von künstlicher Intelligenz bewerkstelligt.

Welche grossen Risiken oder Herausforderungen sehen Sie in der digitalen Transformation?

Veränderung bedarf einer Investition von Zeit und die Balance zwischen Geld verdienen und Ressourcen investieren muss sich auszahlen. Also wenn ich eine Woche in eine Ausbildung investiere, bekomme ich keinen Lohn. Das heisst, die Ausbildung muss mir zumindest etwas für die Arbeit bringen. Ich will nicht zu viel Zeit dafür verschwenden. Prozesse müssen intuitiv sein, damit der User sie schnell anwenden kann.

Planen Sie Änderungen in Bezug auf die Arbeitsweise oder auf Prozesse aufgrund der digitalen Transformation? Ich bitte Sie, mir allfällige Änderungen zu beschreiben.

Im Moment nicht, aber ich behalte alles im Auge. Besonders diese Vorerfassungssoftware, wenn diese ausgereift ist, möchte ich sie in unserem Unternehmen anwenden.

Planen Sie noch Änderungen in Bezug auf die Schnittstellen zu Ihren Stakeholdern aufgrund der digitalen Transformation?

Nicht direkt, wir sind eigentlich recht gut unterwegs, da wo die Nachfrage da ist, sind wir bereit. Der Prozess von der Eingangsrechnung bis zur Zahlung ist noch nicht ganz sicher, und anfällig für Fehler. Das wird noch standardisiert und sobald das steht, passen wir uns da an. Der erste Schritt dafür war ja früher die IBAN.

Planen Sie Änderungen in Bezug auf das Dienstleistungsangebot aufgrund der digitalen Transformation? Ich bitte Sie, mir allfällige Änderungen zu beschreiben.

Grosses Thema sind Datenbanken und die künstliche Intelligenz. Wir brauchen häufig einen passenden Bundesgerichtsentscheid aus der Praxis. Früher ist man dafür in Bibliotheken gegangen und hat danach gesucht. Heute kann man auf einer Datenbank ein Stichwort eingeben und du bekommst, durch künstliche Intelligenz, drei Vorschläge. Das erleichtert das Auswahlverfahren. Wir wollen so eine Datenbank und eine Verknüpfung zwischen der Judikative und uns als Berater.

Auch beim Steueramt. Die Datenbank brauchen sie auch. Verknüpfung wird gebraucht. Anwaltsjob wird sich verändern. Wahrscheinlich. Durch die Ortsunabhängigkeit stellt auch aber auch die Frage, ob man so grosse Hauptsitze braucht. Brauche ich für jeden Mitarbeiter einen Schreibtisch, vor allem, wenn knapp die Hälfte nicht so oft kommt und eher von zuhause aus Arbeitet. Und Prozesse werden zunehmen komplexer. Auch mit den Veränderungen im Steuerrecht, es gibt immer mehr neue Bedingungen die immer komplexer werden. Zunehmend braucht man Spezialisten. (...).

(...). Somit wären wir am Ende von diesem Interview angekommen. Besten Dank für Ihre Auskünfte.

8.3.2 Transkript Experteninterview mit einer Fachperson aus Treuhandunternehmen mit vertieftem Fachwissen betreffend die digitale Transformation

Experte: Boris Blaser

Datum: 26. April 2019 8:30 Uhr

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und mit mir diese Interviewfragen durchgehen. Ich habe dieses Interview für meine Bachelorarbeit mit der Forschungsfrage „Welche Auswirkungen hat die digitale Transformation von Unternehmen auf das Treuhandwesen in der Schweiz?“ erstellt. Mit meiner Bachelorarbeit, besonders mit den Interviews, untersuche ich Veränderungen oder Entwicklungen in Unternehmen, in der Treuhandbranche und in staatlichen Einrichtungen, sowie bei den jeweiligen Schnittstellen.

Zuerst möchte ich gerne ein paar Fragen zu Ihnen selbst und zu Ihrer momentanen Beschäftigung stellen.

Der Webseite Ihrer Firma, B&B Concept AG, konnte ich entnehmen, dass Sie diplomierter Treuhandexperte mit einem Master in Treuhand und Unternehmensberatung sind. Des Weiteren sind Sie Vorstandsmitglied der Sektion Zürich von TREUHAND|SUISSE, Institutsleiter des Institutes Treuhand 4.0, Vorstandsmitglied des Kantonalen Gewerbeverbandes Zürich sowie Stiftungsratspräsident der Stiftung Menschen für Menschen. Ist die Liste abschliessend?

Nein, nicht ganz, aber ist auch nicht so tragisch. Seit Juli 2018 haben wir noch eine Gesellschaft, das ist die Dorean AG. Diese haben wir mit drei Personen gegründet. Wir beraten Treuhandunternehmen betreffend die Digitalisierung. (...).

Da Sie so viele Engagements haben, was sind Ihre wichtigsten täglichen beruflichen Tätigkeiten?

Also grundsätzlich schon immer das Treuhandgeschäft. Ich würde sagen, dass das Treuhandgeschäft so in etwa 50 bis 60 Prozent in Anspruch nimmt. Der Rest sind Arbeiten bei TREUHAND|SUISSE und das Institut, welche sehr viel Arbeit geben und bei Dorean

AG. Dort bin ich eigentlich so etwas wie ein Sparringpartner und Coach und zum Teil auch Türöffner für Treuhandunternehmen. Treuhänder sind grundsätzlich sehr skeptisch, da braucht es einen Türöffner der aus dem Treuhandbusiness kommt. Sonst hat man gar keine Chance.

Sie haben einige Abschlüsse absolviert. Haben Sie vor noch eine weitere Weiterbildung zu beginnen? Im Bereich digitale Transformation zum Beispiel?

Im Moment nicht, nein. Der Treuhandexperte ist die Schlussvariante, die man erreichen kann und wenn es um das Digitalisieren geht, glaub ich, gibt es keine wirklich guten Möglichkeiten, um jetzt konkret auf Treuhand eine Weiterbildung machen zu können. Es gibt so die allgemeinen paar CAS-Ausbildungen, die man an der Zürcher Fachhochschule für Angewandte Wissenschaften und bei der Fachhochschule Nordwestschweiz machen kann, aber das ist nicht das, was uns wirklich weiterbringt. Also ist es eigentlich im Moment nicht so ein Thema.

Denken Sie, dass noch etwas kommen wird oder dass Sie selber irgendwas anbieten werden?

Seit einem Jahr bieten wir ein Zertifikats-Lehrgang bei der Schweizerischen Treuhandschule STS. Dort suchen wir eigentlich Führungspersonen, welche Treuhandbüros leiten und versuchen Ihnen beizubringen, wie sie ihr Geschäftsmodell verändern können. Beginnend mit Menschen, Prozesse und dann mit Tools die eventuell eingesetzt werden könnten. Da haben wir selber etwas gemacht, eben, weil es fehlt.

Wann hat dann Ihr Engagement für das Institut Treuhand 4.0 begonnen?

Sind jetzt glaub bald drei Jahre. Ja, es sind drei Jahre.

Dann ist es eigentlich noch relativ jung?

Das Institut, ja. Das Institut ist aus einer Arbeitsgruppe entstanden. Also TREUHANDSUISSE hat eine Arbeitsgruppe „Future“ gemacht, vor etwa fünf Jahren und dort

haben sich ein paar Leute aus unserer Branche getroffen. Irgendwann bin ich dazu gestossen und dann hat man gemerkt, dass eine Arbeitsgruppe nicht wirklich etwas ist, was ankommt. Das heisst, dort haben wir auf sehr hohem Niveau, irgendwelche Sachen diskutiert, die aber eigentlich einem Treuhänder, in seinen täglichen Arbeiten, nicht so viel genützt haben und dann haben ich und eine weitere Person, wo auch in dieser Arbeitsgruppe war, den Vorschlag gebracht, dass wir das Institut gründen. Es ist sehr marktorientiert und schafft die Grundlagen, um sagen zu können, wie sich so ein Treuhandunternehmen verändern kann. Das war eigentlich der Institutsgrundgedanke.

Als nächstes kommen ein paar Fragen zu Ihrer Firma. Sie beschreiben sich, gemäss LinkedIn, als Unternehmender und Querdenker. Das kommt, nachdem was Sie gerade erwähnt haben, schon sehr gut zur Geltung. Ich nehme an, dass sich dies auch bei der B&B Concept AG bemerkbar macht. Deshalb würde ich Ihnen gerne noch ein paar Fragen zu Ihrer Firma stellen.

Ich habe auf Ihrer Webseite gesehen, dass Sie zwei Partner erwähnt haben. Die atedo Marketing & Kommunikation AG sowie die Stotz KMU Support GmbH. Die Stotz KMU Support GmbH bietet Enterprise-Resource-Planning-Lösungen (ERP) an. Gerne frage ich, weshalb Sie die Stotz KMU Support GmbH als Partner gewählt haben?

Unsere Webseite wird gerade erneuert, Ende Mai sollte sie fertig sein und die zwei Partner sind bereits nicht mehr dabei. Wir arbeiten im Moment mit anderen Partnern zusammen. Wir haben einem starken ABACUS-Partner. Zum Teil arbeiten wir mit ABACUS direkt zusammen und zum Teil über einen Vertriebspartner. Wir haben einen Partner auf der Dokumentenmanagementseite mit der Findlay Solutions und jetzt kommen noch ein paar Partnerschaften dazu, welche in dem Sinn, auch im Bereich von der Digitalisierung sind aber auch im Bereich der spezifischen Beratung: Nachfolgenplanung, Steueranwalt, und so weiter. Also es wird auf bei der neuen Webseite viel klarer kommuniziert.

Ich nehme an, dass Sie selber auch mit ABACUS arbeiten.

Ja. Absolut, genau.

Nun geht es um die Differenzierung im Treuhandunternehmen. Welche Dienstleistungen bieten Sie an?

Wir bieten eigentlich alles an, ausser Revisionen. Das machen wir nicht, weil das schlichtweg ein Thema ist, wo erstens ein grosser Preisdruck auf dem Markt ist und zweitens die Auflagen, natürlich von Seitens der Revisionsaufsichtsbehörde, sehr hoch sind und wenn wir nur zehn Revisionsmandate haben, lohnt es sich gar nicht. Das ist gar nicht sinnvoll. Aber sonst machen wir wirklich alles was die anderen eigentlich auch machen. Gut, Immobilien könnten wir noch sagen. Wir machen keine Immobilien. Es gibt viele Treuhandbüros, die noch ein paar Immobilienverwaltungen machen. Das machen wir nicht. Hatten wir mal aber haben es wieder verkauft vor ein paar Jahren. Das ist nicht unser Kernbusiness.

Können Sie mir erklären, wie sich die B&B Concept AG von anderen Unternehmen in der Treuhandbranche differenziert?

Differenzieren, da müsste man vielleicht ein wenig unterscheiden, zwischen interner Differenzierung und externer Differenzierung. Intern differenzieren wir uns sicher, dass wir sehr systembetrieben arbeiten. Das heisst, wir haben sämtliche Arbeiten, welche in einem Treuhandbüro anfallen in Workflows, systembasierte Workflows, integriert. Also das heisst, wenn ein Dokument in unsere Firma reinkommt, wird es bereits erfasst und irgendjemanden zugewiesen und so geht eigentlich nichts mehr vergessen. Kein Stapel mehr auf dem Tisch, Mitarbeiter wissen sehr klar, was ihre Aufgaben sind und was sie zu tun haben, seien es interne oder externe Aufgaben, dass spielt eigentlich gar keine Rolle. Dort differenzieren wir uns ganz klar von anderen, weil der Treuhänder grundsätzlich ganz anders arbeitet. Er arbeitet nach dem Prinzip, es kommt etwas rein, ich verarbeite es irgendwie und schmeisse es wieder raus. In der Zwischenzeit ist es irgendwo auf einem Stapel, irgendwo in einem Kasten versteckt, und das findet bei uns nicht statt. Das ist bei uns sehr klar strukturiert und da differenzieren wir uns ganz klar von anderen Treuhandunternehmen. Was uns intern auch unterscheidet, auf Grund der technologischen Fortschritte, welche wir gemacht haben, ist das Verhältnis zwischen Sachbearbeiter und Mandatsleiter. Also bei uns sind Fachpersonen fast in der Überzahl gegenüber den Sachbearbeitern, wo in einem herkömmlichen Treuhandbüro, meistens so ein Mandatsleiter, drei Sachbearbeiter sind oder vielleicht zwei Sachbearbeiter und bei uns ist das Verhältnis

eins zu 0.7. Das heisst, wir haben gar keine direkten Sachbearbeiter mehr. Diese sind bei uns wie pool pulled, die arbeiten bei uns einfach an dem, was wir, in dem Sinn, im Haus haben und das differenziert uns schon recht.

Extern ist ein wenig schwierig. Wir können natürlich relativ viel anbieten, das können aber andere auch. Das sind so AbaWeb-Geschichten, AbaNinja, wir arbeiten mit Bexio, wir arbeiten mit Klara, wir arbeiten eigentlich mit allem was kommt. Was uns dort vielleicht auszeichnet, wir sind dort durch sehr offen. Uns ist egal, was ein Kunde bringt, wenn wir sehen, dass es etwas ist was nicht zielführend ist, versuchen wir den Kunden umzuleiten auf ein anderes System. Entweder auf unseres oder eines, welches auf den Kunden zugeschnitten ist. Das spielt uns nicht mal so eine Rolle. Was vielleicht noch dazu kommt, weil wir so systemgetrieben sind, wir versuchen den Kunden zu führen. Das machen andere Treuhandbüros nicht. Das heisst, wir machen den Kunden auf sehr viel aufmerksam. Das können wir, weil es systembasiert niedergelegt ist. Dadurch können wir auch sehr rasch eingreifen und der Kunde hat sicher das Gefühl er sei sehr gut betreut, weil er auch teilweise automatisierte E-Mails erhält. Darin heisst es: „Hey Kunde, es ist wieder ein Quartal vorbei, bring doch deine Unterlagen vorbei“. Das ist bei uns alles automatisiert und so haben wir vielleicht ein anderes Verhältnis zu der Kundschaft. Wir haben immer das Ziel, dass eigentlich unsere Unterlagen nicht länger als drei Wochen bei uns im Büro liegen, dann müssen diese wieder zurück und verarbeitet sein. Das differenziert uns sicher auch extrem gegenüber anderen.

