

Digitalisierungsstrategien der Agro-Treuhänder

Wie die landwirtschaftliche Treuhandbranche mit der Digitalisierung Schritt hält

Bachelor Thesis von Stocker Nicola

Vorgelegt bei Mürger Bendicht und Sturzenegger Hans Ulrich

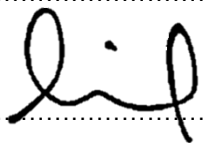
Zollikofen, 17. August 2020

Selbstständigkeitserklärung und Gewährung der Nutzungsrechte

Durch meine Unterschrift erkläre ich, dass

- ich die „Richtlinien über den Umgang mit Plagiaten an der Berner Fachhochschule“ kenne und mir die Konsequenzen bei deren Nichtbeachtung bekannt sind,
- ich diese Arbeit in Übereinstimmung mit diesen Grundsätzen erstellt habe,
- ich diese Arbeit persönlich und selbständig erstellt habe,
- ich mich einverstanden erkläre, dass meine Arbeit mit einer Plagiat-Erkennungssoftware getestet und in die BFH-Datenbank der Software aufgenommen wird,
- ich der HAFL ein kostenloses, unbefristetes, nicht-exklusives Nutzungsrecht an meiner Arbeit gewähre.

Ort, Datum **Trimmis, 17. August 2020**

Unterschrift 

Mitteilung über die Verwendung von studentischen Arbeiten der Hochschule für Agrar-, Forst und Lebensmittelwissenschaften HAFL

Alle Rechte an Semesterarbeiten, Minorarbeiten sowie Bachelor und Master Theses der Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften HAFL sind im Besitze des/der Verfasser/in der Arbeit. Die HAFL genießt jedoch ein kostenloses, unbefristetes, nicht-exklusives Nutzungsrecht an den Arbeiten ihrer Studierenden.

Semesterarbeiten, Minorarbeiten sowie Bachelor und Master Theses sind Bestandteile des Ausbildungsprogramms und werden von den Studierenden selbständig verfasst. Die HAFL übernimmt keine Verantwortung für eventuelle Fehler in diesen Arbeiten und haftet nicht für möglicherweise daraus entstehende Schäden

Zollikofen, Dezember 2015
Die Direktion

Inhaltsverzeichnis

Glossar	4
Tabellenverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis	5
Abstract	6
1 Einleitung	7
1.1 Einleitung	7
1.2 Forschungsfragen	7
1.3 Hypothesen	8
2 Stand der Forschung	9
2.1 Digitale Transformation und digitaler Reifegrad	9
2.2 Auswirkungen der Automatisierung auf den Arbeitsmarkt	10
2.3 Digitalisierung in der Treuhandbranche	12
2.4 Digitalisierung in der Landwirtschaft	13
3 Material und Methoden	14
3.1 Literaturrecherche	14
3.2 Empirischer Teil	14
3.2.1 Befragung Agro-Treuhänder	14
3.2.2 Experteninterviews	15
3.3 Branchenstrukturanalyse nach Michael E. Porter	16
3.3.1 Verhandlungsmacht der Lieferanten	17
3.3.2 Verhandlungsmacht der Kunden	17
3.3.3 Bedrohung durch neue Wettbewerber	17
3.3.4 Bedrohung durch Ersatzleistungen	17
3.3.5 Konkurrenz zwischen bestehenden Wettbewerbern	18
3.4 Geschäftsmodell und wertbasierter Geschäftsmodellansatz	18
3.4.1 Definition Geschäftsmodell	18
3.4.2 Wertbasiertes Geschäftsmodell	18
4 Ergebnisse	20
4.1 Branchenanalyse Agro-Treuhand Schweiz	20
4.1.1 Allgemeine Eckdaten zu Agro-Treuhand Schweiz	20
4.1.2 Verhandlungsmacht der Lieferanten	22
4.1.3 Verhandlungsmacht der Kunden	23
4.1.4 Bedrohung durch neue Wettbewerber	23
4.1.5 Bedrohung durch Ersatzleistungen	24
4.1.6 Konkurrenz zwischen bestehenden Wettbewerbern	24
4.2 Branchenentwicklung Agro-Treuhand Schweiz	25
4.2.1 Digitale Prozesse in der Agro-Treuhandbranche	25
4.2.2 Digitale Veränderungen der letzten 20 Jahre in der Agro-Treuhandbranche	25
4.2.3 Digitale Weiterentwicklung der Agro-Treuhandbranche	26
4.2.4 Anforderungsprofil Agro-Treuhänder	28
4.3 Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung	29
4.3.1 Chancen	29
4.3.2 Herausforderungen	31
4.4 Digitalisierungsstrategien der Agro-Treuhänder	32
4.4.1 Ziele und Strategien im Bereich Umsatz, Mitarbeitende und Dienstleistungen	32
4.4.2 Ziele und Strategien im Bereich Digitalisierung	34
4.5 Geschäftsmodelle der Agro-Treuhänder	36
4.5.1 Leistungskonzept	36
4.5.2 Wertschöpfungskonzept	37
4.5.3 Kanäle	39
4.5.4 Ertragsmodell	40
4.5.5 Wertverteilung	40
4.5.6 Entwicklungskonzept	41

4.5.7 Durchschnittlicher Agro-Treuhänder	41
5 Diskussion	42
5.1 Branchenanalyse Agro-Treuhand Schweiz	42
5.2 Branchenentwicklung im Kontext der Digitalisierung	43
5.3 Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung	45
5.4 Digitalisierungsstrategien und Geschäftsmodelle in der Agro-Treuhandbranche	46
5.5 Kritische Würdigung	49
6 Folgerungen	50
6.1 Beantwortung der Forschungsfragen	50
6.2 Lücken der Arbeit und weitere Forschungsfragen	52
6.3 Handlungsempfehlungen	54
Dank	58
Anhang	59

Glossar

Agro-Treuhänder	Unter Agro-Treuhänder wird in dieser Arbeit ein auf landwirtschaftliche Kunden spezialisiertes Treuhandunternehmen verstanden, welches treuhänderische Dienstleistungen im Bereich Buchführung, Jahresabschluss, Steuerberatung, Unternehmensberatung etc. anbietet. Als Agro-Treuhänder gelten alle Mitglieder des Treuhandverbands Landwirtschaft Schweiz. Die Mitgliedschaft wird als Abgrenzungskriterium zu den übrigen Treuhandunternehmen verwendet.
Digitale Transformation	Dieser Begriff wird in dieser Arbeit synonym zum Begriff Digitalisierung verwendet. → siehe <i>Digitalisierung</i>
Digitalisierung	Darunter ist im eigentlichen Sinn der Übergang von analogen zu digitalen Werten, die entsprechend in digitaler Form verarbeitet und gespeichert werden. Bei der Digitalisierung handelt es sich um einen Prozess, der auch als digitale Transformation bezeichnet wird. Wesentliche Aspekte der Digitalisierung sind die Automatisierung, die künstliche Intelligenz und die Robotisierung. Das Ziel besteht darin, Prozesse dahingehend zu optimieren bzw. zu automatisieren, dass die Effizienz gesteigert wird.
Digitalisierungsstrategie	Die Digitalisierungsstrategie ist im Grunde genommen eine Strategie, die sich jedoch vorwiegend mit dem Erreichen von Ziele im Kontext der Digitalisierung beschäftigt. Sie dient einer Unternehmung zur Bewältigung der digitalen Transformation. Die Ziele und Massnahmen hängen immer vom jeweiligen digitalen Reifegrad der Unternehmung ab.
Geschäftsmodell	Das Geschäftsmodell beschreibt, wie ein Unternehmen gegenüber seinen Anspruchsgruppen Werte schafft. Es grenzt sich insofern von der Strategie ab, als dass ein Geschäftsmodell keine Informationen über den Umgang mit der Konkurrenz enthält. Ausserdem wird das Geschäftsmodell aus der Unternehmensstrategie abgeleitet.
Strategie	Eine Strategie (Unternehmensstrategie, Digitalisierungsstrategie usw.) beschreibt den Weg und die Massnahmen, wie ein klar definiertes Ziel erreicht werden soll. Sie beschreibt eine mittel- bis langfristige Verhaltensweise einer Organisation zur Erreichung der gesteckten Ziele.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Hypothesen zu den drei Forschungsfragen	8
Tabelle 2 Es wurden Interviews mit insgesamt fünf verschiedenen Experten durchgeführt.	16
Tabelle 3 Definition der sechs Dimensionen des wertbasierten Geschäftsmodells	19
Tabelle 4 Agro-Treuhänder betreuen zwischen 62.5 % und 65.5 % aller Landwirtschaftsbetriebe.	21
Tabelle 5 Geschäftsmodell eines durchschnittlichen Agro-Treuhänders	41
Tabelle 6 Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung	51

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Berufe wie allgemeine Sekretariatskräfte, Fachkräfte in der Landwirtschaft und Buchhalter weisen eine hohe Automatisierungswahrscheinlichkeit auf.	11
Abbildung 2 Das Fünf-Kräfte-Modell nach Porter	17
Abbildung 3 Die sechs Dimensionen des wertbasierten Geschäftsmodells	19
Abbildung 4 Ein Agro-Treuhänder in der Schweiz betreut durchschnittlich 680 Kunden.	20
Abbildung 5 Agro-Treuhänder haben häufig die Rechtsform einer Aktiengesellschaft oder GmbH.	21
Abbildung 6 Umsatzentwicklung der Agro-Treuhänder in den vergangenen fünf Jahren	22
Abbildung 7 Agro-Treuhänder sind der Ansicht, dass Buchhaltungen nicht zwingend vollständig digitalisiert, aber repetitive Tätigkeiten automatisiert werden.	26
Abbildung 8 Sozialkompetenz, IT-Kenntnisse und Treuhandkompetenz gewinnen an Bedeutung.	28
Abbildung 9 Wer als Agro-Treuhänder erfolgreich sein will, braucht eine Digitalisierungsstrategie.	34
Abbildung 10 Jeder zweite Agro-Treuhänder verfügt über eine Digitalisierungsstrategie.	34
Abbildung 11 Cloudlösungen sind im Gegensatz zu selbständigem Verbuchen wenig verbreitet.	35
Abbildung 12 Agro-Treuhänder betreuen zu drei Vierteln landwirtschaftliche Kunden.	36
Abbildung 13 Einzelunternehmen stellen die Hauptkundengruppe von Agro-Treuhändern dar.	36
Abbildung 14 Die Kerndienstleistungen der Agro-Treuhänder sind «Buchhaltung & Jahresabschluss», «Steuerberatung» und «Unternehmensberatung».	37
Abbildung 15 Mitarbeitende sind die wichtigste Ressource der Agro-Treuhänder.	38
Abbildung 16 Kooperationsformen sind unter Agro-Treuhändern weit verbreitet.	38
Abbildung 17 Mehr als 60 % der Agro-Treuhänder verfügen über eine eigene IT-Infrastruktur mit externer Wartung.	38
Abbildung 18 E-Mail und Post sind wichtige Formen des Datenaustausches.	39
Abbildung 19 Der persönliche Kontakt ist entscheidend für die Neukundengewinnung.	39
Abbildung 20 Die Dienstleistung «Buchhaltung & Jahresabschluss» macht bei den meisten Agro-Treuhändern mehr als die Hälfte des Gesamtumsatzes aus.	40

Abstract

STOCKER, Nicola. Digitalisierungsstrategien der Agro-Treuhänder. Wie die landwirtschaftliche Treuhandbranche mit der Digitalisierung Schritt hält.

Die digitale Transformation stellt Wirtschaft und Gesellschaft vor neue Herausforderungen, auch die landwirtschaftliche Treuhandbranche ist von diesem Wandel betroffen. Welche Auswirkungen die Digitalisierung auf die Agro-Treuhandbranche hat und wie die Branche mit ihr Schritt hält, wurde bislang noch nicht wissenschaftlich untersucht. Diese Bachelorarbeit setzt genau dort an und untersucht, wie sich die Branche im Kontext der Digitalisierung weiterentwickelt, welche Chancen und Herausforderungen bestehen und welche Digitalisierungsstrategien und Geschäftsmodelle von Agro-Treuhändern angewendet werden. Das Ziel besteht darin, Entwicklungstendenzen aufzuzeigen, aber auch eine erste Branchenanalyse der landwirtschaftlichen Treuhandbranche durchzuführen. Hierfür wurde eine Online-Umfrage bei den Agro-Treuhändern in der erweiterten Deutschschweiz durchgeführt und ausserdem wurden verschiedene Experten interviewt.

Wie die Arbeit gezeigt hat, wird sich die Agro-Treuhandbranche in den nächsten Jahren digital weiterentwickeln und bereits heute teilweise digitalisierte Prozesse vollständig digitalisieren. Eine wichtige Rolle werden dabei Cloudlösungen spielen. Angesichts der Tatsache, dass derzeit 14 % der Kunden von Agro-Treuhändern eine Cloud nutzen, besteht weiterhin unausgeschöpftes Digitalisierungspotenzial. Mit der Digitalisierung und den kürzlich eingeführten QR-Rechnungen soll die Automatisierung der Buchhaltung vorangetrieben werden, was gemäss dieser Arbeit keiner primären Zielsetzung der Branche entspricht. Zwar würde die Automatisierung Effizienzsteigerungen bringen und sich optimal mit einer Cloudlösung kombinieren lassen, doch die Agro-Treuhänder sehen, dass ihre Kunden gegenüber der Digitalisierung öfters skeptisch eingestellt sind und sie dadurch gewissermassen hemmen.