Ja, das denke ich auch. Wenn ich so vergleiche mit dem was ich von anderen gehört habe oder selber kenne.

Ja, genau, genau. Das ist wirklich das, was uns differenziert.

Sie haben es schon angesprochen, diese Workflows. Ich habe erfahren, dass sie papierlos arbeiten dazwischen. Planen Sie noch weitere Änderungen?

Ja, genau. Wir sind da ständig dran. Bei dem papierlosen Büro muss man differenzieren zwischen intern und extern. Wir sind intern papierlos. Der Kunden bringt immer noch Ordner, also die, die möchten. Jetzt gibt es aber auch systemgetriebene Sachen, wie beim Bexio oder AbaNinja. Oder er kann alles einscannen und uns zur Verfügung stellen. Und wo wir jetzt natürlich in der Weiterentwicklung sind, ist, wie man mit dem Kunden in

Zukunft kommuniziert. Also irgendwann wird die E-Mail verschwinden. Es wird noch zehn Jahre dauern, oder zwanzig Jahre. Aber dann wird die E-Mail verschwinden. Und wir versuchen im Moment eine Plattform zu bauen, damit der Kunden direkt mit uns kommunizieren kann. Also das heisst, einerseits können wir ihm alles zur Verfügung stellen, was wir bei uns haben und so weiter, weil das ja ihm seine Dokumente sind und dann fallen die lästigen Telefonate und E-Mails weg. „Schicken Sie mir doch das und das.“ „Ich habe die Jahresrechnung 2015 nicht mehr, ich habe die Steuerrechnung 2015 nicht mehr...“ Das wollen wir eigentlich in Zukunft vermeiden. Es bringt für beide Seiten keinen Mehrwert. Und wir wollen die Effizienz nochmal steigern. Das ist momentan in der Entwicklung, es wird aber sicher nochmals ein Jahr lang dauern, bis da etwas steht. Also wir sind da sehr dran. Aber da gibt es auch andere Treuhandbüros oder so grössere Büros, wie eine BDO AG und so, die sind auch an Projekten dran. Dort ist es oft das Problem, dass es an internen Machtkämpfen scheitert. Dort sind wir natürlich als kleineres Treuhandbüros viel schneller und agiler. Aber wir müssen Chancen erkennen und das technologische Know-How aufbauen. Das ist natürlich vielfach nicht vorhanden.

Welche Aufgaben und Aufgabengebiete sind durch die digitale Transformation hinzugekommen oder weggefallen?

Aufgaben weggefallen sind eigentlich nicht, man hat sie einfach gestreamlined. Man hat einfach versucht, die bestehenden Aufgaben und Prozesse schneller zu machen, das ist mal das eine. Was zum anderen dazu gekommen ist, ist sicher, dass man ein gewisses Know-How haben muss. Also eine gewisse Systemverständlichkeit, die man bei anderen nicht haben muss. Also das heisst, man muss verstehen, wie die Systeme zusammenhängen. Wie sind die Abhängigkeiten? Was sind die Zusammenhänge? Und da wir natürlich, zum Beispiel, relativ viele AbaWeb-Kunden haben, agieren wir sind wir inzwischen auch da als First-Level-Support und sind für Informatikfragen da. Das verändert sich sicher. In Zukunft wird ein Treuhänder nicht nur sein Fachwissen in den Bereichen Recht, Steuern, Buchhaltung und so weiter, haben müssen, sondern sehr wahrscheinlich auch ein relativ gutes IT-Wissen. Nicht im Detail, aber in den Bereichen, in denen er arbeitet. Dort muss er sicher sattelfest sein. Das ist sicher dazu gekommen.

Gut, dann möchte ich noch ein paar Fragen zu dem Einfluss, den die digitale Transformation auf Ihren Arbeitsalltag und auf die Branche selbst hat, stellen. Sie haben

ja viele Engagements und recht viele, welche auch mit der digitalen Transformation zu tun haben. Ich nehme an, dass Sie sich früh mit dem Thema digitale Transformation auseinandergesetzt haben. Wann etwa?

Immer schon.

Immer schon?

Ja, das hat eigentlich angefangen, als ich mein eigenes Unternehmen gegründet habe, im Jahr 2002. Da habe ich versucht, immer möglichst aktuell zu sein. „Early Bird“ wäre der falsche Begriff, dafür sind wir schlichtweg zu klein, das müssen die Grossen machen. Aber eigentlich die Technologie, welche für uns erhältlich und erschwinglich ist, preislich natürlich, einzusetzen. In Form meiner Masterarbeit, welche ich damals geschrieben habe, für meinen Master-Abschluss, habe ich eigentlich fast das gleiche Thema gewählt wie Sie. Und dort habe ich eigentlich eine sehr umfangreiche Arbeit geschrieben, aber sehr „basic“. Ich habe dort eigentlich mal Prozesse und IT-Strukturen analysiert. Es war eine eher schwierige Arbeit, da es in unserem Umfeld noch keine Lehrmittel oder Bücher gab. Ich musste mich sehr mit anderen Sachen behelfen. Das hat mich dann aber auch dazu getrieben, es weiter zu verfolgen und aufgrund von dieser Masterarbeit bin ich auch für die Arbeitsgruppe „Future“ angefragt worden bin. Ich musste allerdings zuerst einmal schauen, dass das Thema überhaupt von der Hochschule akzeptiert wird. Die haben erst gesagt, dass es ja nicht wirklich ein Kernthema ist. Da musste ich ein wenig kämpfen. Mittlerweile gibt es aber eine grosse Anzahl von abschliessenden Masterstudenten, welche das gleiche Thema, im gleichen Lehrgang wählen. Das hat sich nun ein wenig auf den Boden gelegt. Da bin ich natürlich froh drum. So ist es eigentlich dazu gekommen und durch die Master-Arbeit hat sich das auch viel mehr verfestigt. Und dadurch ist auch das mit der Arbeitsgruppe gekommen. Es war so ein logischer Ablauf. Nicht gewillt, ich habe es nicht gesucht, aber bin dann angefragt worden, da sie gefunden haben: „Ah da gibt es ja einen, der weiss noch mehr als wir.“

Wie definieren Sie den Begriff „digitale Transformation“?

Ich habe eine rechte Ambivalenz gegenüber dem Begriff. Man muss zwischen Digitalisierung und digitaler Transformation unterscheiden. Digitalisierung ist eigentlich nur: Ich

habe ein Papier und verwandle diese Papier in eine digitale Form. Das ist eigentlich Digitalisierung im ursprünglichen Sinn. Digitale Transformation gab es schon immer. Da kam erst die Industrialisierung, dann kamen die ersten Computer und so weiter. Es ist eine ständige Transformation. Man kennt das. Was sich allerdings gegenüber der Industrialisierung oder damals, als die ersten Computer kamen, geändert hat, sind die Halbwertszeiten. Die Halbwertszeiten pro Jahr verkürzen sich um ein Vielfaches. Die digitale Transformation hat für mich vor allem mit Geschwindigkeit zu tun. Das heisst, man hat gute technologische Möglichkeiten. Man kann Verarbeitungen automatisieren, die ganzen Big Data-Geschichten. Und die digitale Transformation hat noch einen grossen Aspekt in Bezug auf den Menschen. Die Menschen müssen viel offener sein um sich schneller zu Verändern. Das sind der Mindset, die Offenheit, das Verständnis für gewisse andere Unternehmen. Das ist für mich die digitale Transformation, also die Schnelligkeit, Denken in Prozessen und ein ganz grosser Bereich ist der Mensch. Digitale Transformation ist so ein Schlagwort, wo jeder etwas Anderes darunter versteht. Auch wenn wir beraten. Da machen wir zuerst einmal einen Workshop, damit alle wissen, wovon man redet, damit jedes Unternehmen das gleiche unter „digitale Transformation“ versteht. Für die einen ist es ein Tool, also „Wir führen etwas ein und das ist dann digitale Transformation.“ Für die anderen ist es „Aha, wir müssen unsere Prozesse überdenken, sonst können wir gar nichts neues einführen.“ Und als letztes kommt dann noch der Mensch, das ist dann so „Ah, wir brauchen ganz andere Leute um das machen zu können.“ Das sind alles ganz neue Erkenntnisse. Sie brauchen einen ganz neuen Führungsstil. Aber das kommt auch mit der neuen Generation, die dann kommt. Da wo ich herkomme, also 70er und 80er Jahre, die Leute von dort möchten relativ schnell Karriere machen, Geld verdienen, irgendwo noch ein schönes Auto fahren und ein Einfamilienhaus besitzen. Das ist der 70er und 80er Jahre-Stil. Und das sind auch die Personen, die jetzt in den Führungsrollen sind. Die neue Generation, die jetzt kommt, der ist das gar nicht mehr so wichtig. Die wollen eine Erfüllung im Leben haben. Aber erklär das mal einem, der das nicht versteht. Und darum haben wir sehr wahrscheinlich auch in unserem Umfeld ein Nachwuchsproblem. Und das wird sich noch verschärfen. Treuhand ist grundsätzlich nicht „lässig“, es wird nicht als „lässig“ angesehen. Darum müssen wir daran noch arbeiten.

Ich vermute, dass die meisten erst später mitbekommen, was Treuhand wirklich ist. Ich bin zum Beispiel auch nur durch meine Lehre dazu gekommen und habe auch während der Lehrstellensuche gar nicht gewusst, was Treuhand ist.

Ja, das ist normal. Und das müssen wir natürlich auch ein wenig verändern. Wir müssen den Beruf ein wenig Marktfähig machen. Aus meiner Sicht, das ist allerdings meine persönliche Ansicht, ist dieser Beruf nicht mehr Marktfähig. Die Unternehmen verändern sich zum Teil schon sehr stark, zum Teil einfach noch zu langsam und die Treuhandbranche hat noch keinen Leidensdruck. Sie verdienen noch gut. Das ist nicht so wie bei Banken und Versicherungen. Denen fallen die Margen zusammen, die müssen etwas machen. Die kommen jetzt auch in unseren Markt, was mit den Nachfolgeplanungen angefangen hat, die Banken anbieten. Versicherungen machen eigenen Ökosysteme wie zum Beispiel die Mobiliar, die Bexio gekauft hat. Die sind sich dem sehr Bewusst und bei uns ist das noch recht verhalten. Man verdient noch gut, wir haben noch zu wenige Ressourcen auf dem Markt, vor allem hier im Raum Zürich. Darum brauchen wir unbedingt Nachwuchs. Und den müssen wir irgendwo holen, im Moment haben wir den nicht. (...).

Ja, ich denke, wenn man so jung ist, kann man die ganzen Unternehmen auch nicht.
(...).

(...). Genau, man hat keine Berührungspunkte zu Treuhandunternehmen.

Betrachten Sie die digitale Transformation eher als Chance oder als Herausforderung?

Beides. Es ist eine extrem grosse Chance, weil ich denke, dass sich der Beruf sehr stark verändern wird. Dadurch werden wir ganz andere Aufgaben bekommen. Also es heisst, dass es durchaus sein kann, dass wir für kleine und mittelgrosse Unternehmen der Single-Point-of-Contact werden können mit unserem Netzwerk. (...). Zum Beispiel sagt der Kunde dann: „Oh du hast auch eine neue Webseite. Mit wem hast du die gemacht? Hast du in deinem Netzwerk vielleicht noch jemanden?“ Vielfach wirst du als Treuhänder wegen ganz anderen Sachen gefragt, als Buchhaltung. Es heisst dann: „Oh vielleicht kennt er noch jemanden“ oder „Er hat ja so viele Kunden, da muss in seinem Netzwerk ja noch jemand sein, der das kann.“ Das wird noch viel stärker kommen. Und was auch stärker kommen wird, denke ich, dass der Treuhänder mehr in die Zukunft arbeitet, weil der Treuhänder vom reaktiven ins aktive wechseln wird. Früher war es ja so, dass der Kunde

seine Unterlagen gebracht hat, die er irgendwo gesammelt hat und der Treuhänder hat diese dann verarbeitet. Das wird wechseln. Es wird eher **à jour** sein und der Treuhänder wird eher in die Zukunft schauen können. Und dann kann man proaktiv mit dem Kunden zusammenarbeiten. Das wird sich sehr verändern. Das muss auch im Mindset von Treuhändern geändert werden. Wenn man so in normale Treuhandbüros reinläuft, sieht man ganz viel Papier. Und dann fragt man sich, ob das noch aktuell ist. Wird das noch bearbeitet? Und dann kommt als Antwort: „Ja! Das muss alles noch verarbeitet werden.“ Der Treuhänder lebt sehr in der Vergangenheit. Und das muss er ändern. Er muss mit dem Kunden in die Zukunft gehen. Ich denke, damit werden sich dann auch die Aufgaben verändern. Und das ist eine Herausforderung. Aber ich denke es ist auch eine riesen Chance.

Sehen Sie noch andere Herausforderungen in der digitalen Transformation?

Ja, wenn wir im Bereich Mensch sind, ja, extrem. Der Treuhänder ist, vom Typ Mensch her, eher introvertiert veranlagt, er versteckt sich gerne hinter dem Computer. Und er arbeitet nicht gerne mit dem Kunden selbst zusammen. Er ist eher der, der am Papier hängt und das verarbeitet und das auch sehr gut macht. Aber die Bereiche Sozialkompetenz und Auftrittskompetenz und das direkte Arbeiten an den Unternehmen, welche er betreut, das ist eine riesige Herausforderung. Sie ist schon da, wird aber nicht wahrgenommen.

Das hängt wahrscheinlich mit dem etwas älteren Berufsbild zusammen, dass es noch nicht gesehen wird?

Genau. Aber daran arbeiten wir schon stark. Aber es findet ein rechter Generationenwechsel statt. Wir haben viel Unternehmen, welche durch Unternehmer geführt werden, die in der Nachfolgeplanung sind. Und die Jungen möchten alle etwas vollkommen Anderes. Und das ist eine recht grosse Reibungsfläche, welche wir irgendwie überstehen müssen. Arbeit gibt es genug. Aber wir haben da ein Problem.

Das „Wie“?

Ja genau. Das „Wie?“ „Was?“ , wissen wir. „Wer?“ , wissen wir grundsätzlich auch. Aber wie wir es machen, das ist manchmal ein recht grosses Fragezeichen.

Und in Bezug auf die digitalen Daten? Zum Beispiel Datendiebstahl.

Also wenn man mal vom Umsatz her schaut, ist der Treuhänder eigentlich der Big Data-Halter in der KMU-Welt in der Schweiz. Er ist es sich einfach nicht Bewusst. Und dementsprechend schätzt er auch die Risiken ein. Wenn man sie nach Ihren Risiken fragt, dann sehen sie so Sachen wie: mein bester Mandatsleiter fällt unter eine Tram oder die Problematik von ich kann gar nicht so viel Arbeit erledigen, wie der Kunde bringt, ich habe Nachwuchsprobleme. Aber die Risiken, was das digitale Arbeiten anbelangt, das sehen sie nicht. Aber ich sehe das schon recht als Risiko. Vor allem, wenn man gewisse Unternehmen ansieht, welche noch den Server im Keller haben. Einen. Nicht gespiegelt. (...). Das ist schon recht erschreckend. Also ich sehe das Risiko sehr gross. Man kann es aber Auslagern. Der Treuhänder ist grundsätzlich nicht der Know-How-Träger um einen Server zu betreiben. Das ist nicht seine Kernkompetenz. Ich sehe das auch bei mir selber. Wir haben nur noch einen Internetrouter und lassen alles extern machen. Eben genau aus diesem Risikogrund und weil wir nicht die Spezialisten sind. Wir können das nicht und wir können das nicht beurteilen. Wir können keinen Server betreiben.

(...). Ich denke es ist vielen nicht bewusst, da sie auch nicht wissen, welche Daten alle geklaut werden können oder was damit gemacht werden kann.

Absolut. Wir sind zum Teil auch enorm überrascht, was uns Kunden per E-Mail schicken. Also das ist zum Teil sehr überraschend. Wir machen unsere Kunden dann darauf aufmerksam. Wir bieten auch eine Cloud-Lösung an. Wenn es so heikel ist, sollen sie lieber über den Direktzugang als über die E-Mail gehen. (...). Ich referiere ja noch häufig. Und da hat ein Institutsmitglied einmal etwas sehr treffend formuliert. Da hat erst einer eine Frage gestellt und ein mittelalter Treuhänder hat dann gerufen: „Cloud, das ist des Teufels, da sehen alle alles! Und das ist ganz schlimm!“ Und dann hat mein Kollege gefragt: „Ja, haben sie denn Internet? Können Ihre Mitarbeiter von ihrem Arbeitsplatz aufs Internet zugreifen?“ „Ja, klar“, hat dann der Treuhandunternehmer geantwortet. „Und was ist jetzt Ihr Problem mit der Cloud?“ Und da hat der andere dann natürlich nicht weiterge-

wusst. Und das ist eben genau das Problem. Es heisst dann: „Wir stellen unseren Mitarbeiter ein E-Mail-Programm zur Verfügung. Und Internet. Aber Cloud? Das ist ganz schlimm.“ Dabei könnte die Datenablage ja kontrolliert werden. Das kann man lösen. Spannenderweise ist das noch sehr eingepägt bei Treuhändern. Dabei ist das meist noch sicherer als die eigenen Installationen, die man auf dem eigenen Server hat, im eigenen Haus. (...).

Das Institut Treuhand 4.0 hat sich zum Ziel gesetzt, seinen Mitgliedern einen Überblick zu verschaffen und sie durch die digitale Transformation zu begleiten.

Genau, also die, die möchten.

Gut, was sind dann die bedeutendsten Entwicklungen, welche in den nächsten Jahren zu erwarten sind?

Einerseits ist sicher, dass die ERPs mit artifizieller Intelligenz und mit künstlicher Intelligenz versetzt werden. Das heisst, die ganze Verarbeitung dort, wird sich noch viel stärker verändern. Vielleicht auch der Unterschied zwischen kleinen und grossen Unternehmen. Mittelgrosse Unternehmen sehen das schon sehr stark und dort ist man auch Kundengetrieben, dass man solche Produkte einsetzt. Bei den kleinen Unternehmen, ist das anders. Die ganz kleinen Unternehmen gehen schon eher aufs AbaNinja oder aufs Bexio, aber die kleinen Unternehmen, sind noch sehr papiergetrieben. Dort muss man ein wenig schauen, was der Kunde will.

Was es sicher geben wird, sind Plattformen. Also Plattformen als Service und als eigene Ökosysteme. Da gibt es zum Beispiel das Treuhand-Ökosystem und das Versicherungs-Ökosystem und die verbindet man miteinander. Aber das wird die Zukunft sein. Also der Versicherungsbroker, der vorbeikommt und Ihnen noch eine Unfallversicherung oder eine Krankenkasse anbieten wird, das wird sehr wahrscheinlich über eine Plattform laufen. Die Geschwindigkeit von dieser Veränderung, die kann ich nicht beurteilen. Ich glaube, dass sich das auch aufgrund der Ressourcenprobleme nicht so schnell verändern. Es wird zwar schnell entstehen, aber man hat in den meisten Unternehmen gar nicht die notwendigen Ressourcen um das ganze durchzuziehen. Das wird noch ein Problem sein. Was sich in der Entwicklung auch verändern wird, da sind wir beim Bereich Mensch, ist der Bereich Wissen. Das Wissen vom Treuhänder ist bis anhin wie so gelaufen: Der Chef

weiss alles, er weiss alles über die Kunden und er hat alles im Kopf. In der Zukunft wird das nicht mehr funktionieren. Ersten weil der Mitarbeiter, also vor allem jüngere Mitarbeiter, das nicht mehr akzeptieren werden. Die werden sich beschweren. Und zum Zweiten, wird der Wissenstransfer viel wichtiger. Das Wissen vom Treuhänder fängt ja bei den gesetzlichen Bestimmungen an (und so weiter) und die verändern sich ja so rasch, da muss man eigentlich das Know-How bündeln und transferieren können. Da wird es auch eine grosse Veränderung geben. Zum Beispiel muss man das Wissen zur Verfügung stellen, zum Beispiel dem Kunden oder dem Mitarbeiter. Und das gehört auch zur Treuhänder-DNA, möglichst zu sammeln und bei sich zu behalten. Aber das wird nicht mehr funktionieren. Und das wird sich auch extrem verändern. Das ist übrigens einer der Prozesse, bei welchen wir bei Unternehmen anstossen. Das ist sehr sehr schwierig. (...).

Sie haben bereits erwähnt, dass Sie Ihren Mitgliedern verschiedene Weiterbildungen anbieten. Wie genau unterstützen Sie ihre Mitglieder noch?

Genau. Da haben wir zum einen unsere Unternehmenspartner und unsere Umsetzungsplattform, auf welcher Mitglieder Rezensionen abgeben können. Wie Google zum Beispiel. „Ja mit dem habe ich gut zusammengearbeitet.“ Und wenn dann irgendwer einen neuen Partner suchen geht und sieht, dass schon zehn andere gesagt haben, dass man mit dem gut zusammenarbeiten kann, dann wählt er den. Ausserdem gibt es noch Fachreferate, die wir halten. Das ist ein Angebot, neben den normalen Weiterbildungsgängen. Wir schreiben Fachartikel und haben eine sehr starke Social Media-Präsenz, wo wir wöchentlichen neue Sachen posten. Und dann haben wir natürlich wirklich die direkte Beratung für Unternehmen, die das möchten. Da gehen wir wirklich vor Ort vorbei und führen die ersten Schritte ein. Wir können meistens Ressourcentechnisch auch nicht sehr viel mehr machen, aber dann verweisen wir sie weiter an Unternehmen, welche ihnen weiterhelfen können. Entweder Softwarepartner oder Unternehmen, welche in der Beratung sind. Aber den ersten Schritt, den ersten Anstoss können wir geben. Was in letzter Zeit wieder angezogen hat, weil sich die Führungszeit ein wenig dem Ende zu neigt, ist die Look-Up-Orientierung. Das ist eine systembasierte Abfrage, bei welcher wir Unternehmen analysieren. Wo stehen sie? Und dann können wir ihnen sagen, wohin sie in der nächsten Zeit sollen. Wir geben ihnen eine Art Leiter, bei der wir sagen: „Du bist nicht planlos. Mach dies und jenes als nächste Schritte.“ Diese Schritte können sie dann meistens selber machen.

Gut, dann haben Sie somit auch erklärt, womit die meisten, von Ihnen begleiteten Unternehmen, kämpfen und Lösungsansätze haben Sie mir auch erklärt.

Genau. Also die Schwierigkeiten haben die meisten Unternehmen an den gleichen Stellen. Es liegt meistens am Chef. (...). Also das klingt jetzt ganz böse, aber eigentlich ausschliesslich. Also Wille zur Veränderung, Mitarbeiter loslassen und Verantwortung übergeben und vernetzt denken. Ich habe immer gedacht, Treuhänder könnten vernetzt denken. Wenn ich zum Teil in gewisse Treuhandunternehmen gehe, vermisse ich das völlig. Ich meine nicht nur für den Kunden, auch für das eigene Unternehmen. Also für den Kunden denkt er: „Wenn du das machst in der Buchhaltung, hat es steuerlich diese Auswirkung.“ Er kann es ja. Aber wenn es um das eigene Unternehmen geht, ist fertig. Dort hört es dann auf. Da sind wir manchmal recht erstaunt. Oder dass er seine eigenen Abhängigkeiten nicht erkennt. Wie zum Beispiel, wenn der Mitarbeiter mehr Verantwortung überträgt, dass er dann lieber arbeiten geht. Also wirklich „Basics“. Aber da muss ich sagen, die fehlen. Also das ist zum Teil erschreckend. Es sind aber immerhin, wirklich fast immer, die gleichen Schwierigkeiten. Und, was auch ganz spannend ist, wenn sie dann das Gefühl haben „Wir digitalisieren“, dann würden sie es gerne morgen haben. Und wir sagen immer, dass so eine Transformationsphase, also, wenn wir jetzt wirklich von der Transformation reden, wenn das Unternehmen noch praktisch nichts hat, also einfach ein ERP im Einsatz und ein Exchange, das läuft, dann sagen wir, dauert das ein bis zwei Jahre. Also wir sagen, wenn er bei einem Digitalisierungsgrad, wie wir in definieren, bei 10 bis 20 Prozent ist, bis er bei 60 Prozent ist, brauchst du zwei bis drei Jahre. Und die letzten 40 Prozent, das sind so Portallösungen, andere Führungsstrukturen. Aber bis man so bei 60 Prozent ist, dauert das so zwei bis drei Jahre und das sind sie sich überhaupt nicht gewöhnt. Sie meinen dann, sie führen ein Tool ein und dann macht es das alles für sie. Aber was man da noch alles abfüllen muss, dass Abhängigkeiten bestehen, dass die Mitarbeiter verstehen, was sie machen müssen, warum sie es machen müssen. Das vergessen sie. Das ist auch noch so eine Eigenschaft von Treuhändern. Die Frage, warum man etwas machen muss, das hinterfragen sie nicht. „Man muss es machen, weil der Staat das will.“ Aber es gibt einen Weg dazu. Kann man den verändern? „Warum? Man muss es doch einfach machen?“ Ja, aber es gibt auch noch andere Arbeitsweisen.

Genau, also die Lösungsansätze wären so.

Genau. Da nicht nur Treuhandunternehmen von der digitalen Transformation betroffen sind, kommen nun noch Fragen zu den Schnittstellen zu den Stakeholdern von der Treuhandbranche und auch zu allfälligen Veränderungen dort.

Da gibt es ganz viele. Es gibt Veränderungen in praktischen allen Bereichen, mit denen Treuhandunternehmen zu tun haben. Sei es der Staat, wie er sich weiterentwickelt. Man muss nicht fragen, ob das gut ist, oder schlecht, was die machen. Aber sie stellen andere Sachen zur Verfügung. Und dann müssen wir, also die Treuhänder, weil wir auch eine Schnittstellenfunktion haben, versuchen, damit umzugehen. Dort haben wir auch ein Problem mit den Softwareanbietern. Wir haben sehr engen Kontakt zu den grösseren, zu ABACUS, Sage, Microsoft Dynamics und so. Da haben wir einen sehr engen Kontakt, aufgrund von dem Institut. Und da merken wir, dass die auch hinterherhinken. Das heisst, die versuchen mal rudimentär etwas zu machen, meistens brauchen sie aber dann zwei bis drei Jahre bis das Zeug wirklich funktioniert. Dann haben wir das Versicherungswesen, was sich sehr verändert. Direktzugänge über Portale, über welche man Offerten einholen kann und so weiter. Da kann der Treuhänder auch viel agiler arbeiten. Mit der Eidgenössischen Steuerverwaltung haben wir direkten Kontakt. Lieferanten ist klar, da sehen wir immer den Softwarelieferanten. Dort musst du Kontakt haben. Da musst du immer wissen, was als nächstes kommt. Da fragen Treuhänder auch nie nach. Da heisst es immer: „Ah da kam etwas Neues.“ Aber den Softwareanbieter fragen, was als nächstes kommt, das ist meistens nicht so. Dabei geben die sehr gerne Auskunft, das ist ja eigentlich denen ihr Marketing. (...). Damit man sich vorbereiten kann. Aber das fehlt halt. Leider.