Damit die Chancen der digitalen Transformation genutzt werden können, müssen die Agro-Treuhänder bei den Kunden Überzeugungsarbeit leisten. Ängste und Sorgen sind aus dem Weg zu räumen und das kann insbesondere durch eine Digitalisierungsoffensive geschehen, bei der die Vorteile und der Nutzen digitaler Prozesse in den Vordergrund gestellt werden. Klare Digitalisierungsstrategien sind wichtig, doch nur gerade die Hälfte aller Agro-Treuhänder verfügt über eine solche. Es braucht von den Agro-Treuhändern klare Strategien, wie sie die Digitalisierung vorantreiben und die Kunden miteinbeziehen wollen. So können die Agro-Treuhänder ihre neue Rolle als Digitalisierungshelfer übernehmen und aktiv zum digitalen Fortschritt der Branche beitragen.

Ein durch die Digitalisierung bedingter Stellenabbau in der Agro-Treuhandbranche ist nicht zu erwarten, dennoch ist eine Verlagerung von einfacheren Sekretariats- hin zu Mandatsleitertätigkeiten, die eine höhere Qualifikation erfordern, wahrscheinlich. Die Beratung wird im Gegensatz zur klassischen buchhalterischen Tätigkeit an Bedeutung zulegen. Daher ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden als wichtiger Schlüsselfaktor der Digitalisierung aus- und weitergebildet werden. Als besonders wichtige Kompetenzen gelten die Sozial- und Treuhandkompetenz sowie IT-Kenntnisse.

Schlagwörter: Digitalisierung, Agro-Treuhand, Geschäftsmodell, Digitalisierungsstrategie, Branchenanalyse

1 Einleitung

1.1 Einleitung

Der Begriff «Digitalisierung» – oft auch «digitale Transformation» genannt – hat sich weltweit zu einem vielverwendeten Schlagwort entwickelt. Es wird vom digitalen Zeitalter, von digitalisierten Prozessen und digitaler Revolution gesprochen. Die Digitalisierung verspricht eine bessere Vernetzung von Menschen, Unternehmen, Organisationen und Ländern, schnellere und einfachere Kommunikation, vollautomatisierte Prozesse und Kosteneinsparungen dank effizienter digitaler Innovationen. Dieser unaufhaltsamen Entwicklung kann sich kaum jemand entziehen, ausser vielleicht die Ärmsten dieser Welt, die weder über eine funktionierende Wasser- noch über eine Stromversorgung verfügen. Der Tenor in der heutigen modernen Gesellschaft lautet: Wer erfolgreich sein will, muss digital aufrüsten.

Welche Auswirkungen die Digitalisierung bzw. die zunehmend im Vordergrund stehende Automatisierung von Prozessen auf die Arbeitswelt haben wird, wurde mehrfach untersucht. Einigkeit besteht darin, dass Berufsfelder im Bereich der Administration und Buchhaltung ebenso wie in der Landwirtschaft eine hohe Automatisierungswahrscheinlichkeit aufweisen (Frey und Osborne 2013; Bonin et al. 2015; Brandes und Zobrist 2016; Nagl et al. 2017). Gerade deshalb werden sich Treuhandunternehmen mit den Folgen der Digitalisierung auseinandersetzen müssen. Es gibt bereits Untersuchungen zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Treuhandbranche (Heiss 2019) oder Analysen über den Digitalisierungsgrad von Treuhandunternehmen (Klauser und Herzog 2017). Diese und weitere Arbeiten befassen sich mit der gesamten Treuhandbranche. Eine isolierte Betrachtung der auf landwirtschaftliche Kunden spezialisierten Agro-Treuhandbranche existiert bislang nicht.

Vor diesem Hintergrund erscheint es wichtig, diesen besonderen Typus von Treuhänder im Kontext der Digitalisierung genauer zu untersuchen. Über die Agro-Treuhandbranche ist aus wissenschaftlicher Sicht kaum etwas bekannt. Es fehlt an Wissen über die Branche, den Wettbewerb, über die Geschäftsmodelle und Strategien dieser Akteure. Ausserdem ist unklar, wie Agro-Treuhänder mit der Digitalisierung umgehen und wie sie sich für die digitale Zukunft rüsten.

Mittels Umfrage bei Agro-Treuhändern im deutschsprachigen Raum der Schweiz und Experteninterviews soll im Rahmen dieser Bachelorarbeit der Frage nachgegangen werden, wie sich die Agro-Treuhandbranche im Zuge der Digitalisierung weiterentwickelt. In erster Linie sollen deshalb eine Branchenanalyse erstellt und Entwicklungstendenzen aufgezeigt werden. Ein weiteres Ziel der Arbeit besteht darin, die Geschäftsmodelle und Strategien abzubilden und Chancen sowie Herausforderungen der Digitalisierung aufzuzeigen. Zudem werden abschliessend Handlungsempfehlungen zum Umgang mit der Digitalisierung in der Agro-Treuhandbranche formuliert.

1.2 Forschungsfragen

Bezugnehmend auf die in der Einleitung geschilderte Problemstellung lassen sich folgende drei Forschungsfragen ableiten, welche im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden sollen:

- [1] Wie entwickelt sich die landwirtschaftliche Treuhandbranche im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung weiter?

- [2] Welche Chancen und Herausforderungen bringt die Digitalisierung für Agro-Treuhänder und deren Kunden?
- [3] Welche Strategien und Geschäftsmodelle werden von Agro-Treuhändern zur Bewältigung der Digitalisierung angewendet?

1.3 Hypothesen

Zu den drei genannten Forschungsfragen werden verschiedene Hypothesen aufgestellt, die im Laufe der Arbeit beantwortet bzw. verifiziert oder falsifiziert werden (Tab. 1).

Tabelle 1 Hypothesen zu den drei Forschungsfragen

Forschungsfrage	Hypothesen
[1] Wie entwickelt sich die landwirtschaftliche Treuhandbranche im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung weiter?	<p>[H 1.1] In den nächsten fünf bis zehn Jahren wird der Anteil vollständig digitalisierter Buchhaltungen und digitaler Kundendossiers zunehmen – die physische Datenablage bei Agro-Treuhändern wird dadurch abgelöst.</p> <p>[H 1.2] Der Datenaustausch zwischen Kunde und Treuhänder wird hauptsächlich digital (insb. via Cloud) erfolgen und bisherige Formen wie beispielsweise den USB-Stick oder den Bundesordner schrittweise ablösen.</p> <p>[H 1.3] Die vollautomatisierte Buchhaltung wird zwar mit dem Aufkommen von QR-Codes erleichtert, doch in den nächsten fünf Jahren wird sie in der Agro-Treuhandbranche eine untergeordnete Bedeutung einnehmen.</p> <p>[H 1.4] Die Digitalisierung bzw. die Automatisierung buchhalterischer Tätigkeiten führt bei den meisten Agro-Treuhändern zu einem Stellenabbau.</p> <p>[H 1.5] Digitale Kompetenzen (vernetztes Denken, Anwender-Kenntnisse usw.) werden in den nächsten Jahren bei Treuhandunternehmen häufiger gefragt sein, um mit der Digitalisierung mithalten zu können.</p>
[2] Welche Chancen und Herausforderungen bringt die Digitalisierung für Agro-Treuhänder und deren Kunden?	<p>[H 2.1] Eine digitalisierte und (teil-)automatisierte Buchhaltung ermöglicht dem Agro-Treuhänder eine nähere und bessere Betreuung bzw. Beratung des Kunden, wodurch Beratungsqualität und Kundenbindung zunehmen.</p> <p>[H 2.2] Nur wenn das Vertrauen sowohl der Agro-Treuhänder als auch der Kunden in die Digitalisierung gestärkt wird, kann die Digitalisierung als Chance für alle Beteiligten genutzt werden.</p> <p>[H 2.3] Solange Kunden nicht bereit sind, die Buchhaltung digital und papierlos zu führen, wird der Digitalisierungsfortschritt der Agro-Treuhandbranche gehemmt.</p>
[3] Welche Strategien und Geschäftsmodelle werden von Agro-Treuhändern zur Bewältigung der Digitalisierung angewendet?	<p>[H 3.1] Innovative Agro-Treuhänder, die eine Affinität gegenüber der digitalen Transformation aufweisen, sind gegenüber jenen, die sich mit der Digitalisierung kaum auseinandersetzen, wesentlich erfolgreicher.</p> <p>[H 3.2] Kunden werden vermehrt in den Digitalisierungsprozess einbezogen und von Agro-Treuhändern darin unterstützt, damit ein Teil der Datenaufbereitung durch die Kunden erledigt wird (z. B. Belege/Buchungen erfassen).</p> <p>[H 3.3] Die Anpassungsstrategien an die Entwicklungen der Digitalisierung sind – sofern explizit vorhanden – sehr heterogen und setzen unterschiedliche Schwerpunkte.</p>

2 Stand der Forschung

Im folgenden Kapitel wird verschiedene Literatur, die im Kontext der Digitalisierung bzw. der zu untersuchenden Forschungsfragen steht, ausgewertet. Daraus gewonnene Erkenntnisse werden in der Diskussion erneut aufgegriffen.

2.1 Digitale Transformation und digitaler Reifegrad

Die Digitalisierung ist omnipräsent. Das Thema ist zudem auch nicht völlig neu, denn die Digitalisierung hat schon vor mehr als 75 Jahren mit den Vorläufern des heutigen Computers begonnen (Schallmo et al. 2018, 22). Uhl und Loretan (2019, 1) definieren die digitale Transformation als «die Nutzung digitaler Technologien mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile zu generieren». Laut dem weltweit agierenden Beratungsunternehmen Deloitte (2015) kann sich niemand diesem Wandel entziehen, entsprechend ist die erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung ein entscheidender Überlebensfaktor für Unternehmen. Veränderungen treten häufiger und schneller auf, gerade deshalb sollten Unternehmen nicht nur die Veränderungen im eigenen Kerngeschäft, sondern auch im Bereich der Informationstechnologie (IT) berücksichtigen, zumal die verspätete Beachtung von Trends dazu führen kann, dass ein Unternehmen stärker von der IT als von der eigenen Geschäftsführung geleitet und getrieben wird (Fauser et al. 2017, 80). Zu einem ähnlichen Schluss kommen Greif et al. (2016), aus ihrer Sicht ist es wichtig, dass gerade kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) in einem stark digitalisierten Markt den Anschluss nicht verlieren. Damit KMU und andere Unternehmen mit der Digitalisierung Schritt halten können, empfehlen verschiedene Beratungsunternehmen die Entwicklung einer sogenannten Digitalisierungsstrategie, welche als wichtiger Faktor für den unternehmerischen Erfolg klassifiziert wird (Prantl 2019; Theil 2019). Ergänzend dazu sind Greif et al. (2016) überzeugt, dass es nicht per se eine digitale Strategie braucht, sondern viel eher eine (langfristige) Unternehmensstrategie zur Bewältigung der digitalen Transformation.

Das Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen hat im Jahr 2017 in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen Crosswalk den digitalen Reifegrad von Unternehmen und Branchen in der Schweiz, Deutschland und Österreich untersucht und festgestellt, dass der durchschnittliche Reifegrad gegenüber dem Vorjahr zugenommen hat, dass Grossunternehmen den höchsten und kleine Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden den tiefsten Reifegrad erreichen (Berghaus et al. 2017). Sowohl Arvanitis et al. (2017) als auch Greif et al. (2016) sehen einen positiven Zusammenhang zwischen der Unternehmensgrösse und dem Digitalisierungsgrad, d. h. je grösser ein Unternehmen ist, desto öfter werden digitale Technologien eingesetzt. Im Treuhandbereich stellen Klauser und Herzog (2017) ebenfalls fest, dass der Kundenstamm von grösseren Treuhandunternehmen im Gegensatz zu kleineren Treuhändern einen höheren Digitalisierungsgrad aufweist, weil bei grösseren Treuhändern das Leistungsangebot häufig stärker digitalisiert ist.

Laut Uhl und Loretan (2019, 1) kommt die Digitalisierung bei den in der Schweiz weit verbreiteten KMU nur schleppend voran. Bei der von Greif et al. (2016) durchgeführten Umfrage bei Schweizer KMU hat sich ebenfalls gezeigt, dass der durchschnittliche digitale Reifegrad eher tief liegt und je nach Branche stark variiert. Insbesondere Branchen mit einer hohen Regulierungsdichte bzw. mit regem persönlichem Austausch wie beispielsweise die Energie- und der Gesundheitsbranche sind i. d. R. weniger digitalisiert (ebd.). Die Gründe für einen geringen Digitalisierungsgrad sind mannigfaltig. Uhl und Loretan (2019, 1) kommen zum Schluss, dass es zwar genügend Literatur zum Thema Digitalisierung gibt, diese sich

jedoch zu stark mit der Technologie und zu wenig mit den Hindernissen beschäftigt. Ein weiterer Grund kann das Alter der Geschäftsleitung sein, denn Greif et al. (2016) zeigen auf, dass Unternehmen mit einer jüngeren Geschäftsleitung einen deutlich höheren Digitalisierungsgrad aufweisen. Oft fehlt den KMU auch das Wissen über die Möglichkeiten im Bereich der Digitalisierung, ausserdem können die Aspekte Datensicherheit und Kosten für eine zögerliche Umsetzung der Digitalisierung mitverantwortlich sein (Uhl und Loretan 2019, 1). Insbesondere die Datensicherheit ist ein wichtiger Aspekt, denn durch die stärkere Vernetzung von IT-Infrastrukturen erhöht sich das Risiko von Cyber-Angriffen, die erhebliche Schäden herbeiführen können (Andelfinger und Hänisch 2017, 270). Der Sicherheit muss daher mehr Bedeutung beigemessen werden (ebd.).