Wie genau sieht der Kontakt aus?

Sehr unterschiedlich. Mit gewissen hat man sehr engen Kontakt, weil man die auf dem Markt als sehr wichtig erachtet. Zum Beispiel auch Behörden. Zum Steueramt Zürich haben wir einen sehr guten Kontakt. Da fragen wir dann auch: „He was entwickelt ihr als nächstes? Kann man etwas bei euch anschliessen, damit man kein Papier mehr rausgeben muss.“ Mit der Eidgenössischen Steuerverwaltung zum Beispiel. Mit Anbietern von Software, das ist klar. Ja, es ist sehr unterschiedlich. Und zum Teil auch nicht immer gewollt. Das heisst zum Beispiel, wenn wir als Institut an einen Softwareanbieter treten, hat der

meistens auch etwas Respekt. Er hat dann zum ersten Mal jemanden gegenüber, der genau weiss, was er macht und genau weiss, was seine Schwächen sind. Das haben sie nicht so gern. Zum Beispiel Bexio. Hochglanzprospekt: „Bexio kann alles.“ Aber Bexio kann noch nicht alles. Aber sie sind auf einem guten Weg. Das mögen sie nicht so gerne und dann sagen sie, von Bexio, dass wir ihnen gegenüber kritisch eingestellt sind. Aber das stimmt so nicht, wir sind gegenüber allen kritisch eingestellt. Wir geben aber auch die Chance, dass wir eine qualifizierte Aussage machen können, damit sie sich noch verbessern können. Aber das verstehen sie nicht. Klara zum Beispiel auch nicht. Sie meinen dann immer: „Aber wir können doch...“ Ja, sie machen auch gute Sachen, aber hier und da könnte man noch etwas verbessern und das ist nicht so ein grosser Aufwand. Und dann ist erst einmal ein Monat lang Funkstille und dann kommen sie wieder. Und dann machen sie aber meistens trotzdem das, was wir sagen. Sie brauchen einfach eine Zeit.

Welche der Schnittstellen hat sich am meisten verändert?

Der direkte Kontakt. Eine grosse Aufgabe von uns im Institut ist, dass wir die Schnittstellen zwischen Treuhändern und Anbietern schliessen können. Und zwar mit einer Stimme. Wenn jetzt ein Treuhänder mit fünf Mitarbeitern zu ABACUS geht und sagt: „Ich hätte gerne eine Änderung“, dann sagen die nur: „Ja ja, wir nehmen es auf die grosse Liste.“ Dort hat es irgendwie 3'000 „To Do's“. Wenn wir als Institut kommen und wirklich von unseren Grundlagen basiert auf dem was wir wissen und dem, wo wir denken, dass sie es umsetzen können, dann haben wir ein ganz anderes Gewicht. Und das merken wir sehr. Das heisst, die Kommunikation ist direkter geworden. Man nimmt einen ernst. Auch die KMU-Welt. Vorher sind zum Beispiel nur PricewaterhouseCoopers AG und KPMG AG wahrgenommen worden und man hat die in eine FH-Gruppe genommen, wie die meisten Softwareanbieter und hat dann Sachen für die entwickelt. Das war dann meistens nichts für die KMU-Welt oder für KMU-Treuhänder. Und das hat sich verändert, im positiven Sinn.

Oder Banken, das ist vielleicht auch noch interessant. Banken haben ja kleine und mittelgrosse Unternehmen wiederentdeckt. Das haben Sie vielleicht auch bemerkt. Also das heisst, eine Credit Suisse (Schweiz) AG oder eine UBS AG, plötzlich kommen die auf uns Kleinen zu und sagen: „Wir wollen mit euch zusammenarbeiten.“ Und das hat sich auch sehr verändert. Ich hatte grade letzts einen Termin bei der UBS AG und die sind sehr stark daran interessiert, dass sie mit Treuhändern enger zusammenarbeiten können.

Zum Beispiel im Online Banking-Bereich. Was können sie den Kunden zur Verfügung stellen, damit die Banken nicht immer die Kunden belästigen müssen. Also natürlich nur, wenn der Kunde das Okay gibt, dass man sowas rausgibt. Das ist auch immer eine schwierige Frage. Und mit der Credit Suisse (Schweiz) AG haben wir bald einen Termin, wo es genau auch um das Thema geht. „Wie können wir enger mit den klein und mittelgrossen Unternehmen zusammenarbeiten? Vor allem im digitalen Bereich. Was können wir ihnen noch zur Verfügung stellen, was sie noch bräuchten?“ Die UBS AG arbeitet zum Beispiel nun an einer Liquiditätsplanung. Das Problem ist, sie wollen nun auch andere Institute mit einbeziehen in den Report. Andere haben daran vielleicht gar kein Interesse, aber wir könnten das steuern. Wir haben auch das Interesse an der Weiterentwicklung. Sie sollen uns die Daten geben, dabei ist ja nichts Schlimmes. Und dann natürlich mit den Softwareanbietern, die ganzen Kreditorengeschichten und so, damit der Kunde seine Liquiditätsplanung auf einem Blick im Online Banking hat. Das sind so Sachen, an denen wir im Moment arbeiten.

(...).

(...). Vorher haben alle Institute etwas Eigenes entwickelt. „Wir machen jetzt. Wir haben Geld zur Verfügung und wir machen jetzt.“ Und jetzt ist viel mehr auch der Netzwerkgedanke gekommen. Was gibt es alles auf dem Markt und wer will sich alles anschliessen? Das finde ich dann extrem spannend.

**Welche dieser Veränderungen haben den grössten Einfluss auf Ihren Arbeitsalltag?
Ist das eben, dass sich die Art zu Arbeiten so stark verändert hat?**

Ja, absolut. Und, dass man an viel mehr Sachen denken muss. Es ist nicht einfacher geworden. Also das ist vielleicht auch so eine Fehlmeinung, die viele Treuhänder haben. Ich habe hier grade so ein typisches Beispiel. Das ist ein grösseres Treuhandunternehmen von etwa 20 Mitarbeitern, die wollen auf den 1. Oktober alles ändern. Systemtechnisch und so weiter. Das ist für mich okay, aber die haben den Schritt noch nicht gemacht, dass sie an viel mehr Sachen denken müssen in ihrem Alltag. Was hat welche Abhängigkeit? Warum läuft das System so? Wie kann ich neu den Kunden bedienen? Also das heisst, es sind viel mehr Zusatzpunkte dazu gekommen, was es nicht einfacher macht. Es macht es zwar schneller aber auch komplexer. Es haben alles das Gefühl, dass es einfacher wird,

wenn digitalisiert wird. Nein. Man muss viel mehr wissen. Es ist alles vernetzter. Man muss vernetzter denken und dass muss einem Bewusst bleiben. Daran fehlt es allerdings in unserem ganzen Bildungswesen. (...).

(...). Welche Veränderungen, in Bezug auf die Schnittstellen, planen Sie?

Vor allem in Bezug auf die Kundschaft. Hier ist wieder dieser Plattformgedanke, dass der Kunde eigentlich alles selber holen kann. Dieses Self-Service-System. Er kann eigentlich alles selber holen, wie bei McDonalds. „Ich brauche das und ich hole es mir.“ Das ist etwa, was sich beim Treuhand verändern wird. Der Treuhänder wird in Zukunft viel mehr Produkte verkaufen, und er muss Verkäufer werden. Das ist auch so ein Thema, der Treuhänder ist ein extrem schlechter Verkäufer. Aber dort holt er in Zukunft einen Teil seiner Marge, also in diesen Produktverkäufen. Er wird dem Kunden eine Plattform zur Verfügung stellen und für diese muss der Kunde etwas zahlen. Ja, da ist schon die Frage, ob man das auf dem Markt durchbringt. Ich denke schon, weil der Kunde sich an das gewöhnt. Also jüngere Kunden wissen, wenn sie irgendwo auf eine Plattform gehen und eine Dienstleistung kaufen, dann müssen sie dafür einen Betrag X zahlen. Oder auch, wenn man zum Beispiel Bexio anschaut. Das sind Abos. Man kann in dem Sinn ein monatliches Abo bei einem Treuhänder kaufen und dafür erhält man die Leistung. Und das wird sich verändern und ist die Schnittstelle zum Kunden, welche zum Teil bei uns auch noch fehlt. Und das müssen wir noch weiterentwickeln, der Kunde wird sich das in Zukunft gewöhnt sein. Wenn er mit einer Versicherung zusammenarbeiten, die Krankenkasse zum Beispiel, dann scannt er den Beleg ein und schickt ihn der Krankenkasse. Er legt ihn nicht mehr in einen Briefumschlag und versendet ihn. Die Krankenkasse hat ausserdem ein Portal, dort kann man die Leistungsabrechnung einsehen. Da ist genau der Weg, den der Treuhänder auch gehen muss, da ihn alle anderen auch gehen. Banken machen es. Versicherungen machen es. Also müssen wir es auch machen. Es wird erwartet. Nicht so schnell, denn beim Treuhänder gibt es viele Einwände wegen dem persönlichen Kontakt. Der persönliche Kontakt zum Kunden wird in Zukunft stärker sein, da man ganz viel Anderes über den Kunden weiss. Big Data. Wenn ich zum Beispiel metadatenbasiert seine Versicherungsunterlagen ablege, weiss ich ja, wann dem seine Krankentaggeldversicherung abläuft. Dann kann ich proaktiv zum Kunden gehen. Ich bin nicht Versicherungsbroker, aber ich kann ich darauf hinweisen, dass die Police abläuft. Das sind so Sachen, die uns in Zukunft beschäftigen werden.

Ein anderes Beispiel dafür wären die online Mehrwertsteuerabrechnungen. Gerade bei solchen Schnittstellen, wo Sie zwischen dem Kunden und der staatlichen Einrichtung stehen, wie regeln Sie dies?

Also wir reichen seit bald vier Jahren alles elektronisch ein, wir fragen auch den Kunden nicht mehr nach einer Unterschrift, sondern das machen wir. Er ist für seine Buchhaltung verantwortlich, wir beraten nur. Es wäre also höchstens ein Beratungsfehler, wenn wir falsche Zahlen liefern. Und zum Beispiel Klara und ABACUS haben das jetzt so, dass man die Mehrwertsteuerabrechnung direkt von der Software aus einreichen kann. Das haben wir nicht, da es im Moment noch sehr Fehleranfällig ist. Das liegt aber an der ESTV und an der Kommunikation mit den Softwareanbietern. Aber allgemein, also AHV-Meldungen und Versicherungsmeldungen, das machen wir nur elektronisch. Da ist auch die Fehleranfälligkeit, zum Beispiel durch Abtippen. Das versuchen wir zu Vermeiden. Da wird es nun noch einige andere geben. Auch die ganze Zollverarbeitung. Da wird kein Papier mehr verschickt, das funktioniert alles Online über das Portal von der Zollverarbeitung. Da muss man sich auch erst dran gewöhnen. Auch der Kunde, nicht nur wir. Das sagt dann auch der Kunde: „Ah, jetzt bekomme ich das so und dann sieht das so aus und ich muss das runter landen und speichern. Und das ist für mich der Beleg, dass ich Mehrwertsteuer zurückbekomme.“ Das sind alles Abläufe, welche man dann in den Begriff bekommen muss. (...). Das was einem in der Buchhaltung noch Bauchschmerzen macht, sind die Kasse, die Kreditkartenabrechnungen und die Spesen. Das sind die drei Sachen, die einfach nicht richtig funktionieren. Es gibt zum Teil schon Applikationen, ABACUS hat ja auch eine, aber das funktioniert alles nicht so wie es sollte. AbaKlick wird nächstes Jahr einen neuen Namen bekommen und sie sind jetzt sehr doll an der Weiterentwicklung dran, also wirklich ganz cool, wenn man es dann fotografiert, kommt der Mehrwertsteuersatz, es sucht das Restaurant und wenn die Mehrwertsteuernummer drauf ist, wird das über Zefix ausgelesen, dann wird die Mehrwertsteuer angeschaut und hinterlegt und wenn das System das Restaurant schon erkennt, verbucht es das schon auf das richtige Konto. (...).

(...). Vielen Dank, somit bin ich eigentlich mit meinen Fragen durch.

8.3.3 Transkript Experteninterview mit einer Fachperson aus einem anderen Unternehmen

Expertin: G. L.

Datum: 26. April 2019 12: 30 Uhr

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und mit mir diese Interviewfragen durchgehen. Ich habe dieses Interview für meine Bachelorarbeit mit der Forschungsfrage „Welche Auswirkungen hat die digitale Transformation von Unternehmen auf das Treuhandwesen in der Schweiz?“ erstellt. Mit meiner Bachelorarbeit, besonders mit den Interviews, untersuche ich Veränderungen oder Entwicklungen in Unternehmen, in der Treuhandbranche und in staatlichen Einrichtungen, sowie bei den jeweiligen Schnittstellen.

Fragen zur interviewten Person selbst

Zuerst möchte ich gerne ein paar Fragen zu Ihnen selbst und zu Ihrer momentanen Beschäftigung stellen.

Wie lautet Ihre Berufsbezeichnung?

Also abgesehen von meiner beruflichen Tätigkeit wäre das wohl Inhaberin.

Welche beruflichen Tätigkeiten führen Sie zurzeit aus?

Coachings, Trainings und Beratungen.

Wann haben Sie mit dieser beruflichen Tätigkeit begonnen und wie lange haben Sie bereits Ihr eigenes Unternehmen?

Hmm... Beides seit 2010.

Oh dann haben Sie ja bald ein Jubiläum. Nun geht es um Ihr Unternehmen. Ich bitte Sie, mir Ihr Unternehmen kurz vorzustellen (Branche, Dienstleistungen oder Produkte, Angestellte, Standorte).

Auswirkungen der digitalen Transformation von Unternehmen auf das Treuhandwesen

Berufliche Veränderungen, Coachings, Trainings und Beratung, das Unternehmen hat seinen Sitz in Zug, ich arbeite dort alleine.

Nehmen Sie Dienstleistungen von einem Treuhänder in Anspruch?

Ja.

Seit wann und weshalb haben Sie sich dafür entschieden?

Die Buchhaltung ist nicht meine Kernkompetenz.

Um welche Dienstleistungen handelt es sich?

Um die Abschlusserstellung und um alles was mit direkten Steuern zu tun hat.

Können Sie mir den Prozess stichwortartig erklären? Also den gesamten Buchführungsprozess, wie die die Daten übergeben und so.

Ich gebe die Buchungen in meinem Buchhaltungsprogramm ein. Ich arbeite noch mit Banana, einer alten Version. Für die Abschlussbuchungen gebe ich meinem Treuhänder die Papierbelege. Er macht dann den Abschluss. Und er kontrolliert die Mehrwertsteuerabrechnungen.

Hat sich dieser Prozess in den letzten Jahren verändert?

Nein.

Erledigen Sie trotzdem noch Arbeiten, welche Sie einem Treuhänder übergeben könnten, selbst?

Ja, alles andere. Auch einen Teil der Mehrwertsteuer.

Haben Sie noch Wünsche betreffend die Zusammenarbeit mit Ihrem Treuhänder? Zum Beispiel andere Dienstleistungen oder Änderungen im Prozess?

Nein.

Okay, dann geht es zum nächsten Thema, die Digitale Transformation. Haben Sie sich bereits mit dem Thema “digitale Transformation” auseinandergesetzt?

Ja, ich war an einigen Vorträgen zu diesem Thema. Ich habe mich aber nur oberflächlich damit beschäftigt. (...).

(...). Was verstehen Sie unter „digitale Transformation?“

Der Wechsel von analog zu digital.

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wird “digitale Transformation” wie folgt definiert: Die digitale Transformation beschreibt den durch die Digitalisierung verursachten Veränderungsprozess in Gesellschaft und Unternehmen. Durch die Digitalisierung werden analoge in digitale Daten umgewandelt. Dies ermöglicht zum Beispiel die elektronische Datenspeicherung. In meiner Bachelorarbeit untersuche ich, welche Auswirkungen diese Transformation in Unternehmen auf die Treuhandbranche in der Schweiz hat.

Basierend auf der obigen Definition möchte ich Ihnen gerne Fragen zu Ihrem Arbeitsumfeld in Bezug auf die digitale Transformation stellen.

Ich beginne mit Fragen zu Ihrem Arbeitsalltag.

Haben Sie in den letzten Jahren, durch die digitale Transformation entstandene, Veränderungen in Ihrem Arbeitsalltag (zum Beispiel in Prozessen) festgestellt, und wenn ja, welche? Eine kurze, stichwortartige Antwort genügt.

Grössere Unternehmen führen immer mehr E-Billings ein. Ich versende meine Rechnungen und Offerten auch immer öfter per E-Mail.

Sind durch die digitale Transformation Aufgaben oder Aufgabengebiete hinzugekommen oder weggefallen (z.B. Prozessschritte wie Kopieren oder Scannen von Unterlagen)? Ich bitte Sie mir, die wichtigsten zu nennen.

Eigentlich nicht, da sich mein Kerngeschäft sehr mit dem persönlichen Kontakt zu Menschen beschäftigt.

Da nicht nur Ihr Unternehmen von der digitalen Transformation betroffen ist, folgen Fragen zu Schnittstellen und allfälligen Veränderungen bei anderen Unternehmen.

Zu welchen Stakeholdern (Kunden, Kapitalgeber, Mitarbeitende, Öffentlichkeit, Lieferanten, Konkurrenz und staatlichen Einrichtungen) haben Sie am meisten Kontakt?

Kunden, Lieferanten, dem Bund, Steuerämter und Geschäftspartner.

Wie genau sieht dieser Kontakt zu den Stakeholdern aus? Also wie sieht die Kommunikation aus?

Der Kontakt ist meist per E-Mail oder telefonisch. In der Zusammenarbeit mit meinen Kunden oder mit meinen Geschäftspartnern.

Welche grösseren Veränderungen durch die digitale Transformation haben Sie bei welchen Stakeholdern bemerkt? Gibt es Änderungen in Prozessen?

Das sind wahrscheinlich die PDF-Rechnungen.

Welche dieser Veränderungen haben den grössten Einfluss auf Ihren Arbeitsalltag? Ich bitte Sie mir auch die Veränderung zu beschreiben (allenfalls bereits beantwortet oder Beantwortung nicht möglich).

Eigentlich ist da nur der zusätzliche Schritt für den Versand der Rechnungen. Ich habe diese früher immer doppelt ausgedruckt, ein Formular für meine Buchhaltung und eines für die Debitoren. Nun muss ich die Rechnungen zusätzlich als PDF speichern und per E-Mail versenden.

Haben sich durch die digitale Transformation die Schnittstellen zu den Stakeholdern, mit welchen Sie in Kontakt sind, grundlegend verändert? Und wenn ja, wie haben sich diese verändert?

Nein.

Da die digitale Transformation auch ganze Geschäftsmodelle und Berufsbilder verändern kann, fahre ich mit weiteren Fragen zu Ihrem Unternehmen und Ihrer persönlichen Einstellung zu der digitalen Transformation fort.

Sehen Sie die digitale Transformation eher als Chance oder als Herausforderung?

Für mich persönlich ist es einfach eine Umstellung, da ich eher ein Papier-Mensch bin.

Welche grossen Chancen sehen Sie in der digitalen Transformation (zum Beispiel durch eine schnellere Datenübermittlung)?

Schnellere Prozessdurchgänge, wenn die digitale Transformation durchgeführt wurde.

Welche grossen Risiken sehen Sie in der digitalen Transformation (zum Beispiel aufgrund neuer Konkurrenten oder wegen Datendiebstahl)?

Schwierig zu sagen. Für mich selbst wird einfach der Wechsel eine grösse Umstellung.

Planen Sie Änderungen in Bezug auf die Arbeitsweise oder auf Prozesse aufgrund der digitalen Transformation? Ich bitte Sie, mir allfällige Änderungen zu beschreiben.

Irgendwann möchte ich zu einer rein elektronischen Buchhaltung wechseln.

Planen Sie Änderungen in Bezug auf die Schnittstellen zu Ihren Stakeholdern aufgrund der digitalen Transformation? Ich bitte Sie, mir allfällige Änderungen zu beschreiben.

Auswirkungen der digitalen Transformation von Unternehmen auf das Treuhandwesen

Nein, ich denke aber auch, dass dies sehr vom Auftragsvolumen eines Unternehmens abhängt und mein Unternehmen ist dazu etwas zu klein.

Planen Sie Änderungen in Bezug auf das Dienstleistungsangebot aufgrund der digitalen Transformation? Ich bitte Sie, mir allfällige Änderungen zu beschreiben.

Nicht direkt, da ich bereits Beratungen per Skype oder online Coachings anbiete.

Somit wären wir am Ende von diesem Interview angekommen. Sollten Sie noch ergänzende Kommentare zu diesem Thema haben, bitte ich Sie, diese nun anzubringen.

8.3.4 Transkript Experteninterview mit einer Fachperson aus der Buchführung

Expertin: S. S.

Datum: 27. April 2019 11: 45 Uhr

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und mit mir diese Interviewfragen durchgehen. Ich habe dieses Interview für meine Bachelorarbeit mit der Forschungsfrage „Welche Auswirkungen hat die digitale Transformation von Unternehmen auf das Treuhandwesen in der Schweiz?“ erstellt. Mit meiner Bachelorarbeit, besonders mit den Interviews, untersuche ich Veränderungen oder Entwicklungen in Unternehmen, in der Treuhandbranche und in staatlichen Einrichtungen, sowie bei den jeweiligen Schnittstellen.

Zuerst möchte ich gerne ein paar Fragen zu Ihnen selbst und zu Ihrer momentanen Beschäftigung stellen.

Wie lautet Ihre Berufsbezeichnung?

Hm Kaufmännische Angestellte in der Buchhaltung trifft es am ehesten.

Welche beruflichen Tätigkeiten führen Sie zurzeit aus?

Auswirkungen der digitalen Transformation von Unternehmen auf das Treuhandwesen

Das wären dann Debitorenbuchhaltung, Kreditorenbuchhaltung und die Finanzbuchhaltung, diverse Abschlüsse, also die Abschlussbuchungen in der Finanzbuchhaltung. All das.

Wann haben Sie mit dieser beruflichen Tätigkeit begonnen und seit wann arbeiten Sie für Ihren Arbeitgeber?

Seit etwa 16 Jahre beides und auch seit 16 Jahren, davor war ich im Banking tätig.

Ich bitte Sie, mir Ihren Arbeitgeber kurz vorzustellen (Branche, Dienstleistungen oder Produkte, Angestellte, Standorte).

Ich arbeite in einer Druckerei, die machen praktisch alles an Printmedien. Alles, nur keine Zeitungen. Wir haben etwa 30 Mitarbeiter, die alle an einem Standort arbeiten.

Nehmen Sie beziehungsweise Ihr Arbeitgeber Dienstleistungen von einem Treuhänder in Anspruch?

Ja.

Seit wann und weshalb haben Sie beziehungsweise ihr Arbeitgeber sich dafür entschieden?

Länger als 16 Jahre, der hat schon mit meinem Vorgänger zusammengearbeitet, seit 1997. Zur Kontrolle der Buchhaltung und für die Sicherheit, dass der Abschluss korrekt erstellt wurde.

Um welche Dienstleistungen handelt es sich?

Wie bereits gesagt, handelt es sich um die Abschlusskorrektur, es wirkt einfach besser, wenn noch ein Treuhänder drüber schaut. Gerade bei einer Revision. Die Mehrwertsteuer auch. Und die Löhne. Die haben wir auch abgegeben.

Können Sie mir den Prozess stichwortartig erklären?

Ich habe grösstenteils Papierrechnungen, also die Kreditoren auf Papier, die Debitoren nehme ich aus dem Internet vom Banking, aber sonst habe ich alles physisch. Dem Treuhänder schicke ich aber nur den Mandanten, den er dann einliest. Wir arbeiten mit Sage. Auf Papier erhält er eigentlich nur meine Fragen. Der Treuhänder schickt und den Abschluss dann elektronisch zurück.

Hat sich dieser Prozess in den letzten Jahren verändert?

Ja, laufend. Früher hat der Treuhänder sehr viel für uns erledigt. Als ich dann dazu gekommen bin, habe ich immer mehr Aufgaben selbst übernommen. Nun macht er nur noch die Korrektur vom Abschluss sowie die Mehrwertsteuer und die Löhne.

Erledigen Sie trotzdem noch Arbeiten, welche Sie einem Treuhänder übergeben könnten, selbst?

Ja, praktisch die gesamte Fibu.

Haben Sie noch Wünsche betreffend die Zusammenarbeit mit Ihrem Treuhänder?

Nein, eigentlich ist alles tip top und so wie ich es mir vorgestellt habe.

So, nun kommen noch Fragen zu der digitalen Transformation. Haben Sie sich bereits mit dem Thema "digitale Transformation" auseinandergesetzt?

Ja, vorher schon.

Was verstehen Sie unter „digitale Transformation“?

Nun ja, Digitalisierung bedeutet für mich, dass nichts mehr auf Papier ist. So wie diese angeblich papierlosen Büros.

Und Transformation hat für mich sehr viel mit Kommunikation zu tun. Also das mehr kommuniziert wird, dass dort auch ein Wandel stattfindet.

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wird “digitale Transformation” wie folgt definiert: Die digitale Transformation beschreibt den durch die Digitalisierung verursachten Veränderungsprozess in Gesellschaft und Unternehmen. Durch die Digitalisierung werden analoge in digitale Daten umgewandelt. Dies ermöglicht zum Beispiel die elektronische Datenspeicherung. In meiner Bachelorarbeit untersuche ich, welche Auswirkungen diese Transformation in Unternehmen auf die Treuhandbranche in der Schweiz hat.

Basierend auf der obigen Definition möchte ich Ihnen gerne Fragen zu Ihrem Arbeitsumfeld in Bezug auf die digitale Transformation stellen.

Ich beginne mit Fragen zu Ihrem Arbeitsalltag.

Haben Sie in den letzten Jahren, durch die digitale Transformation entstandene, Veränderungen in Ihrem Arbeitsalltag, zum Beispiel in Prozessen, festgestellt, und wenn ja, welche? Eine kurze, stichwortartige Antwort genügt.

Durch die Zollverwaltung ist einiges dazugekommen. Die Verarbeitung dort ist viel aufwändiger geworden. Früher konnte ich deren Rechnungen einfach an den Kreditoren heften und dann war alles erledigt. Jetzt muss ich alles ausdrucken, aber trotzdem noch digital ablegen. Und die Überprüfungen, ob etwas Mehrwertsteuerkonform ist auch aufwändiger geworden.

Sind durch die digitale Transformation Aufgaben oder Aufgabengebiete hinzugekommen oder weggefallen? Ich bitte Sie mir, die wichtigsten zu nennen. ... Ein Beispiel kann das Scannen von Unterlagen sein.

Nur durch die Ablage der Zollbelege.

Da nicht nur Ihr Arbeitgeber von der digitalen Transformation betroffen ist, folgen Fragen zu Schnittstellen und allfälligen Veränderungen bei anderen Unternehmen. Zu welchen Stakeholdern, wie Kunden oder Lieferanten, haben Sie am meisten kontakt?

Zu meinen Vorgesetzten und zu dem Treuhänder. Und zu Behörden. Aber nicht zu Kunden.

Wie genau sieht dieser Kontakt zu den Stakeholdern aus?

Per E-Mail und telefonisch.

Welche grösseren Veränderungen durch die digitale Transformation haben Sie bei welchen Stakeholdern bemerkt? (Hilfestellung: Prozessveränderungen, nicht im Kontakt)

Nein. Nur die Zollbelege.