Das Internet und moderne Technologie machen Informationen und Wissen leichter und besser zugänglich (ebd., 268). Kompetenzen wie Recherchieren und vernetztes Denken werden immer wichtiger, doch bei der Fülle an Informationen ist es eine Herausforderung, diese filtern und einordnen zu können (ebd.). Auch wenn die Chancen und Herausforderungen, welche die Digitalisierung mit sich bringt, kaum abschätzbar sind, kommt der Bundesrat (2017) zum Schluss, dass insbesondere das Bildungswesen mit grossen Herausforderungen konfrontiert wird. Wer nicht über die richtigen Kompetenzen verfügt, die auf dem Arbeitsmarkt gefragt sind, wird einen schweren Stand haben (ebd.). Sachs et al. (2016) und Zobrist und Brandes (2017) halten übereinstimmend fest, dass lebenslanges Lernen in Zukunft noch bedeutender sein wird. Bei Arbeitnehmenden sollen Sozial- und Selbstkompetenz gestärkt werden, denn nur so ist sichergestellt, dass sie sich ständig ändernden Situationen besser anpassen können (Sachs et al. 2016). Ausserdem wird die Entwicklung einer sogenannten Übersetzungskompetenz angeregt, die es ermöglichen soll, adressatengerecht zu kommunizieren, strategische Entscheide ins Operative umzusetzen und auch Sachverhalte zu hinterfragen (ebd.).

2.2 Auswirkungen der Automatisierung auf den Arbeitsmarkt

Ein wesentlicher Bestandteil der digitalen Transformation ist die Automatisierung von Prozessen, d. h. Software und Maschinen erledigen anstelle von Menschen und in Zusammenarbeit mit ihnen einen Prozess. Dass diese zunehmende Automatisierung Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und die Berufsfelder haben wird, scheint grundsätzlich unbestritten. Allerdings werden nicht alle Branchen im selben Umfang durch die Digitalisierung und Automatisierung betroffen sein, wie Brandes und Zobrist (2016) aufzeigen. Das liegt daran, dass Branchen und Berufsfelder unterschiedliche Automatisierungswahrscheinlichkeiten aufweisen. Frey und Osborne (2013) gehen davon aus, dass in den Vereinigten Staaten über 47 % der Arbeitsplätze durch die Automatisierung stark gefährdet sind und dazu gehören u. a. administrative Bürotätigkeiten, Verkaufs- und Dienstleistungsberufe sowie die Landwirtschaft (Abb. 1).

Für Deutschland (Bonin et al. 2015) und Österreich (Nagl et al. 2017) gibt es ähnliche Untersuchungen, welche von einer hohen Automatisierungswahrscheinlichkeit in gewissen Branchen wie z. B. der Dienstleistungsbranche oder dem Baugewerbe ausgehen. Bonin et al. (2015) geht davon aus, dass Frey und Osborne (2013) die Auswirkungen der Automatisierung tendenziell überschätzen und die effektiven Auswirkungen auf die Anzahl der Beschäftigten geringer ausfallen werden, zumal mit der Automatisierung auch neue und anspruchsvollere Berufsfelder entstehen, die bessere qualifizierte Mitarbeitende voraussetzen. In der Studie von Nagl et al. (2017) werden die positiven Effekte auf die Beschäftigung nicht berücksichtigt, gleichzeitig gehen sie davon aus, dass die Integration neuer Technologien zur Schaffung neuer Arbeitsplätze beiträgt. Brandes und Zobrist (2016) weisen explizit darauf hin, dass seit

den 1990er Jahren netto zahlreiche Stellen geschaffen wurden und dies u. a. auf die Automatisierung zurückzuführen ist. Gerade in Branchen mit niedriger Automatisierungswahrscheinlichkeit wurden zahlreiche Stellen neu geschaffen, es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Automatisierungswahrscheinlichkeit und Stellenwachstum, d. h. je tiefer die Wahrscheinlichkeit der Automatisierung ist, desto mehr Stellen werden geschaffen (Brandes und Zobrist 2015). Der Bundesrat (2017) geht davon aus, dass ca. 11 % der Stellen in der Schweiz infolge der Digitalisierung wegfallen könnten, dennoch ist ein gesamtwirtschaftlicher Anstieg der Beschäftigung anzunehmen, denn mit der Digitalisierung lassen sich neue Beschäftigungsmöglichkeiten schaffen. Letztendlich wird sich die Gesellschaft auf Veränderungen im Arbeitsmarkt einstellen müssen. Dieser Trend kann auch als Chance genutzt werden, denn der Mensch ist in Bereichen, wo es unstrukturierte Probleme zu lösen gibt, Sozialkompetenzen gefragt und Kreativität gefordert sind, kaum durch eine Maschine ersetzbar (Brandes und Zobrist 2015).

	Automatisierungswahrscheinlichkeit	Beschäftigung	Veränderung der Beschäftigung 1990 – 2013 (in 1'000)
Tiefes Ausbildungsniveau, hohe Automatisierungswahrscheinlichkeit	97 %	Sekretariatskräfte (allgemein)	-49
	97 %	Bank- und andere Schalterbedienstete	-16
	96 %	Telefonisten	-8
	90 %	Kassierer und Kartenverkäufer	+2
	86 %	Postverteiler und -sortierer	-1
	83 %	Drucker	-6
	73 %	Fachkräfte in der Landwirtschaft	-39
	Automatisierungswahrscheinlichkeit	Beschäftigung	Veränderung der Beschäftigung 1990 – 2013 (in 1'000)
Hohes Ausbildungsniveau, hohe/mittlere Automatisierungswahrscheinlichkeit	95%	Buchhalter, Steuerberater & verwandte Berufe	+15
	63%	Kartografen und Vermessungsingenieure	+2
	40%	Finanz- und Anlageberater	+11

Abbildung 1 Berufe wie allgemeine Sekretariatskräfte, Fachkräfte in der Landwirtschaft und Buchhalter weisen eine hohe Automatisierungswahrscheinlichkeit auf. (Quelle: nach ebd., verändert)

Zenhausern und Vaterlaus (2017) haben in ihrer Metastudie zu den Arbeitsmarktfolgen der Digitalisierung aufgezeigt, dass im kommenden Jahrzehnt ein Nettozuwachs bei den Stellen zu erwarten ist, es werden Stellen und gewisse Berufsbilder wegfallen, wobei gleichzeitig auch neue entstehen. Das Personal wird in verschiedenen Untersuchungen wiederholt als Schlüsselfaktor für die Digitalisierung genannt (Ernst und Cachelin 2014; Greif et al. 2016). Seit Beginn des Jahrhunderts haben laut Zenhausern und Vaterlaus (2017) vor allem eine sogenannte «Job-Polarisation» und eine sich fortsetzende Verlagerung der Beschäftigung in den Dienstleistungssektor stattgefunden. Die Job-Polarisation hat zur Folge, dass der Anteil an hoch und tief qualifizierter Arbeit zunimmt, Berufe mit mittlerer Qualifikation nehmen hingegen ab (ebd.). Während sich hoch und niedrig qualifizierte Arbeit kaum automatisieren lässt, weil bei Ersterer «eine hohe Komplementarität zur verwendeten Technologie besteht» und bei Letzterer die Automatisierbarkeit aufgrund des immer noch vorausgesetzten persönlichen Kontakts nicht gegeben ist, weisen Berufsfelder mit mittlerer Qualifikation i. d. R. ein höheres Automatisierungspotenzial auf (ebd.). Zu den Berufsfeldern mit repetitiven und automatisierbaren Tätigkeiten gehören u. a. die Bereiche Buchhaltung und Versicherungen (ebd.). Die Beschäftigungssituation dürfte gerade für die Treuhandbranche aufgrund der hohen Automatisierungswahrscheinlichkeit eine Herausforderung darstellen. In diesem Zusammenhang haben Brandes und Zobrist (2015) festgestellt, dass die Beschäftigung in den Berufsfeldern Buchhaltung und Steuerberatung von 1990–2013 um 15 000 Stellen zugenommen hat (Abb. 1).

2.3 Digitalisierung in der Treuhandbranche

Die Digitalisierung beschäftigt auch die Treuhandbranche, denn nicht nur die Treuhänder selbst, sondern auch die Kunden sind von der digitalen Transformation unmittelbar betroffen (Ottiger 2016; Heiss 2019). Das Potenzial der Digitalisierung wurde innerhalb der Branche gemäss Klauser und Herzog (2017) mittlerweile erkannt, aber nicht vollständig ausgeschöpft. Aus einer Umfrage von TREUHAND|SUISSE und bexio (2016) geht hervor, dass mehr als 90 % der Treuhänder davon ausgehen, dass die Digitalisierung grosse Veränderungen innerhalb der Branche bringen wird. Doch diese Veränderungen werden laut Heiss (2019) von den Treuhändern nicht prioritär angegangen, ihnen fehlt es dafür oft an Ressourcen und am nötigen Fachwissen. Im Bereich des Dienstleistungsangebots zeichnet sich ab, dass es zu einer Verlagerung von buchhalterischen Tätigkeiten hin zu mehr Beratung kommt (ebd.). Die teilautomatisierte Buchhaltung wird gemäss Klauser und Herzog (2017) bereits heute schon angewendet und trägt zur Effizienzsteigerung bei, doch bisher sind sowohl die automatisierte Buchhaltung als auch der digitale Datenaustausch nicht sehr weit verbreitet, was letztlich dazu führt, dass sich die Investitions- und Betriebskosten von IT-Lösungen nicht auf alle Kunden verteilen lassen.

Tätigkeiten im Bereich der Buchführung unterliegen verschiedenen Untersuchungen zufolge einem hohen Automatisierungspotenzial und werden zunehmend (teil-)automatisiert, insbesondere dann, wenn es sich um standardisierte Routinetätigkeiten wie beispielsweise das Verbuchen von wiederkehrenden Geschäftsfällen handelt (Frey und Osborne 2013; Nagl et al. 2017; Tschanz et al. 2018; Heiss 2019). Für Klauser und Herzog (2017) zeichnet sich ein Trend in Richtung verstärkter Automatisierung der Buchhaltungen ab. An die 60 % der Treuhänder verbringen gemäss einer Umfrage einen grossen Teil ihrer Arbeitszeit mit administrativen Tätigkeiten für ihre Kunden (TREUHAND|SUISSE und bexio 2016). Inwiefern durch die Automatisierung der Buchhaltung und administrativer Tätigkeiten Arbeitsstellen in der Treuhandbranche verloren gehen, ist nicht bekannt. Heiss (2019) äussert sich einzig dahingehend, dass es zu einer Verschiebung von Sachbearbeiter- hin zu Mandatsleitertätigkeiten kommen wird. Trotz der hohen Automatisierungswahrscheinlichkeit von Routinetätigkeiten wird es auch in Zukunft noch Arbeitskräfte brauchen, welche weiterhin Buchungsvorschläge der Software und die Buchhaltungen überprüfen (Tschanz et al. 2018). Ausserdem ist der Mensch aufgrund seiner Sozialkompetenz, seiner Flexibilität und der Herangehensweise bei unvorhergesehenen Herausforderungen nicht in allen Bereichen durch eine Maschine oder künstliche Intelligenz ersetzbar (ebd.).

Die Treuhandbranche wird ihr Leistungsangebot weiter digitalisieren, d. h. es werden mehr e-Rechnungen verschickt, die Buchhaltungslösungen werden in eine Cloud verschoben und Dokumentenmanagementsysteme werden aufgebaut (Klauser und Herzog 2017). Cloud-Computing wird ein wesentlicher Bestandteil der Treuhandbranche sein, was verschiedene Artikel und Studien unterstreichen (Ottiger 2016; Klauser und Herzog 2017; Tschanz et al. 2018; Heiss 2019). Cloudlösungen ermöglichen einerseits eine medienbruchfreie Zusammenarbeit zwischen Treuhänder und Kunde und andererseits ist der Datenzugriff jederzeit und ortsunabhängig gewährleistet, vorausgesetzt wird lediglich eine Internetverbindung (Gogniat 2016). Die Schwierigkeit wird sein, flexible und massgeschneiderte Lösungen für Kunden anzubieten, die den unterschiedlichen digitalen Reifegraden gerecht werden (Ottiger 2016). Es bestehen auch Unklarheiten in Bezug auf die Datensicherheit, wodurch das Vertrauen in eine Cloudlösung nicht immer vorhanden ist (Klauser und Herzog 2017). Bei der Umsetzung ist ein geeigneter IT-Partner zu wählen und Wichtiges ist vertraglich zu regeln, damit die sichere und rechtskonforme Aufbewahrung und Archivierung der Daten gewährleistet werden kann (Gogniat 2016).