Welche dieser Veränderungen haben den grössten Einfluss auf Ihren Arbeitsalltag? Ich bitte Sie mir auch die Veränderung zu beschreiben.

Ebenfalls die Zollbelege.

Haben sich durch die digitale Transformation die Schnittstellen zu den Stakeholdern, mit welchen Sie in Kontakt sind, grundlegend verändert? Und wenn ja, wie haben sich diese verändert? Also zum Beispiel die Art des Kontaktes?

Nein.

Da die digitale Transformation auch ganze Geschäftsmodelle und Berufsbilder verändern kann, fahre ich mit weiteren Fragen zu Ihrem Unternehmen und Ihrer persönlichen Einstellung zu der digitalen Transformation fort.

Sehen Sie oder Ihr Arbeitgeber die digitale Transformation eher als Chance oder als Herausforderung?

Eher eine Chance, aber mit grossen Risiken verbunden, bis sie sich mal etabliert hat.

Welche grossen Chancen sehen Sie oder Ihr Arbeitgeber in der digitalen Transformation (zum Beispiel durch eine schnellere Datenübermittlung)?

Weniger Wald wird abgeholzt. Man kommt schneller und einfacher zu Informationen. Die Kommunikation wird schneller. Informationen werden einfacher übermittelt.

Welche grossen Risiken sehen Sie oder Ihr Arbeitgeber in der digitalen Transformation?

Oh... Ich Weiss gar nicht so recht...

Datendiebstahl vielleicht?

Stimmt! Datendiebstahl ist sicher etwas... Aber nicht das grösste Risiko. Andere Systeme, wie zum Beispiel Krankenkassen, führen dies ja auch ein. Ich denke, dass in der Zusammenarbeit mit Bund, Kanton, und Steuerbehörde Schwierigkeiten aufkommen. Dort fehlt eine klare Kommunikation. Ausserdem sind viele Unternehmen noch gar nicht darüber informiert, da viele Geschäftsführer zu dem Thema nicht versiert sind. Das liegt bestimmt am Alter und der Generation.

Plant Ihr Arbeitgeber Änderungen in Bezug auf die Arbeitsweise oder auf Prozesse aufgrund der digitalen Transformation? Ich bitte Sie, mir allfällige Änderungen zu beschreiben.

Nein weniger. Weil er zu alt ist, also er der Geschäftsführer.

Plant Ihr Arbeitgeber Änderungen in Bezug auf die Schnittstellen zu Ihren Stakeholdern aufgrund der digitalen Transformation? Ich bitte Sie, mir allfällige Änderungen zu beschreiben.

Nein.

Plant Ihr Arbeitgeber Änderungen in Bezug auf das Dienstleistungsangebot aufgrund der digitalen Transformation? Ich bitte Sie, mir allfällige Änderungen zu beschreiben.

Nein, aber er sollte. Aber er ist wohl zu alt. Es interessiert ihn nicht mehr so. Er ist grade in der Nachfolgeplanung.

Somit wären wir am Ende von diesem Interview angekommen. Sollten Sie noch ergänzende Kommentare zu diesem Thema haben, bitte ich Sie, diese nun anzubringen.

Besten Dank für die Zeit und die Informationen!

8.4 Dekodierung der Experteninterviews

<p>Heutige Dienstleistungen von Treuhandunternehmen</p> <p>Definition: Beschreibt, welche Dienstleistungen Treuhandunternehmen heute anbieten beziehungsweise, welche Dienstleistungen primär nachgefragt werden.</p> <p>Kodierregel: Nur die Dienstleistungen, keine Prozesse.</p>	
S. S.	Wie bereits gesagt, handelt es sich um die Abschlusskorrektur, es wirkt einfach besser, wenn noch ein Treuhänder drüber schaut. Gerade bei einer Revision. Die Mehrwertsteuer auch. Und die Löhne. Die haben wir auch abgegeben.
G. L.	<i>Um die Abschlusserstellung und um alles was mit direkten Steuern zu tun hat.</i>
B. B.	Wir bieten eigentlich alles an, ausser Revisionen. (...). Gut, Immobilien könnten wir noch sagen. Wir machen keine Immobilien. Es gibt viele Treuhandbüros, die noch ein paar Immobilienverwaltungen machen.
<p>Heutiger Dienstleistungsprozess</p> <p>Definition: Beschreibt, wie der heutige Dienstleistungsprozess zwischen Kunden und Treuhandunternehmen abläuft.</p> <p>Kodierregel: Kein Ausblick für Zukünftige Prozesse.</p>	
S. S.	Ich habe grösstenteils Papierrechnungen, also die Kreditoren auf Papier, die Debitoren nehme ich aus dem Internet vom Banking, aber sonst habe ich alles physisch. Dem Treuhänder schicke ich aber nur den Mandanten, den er dann einliest. Wir arbeiten mit Sage. Auf Papier erhält er eigentlich nur meine Fragen. Der Treuhänder schickt und den Abschluss dann elektronisch zurück. (Prozessveränderung) (...). Als ich dann dazu gekommen bin, habe ich immer mehr Aufgaben selbst übernommen. Nun macht er nur noch die Korrektur vom Abschluss sowie die Mehrwertsteuer und die Löhne.
G. L.	<i>Ich gebe die Buchungen in meinem Buchhaltungsprogramm ein. Ich arbeite noch mit Banana, einer alten Version. Für die Abschlussbuchungen gebe ich</i>

	<i>meinem Treuhänder die Papierbelege. Er macht dann den Abschluss. Und er kontrolliert die Mehrwertsteuerabrechnungen.</i>
D. R.	Viele Sachen, wie eben das Übermitteln der Mehrwertsteuerabrechnungen sind schneller erledigt. Also man hat in dem Sinn mehr Zeit, da der Postweg wegfällt. Ich kann die Übermittlung am letzten Tag der Frist machen, weil das Einreichen schneller geht. Der Kunde muss nur noch dann direkt am gleichen Tag die Überweisung an die ESTV machen.
B. B.	<p>Der Kunden bringt immer noch Ordner. (...). Jetzt gibt es aber auch systemgetriebene Sachen, wie beim Bexio oder AbaNinja. Oder er kann alles einscannen und uns zur Verfügung stellen.</p> <p>Also wir reichen seit bald vier Jahren alles elektronisch ein, wir fragen auch den Kunden nicht mehr nach einer Unterschrift, sondern das machen wir. Er ist für seine Buchhaltung verantwortlich, wir beraten nur. Es wäre also höchstens ein Beratungsfehler, wenn wir falsche Zahlen liefern. Und zum Beispiel Klara und ABACUS haben das jetzt so, dass man die Mehrwertsteuerabrechnung direkt von der Software aus einreichen kann. (...). Aber allgemein, also AHV-Meldungen und Versicherungsmeldungen, das machen wir nur elektronisch. Da ist auch die Fehleranfälligkeit, zum Beispiel durch Abtippen. (...). Auch die ganze Zollverarbeitung. Da wird kein Papier mehr verschickt, das funktioniert alles Online über das Portal von der Zollverarbeitung. (...). Das sagt dann auch der Kunde: „Ah, jetzt bekomme ich das so und dann sieht das so aus und ich muss das runter landen und speichern. Und das ist für mich der Beleg, dass ich Mehrwertsteuer zurückbekomme.“</p>
<p>Heutiger Kontakt zwischen Unternehmen und Treuhandunternehmen</p> <p>Definition: Beschreibt den heutigen Kontakt zwischen Unternehmen und Treuhandunternehmen.</p> <p>Kodierregel: Keine Prozesse und keine Dienstleistungen.</p>	
S. S.	<i>Per Mail und telefonisch.</i>
G. L.	Der Kontakt ist meist per E-Mail oder telefonisch. In der Zusammenarbeit mit meinen Kunden oder mit meinen Geschäftspartnern.
D. R.	(...). Viel läuft über E-Mails. Und Onlineportale. Auch bei der Steuerverwaltung, dort geht es zum Teil nur noch digital. Für Firmen ist das wichtig, also, dass Sie digitale Lösungen anbieten.

	<p>Man ist auch vernetzter, da man schnell Telefonkonferenzen per WhatsApp oder einer anderen Applikation abhalten kann.</p> <p>Es läuft viel mehr über die E-Mail. Mit der E-Mail hat man auch etwas Schriftliches. Der Kunde kann schnell einmal sagen, dass er etwas nicht gesagt hat, wenn es nur per Telefon besprochen wurde. Klar ist eine E-Mail auch nicht immer das sicherste, aber man hat etwas Schriftliches in der Hand. Ich sage auch immer, dass ich gerne noch eine kurze Bestätigung per E-Mail möchte. So hole ich die meisten „Approval“ in dem Sinn ein.</p>
<p>Veränderungen in Unternehmen und staatlichen Einrichtungen</p> <p>Definition: Beschreibt momentane Veränderungen in Unternehmen.</p> <p>Kodierregel: Treuhandunternehmen werden nicht berücksichtigt.</p>	
S. S.	<p>Durch die Zollverwaltung ist einiges dazugekommen. (...). Früher konnte ich deren Rechnungen einfach an den Kreditoren heften und dann war alles erledigt. Jetzt muss ich alles ausdrucken, aber trotzdem noch digital ablegen. Und die Überprüfungen, ob etwas Mehrwertsteuerkonform ist auch aufwändiger geworden.</p>
G. L.	<p><i>Grössere Unternehmen führen immer mehr E-Billings ein. Ich versende meine Rechnungen und Offerten auch immer öfter per E-Mail.</i></p>
<p>Geplante Veränderungen von Unternehmen und staatlichen Einrichtungen</p> <p>Definition: Beschreibt die für die Zukunft geplanten Veränderungen in Unternehmen.</p> <p>Kodierregel: Nur unternehmensinterne Veränderungen.</p>	
S. S.	<p>Nein weniger. Weil er zu alt ist, also er der Geschäftsführer.</p>
G. L.	<p><i>Irgendwann möchte ich zu einer rein elektronischen Buchhaltung wechseln.</i></p>
D. R.	<p>(...). das sehe ich bei unseren Kunden, es kommt sehr auf den Bereich der Firma an. Unternehmen die im Technologiebereich tätig sind, sind sofort digital. Ein Barber hingegen weniger, vielleicht noch in der Kasse, aber sonst beim Administrativen weniger.</p> <p>Aber dem Steueramt Zürich, um noch ein anderes Beispiel zu nennen, reichen wir die Unterlagen noch physisch ein. Andere Kantone, ich glaube es waren unter anderem Obwalden und Nidwalden, ich bin mir aber nicht mehr so sicher... Jedenfalls wird da inzwischen alles rein elektronisch gemacht. Das wird in den nächsten fünf Jahren in Zürich auch so kommen. (...).</p> <p>Veränderungen bei Klienten... Vielleicht durch die Cloud und ERP-Systeme.</p>

	Auch beim Steueramt. Die Datenbank brauchen sie auch. Verknüpfung wird gebraucht. Anwaltsjob wird sich verändern.
B. B.	<p>Einerseits ist sicher, dass die ERPs mit artifizieller Intelligenz und mit künstlicher Intelligenz versetzt werden. Das heisst, die ganze Verarbeitung dort, wird sich noch viel stärker verändern. Vielleicht auch der Unterschied zwischen kleinen und mittelgrossen Unternehmen. Mittelgrosse Unternehmen sehen das schon sehr stark und dort ist man auch Kundengetrieben, dass man solche Produkte einsetzt. Bei den kleinen Unternehmen, ist das anders. Die ganz kleinen Unternehmen gehen schon eher aufs AbaNinja oder aufs Bexio, aber die kleinen Unternehmen, sind noch sehr papiergetrieben. Dort muss man ein wenig schauen, was der Kunde will.</p> <p>Dann haben wir das Versicherungswesen, was sich sehr verändert. Direktzugänge über Portale, über welche man Offerten einholen kann und so weiter. Da kann der Treuhänder auch viel agiler arbeiten.</p>
<p>Geplante Veränderungen im Kontakt zu Treuhandunternehmen</p> <p>Definition: Beschreibt die für die Zukunft geplanten Veränderungen in Bezug auf den Kontakt zwischen Unternehmen und Treuhandunternehmen.</p> <p>Kodierregel: Nur der Kontakt und die Kommunikationsmethoden.</p>	
S. S.	Nein.
G. L.	<i>Nein, ich denke aber auch, dass dies sehr vom Auftragsvolumen eines Unternehmens abhängt und mein Unternehmen ist dazu etwas zu klein.</i>
<p>Herausforderungen durch die digitale Transformation</p> <p>Definition: Beschreibt allgemeine Herausforderungen, welche durch die digitale Transformation entstehen.</p> <p>Kodierregel: Ohne neue Dienstleistungen.</p>	
S. S.	<i>Ich denke, dass in der Zusammenarbeit mit Bund, Kanton, und Steuerbehörde Schwierigkeiten aufkommen. Dort fehlt eine klare Kommunikation. Ausserdem sind viele Unternehmen noch gar nicht darüber informiert, da viele Geschäftsführer zu dem Thema nicht versiert sind. Das liegt bestimmt am Alter und der Generation.</i>
G. L.	Schwierig zu sagen. Für mich selbst wird einfach der Wechsel eine grössere Umstellung.
D. R.	(...). Aber da müssen die gesetzlichen Regelungen stimmen, also betreffend die digitale Speicherung und des digitalen Archivierens. Die Steuererklärung

	<p>muss auch unveränderbar sein, wenn sie elektronisch archiviert wird. Wenn ich ein PDF auf meinem Desktop speichere und es in vielleicht sieben Jahren wieder öffnen möchte, dann verschwindet es vielleicht einfach. Das System versetzt das PDF schliesslich in eine Art künstliches Koma und verändert es ein wenig, damit es wieder geöffnet werden kann. Aber nach so langer Zeit... „Doppelklick“ und das PDF ist weg. Aber dafür gibt es inzwischen bestimmte Softwares, die sorgen dafür, dass die Daten unveränderbar und nach so langer Zeit trotzdem noch einsehbar sind.</p> <p>Wo wir grade bei den Rechnungen sind, da gibt es noch ein weiteres Beispiel. Das muss ja alles einheitlich werden, damit man digitalisieren kann. Das soll mit QR-Codes gemacht werden. Die sind dann auf jeder Rechnung, dann wäre jede Debitoren- und Kreditorenrechnung gleich, dann würde das alles, also das mit dem ERP-System und der Vorkontierung, funktionieren. Aber jetzt, wo noch alle Belege anders sind, funktioniert das kaum. Ich meine, dann habe ich hier einen Vertrag, dann einen Notizzettel und eine Rechnung von der Swisscom. Das System wüsste mit dem meisten noch gar nicht was machen.</p> <p>Veränderung bedarf einer Investition von Zeit und die Balance zwischen Geld verdienen und Ressourcen investieren muss sich auszahlen. Also wenn ich eine Woche in eine Ausbildung investiere, bekomme ich keinen Lohn. Das heisst, die Ausbildung muss mir zumindest etwas für die Arbeit bringen. Ich will nicht zu viel Zeit dafür verschwenden. Prozesse müssen intuitiv sein, damit der User sie schnell anwenden kann.</p>
<p>B. B.</p>	<p>Also wenn man mal vom Umsatz her schaut, ist der Treuhänder eigentlich der Big Data-Halter in der KMU-Welt in der Schweiz. Er ist es sich einfach nicht Bewusst. Und demensprechend schätz er auch die Risiken ein. Wenn man sie nach Ihren Risiken fragt, dann sehen sie so Sachen wie: mein bester Mandatsleiter fällt unter eine Tram oder die Problematik von ich kann gar nicht so viel Arbeit erledigen, wie der Kunde bringt, ich habe Nachwuchsprobleme. Aber die Risiken, was das digitale Arbeiten anbelangt, dass sehen sie nicht. Aber ich sehe das schon recht als Risiko. Vor allem, wenn man gewisse Unternehmen ansieht, welche noch den Server im Keller haben. Eienen. Nicht gespiegelt. (...). Also ich sehe das Risiko sehr gross.</p>

	<p>Die Geschwindigkeit von dieser Veränderung, die kann ich nicht beurteilen. Ich glaube, dass sich das auch aufgrund der Ressourcenprobleme nicht so schnell verändern. Es wird zwar schnell entstehen, aber man hat in den meisten Unternehmen gar nicht die notwendigen Ressourcen um das ganze durchzuziehen. Das wird noch ein Problem sein.</p>
<p>Herausforderung für den Treuhänder und die Treuhänderin als Menschen Definition: Beschreibt die Herausforderungen, mit welche Treuhänder und Treuhänderinnen auf der persönlichen und menschlichen Ebene konfrontiert werden. Kodierregel: Es geht um das Verhalten und das Wissen und nicht um die Arbeitsweise.</p>	
<p>D. R.</p>	<p>Alles ist schneller. Die Antwort ist deutlich schneller, die Erwartungshaltung an die Antwort ist höher. Alles wird komplexer, aber man kann viel schneller antworten. Eine weitere Veränderung ist die IT-Affinität die zunehmend gefordert wird. <i>Veränderungsresistente Menschen kann man irgendwann nicht mehr brauchen, man muss mit dem Prozess mitgehen und flexibel bleiben.</i></p>
<p>B. B.</p>	<p>Ja, wenn wir im Bereich Mensch sind, ja, extrem. Der Treuhänder ist, vom Typ Mensch her, eher introvertiert veranlagt, er versteckt sich gerne hinter dem Computer. Und er arbeitet nicht gerne mit dem Kunden selbst zusammen. Er ist eher der, der am Papier hängt und das verarbeitet und das auch sehr gut macht. Aber die Bereiche Sozialkompetenz und Auftrittskompetenz und das direkte Arbeiten an den Unternehmen, welche er betreut, dass ist eine riesige Herausforderung. Sie ist schon da, wird aber nicht wahrgenommen. (...). Es liegt meistens am Chef. (...). Also das klingt jetzt ganz böse, aber eigentlich ausschliesslich. Also Wille zur Veränderung, Mitarbeiter loslasse und Verantwortung übergeben und vernetzt denken. Ich habe immer gedacht, Treuhänder könnten vernetzt denken. Wenn ich zum Teil in gewisse Treuhandunternehmen gehe, vermisse ich das völlig. Ich meine nicht nur für den Kunden, auch für das eigene Unternehmen. Also für den Kunden denkt er: „Wenn du das machst in der Buchhaltung, hat es steuerlich diese Auswirkung.“ Er kann es ja. Aber wenn es um das eigene Unternehmen geht, ist fertig. (...). Oder dass er seine eigenen Abhängigkeiten nicht erkennt. Wie zum Beispiel, wenn der Mitarbeiter mehr Verantwortung überträgt, dass er dann lieber arbeiten geht. (...).</p>

	<p>Was zum anderen dazu gekommen ist, ist sicher, dass man ein gewisses Know-How haben. Also eine gewisse Systemverständlichkeit, die man bei anderen nicht haben muss. Also das heisst, man muss verstehen, wie die Systeme zusammenhängen. Wie sind die Abhängigkeiten? Was sind die Zusammenhänge? Und da wir natürlich zum Beispiel relativ viele AbaWeb-Kunden haben, sind wir sind wir inzwischen auch da als First-Level-Support und für Informatikfragen.</p> <p>Und, was auch ganz spannend ist, wenn sie dann das Gefühl haben „Wir digitalisieren“, dann würden sie es gerne morgen haben. (...). Sie meinen dann, sie führen ein Tool ein und dann macht es das alles für sie. Aber was man da noch alles abfüllen muss, dass Abhängigkeiten bestehen, dass die Mitarbeiter verstehen, was sie machen müssen, warum sie es machen müssen. (...).</p> <p>Die Frage, warum man etwas machen muss, dass hinterfragen sie nicht. „Man muss es machen, weil der Staat das will.“ Aber es gibt einen Weg dazu. Kann man den verändern? (...).</p> <p>Was hat welche Abhängigkeit. Warum läuft das System so? Wie kann ich neu den Kunden bedienen? Also das heisst, es sind viel mehr Zusatzpunkte dazu gekommen, was es nicht einfacher macht. Es macht es zwar schneller aber auch komplexer. (...). Man muss viel mehr wissen. Es ist alles vernetzter. Man muss vernetzter denken und dass muss einem Bewusst bleiben. Daran fehlt es allerdings in unserem ganzen Bildungswesen.</p>
	<p>Zukünftige Veränderungen im Kontakt zu Unternehmen</p> <p>Definition: Beschreibt, wie Treuhandunternehmen, basierend auf den momentanen Herausforderungen, den Kontakt zu ihren Kunden und staatlichen Einrichtungen anstreben sollten.</p> <p>Kodierregel: Nur im Hinblick auf die Zukunft.</p>
<p><i>D. R.</i></p>	<p><i>(...). Ich denke Plattformen und Cloud-Lösungen werden das Versenden von vertraulichen Unterlagen ersetzen. Aber die Kommunikation per E-Mail bleibt bestehen. Der Kunde muss schliesslich darüber informiert werden, dass wir etwas hoch-geladen haben. Und sonst müssten irgendwelche Push-Nachrichten aktiviert werden.</i></p> <p><i>(...). Bei uns bekommt der Kunde einen Zugang, dann kann er etwas auf seinen Desktop herunterladen und dort an seiner Buchhaltung arbeiten.</i></p>

	<p>Mit dem Steueramt vielleicht. Wir senden auch alles dem Kunden zu und behalten nur die Scans. Der Kunde kümmert sich bei uns um die Archivierung. Archiv ist gleich Geld, das kostet, das geben wir deswegen nur dem Kunden.</p>
<p>B. B.</p>	<p>Also irgendwann wird die E-Mail verschwinden. (...). Und wir versuchen im Moment so eine Plattform zu bauen, damit der Kunden direkt mit uns kommunizieren kann. Also das heisst einerseits können wir ihm alles zur Verfügung stellen, was wir bei uns haben und so weiter, weil das ja ihm seine Dokumente sind und dann fallen die lästigen Telefonate und E-Mails weg.</p> <p>(...). Wir bieten auch eine Cloud-Lösung an. Wenn es so heikel ist, sollen sie lieber über den Direktzugang als über die E-Mail gehen.</p> <p>(...). Hier ist wieder dieser Plattformgedanke, dass der Kunde eigentlich alles selber holen kann. Dieses Self-Service-System. ER kann eigentlich alles selber holen, wie bei McDonalds. „Ich brauche das und ich hole es mir.“ (...).</p> <p>Nicht so schnell, denn beim Treuhänder gibt es viele Einwände wegen dem Persönlichen Kontakt. Der persönliche Kontakt zum Kunden wird in Zukunft stärker sein, da man ganz viel Anderes über den Kunden weiss. Big Data. Wenn ich zum Beispiel metadatenbasiert seine Versicherungsunterlagen ablege, weiss ich ja, wann dem seine Krankentaggeldversicherung abläuft. Dann kann ich proaktiv zum Kunden gehen. Ich bin nicht Versicherungsbroker, aber ich kann ich darauf hinweisen, dass die Police abläuft. Das sind so Sachen, die uns in Zukunft beschäftigen werden.</p> <p>Und das wird sich verändern und ist die Schnittstelle zum Kunden, welche zum Teil bei uns auch noch fehlt. Und das müssen wir noch weiterentwickeln, der Kunde wird sich das in Zukunft gewöhnt sein. Wenn er mit einer Versicherung zusammenarbeiten, die Krankenkasse zum Beispiel, dann scannt er den Beleg ein und schickt ihn der Krankenkasse. Er legt ihn nicht mehr in einen Briefumschlag und versendet ihn. Die Krankenkasse hat ausserdem ein Portal, dort kann man die Leistungsabrechnung einsehen. Da ist genau der Weg, den der Treuhänder auch gehen muss, da ihn alle anderen auch gehen. Banken machen es. Versicherungen machen es. Also müssen wir es auch machen. Es wird erwartet.</p>
<p>Zukünftige Veränderungen des Dienstleistungsportfolios von Treuhandunternehmen</p>	

<p>Definition: Beschreibt, wie sich das Dienstleistungsportfolio von Treuhandunternehmen in Zukunft verändern wird.</p> <p>Kodierregel: Nur Dienstleistungen, nicht die Arbeitsweise.</p>	
D. R.	<p>Wir machen eigentlich kaum Buchungen und haben uns eher auf die Steuerberatung spezialisiert. Die Buchhaltung wird mit der digitalen Transformation eher wegfallen.</p> <p>Bei uns bekommt der Kunde einen Zugang, dann kann er etwas auf seinen Desktop herunterladen und dort an seiner Buchhaltung arbeiten.</p>
B. B.	<p><i>Aber dort holt er in Zukunft einen Teil seiner Marge, also in diesen Produktverkäufen. Er wird dem Kunden eine Plattform zur Verfügung stellen und für diese muss der Kunde etwas zahlen. Das sind Abos. Man kann in dem Sinn ein monatliches Abo bei einem Treuhänder kaufen und dafür erhält man die Leistung.</i></p> <p>Was es sicher geben wird, sind Plattformen. Also Plattformen als Service und als eigene Ökosysteme. Da gibt es zum Beispiel das Treuhand-Ökosystem und das Versicherungsökosystem und die verbindet man miteinander. Aber das wird die Zukunft sein. Also der Versicherungsbroker, der vorbeikommt und Ihnen noch eine Unfallversicherung oder eine Krankenkasse anbieten wird, das wird sehr wahrscheinlich über eine Plattform laufen.</p> <p>In Zukunft wird ein Treuhänder nicht nur sein Fachwissen in den Bereichen Recht, Steuern, Buchhaltung und so weiter, haben müssen, sondern sehr wahrscheinlich auch ein relativ gutes IT-Wissen. Nicht im Detail, aber in den Bereichen, in denen er arbeitet.</p>
<p>Zukünftige Veränderungen in der Arbeitsweise innerhalb von Treuhandunternehmen</p> <p>Definition: Beschreibt, wie sich die Arbeitsweise innerhalb von Treuhandunternehmen in Zukunft verändern wird.</p> <p>Kodierregel: Nur die zukünftige Arbeitsweise, keine Dienstleistungen.</p>	
D. R.	<p>(...). Wir haben Kontakt zu Unternehmen, welche ein ERP-System entwickeln, dass die Möglichkeit eines Vorfassungsmoduls bietet, womit Ein- und Ausgangsrechnungen in dem Sinn „digital“ gescannt werden und vorkontiert werden können. Die künstliche Intelligenz ist allerdings noch nicht so weit, dass es für unser Büro reibungslos läuft. (...). Aber wenn es soweit ist, dann wollen wir es einsetzen.</p>

	<p>Aber anschliessend, mit dem Code, kann das System alles zuordnen und Vorkontieren. Der Buchhalter muss dann nur noch kontrollieren und gegebenenfalls korrigieren. Das System lernt dann mit und wenn man ein paarmal das gleiche geändert hat, weiss es irgendwann, wie es richtig ist und passt es selbst an.</p> <p>Aber mittlerweile und in Zukunft kann man mit der OCR-Funktion die Rechnungen einfach in das System einlesen und dieses erkennt das alles. Man muss die Belege nicht mehr ausdrucken und scannen.</p> <p>Cloud und ERP, genau. Also ERP, eine Interaktion zwischen Lohnbuchhaltung, Anlagebuchhaltung der Finanzbuchhaltung. Ja, die Interaktion hat sich da verändert.</p> <p>Ich kann von überall arbeiten, durch die Cloud-Lösung, damit die Daten sicher sind, haben wir eine Doppel-Authentifizierung. Die geht auch über das Smartphone.</p> <p>Insgesamt die Ortsunabhängigkeit; Familie, Beruf und Freizeit durch das alles unter einem Dach zu haben. Aber auch die Flexibilität der Prozesse durch die Cloud. Wir haben unser Unternehmen ja zu zweit aufgebaut und dementsprechend nur zwei User benötigt. Nun haben wir eine dritte Mitarbeiterin, welcher auch einen User benötigt. Wenn sie die Probezeit nicht besteht, dann brauchen wir den dritten User nicht mehr. (...). Und dann wird der User wieder gelöscht. Ich zahle also, dass was ich brauche. Wenn ich mehr brauche, dann zahle ich auch mehr. Das ermöglicht uns Flexibilität in der Infrastruktur. Mieten statt kaufen. Es ermöglicht uns das „Pay as you earn“-Konzept.</p> <p>Grosses Thema sind Datenbanken und die künstliche Intelligenz. Wir brauchen häufig einen passenden Bundesgerichtsentscheid aus der Praxis. Früher ist man dafür in Bibliotheken gegangen und hat danach gesucht. Heute kann man auf einer Datenbank ein Stichwort eingeben und du bekommst, durch künstliche Intelligenz, drei Vorschläge. Das erleichtert das Auswahlverfahren. Wir wollen so eine Datenbank und eine Verknüpfung zwischen der Judikative und uns als Berater.</p>
B. B.	<p>(...). Intern differenzieren wir uns sicher, dass wir sehr systembetrieben arbeiten. Das heisst, wir haben sämtliche Arbeiten, wo da in einem Treuhandbüro anfallen sind in Workflows, systembasierten Workflows, integriert.</p>

Also das heisst, wenn ein Dokument in unsere Firma reinkommt, wird es bereits erfasst und irgendjemanden zugewiesen und so geht eigentlich nichts mehr vergessen. Kein Stapel mehr auf dem Tisch, Mitarbeiter wissen sehr klar, was ihre Aufgaben sind und was sie zu tun haben, seien es interne oder externe Aufgaben, dass spielt eigentlich gar keine Rolle.