Die Treuhandbranche ist nachfrageorientiert, d. h. Treuhänder bieten ihren Kunden die Leistungen an, die nachgefragt werden, wofür oftmals auch eine gesetzliche Vorschrift existiert (Meyer et al. 2013; Kobler und Fässler 2017). Die Branche wird hauptsächlich vom Gesetzgeber geprägt, denn Treuhänder müssen sich ständig neuen Bestimmungen im Bereich der Steuergesetzgebung und Rechnungslegung anpassen (Meyer et al. 2013; Ernst und Cachelin 2014). Innovationen bei den Geschäftsmodellen werden demzufolge vorwiegend durch gesetzliche Anpassungen ausgelöst und weniger durch die Treuhänder selbst (Meyer et al. 2013). Aus einer Befragung von Kleinst- und kleinen Treuhandunternehmen geht hervor, dass keine radikalen Geschäftsmodellveränderungen zu erwarten sind (ebd.). Allerdings sehen Klauser und Herzog (2017) die Chance, dass digitalisierte Treuhandunternehmen die Digitalisierung bei deren Kunden vorantreiben und zu sogenannten «Digitalisierungs-Enabler» werden.

2.4 Digitalisierung in der Landwirtschaft

Der Begriff Landwirtschaft 4.0 hat sich inzwischen etabliert und verweist darauf, dass die Landwirtschaftsbranche von der Digitalisierung nicht verschont bleibt. In der Landwirtschaft sind dank digitaler Technologie weitere Effizienzsteigerungen möglich und ausserdem besteht die Möglichkeit, gesammelte Daten mit der betrieblichen Buchhaltung zu verknüpfen, wodurch das Betriebsmanagement verbessert und die Aufzeichnungspflicht erleichtert werden können (Hirschi 2019). In Deutschland zeigt sich, dass die Umsetzung digitaler Technologien im Vergleich zu anderen Ländern wie Dänemark oder Schweden eher zögerlich vorankommt (Schleicher und Gandorfer 2018, 203). Es wurde in Deutschland eine Medienanalyse durchgeführt, um die Gründe für die oft fehlende Akzeptanz gegenüber der Digitalisierung zu eruieren und dabei hat sich gezeigt, dass insbesondere der hohe Investitionsbedarf für Technologien nebst dem Aspekt der Datensicherheit wichtige Hemmnisse darstellen (ebd., 204). Auch die fehlende Kompatibilität verschiedener Systeme lässt sich als Hemmnis für die Digitalisierung identifizieren (ebd., 205). Damit die Digitalisierung sowohl in der Landwirtschaft als auch in der Treuhandbranche erfolgreich umgesetzt werden kann, müssen bestehende Hindernisse ausgeräumt werden.

3 Material und Methoden

Im folgenden Kapitel wird auf die Vorgehensweise, namentlich auf die durchgeführte Literaturrecherche und die empirische Untersuchung, eingegangen. Ausserdem werden zwei für die Ergebnisdarstellung verwendete Modelle – das Fünf-Kräfte-Modell und das wertbasierte Geschäftsmodell – erklärt.

3.1 Literaturrecherche

Als Einstieg in die Forschungsthematik wurde eine umfassende Literaturrecherche im Internet durchgeführt, und zwar vorwiegend auf der Suchplattform *Google Scholar*. Dabei wurden unter anderem folgende Stichworte einzeln oder kombiniert verwendet: «Digitalisierung», «digitale Transformation», «Treuhand Schweiz» und «Landwirtschaft». Es wurde vorwiegend deutschsprachige Literatur konsultiert, wobei auch für das Forschungsgebiet der vorliegenden Arbeit relevante Fachliteratur in englischer Sprache gesichtet wurde. Aus bereits konsultierter Literatur gingen Hinweise für zusätzliche Literatur hervor, die teilweise ebenfalls konsultiert wurde. Es handelt sich um eine empirische Arbeit, aus diesem Grund dient die Literaturrecherche hauptsächlich zur Abbildung des aktuellen Stands der Forschung und darüber hinaus auch zur Abstützung und Diskussion der Ergebnisse. Aufgrund der Tatsache, dass die digitale Transformation ein dynamischer Prozess ist, wurde darauf geachtet, dass die Literatur möglichst neueren Datums ist. Als nützlich erwiesen sich beispielsweise die Forschungsergebnisse von Meyer et al. (2013), Bonin et al. (2015), Brandes und Zobrist (2016), Greif et al. (2016), Sachs et al. (2016), Klauser und Herzog (2017), Zenhausern und Vaterlaus (2017) und Heiss (2019).

3.2 Empirischer Teil

3.2.1 Befragung Agro-Treuhänder

Agro-Treuhänder sind auf landwirtschaftliche Kunden – Landwirtschaftsbetriebe sowie Landwirtinnen und Landwirte – spezialisierte Treuhänderunternehmen, welche treuhänderische Dienstleistungen wie beispielsweise Buchhaltung, Erstellen von Jahresabschlüssen und Steuerberatungen anbieten. Als Agro-Treuhänder gelten in dieser Arbeit explizit nur Mitglieder der Treuhänderverbands Landwirtschaft Schweiz (kurz: *treuland*). Aus einer von *treuland* zur Verfügung gestellten Mitgliederliste geht hervor, dass der Verband insgesamt 63 Mitglieder zählt, die sich gemäss Webseite auf 77 Standorte und Niederlassungen in der Schweiz verteilen (*treuland* ohne Datum). Es ist anzufügen, dass die Mitglieder hauptsächlich in der Deutschschweiz und vereinzelt auch in der Romandie domiziliert sind, kein Mitglied ist hingegen im Tessin oder im Wallis angesiedelt.

Die Grundgesamtheit beschränkt sich auf alle Agro-Treuhänder in der erweiterten Deutschschweiz, d. h. es wurden zusätzlich zweisprachige Agro-Treuhänder im Berner Jura und dem Kanton Freiburg berücksichtigt. Daraus ergibt sich eine Grundgesamtheit von insgesamt 59 Agro-Treuhändern (N = 59). Im Rahmen einer Online-Befragung wurden die erwähnten Agro-Treuhänder resp. deren Geschäftsleitungsmitglieder per E-Mail angeschrieben. Die Befragung dauerte vom 15. Mai 2020 bis zum 7. Juni 2020 und wurde mithilfe des Online-Befragungstools *Unipark* durchgeführt. Insgesamt haben 39 Agro-Treuhänder oder 66 % an der Befragung teilgenommen. Die Stichprobe beträgt 39 Agro-Treuhänder (n = 39). Aufgrund der anonymen Teilnahme lässt sich nicht rekonstruieren, welche Agro-Treuhänder nicht und welche teilgenommen haben. Die Grösse der Stichprobe erlaubt es, aussagekräftige Resultate vorzulegen.

Für die Befragung wurde der Online-Fragebogen als Mittel gewählt, weil es sich dabei um eine einfache Methode handelt, umfassende Informationen über eine grosse Anzahl der Grundgesamtheit zu erhalten, die schliesslich ein detailliertes Bild über die Gesamtbranche abgeben. Bereits vor der Konzipierung des Fragebogens wurde festgehalten, wie die Ergebnisse dargestellt werden sollen. Anhand der gewählten Modelle (vgl. Kap. 3.3 und 3.4) wurden die Fragen formuliert, und zwar so, dass sie möglichst grafisch bzw. deskriptiv auswertbar sind. Bei einem Grossteil der Fragen wurden verschiedene Auswahlmöglichkeiten gegeben, wobei sowohl Einfach- als auch eine Mehrfachauswahl möglich war. Die Anzahl offener Fragen, welche qualitativ ausgewertet werden mussten, wurde auf ein Minimum reduziert. Nach der Übertragung der Fragen ins Online-Befragungstool wurde ein Pretest mit drei Personen durchgeführt.

Der Fragebogen (vgl. Anhang 1) gliedert sich in drei Hauptbestandteile. Im ersten Teil wurden die Agro-Treuhänder mit allgemeinen Aussagen zur Digitalisierung in der Treuhandbranche konfrontiert. Diese Aussagen entsprechen im Grundsatz Behauptungen oder potenziellen Hypothesen, welche von den Befragten bewertet werden mussten, wie sehr sie mit diesen einverstanden sind. Es wurde explizit nach der persönlichen Meinung der befragten Person, d. h. des Geschäftsleitungsmitglieds des Agro-Treuhänders, gefragt. Der zweite Teil beinhaltet Fragen zum Geschäftsmodell der Agro-Treuhänder und der dritte Teil besteht aus offenen Fragen zur Unternehmensstrategie.

Die Datensätze liegen in elektronischer Form vor und wurden soweit möglich mithilfe von Diagrammen grafisch ausgewertet. Einige Antworten, wie zum Beispiel die Angabe der Vollzeitäquivalente aller beschäftigten Mitarbeitenden, konnten in der Auswertung nicht berücksichtigt werden. Es hat sich gezeigt, dass die Fragestellung nicht von allen richtig verstanden wurde, da die Antworten teilweise nicht plausibel waren und sich auch nicht umformen liessen, weshalb diese nicht verwendet werden konnten. Den Grafiken kann entnommen werden, wie gross die Stichprobe ist.

3.2.2 Experteninterviews

Zusätzlich zur Online-Befragung wurden fünf Experten interviewt. Mit dieser Form der Befragung wurden vor allem jene Bereiche abgedeckt, welche zu komplex für die Online-Befragung waren. Es wurden qualitative, teilstrukturierte und leitfadenbasierte Experteninterviews durchgeführt, die insbesondere der Informationsgewinnung über die Entwicklung der Agro-Treuhandbranche, die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung und die künftigen Anforderungen an Agro-Treuhänder dienen.

Der Interviewleitfaden (vgl. Anhang 2) gliedert sich in sechs Teile. Im Einstiegsteil wird das persönliche Verständnis des Begriffs «Digitalisierung» erfragt und ausserdem wird die befragte Person mit den Ergebnissen des ersten Teils der Online-Befragung konfrontiert. Der zweite Teil ist unter dem Titel «Branchenanalyse Agro-Treuhand» zusammengefasst und stützt sich auf das Fünf-Kräfte-Modell nach Porter (vgl. Kap. 3.3). Es folgen im dritten und vierten Teil Fragen zur Entwicklung der Agro-Treuhandbranche sowie zu den Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Der fünfte Teil beschäftigt sich mit der Ausbildung und sich ändernden Kompetenzanforderungen künftiger Agro-Treuhänder und Landwirte. Es wurde ein Spider-Diagramm mit verschiedenen Kompetenzen vorbereitet. Die befragte Person musste ausgehend von einem vorgegebenen Standardwert (Standardwert 5 auf einer Skala von 1–10) angeben, wie das Kompetenzprofil eines Agro-Treuhänders in 10 Jahren aussehen wird. Aus den Antworten wurde die Abweichung zum Standardwert berechnet und grafisch dargestellt. Im sechsten Teil wurde den Experten die Möglichkeit eingeräumt, ergänzende Bemerkungen zum Thema anzubringen.

Um die zeitliche Beanspruchung der Interviewpartner möglichst gering zu halten und zur Vorbereitung auf das Gespräch, wurden die Fragen den Experten jeweils vor dem Interview zugestellt. Es wurde ausserdem eine Zeitvorgabe von 60 Minuten für das Interview angekündigt, weshalb im Leitfaden entsprechende Richtzeiten pro Kapitel aufgeführt sind.

Bei der Expertenauswahl wurde darauf geachtet, dass die Befragten entweder einen Bezug zur landwirtschaftlichen Treuhandtätigkeit aufweisen und im besten Fall selbst in der Geschäftsführung eines Agro-Treuhandunternehmens mitwirken oder eine besondere Affinität zur Digitalisierung in der Treuhandbranche aufweisen. Ausserdem bestand der Anspruch, wichtige Verbände wie beispielsweise *treuland* und den Schweizer Treuhändlerverband TREUHAND|SUISSE zu berücksichtigen. Nach einer ersten Vorauswahl möglicher Experten wurden diese per Mail über die vorliegende Arbeit informiert und für ein Interview angefragt. Trotz erhaltener Absagen haben sich fünf Experten für ein Interview zur Verfügung gestellt (Tab. 2). Die Interviews fanden im Zeitraum von Mitte bis Ende Juni 2020 statt und wurden nach vorgängig eingeholtem Einverständnis der befragten Person auf Tonträger aufgezeichnet. Die Interviews wurden sinngemäss und zusammenfassend transkribiert.

Tabelle 2 Es wurden Interviews mit insgesamt fünf verschiedenen Experten durchgeführt.

Nr.	Experte	Funktion	Interview
1	Lüönd Beat	Präsident Treuhandverband Landwirtschaft Schweiz [Präsident <i>treuland</i>]	18.06.2020
2	von Reding Patric	Leiter Institut Treuhand 4.0 (TREUHAND SUISSE) [Leiter Institut Treuhand 4.0]	19.06.2020
3	Zahnd Hansruedi	Geschäftsleitungsmitglied Agro-Treuhand Rütli AG [Agro-Treuhänder]	23.06.2020
4	Langenegger Paul	Geschäftsleitungsmitglied Protecdata AG [IT-Dienstleister]	25.06.2020
5	Schläppi Beat	Bereichsleiter Treuhand agriexpert [Agro-Treuhänder]	29.06.2020

Die sinngemäss transkribierten Interviews wurden mithilfe eines einfachen Rasters ausgewertet (vgl. Anhang 8). In diesem Raster wurden die wichtigsten Aussagen der befragten Personen einander gegenübergestellt. Dadurch war sowohl der Vergleich der verschiedenen Aussagen als auch die Interpretation derselben einfacher möglich. Die Ergebnisse wurden anschliessend ins Ergebniskapitel übernommen.