Was uns intern auch unterscheidet, auf Grund von den technologischen Fortschritten, welche wir gemacht haben, ist das Verhältnis zwischen Sacharbeiter und Mandatsleiter. Also bei uns sind Fachpersonen fast in der Überzahl gegenüber den Sacharbeitern, wo in einem herkömmlichen Treuhandbüro so, meistens so ein Mandatsleiter, drei Sacharbeiter sind oder vielleicht zwei Sachbearbeiter und bei uns ist das Verhältnis eins zu 0.7. Das heisst, wir haben gar keine direkten Sachbearbeiter mehr. Diese sind bei uns wie pool pulled, die arbeiten bei uns einfach an dem, was wir in dem Sinn im Haus haben und das differenziert uns schon recht.

Extern ist ein wenig schwierig.

(...). Das sind so AbaWeb-Geschichten, AbaNinja, wir arbeiten mit Bexio, wir arbeiten mit Klara, wir arbeiten eigentlich mit allem was kommt. Was uns dort vielleicht bei uns, uns auszeichnet, wir sind dort durch sehr offen.

(...). Was vielleicht noch dazu kommt, weil wir so systemgetrieben sind, wir versuchen den Kunden zu führen. (...). Das heisst, wir machen den Kunden sehr viel darauf aufmerksam. Das können wir, weil es systembasiert niedergelegt ist. Dadurch können wir auch sehr rasch eingreifen und der Kunde hat sicher das Gefühl er sei sehr gut betreut, weil er auch teilweise automatisierte E-Mails erhält. Darin heisst es: „Hey Kunde, es ist wieder ein Quartal vorbei, bring doch deine Unterlagen vorbei“. Das ist bei uns alles automatisiert und so haben wir vielleicht ein anderes Verhältnis zu der Kundschaft.

(...) Wir sind intern papierlos.

Und was auch stärker kommen wird, denke ich, dass der Treuhänder mehr in die Zukunft arbeitet, weil der Treuhänder vom reaktiven ins aktive wechseln wird. Früher war es ja so, dass der Kunde seine Unterlagen gebracht hat, die er irgendwo gesammelt hat und der Treuhänder hat diese dann verarbeitet.

(...). Es wird eher à jour sein und der Treuhänder wird eher in die Zukunft schauen können. Und dann kann man Proaktive mit dem Kunden zusammenarbeiten. Das wird sich sehr verändern.

	<p>Was sich in der Entwicklung auch verändern wird, da sind wir beim Bereich Mensch, ist der Bereich Wissen. (...). Der Chef weiss alles, er weiss alles über die Kunden und er hat alles im Kopf. In der Zukunft wird das nicht mehr funktionieren. Ersten weil der Mitarbeiter, also vor allem jüngere Mitarbeiter, das nicht mehr akzeptieren werden. Die werden sich beschweren. Und zum Zweiten, wird der Wissenstransfer viel wichtiger. Das Wissen vom Treuhänder fängt ja bei den gesetzlichen Bestimmungen an (und so weiter) und die verändern sich ja so rasch, da muss man eigentlich das Know-How bündeln und transferieren können. Da wird es auch eine grosse Veränderung geben. Zum Beispiel muss man das Wissen zur Verfügung stellen, zum Beispiel dem Kunden oder dem Mitarbeiter.</p> <p>Das was einem in der Buchhaltung noch Bauchschmerzen macht, sind die Kasse, die Kreditkartenabrechnungen und die Spesen. (...). Es gibt zum Teil schon Apps, ABACUS hat ja auch eine, aber das funktioniert alles nicht so wie es sollte. AbaKlick wird nächstes Jahr einen neuen Namen bekommen und sie sind jetzt sehr doll an der Weiterentwicklung dran, (...), wenn man es dann fotografiert, kommt der Mehrwertsteuersatz, es sucht das Restaurant und wenn die Mehrwertsteuernummer drauf ist, wird das über Zefix ausgelesen, dann wird die Mehrwertsteuer angeschaut und hinterlegt und wenn das System das Restaurant schon erkennt, verbucht es das schon auf das richtige Konto.</p>
	<p>Zukünftige Veränderungen bei Treuhändern und Treuhänderinnen als Menschen</p> <p>Definition: Beschreibt, welche Veränderungen in der Persönlichkeit und betreffend das Fachwissen von Treuhändern und Treuhänderinnen angestrebt werden beziehungsweise, wie diese erreicht werden können.</p> <p>Kodierregel: Es geht um das Verhalten und das Wissen und nicht um die Arbeitsweise.</p>
<p>B. B.</p>	<p>Seit einem Jahr bieten wir ein Zertifikats-Lehrgang bei der Schweizerischen Treuhandschule STS. Dort suchen wir eigentlich Führungspersonen, welche Treuhandbüros leiten und versuchen Ihnen beizubringen, wie sie ihr Geschäftsmodell verändern können. Beginnend mit Menschen, Prozesse und dann mit Tools die eventuell eingesetzt werden könnten. Da haben wir selber etwas gemacht, eben, weil es fehlt.</p>

	<p>(...). Der Treuhänder lebt sehr in der Vergangenheit. Und das muss er ändern. Er muss mit dem Kunden in die Zukunft gehen. Ich denke, damit werden sich dann auch die Aufgaben verändern.</p> <p><i>Und das gehört auch zur Treuhänder-DNA, möglichst zu sammeln und bei sich zu behalten. Aber das wird nicht mehr funktionieren. Und das wird sich auch extrem Verändern. Das ist übrigens einer der Prozesse, bei welchen wir bei Unternehmen anstossen. Das ist sehr sehr schwierig.</i></p> <p>Das ist ein Angebot neben den normalen Weiterbildungsgängen.</p> <p>Der Treuhänder wird in Zukunft viel mehr Produkte verkaufen, und er muss Verkäufer werden. Das ist auch so ein Thema, der Treuhänder ist ein extrem schlechter Verkäufer.</p>
<p>Verständnis von “digitale Transformation”</p> <p>Definition: Die vom Experten gegebene Definition für den Begriff “digitale Transformation”</p> <p>Kodierregel: Definition und Begriffserklärung.</p>	
S. S.	<p>Nunja, Digitalisierung bedeutet für mich, dass nichts mehr auf Papier ist. So wie diese angeblich papierlosen Büros.</p> <p>Und Transformation hat für mich sehr viel mit Kommunikation zu tun. Also das mehr kommuniziert wird, dass dort auch ein Wandel stattfindet.</p>
G. L.	<p><i>Der Wechsel von analog zu digital.</i></p>
D. R.	<p>Von der Rechnung bis zur Verbuchung und bis zur Zahlung, dass „alles“ automatisiert wird. Also, dass die „undankbare“ Arbeit von Robotern übernommen wird.</p>
B. B.	<p>Digitale Transformation gab es schon immer. Da kam erst die Industrialisierung, dann kamen die ersten Computer und so weiter. Es ist eine ständige Transformation. (...). Was sich allerdings gegenüber der Industrialisierung oder damals, als die ersten Computer kamen, geändert hat, Verändert hat, sind die Halbwertszeiten. Die Halbwertszeiten pro Jahr verkürzen sich um ein Vielfaches. Die digitale Transformation hat für mich vor allem mit Geschwindigkeit zu tun. Das heisst, man hat gute technologische Möglichkeiten. Man kann Verarbeitungen automatisieren, die ganzen Big Data-Geschichten. Und die digitale Transformation hat noch einen grossen Aspekt in Bezug auf den Menschen. Die Menschen müssen viel offener sein um sich schneller zu Verändern. Das sind der Mindset, die Offenheit, das Verständnis</p>

	für gewisse andere Unternehmen. Das ist für mich die digitale Transformation, also die Schnelligkeit, Denken in Prozessen und ein ganz grosser Bereich ist der Mensch.
Chance oder Herausforderung	
Definition: Beschreibt, ob die digitale Transformation eher als Chance oder als Herausforderung angesehen wird.	
Kodierregel: Keine Einschränkung.	
S. S.	Eher eine Chance, aber mit grossen Risiken verbunden, bis sie sich mal etabliert hat.
G. L.	Für mich persönlich ist es einfach eine Umstellung, da ich eher ein Papier-Mensch bin.
D. R.	<i>Eher als Chance.</i>
B. B.	Beides.
Chancen	
Definition: Beschreibt, welche Chancen in der digitalen Transformation gesehen werden.	
Kodierregel: Keine Eingrenzung.	
S. S.	Weniger Wald wird abgeholzt. Man kommt schneller und einfacher zu Informationen. Die Kommunikation wird schneller. Informationen werden einfacher übermittelt.
G. L.	<i>Schnellere Prozessdurchgänge, wenn die digitale Transformation durchgeführt wurde.</i>
D. R.	Langweilige Arbeit wird von künstlicher Intelligenz bewerkstelligt.
B. B.	Es ist eine extrem grosse Chance, weil ich denke, dass sich der Beruf sehr stark verändern wird. Dadurch werden wir ganz andere Aufgaben bekommen. Also es heisst, dass es durchaus sein kann, dass wir für KMU der Single-Point-of-Contact werden können mit unserem Netzwerk. (...). Vielfach wirst du als Treuhänder wegen ganz anderen Sachen gefragt, als Buchhaltung. Es heisst dann: „Oh vielleicht kennt er noch jemanden“ oder „Er hat ja so viele Kunden, da muss in seinem Netzwerk ja noch jemand sein, der das kann.“ Das wird noch viel stärker kommen. (...). Aber ich denke es ist auch eine riesen Chance.
Risiken und Herausforderungen	

<p>Definition: Beschreibt, welche Chancen in der digitalen Transformation gesehen werden.</p> <p>Kodierregel: Keine Einschränkung.</p>	
S. S.	<p>Datendiebstahl ist sicher etwas, aber nicht das grösste Risiko.</p> <p>Ich denke, dass in der Zusammenarbeit mit Bund, Kanton, und Steuerbehörde Schwierigkeiten aufkommen. Dort fehlt eine klare Kommunikation.</p> <p>Ausserdem sind viele Unternehmen noch gar nicht darüber informiert, da viele Geschäftsführer zu dem Thema nicht versiert sind. Das liegt bestimmt am Alter und der Generation.</p>
G. L.	<p>Schwierig zu sagen. Für mich selbst wird einfach der Wechsel eine grosse Umstellung.</p>
D. R.	<p><i>Veränderung bedarf einer Investition von Zeit und die Balance zwischen Geld verdienen und Ressourcen investieren muss sich auszahlen. Also wenn ich eine Woche in eine Ausbildung investiere, bekomme ich keinen Lohn. Das heisst, die Ausbildung muss mir zumindest etwas für die Arbeit bringen. Ich will nicht zu viel Zeit dafür verschwenden.</i></p> <p><i>Prozesse müssen intuitiv sein, damit der User sie schnell anwenden kann.</i></p>
B. B.	<p>Der Treuhänder lebt sehr in der Vergangenheit. Und das muss er ändern. Er muss mit dem Kunden in die Zukunft gehen. Ich denke, damit werden sich dann auch die Aufgaben verändern. Und das ist eine Herausforderung.</p> <p>Ja, wenn wir im Bereich Mensch sind, ja, extrem. Der Treuhänder ist, vom Typ Mensch her, eher introvertiert veranlagt, er versteckt sich gerne hinter dem Computer. Und er arbeitet nicht gerne mit dem Kunden selbst zusammen. Er ist eher der, der am Papier hängt und das verarbeitet und das auch sehr gut macht. Aber die Bereiche Sozialkompetenz und Auftrittskompetenz und das direkte Arbeiten an den Unternehmen, welche er betreut, das ist eine riesige Herausforderung.</p> <p>(Datenschutz und Phishing) Also wenn man mal vom Umsatz her schaut, ist der Treuhänder eigentlich der Big Data-Halter in der KMU-Welt in der Schweiz. Er ist es sich einfach nicht Bewusst. Und dementsprechend schätzt er auch die Risiken ein.</p>

Tabelle 11: Dekodierung der Experteninterviews (eigene Abbildung)