3.3 Branchenstrukturanalyse nach Michael E. Porter

Die Branchenstrukturanalyse nach Porter (2008) ist ein wertvolles Instrument, um die Attraktivität einer Branche zu bestimmen und dient den Branchenakteuren bei der (Weiter-)Entwicklung ihrer Unternehmensstrategie, zumal eine Branchenanalyse umfassende Informationen über die herrschenden Wettbewerbsbedingungen bereitstellt. Diese Art der Branchenanalyse ist auch unter dem Namen «Fünf-Kräfte-Modell» (*five forces*) bekannt und berücksichtigt folgende fünf Kräfte: (1) Verhandlungsmacht der Lieferanten, (2) Verhandlungsmacht der Kunden, (3) Bedrohung durch neue Wettbewerber, (4) Bedrohung durch Ersatzleistungen und (5) Konkurrenz zwischen bestehenden Wettbewerbern (Abb. 2).

Im Rahmen der durchgeführten Online-Befragung und Experteninterviews wurden verschiedene Fragen gestellt, die aus dem Fünf-Kräfte-Modell abgeleitet wurden. Anhand der Daten konnte eine Branchenstrukturanalyse erstellt werden, die einen Überblick über die Branche erlaubt. Nachfolgend werden die fünf Kräfte und die Vorgehensweise näher erläutert.

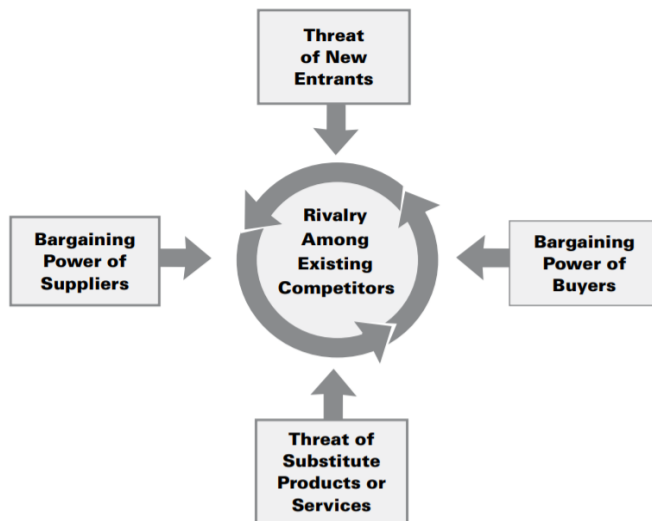


Abbildung 2 Das Fünf-Kräfte-Modell nach Porter (Quelle: ebd.)

3.3.1 Verhandlungsmacht der Lieferanten

Als Lieferanten gelten Software-Anbieter von Buchhaltungsprogrammen sowie IT-Dienstleister. Es wurde einerseits durch Befragung der Experten versucht, herauszufinden, welche Abhängigkeiten zwischen Agro-Treuhändern und Lieferanten bestehen und wie sich allfällige Abhängigkeiten auf die Branche auswirken. Beim Vorhandensein von nur wenigen Anbietern und grossen Abhängigkeiten besteht das Risiko, dass Lieferanten eine starke Verhandlungsmacht besitzen und sich diese infolge höherer Preise oder minderer Qualität negativ auf das Gewinnpotenzial der Branche auswirkt (Sztuka ohne Datum).

3.3.2 Verhandlungsmacht der Kunden

Als Kunden gelten jene, welche die angebotenen Dienstleistungen der Agro-Treuhänder in Anspruch nehmen. Bei der Expertenbefragung wurde versucht, die Verhandlungsstärke der Kunden zu eruieren und insbesondere herauszufinden, ob und wie stark Kunden Einfluss auf den Preis der Dienstleistungen nehmen können. Haben Kunden aufgrund ihrer Grösse und Bedeutung für ein Treuhandunternehmen eine Verhandlungsmacht, sind sie in der Lage, einen tieferen Preis oder bessere Qualität zum selben Preis zu verhandeln und reduzieren damit das Gewinnpotenzial der Branche (ebd.). Eine Branche ist insbesondere dann attraktiv, wenn Kunden nur über eine geringe Verhandlungsmacht verfügen.

3.3.3 Bedrohung durch neue Wettbewerber

Unter Wettbewerbern werden hauptsächlich Agro-Treuhänder verstanden, die sich auf Dienstleistungen für landwirtschaftliche Kunden fokussiert haben. Nicht-landwirtschaftliche Treuhänder werden nicht als Wettbewerber, sondern als Ersatzleistung angesehen. Es wurde untersucht, ob und inwiefern Markteintritte erfolgen und wie das Marktpotenzial bzw. das Marktvolumen derzeit ausgeschöpft ist. Je höher die Markteintrittsbarrieren sind, desto attraktiver ist die Branche für die aktuellen Wettbewerbsteilnehmenden (ebd.). Als Barrieren werden u. a. eine hohe Kundenbindung, Umstellungskosten des Kunden bei einem Wechsel des Treuhänders oder staatliche Regulierungen verstanden (ebd.).

3.3.4 Bedrohung durch Ersatzleistungen

Ersatzleistungen lassen sich auch als Substitute bezeichnen (ebd.). In dieser Arbeit gelten alle nicht auf landwirtschaftliche Kunden spezialisierte Treuhandunternehmen oder Alternativangebote wie

beispielsweise Bexio als Ersatzleistungen oder Substitute. Es wurde untersucht, wie stark landwirtschaftliche durch nicht-landwirtschaftliche Treuhänder bedroht sind. Wichtige Faktoren sind die Einstellung der Kunden gegenüber Ersatzleistungen und das Preis-Leistungs-Verhältnis (ebd.). Je geringer die Bedrohung durch Ersatzleistungen ist, desto attraktiver ist die Branche.

3.3.5 Konkurrenz zwischen bestehenden Wettbewerbern

Je höher der Preiswettbewerb und/oder der Leistungswettbewerb, desto unattraktiver ist die Branche, weil das Gewinnpotenzial abnimmt (ebd.). Es wurde untersucht, ob und inwiefern unter den Mitbewerbern eine Konkurrenz bzw. Rivalität besteht. Entscheidende Faktoren sind einerseits die Anzahl Wettbewerber, das Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage sowie das Branchenwachstum (ebd.).

3.4 Geschäftsmodell und wertbasierter Geschäftsmodellansatz

Der Begriff «Geschäftsmodell» hat sich in der Unternehmenswelt stark verbreitet und wird oftmals synonym zur Geschäfts- oder Unternehmensstrategie verwendet. Sowohl die Definition des Geschäftsmodells als auch die Abgrenzung von der Strategie sind angezeigt. In der vorliegenden Arbeit wird dieses Modell genutzt, um die Geschäftstätigkeiten der Agro-Treuhänder einfach darzustellen.

3.4.1 Definition Geschäftsmodell

Bieger und Krysz (2011, 1) halten in ihrem Buch fest, dass ein Geschäftsmodell Auskunft über die Funktionsweise einer Unternehmung gibt und wie diese gegenüber ihren Anspruchsgruppen (Kunden, Lieferanten, Stakeholder usw.) Werte schafft. Zwischen Geschäftsmodell und Strategie besteht ein unmittelbarer Zusammenhang, dennoch ist es wichtig, beide Begriffe voneinander abzugrenzen. Ein Unternehmen wird sich zwangsläufig mit einer eigenen Strategie befassen und gibt damit gewissermassen den Rahmen für die Entwicklung des Geschäftsmodells vor (Bieger und Reinhold 2011, 24–25). Es handelt sich um die Konkretisierung der Strategie. Aussenstehende können das Geschäftsmodell einer Unternehmung erkennen und in einem bestimmten Mass auch Rückschlüsse auf die Strategie ziehen (ebd.). Allerdings enthält das Geschäftsmodell im Gegensatz zur Strategie nichts darüber, wie sich das Unternehmen gegenüber der Konkurrenz abhebt (ebd., 23).

3.4.2 Wertbasiertes Geschäftsmodell

Das wertbasierte Geschäftsmodell ist eine Weiterentwicklung des achtstufigen Geschäftsmodells von Bieger et al. (2002) und enthält sechs Dimensionen (Abb. 3). Die folgende Definition des Geschäftsmodellansatzes von Bieger und Reinhold (2011, 32) verdeutlicht die sechs Dimensionen und hilft ausserdem, das dahinterstehende Konzept besser zu verstehen:

«Ein Geschäftsmodell beschreibt die Grundlogik, wie eine Organisation Werte schafft. Dabei bestimmt das Geschäftsmodell, (1) was ein Organisation anbietet, das von Wert für Kunden ist, (2) wie Werte in einem Organisationssystem geschaffen werden, (3) wie die geschaffenen Werte dem Kunden kommuniziert und übertragen werden, (4) wie die geschaffenen Werte in Form von Erträgen durch das Unternehmen „eingefangen“ werden, (5) wie die Werte in der Organisation und an Anspruchsgruppen verteilt werden und (6) wie die Grundlogik der Schaffung von Wert weiterentwickelt wird, um die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in der Zukunft sicherzustellen.»

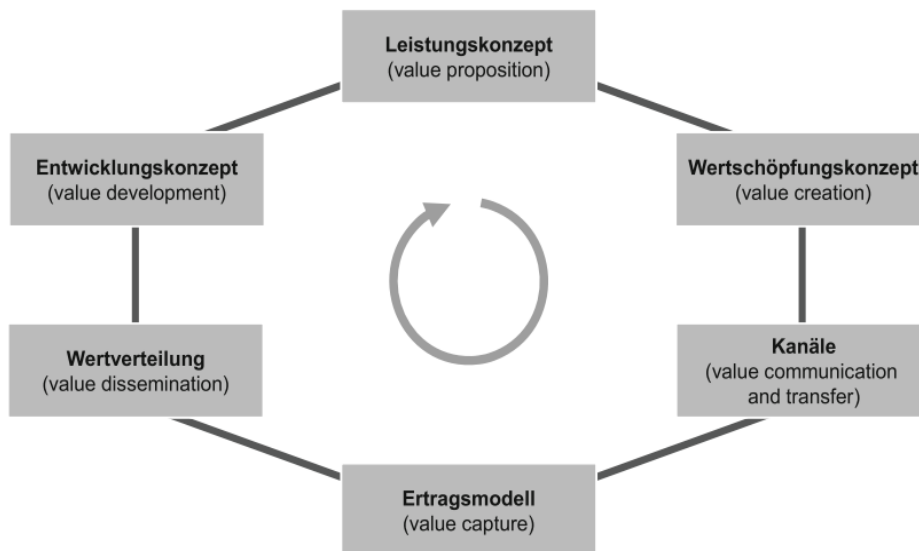


Abbildung 3 Die sechs Dimensionen des wertbasierten Geschäftsmodells (Quelle: ebd., 33)

Der Hauptteil der Online-Befragung (vgl. Kap. 3.2.1) bestand aus Fragen zum Geschäftsmodell. Die Fragen wurden gestützt auf die in Tabelle 3 beschriebenen Dimensionen und Leitfragen, die teilweise an die Bedürfnisse der vorliegenden Arbeit angepasst wurden, erarbeitet.

Tabelle 3 Definition der sechs Dimensionen des wertbasierten Geschäftsmodells (Quelle: nach ebd., eigene Darstellung)

Dimension	Definition	Leitfragen
Leistungskonzept	Leistungskonzept legt Wertversprechen gegenüber Anspruchsgruppe fest oder definiert Leistungen (auch Dienstleistungen), über welche ein Wert geschaffen wird	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Kunden werden angesprochen? • Wie ist das Leistungssystem (Dienstleistungsangebot) ausgestaltet?
Wertschöpfungskonzept	Wertschöpfungskonzept legt fest, wie Wertversprechen eingelöst werden, d. h. welche Ressourcen und welches Netzwerk (Kooperationsformen) eingesetzt werden	<ul style="list-style-type: none"> • Wie werden externe Ressourcen / andere Akteure in Wertschöpfungsprozess integriert? • Welche Kooperationen bestehen?
Kanäle	Definiert, wie mit Kunden kommuniziert wird (Kommunikationskanäle) und Leistungsübertragung stattfindet (Leistungsvermittlung)	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Kommunikationskanäle werden zu welchem Zweck genutzt?
Ertragsmodell	Ertragsmodell beinhaltet, wie der erbrachte Wert in Form von Erträgen eingefangen werden kann	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Werte werden geschaffen? • Wie werden die Werte gegenüber den Kunden sichtbar gemacht? • Wie können Werte abgeschöpft werden?
Wertverteilung	Legt fest, wie Erträge (Umsatz/ Gewinne) an Anspruchsgruppen verteilt werden, um nachhaltige Finanzierung zu sichern	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird der Wertbeitrag im Netzwerk abgegolten? (Gewinnverteilung)
Entwicklungskonzept	Entwicklungskonzept beschreibt, wie das Geschäftsmodell bzw. die Schaffung von Werten in Zukunft weiterentwickelt wird	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wächst das Unternehmen im bestehenden Geschäftsmodell? • Gründe, Geschäftsmodell anzupassen?

4 Ergebnisse

Die Gliederung der Ergebnisse in fünf Teile folgt einem logischen Aufbau und lehnt sich an die Vorgehensweise bei der Strategie- bzw. Geschäftsmodellentwicklung an. Im ersten Teil wird die Agro-Treuhandbranche charakterisiert und mithilfe einer Branchenstrukturanalyse wird die aktuelle Wettbewerbssituation analysiert. Es folgt im zweiten Teil ein Rückblick auf die Entwicklungen der letzten 20 Jahre mit einem Ausblick auf die Weiterentwicklung der Branche. Der dritte Teil befasst sich mit den Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Abschliessend werden im vierten und fünften Teil die Digitalisierungsstrategien bzw. die Geschäftsmodelle der Agro-Treuhänder abgebildet.

4.1 Branchenanalyse Agro-Treuhand Schweiz

Die nachfolgende Branchenstrukturanalyse nach Porter (vgl. Kap. 3.3) gibt einen ersten vertieften Einblick in die Agro-Treuhandbranche der (Deutsch-)Schweiz. Die Ergebnisse stützen sich dabei primär auf die Aussagen der Experten, wobei auch Daten aus der Online-Befragung miteinflüssen.

4.1.1 Allgemeine Eckdaten zu Agro-Treuhand Schweiz

Derzeit sind **in der Schweiz 63 Agro-Treuhänder** tätig, dazu zählen ausschliesslich Mitglieder des Branchenverbands *treuland* (vgl. Kap. 3.2.1). Es ist nicht bekannt, wie viele Treuhänder sich in der Schweiz zusätzlich zur bereits genannten Zahl auf landwirtschaftliche Kunden spezialisiert haben und nicht Mitglied bei *treuland* sind. Von den über 60 Agro-Treuhändern sind insgesamt 59 in der erweiterten Deutschschweiz tätig.

Aus der Online-Befragung geht hervor, dass die befragten Agro-Treuhänder zusammen über 26 000 Kunden betreuen ($n = 38$). Es handelt sich grösstenteils um landwirtschaftliche Kunden, wobei auch nicht-landwirtschaftliche oder landwirtschaftsnahe Kunden vorkommen. Im Durchschnitt betreut ein Agro-Treuhänder 73 % landwirtschaftliche Kunden – die Anteile reichen von 10–100 % ($n = 39$). Hochgerechnet auf alle 63 Agro-Treuhänder ist davon auszugehen, dass die **Mitglieder von *treuland* etwa 43 000 Kunden** betreuen. Während der kleinste Agro-Treuhänder 60 Mandate betreut, sind es beim grössten Agro-Treuhänder 3 000 Mandate. Durchschnittlich sind es 680 Kunden pro Agro-Treuhänder, wobei auffällt, dass die meisten entweder weniger als 500 oder mehr als 750 Kunden betreuen (Abb. 4).

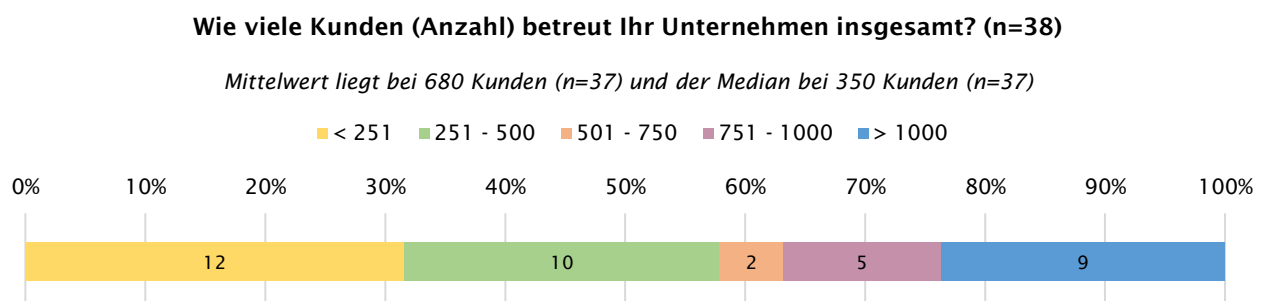


Abbildung 4 Ein Agro-Treuhänder in der Schweiz betreut durchschnittlich 680 Kunden.

Unter der Prämisse, dass alle Landwirtschaftsbetriebe in der Schweiz dem Marktpotenzial der Agro-Treuhandbranche entsprechen, lässt sich ein Marktsättigungsgrad von 62.5–65.5 % ermitteln (Tab. 4). Dieser Spielraum ergibt sich aus den unterschiedlichen Berechnungsmöglichkeiten. Bei Variante 1 wird der Sättigungsgrad anhand des durchschnittlichen Anteils landwirtschaftlicher Kunden und der

gesamten Anzahl der betreuten Kunden aller Agro-Treuhänder berechnet. Als landwirtschaftliche Kunden gelten ausschliesslich Landwirtschaftsbetriebe. Die zweite Variante stützt sich auf die Ergebnisse der Online-Befragung. Es wurde demnach die betreute Anzahl Kunden mit dem Anteil landwirtschaftlicher Kunden am Gesamtportfolio pro Agro-Treuhänder multipliziert, anschliessend zusammengezählt und auf die gesamte Branche hochgerechnet. Der Marktsättigungsgrad sagt aus, dass etwa zwei Drittel aller Landwirtschaftsbetriebe von einem *treuland*-Mitglied betreut werden.

Tabelle 4 Agro-Treuhänder betreuen zwischen 62.5 % und 65.5 % aller Landwirtschaftsbetriebe.

		Variante 1	Variante 2
Anzahl Kunden	<i>Anzahl betreute Kunden aller Agro-Treuhänder</i>	42 831	-
Landwirtschaftliche Kunden	<i>Durchschnittlicher Anteil landwirtschaftliche Kunden</i>	73 %	-
Marktvolumen	<i>Anzahl betreute landwirtschaftliche Kunden</i>	31 266	33 282
Marktpotenzial	<i>Anzahl Landwirtschaftsbetriebe Schweiz (BFS 2020)</i>	50 038	50 038
Marktsättigungsgrad	<i>Marktvolumen in % des Marktpotenzials</i>	62.5 %	65.5 %

Die 39 Befragten beschäftigen insgesamt etwa 500 Personen. Aufgrund der Tatsache, dass bei der Erhebung der Vollzeitäquivalente die Fragestellung zu ungenau formuliert war und vereinzelt nicht plausible Daten herauskamen, mussten drei Antworten dieser Frage gelöscht werden. Im Minimum schaffen die Befragten ca. 300 Vollzeitstellen (n = 36). In der gesamten Agro-Treuhandbranche dürften es gemäss Hochrechnung an die 525 Vollzeitstellen sein.

Die Rechtsform der Aktiengesellschaft – gefolgt von der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) – kommt unter den befragten Agro-Treuhändern am häufigsten vor (Abb. 5). Beide Rechtsformen zusammen machen einen Anteil von über 60 % aus. Als Einzelunternehmen sind sieben Agro-Treuhänder oder 18 % der Befragten organisiert. Sie beschäftigen mit 2–10 Personen bei einem Durchschnitt von fünf die wenigsten Mitarbeitenden. Die mitarbeiter- und umsatzstärksten Agro-Treuhänder sind häufiger als Aktiengesellschaft oder alternativ als GmbH organisiert. In der Tendenz lässt sich festhalten, dass Unternehmen mit mehr als zehn Mitarbeitenden eher als Aktiengesellschaft organisiert sind. Ein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Rechtsform und der Anzahl an Mitarbeitenden kann nicht ausgemacht werden, zumal auch Vereine und GmbH eine grosse Streuung von einer beschäftigten Person bis zu 28 Mitarbeitenden aufweisen.

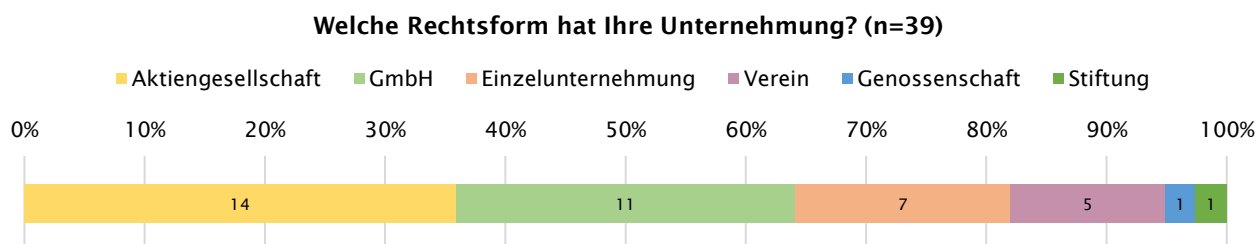


Abbildung 5 Agro-Treuhänder haben häufig die Rechtsform einer Aktiengesellschaft oder GmbH.

Bei mehr als 70 % der Befragten hat der Umsatz in den vergangenen fünf Jahren zugenommen (Abb. 6). Diese Entwicklung wird durch den Präsidenten von *treuland* (Lüönd 2020, Interview) bestätigt, denn er

fürhte im Interview aus, dass **alle Agro-Treuhänder leicht am Wachsen** sind, obschon die Anzahl Landwirtschaftsbetriebe in den letzten Jahren stetig abgenommen haben. Das Umsatzwachstum beläuft sich bei den meisten der 34 Agro-Treuhänder auf 5–15 %.

Wie hat sich der Umsatz in den letzten 5 Jahren verändert? (n=34)

Lesehilfe: Jeder Punkt stellt einen Agro-Treuhänder dar. Agro-Treuhänder Nr. 3 hatte einen Umsatzrückgang von -10% in den letzten 5 Jahren.

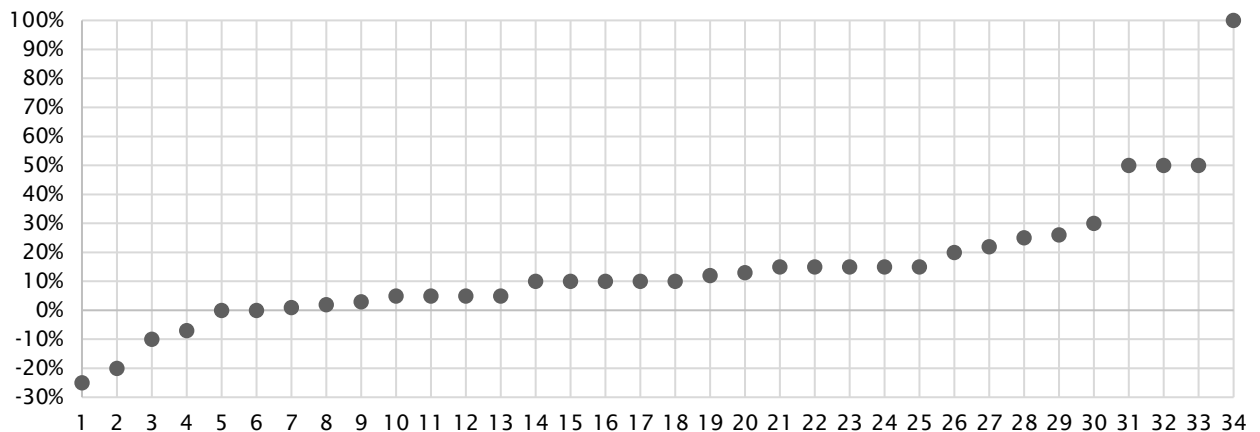


Abbildung 6 Umsatzentwicklung der Agro-Treuhänder in den vergangenen fünf Jahren

Im Rahmen der Online-Befragung wurden die Agro-Treuhänder nach dem durchschnittlichen Jahresumsatz der letzten fünf Jahre gefragt, die Beantwortung der Frage war freiwillig. Insgesamt haben 25 Agro-Treuhänder eine Umsatzangabe gemacht. Aus der Hochrechnung geht hervor, dass der Gesamtumsatz aller Agro-Treuhänder bei ungefähr 150 Mio. Franken zu liegen kommt.

4.1.2 Verhandlungsmacht der Lieferanten

Die Experten sind sich einig, dass Agro-Treuhänder von IT-Dienstleistern und Softwarepartnern abhängig sind. Sowohl der Leiter des Instituts Treuhand 4.0 (von Reding 2020, Interview) als auch der Präsident von *treuland* (Lüönd 2020, Interview) haben erwähnt, dass die Auswahl an (Buchhaltungs-)Software eher eingeschränkt ist und nur eine begrenzte Anzahl Programme zur Verfügung. Das Geschäftsleitungsmitglied eines Agro-Treuhänders (Zahnd 2020, Interview) ist hingegen der Ansicht, dass bei den mindestens fünf unterschiedlichen Buchhaltungsprogrammen für Landwirtschaftsbetriebe (AgroOffice, AGROPLUS, FarmStar, Pinus und Winbiz) durchaus eine breite Auswahl existiert und darüber hinaus auch die Möglichkeit besteht, klassische KMU-Buchhaltungsprogramme zu verwenden, bei denen der Kontenplan auf die Kundenbedürfnisse anzupassen ist. Bei den IT-Dienstleistern haben drei Experten explizit erwähnt, dass es Alternativen gibt und eine Auswahl vorhanden ist.

Ein IT-Dienstleister und Softwareanbieter (Langenegger 2020, Interview) führt aus, dass Agro-Treuhänder gegenüber dem Software- und IT-Partner sehr treu sind, weil ein Wechsel erstens Auswirkungen auf die Kunden hat, zweitens hohe Kosten und viel Aufwand verursacht und drittens die Umstellung viel Zeit in Anspruch nimmt. Ein Wechsel des IT-Dienstleisters wird aufgrund der erwähnten Hürden vorwiegend nur dann in Betracht gezogen, wenn die Dienstleistungsqualität den Ansprüchen des Agro-Treuhänders nicht mehr gerecht wird. Sowohl der Präsident von *treuland* (Lüönd 2020, Interview) als auch ein Agro-Treuhänder (Schläppi 2020, Interview) sind der Überzeugung, dass die Wahl des IT-Partners bzw. des Softwareanbieters sehr wichtig und entscheidend ist. Für ein Treuhandunternehmen kann es

von Nutzen sein, wenn IT-Systeme Schnittstellen zulassen würden, damit ein individuelles «IT-Ökosystem» zusammengestellt werden kann (von Reding 2020, Interview). Allerdings sind grosse Anbieter dazu nicht bereit, weshalb es der Leiter des Instituts Treuhand 4.0 (ebd.) begrüssen würde, wenn sich kleinere IT-Dienstleister zusammenschliessen, um aus dem Schatten der grossen IT-Konzerne zu treten.

Obschon eine Abhängigkeit besteht und die sogenannten Lieferanten gegenüber Agro-Treuhändern eine stärkere Verhandlungsmacht haben, wird diese von den Lieferanten nicht ausgenutzt (Lüönd 2020, Interview). Höhere Preise oder schlechtere Dienstleistungen sind auch bei bestehendem Abhängigkeitsverhältnis nicht feststellbar. Im Gegenteil: Ein Agro-Treuhänder (Zahnd 2020, Interview) ist überzeugt, dass Alternativangebote im Vergleich zur aktuellen IT-Lösung deutlich teurer sind und der IT-Dienstleister (Langenegger 2020, Interview) spricht davon, dass unter Softwareanbietern eine Konkurrenzsituation besteht und sie auch ein wirtschaftliches Interesse daran haben, dass der Agro-Treuhänder vom jeweiligen Buchhaltungsprogramm überzeugt ist.

4.1.3 Verhandlungsmacht der Kunden

Keiner der Experten schreibt den Kunden eine besondere Verhandlungsmacht gegenüber den Agro-Treuhändern zu, dementsprechend ist der Einfluss eines Kunden auf den Preis einer Dienstleistung als gering einzustufen. Die Begründungen dafür sind sehr unterschiedlich. Einerseits haben Agro-Treuhänder viele und dafür kleinere Kunden, die zwar für den Agro-Treuhänder nicht minder wertvoll sind, aber bei einem Wegfall nicht zu sehr ins Gewicht fallen (Lüönd 2020, Interview). Dementsprechend ist die **Verhandlungsstärke eines einzelnen Kunden** hinsichtlich des Preises **limitiert**. Andererseits bestätigen alle Experten, dass die Kunden gegenüber ihrem Treuhänder sehr treu sind.

Ein Wechsel wird – wenn überhaupt – erst dann in Betracht gezogen, wenn die Zufriedenheit mit der Dienstleistung nachlässt und häufig wird selbst dann ein Wechsel des Treuhänders aus Bequemlichkeit kaum durchgezogen (von Reding 2020, Interview). Ähnlich wie bei den IT-Dienstleistern ist der Wechsel des Treuhänders auch für den Kunden mit teilweise grossem Aufwand verbunden, ausserdem muss die in diesem Bereich wichtige persönliche Beziehung zum neuen Treuhänder wieder aufgebaut werden (Zahnd 2020, Interview). Ein Treuhänderwechsel ist jederzeit möglich, es gibt zum einen ausreichend Alternativen und zum anderen besteht keine vertragliche Bindung, die eine Auflösung des Mandats verunmöglichen würde (Schläppi 2020, Interview). Bei der jüngeren Generation stellt ein Agro-Treuhänder (Zahnd 2020, Interview) fest, dass diese nicht mehr eine ganz so starke Bindung zum Treuhänder haben, weshalb junge Kunden möglicherweise eher bereit sind, einen Treuhänderwechsel vorzunehmen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass einzelne Kunden aufgrund ihrer Grösse für einen Agro-Treuhänder kaum eine besondere Relevanz aufweisen und dementsprechend auch nicht in der Lage sind, Einfluss auf den Preis der angebotenen Dienstleistung zu nehmen. Der Wechsel des Treuhänders steht jederzeit offen, was allerdings nur sehr selten genutzt wird, weil die Kunden gegenüber ihrem Treuhänder sehr treu sind. Die kaum vorhandene Verhandlungsstärke der Kunden macht die Agro-Treuhandbranche grundsätzlich attraktiv.

4.1.4 Bedrohung durch neue Wettbewerber

Es kommt gelegentlich vor, dass ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin eines Agro-Treuhandunternehmens den Schritt in die Selbständigkeit wagt und als neuer Wettbewerber auftritt (Schläppi 2020,

Interview). Aufgrund der abnehmenden Anzahl Landwirtschaftsbetriebe können Agro-Treuhänder gemäss dem Präsidenten von *treuland* (Lüönd 2020, Interview) nur dann wachsen, wenn sie nicht-landwirtschaftliche Kunden akquirieren oder landwirtschaftliche Kunden von nicht-landwirtschaftlichen Treuhändern abwerben. Die geschätzte Marktsättigung von rund 65 % (vgl. Kap. 4.1.1) deutet darauf hin, dass Eintritte von neuen Wettbewerbern grundsätzlich möglich wären, obschon nicht bekannt ist, wie viele landwirtschaftliche Kunden zusätzlich von nicht-landwirtschaftlichen Treuhändern betreut werden. Die **Markteintrittsbarrieren in Form von starker Kundenbindung und hohen Umstellungskosten** für Kunden bei einem Treuhänderwechsel erschweren den Einstieg.

4.1.5 Bedrohung durch Ersatzleistungen

Die Bedrohung durch Ersatzleistungen (vgl. Kap. 3.3.4) wird von den Experten als gering eingeschätzt. Ein Agro-Treuhänder (Schläppi 2020, Interview) geht davon aus, dass es für nicht-landwirtschaftliche Treuhänder sowohl aufgrund des fehlenden Branchenwissens über die Landwirtschaft als auch in finanzieller Hinsicht nicht attraktiv ist, landwirtschaftliche Kunden zu betreuen. **Nicht-landwirtschaftliche Treuhänder werden nicht per se als Bedrohung angesehen.** Es wird sogar eher davon ausgegangen, dass landwirtschaftliche Kunden von nicht-landwirtschaftlichen Treuhändern tendenziell zu einem Agro-Treuhänder wechseln (Lüönd 2020, Interview). Laut einem Agro-Treuhänder (Zahnd 2020, Interview) ist die jüngere Generation gegenüber Alternativangeboten wie *bexio* nicht zwingend abgeneigt und ein Teil kann sich sogar vorstellen, damit zu arbeiten. Demzufolge kann insbesondere das genannte Angebot im Sinne einer Alternative zum klassischen Agro-Treuhänder eine Bedrohung für die Branche darstellen, wobei das Ausmass nicht annähernd abschätzbar ist.

4.1.6 Konkurrenz zwischen bestehenden Wettbewerbern

Die Agro-Treuhänder stehen gemäss übereinstimmender Aussagen aller Experten in einem gegenseitigen Wettbewerb, eine **ausgeprägte Rivalität ist jedoch nicht erkennbar.** Es wird nicht versucht, sich gegenseitig Kunden durch aktive Preispolitik abzuwerben, stattdessen besteht unter den Agro-Treuhändern viel eher ein kollegiales Verhältnis (Lüönd 2020, Interview; Zahnd 2020, Interview). Die Abwerbung von Kunden findet gemäss einem Agro-Treuhänder (Schläppi 2020, Interview) höchstens dann statt, wenn sich eine mitarbeitende Person selbständig macht und aufgrund der starken Bindung zwischen Kunde und Agro-Treuhänder bzw. Kundenbetreuer einen Teil des Kundenstamms übernimmt. Solange die Agro-Treuhänder gut ausgelastet sind, was gemäss dem Präsidenten von *treuland* (Lüönd 2020, Interview) der Fall ist, besteht auch kein Anlass dazu, anderen Wettbewerbern Kunden abzuwerben. Die Kundentreue ist sicherlich ein wichtiger Aspekt, weshalb unter den Agro-Treuhändern kaum eine Rivalität auftritt. Für einige Kunden ist u. a. die örtliche Nähe zum Treuhänder ein wichtiges Kriterium (Schläppi 2020, Interview), das schränkt aufgrund der teilweise bescheidenen geografischen Abdeckung durch Agro-Treuhänder die Auswahl der Kunden ein.

Gemäss einem Agro-Treuhänder (Zahnd 2020, Interview) besteht kein Preiskampf, dennoch haben anlässlich der Online-Befragung einige Agro-Treuhänder angegeben, dass sie sich durch ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis von der Konkurrenz abheben. Allerdings wurden kundenorientierte Aspekte wie vorhandenes Fachwissen, hohe Dienstleistungsqualität und ein auf die Ansprüche der Kunden angepasstes Dienstleistungsangebot häufiger als Unterscheidungsmerkmal von der Konkurrenz genannt.

4.2 Branchenentwicklung Agro-Treuhand Schweiz

Die Experten wurden zur vergangenen Entwicklung und Weiterentwicklung der Agro-Treuhandbranche befragt. Die Ergebnisse sind nachfolgend dargestellt und ergänzt mit den Ergebnissen aus der Online-Befragung. Zu Beginn werden die digitalen Prozesse innerhalb der Branche aufgezeigt und abschliessend wird auf die Veränderung der Kompetenzanforderungen an Agro-Treuhänder eingegangen.

4.2.1 Digitale Prozesse in der Agro-Treuhandbranche

Um die Veränderungen der letzten 10–20 Jahre innerhalb der Agro-Treuhandbranche aufzeigen zu können, braucht es eine Vorstellung davon, wie die Branche heute bezüglich Digitalisierung aufgestellt ist. Vor diesem Hintergrund wurden die Agro-Treuhänder gefragt, welche Prozesse bereits heute praktisch ausschliesslich digital bzw. digitalisiert ablaufen. Am häufigsten wurde die digitalisierte Datenablage und -archivierung genannt, die physische Aktenablage wurde bereits bei einigen durch eine digitale Archivierung ersetzt. Die digitale Buchführung und Datenerfassung wurden ebenfalls mehrfach genannt, es ist davon auszugehen, dass praktisch alle Agro-Treuhänder die Buchhaltung zumindest mithilfe einer Buchhaltungssoftware erledigen. Viele Kunden wünschen nach wie vor Papierausdrucke der Unterlagen, die Dokumente werden jedoch meistens digital ausgefüllt. Ausserdem wird dort per Mail kommuniziert, wo es möglich ist und der Support bzw. die Fernwartung geschehen bei einigen Agro-Treuhändern ausschliesslich digital. Vereinzelt wurden die digitale Arbeitszeit- und Leistungserfassung und das digitale Einreichen von Steuererklärungen genannt. Ebenfalls gaben **einige Agro-Treuhänder** an, dass bei ihnen **kaum ein Prozess vollständig digitalisiert** abläuft und in dieser Hinsicht Nachholbedarf besteht.

4.2.2 Digitale Veränderungen der letzten 20 Jahre in der Agro-Treuhandbranche

Die Mehrheit der Experten bestätigt, dass die Digitalisierung in den vergangenen 20 Jahren teilweise grosse Veränderungen bewirkte. Veranschaulichen lässt sich diese Entwicklung anhand des Zahlungsverkehrs. Früher wurden die Einzahlungen am Postschalter getätigt, wofür zuerst Geld am Bankschalter abgehoben werden musste. Heute werden die Zahlungen grösstenteils im e-Banking erledigt. Die Erfassung im Buchhaltungsprogramm mit automatischem Zahlungsauftrag und Kontoabgleich gehören mittlerweile immer öfters zum Standard (von Reding 2020, Interview). Die Landwirtschaft selbst ist ebenfalls digitaler geworden. Neuere Traktoren verfügen über einen eigenen Boardcomputer und können zum Teil selbständig fahren, gemolken wird mit modernster Melktechnik oder sogar mit Melkroboter und schliesslich funktioniert der Tierverkehr online via Tierverkehrsdatenbank (Schläppi 2020, Interview).

Mit der Einführung der Buchführungspflicht in den 1990er Jahren kamen immer mehr Agro-Treuhandstellen auf (Imoberdorf et al. 2017). Zu derselben Zeit wurden erste Buchhaltungsprogramme eingeführt, die es den Landwirtinnen und Landwirten ermöglichte, die Buchhaltung elektronisch zu erfassen (Zahnd 2020, Interview). An der Arbeitsaufteilung zwischen Kunde und Agro-Treuhänder hat sich gemäss dem Präsidenten von *treuland* (Lüönd 2020, Interview) grundsätzlich nichts verändert, doch heute **tragen die Kunden immer häufiger selbst einen Teil zum Buchhaltungsabschluss bei**, indem sie Buchungen eigenständig erfassen. Der Anteil an Kunden, der die Buchhaltungsunterlagen in einem Bundesordner beim Treuhänder vorbeibringt, hat abgenommen und wird weiter abnehmen. Gleichzeitig hat auch der Daten- und Informationsaustausch via Mail oder Cloud zugenommen (Zahnd 2020, Interview).

Auch wenn heutzutage der Datenaustausch sehr einfach elektronisch funktioniert, stellen zwei Experten fest, dass **Rechnungen hauptsächlich in Papierform** ausgestellt werden (ebd.; Langenegger 2020,

Interview). Es lässt sich feststellen, dass die Digitalisierung in den letzten Jahren zu Veränderungen geführt hat, denn der Zahlungsverkehr funktioniert heute hauptsächlich online, Belege sind immer öfters digital verfügbar und Dokumente – mit Ausnahme von Rechnungen – werden häufig per Mail anstatt per Post verschickt. Hinsichtlich der Anforderungen an Agro-Treuhänder, was jedoch weniger mit der Digitalisierung an sich zusammenhängt, kann gesagt werden, dass diese ebenfalls zugenommen haben, zumal die Kundenbedürfnisse individueller geworden sind, weil auch die Betriebe im Gegensatz zu früher viel komplexer und vielseitiger sind (Lüönd 2020, Interview).

4.2.3 Digitale Weiterentwicklung der Agro-Treuhandbranche

Für die Experten ist klar, dass sich das Rad der Digitalisierung weiterdrehen wird. Der Leiter des Instituts Treuhand 4.0 (von Reding 2020, Interview) ist überzeugt, dass **in den nächsten Jahren vor allem teildigitalisierte Prozesse vollständig digitalisiert** werden. Insbesondere der Austausch von Dokumenten und Daten wird häufiger digital funktionieren und Steuererklärungen werden in Zukunft vor allem elektronisch eingereicht, sofern die Behörden dies zulassen (ebd.). Es wird in den nächsten Jahren zusätzliche Schnittstellen brauchen, um Daten einfacher und vor allem medienbruchfrei austauschen zu können (Schläppi 2020, Interview). Der Datenaustausch via Cloud oder in einigen Jahren vielleicht sogar via App wird an Bedeutung gewinnen (Zahnd 2020, Interview). Und wenn der Kunde inskünftig dank einfacher Tools Buchungen vermehrt selbst erfassen kann, wird der separate Datenaustausch zwischen Treuhänder und Kunde hinfällig (Langenegger 2020, Interview). Im Rahmen der Online-Befragung der Agro-Treuhänder hat sich in Übereinstimmung mit den Expertenaussagen herausgestellt, dass vor allem der digitale Datenaustausch (z. B. via Cloud) und die Forcierung der digitalen Aktenablage in den nächsten Jahren in Angriff genommen werden.

Wie sehr sind Sie mit den folgenden Aussagen einverstanden? (n=39)

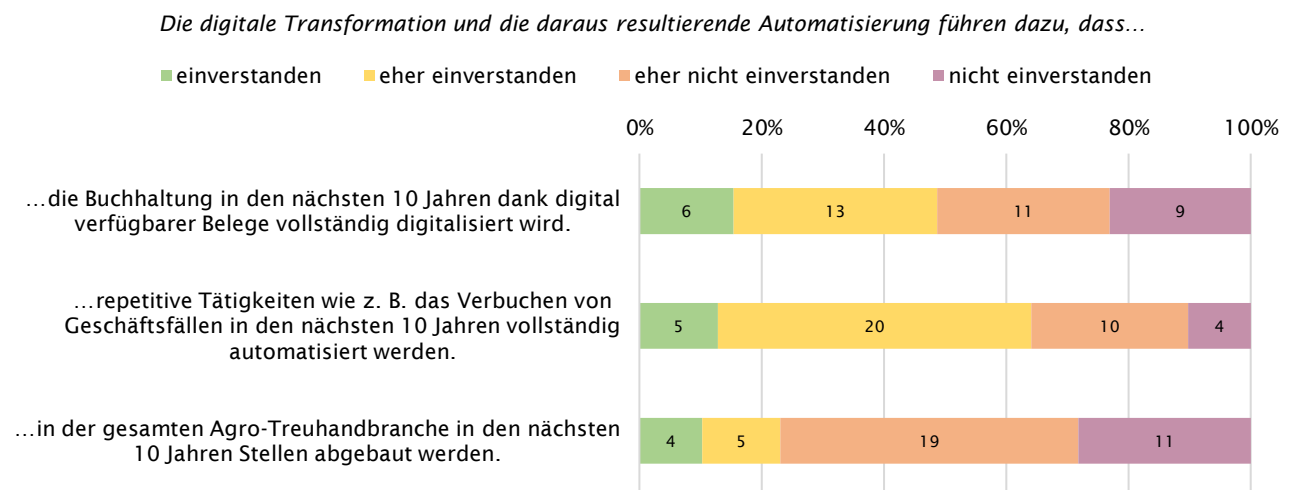


Abbildung 7 Agro-Treuhänder sind der Ansicht, dass Buchhaltungen nicht zwingend vollständig digitalisiert, aber repetitive Tätigkeiten automatisiert werden.

Anlässlich der Online-Umfrage wurde gefragt, wie sehr die Befragten mit der Aussage übereinstimmen, dass die digitale Transformation zu einer vollständig digitalisierten Buchhaltung mit digital verfügbaren Belegen führen wird. Gut 51 % sind damit nicht oder eher nicht einverstanden (Abb. 7). Über 60 % der Befragten sind einverstanden oder eher einverstanden, dass **repetitive Tätigkeiten wie insbesondere das Verbuchen von Geschäftsfällen in den nächsten zehn Jahren vollständig automatisiert** werden.

Zu Beginn der Arbeit wurde die Hypothese aufgestellt, dass in den nächsten fünf bis zehn Jahren der Anteil vollständig digitalisierter Buchhaltungen und digitaler Kundendossiers zunehmen wird (vgl. H 1.1). Die Hypothese kann zumindest als teilweise zutreffend bezeichnet werden. **Digitale Buchhaltungen und vor allem auch die digitale Datenablage werden in den kommenden Jahren an Bedeutung gewinnen**, aber die physische Datenablage wird deshalb nicht vollständig verschwinden. Das liegt einerseits daran, dass einige Agro-Treuhänder – zumindest übergangsweise – doppelspurig arbeiten, d. h. sowohl eine digitale als auch eine physische Datenablage unterhalten, und andererseits wünschen nach wie vor einige Kunden die Unterlagen auf Papier. Der Datenaustausch wird in Zukunft weiter digitalisiert, dennoch kann die Hypothese, wonach der Datenaustausch hauptsächlich digital erfolgen wird, trotzdem nur als teilweise zutreffend bezeichnet werden (vgl. H 1.2).

Der neu eingeführte QR-Code bringt Veränderungen im digitalen Zahlungsverkehr und führt u. a. dazu, dass die **automatisierte Verarbeitung von Rechnungen dank** der im **QR-Code** gespeicherten zusätzlichen Informationen stärker vorangetrieben wird (von Reding 2020, Interview; Zahnd 2020, Interview). Es ist anzunehmen, dass die Automatisierung der Buchhaltung zunehmen wird, doch der Präsident von *treuland* (Lüönd 2020, Interview) erwähnt, dass sich die Buchhaltung nicht vollständig automatisieren lässt, dafür sind Agro-Treuhänder und auch die landwirtschaftlichen Kunden zu klein. Vor allem bei Grosskonzernen lässt sich die Automatisierung eher vorantreiben (ebd.). Trotz der grundsätzlichen Übereinstimmung aller Experten, dass Buchhaltungen in Zukunft weiter digitalisiert und auch teilweise automatisiert werden, wird es gemäss dem IT-Dienstleister (Langenegger 2020, Interview) noch längere Zeit dauern, bis die vollständige Digitalisierung und Automatisierung der Buchhaltung erreicht ist. Dabei verweist er auf die Einführung des QR-Codes, die ebenfalls viel Zeit in Anspruch genommen hat (ebd.). Damit die automatische Verbuchung von Rechnungen überhaupt vorangetrieben werden kann, braucht es besser strukturierte Rechnungen, die automatisch eingelesen und weiterverarbeitet werden können (ebd.). Die **Automatisierung der Buchhaltung** ist gemäss Online-Umfrage **kein wesentlicher Schwerpunkt der Agro-Treuhänder** bei der Digitalisierung von Prozessen. Die Hypothese, dass die vollautomatisierte Buchhaltung vermehrt aufkommen wird, aber in den nächsten Jahren in der Agro-Treuhandbranche eine untergeordnete Bedeutung einnimmt, kann sowohl gestützt auf die Ergebnisse der Online-Umfrage als auch der Expertenbefragung bestätigt werden (vgl. H 1.3).

An der Aufgabenteilung zwischen Agro-Treuhänder und Kunde wird es dahingehend Veränderungen geben, dass Kunden aufgrund einfach bedienbarer digitaler Tools Buchungen häufiger selbst erledigen können (ebd.). Dass die Vereinfachung oder die zunehmende Digitalisierung der Buchhaltung zu einem **Arbeitsplatzverlust** führen wird, ist **für die Mehrheit der Experten nicht wahrscheinlich**. Dies deckt sich im Übrigen mit den Ergebnissen der Online-Befragung, wonach über 70 % der Befragten mit der Aussage, dass die digitale Transformation in den nächsten zehn Jahren zu einem Stellenabbau in der Agro-Treuhandbranche führen wird, nicht oder eher nicht einverstanden sind (Abb. 7). Einzig ein Agro-Treuhänder (Zahnd 2020, Interview) ist anderer Meinung, denn er wird in Zukunft Mitarbeitende nicht mehr weiterbeschäftigen können, weil die Daten zunehmend digital statt auf Papier zum Treuhänder gelangen. Der Beruf des Agro-Treuhänders ist aber nicht in Gefahr, denn sowohl die Beratung als auch die Abschlussbuchungen werden in Zukunft nicht vollständig digitalisierbar sein oder zumindest die Kontrolle durch eine fachkundige Person erfordern (Lüönd 2020, Interview; Langenegger 2020, Interview). Die Hypothese, wonach die Digitalisierung bzw. die Automatisierung bei den meisten Agro-Treuhändern zu einem Stellenabbau führen wird, kann nicht bestätigt werden (vgl. H 1.4).

4.2.4 Anforderungsprofil Agro-Treuhänder

Zwei der fünf Experten halten fest, dass die Anforderungen an Dienstleistungen und Arbeitskräfte generell zunehmen, was grundsätzlich der gesellschaftlichen Entwicklung geschuldet ist (Lüönd 2020, Interview; von Reding 2020, Interview). Im Rahmen der Experteninterviews wurde nach den Veränderungen des Anforderungsprofils für Agro-Treuhänder gefragt. Die Ergebnisse wurden in einen Faktor umgerechnet, welcher einen Hinweis darauf gibt, welche Kompetenzen in welchem Ausmass an Bedeutung gewinnen (Abb. 8). In dieser Abbildung widerspiegelt sich die Aussage, dass die Anforderungen generell zunehmen. Insbesondere die **Sozialkompetenz, IT-Kenntnisse aber auch die Treuhandkompetenz werden** für künftige Agro-Treuhänder **besonders wichtig sein**.

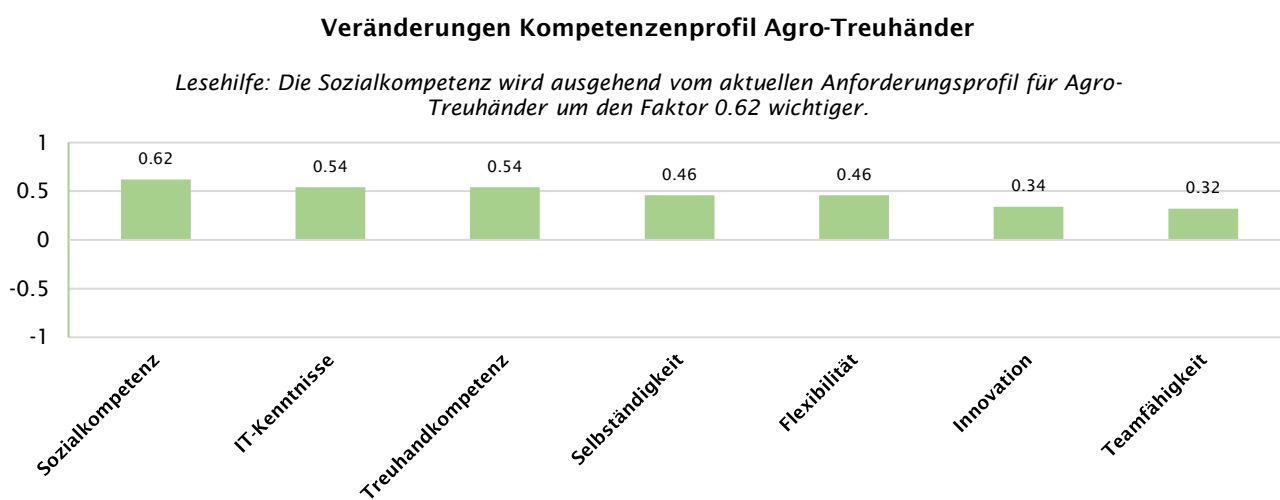


Abbildung 8 Sozialkompetenz, IT-Kenntnisse und Treuhandkompetenz gewinnen an Bedeutung.

Die Sozialkompetenz wird in Zukunft wichtiger sein. Obschon Sozialkompetenz bereits früher wichtig war und noch heute wichtig ist (Schläppi 2020, Interview), waren Agro-Treuhänder gemäss dem Präsidenten von *treuland* (Lüönd 2020, Interview) früher oftmals stille Schaffer und heute ist mehr Kommunikationsfähigkeit als Teil der Sozialkompetenz gefragt. Zu einer optimalen Beratung gehört, dem Kunden komplexe Sachverhalte einfach und leicht verständlich erklären zu können. Letztlich wird die Sozialkompetenz auch deshalb wichtiger, weil der persönliche Austausch infolge zunehmender Digitalisierung an Bedeutung gewinnt und deshalb mehr geschätzt wird (von Reding 2020, Interview).

Die Experten sind sich darin einig, dass mit zunehmender Digitalisierung IT-Kenntnisse wichtiger werden, wobei nicht das Beherrschen der Programmiersprache oder das Verständnis einer Datenbank wichtig sind, sondern viel mehr die Kompetenz, **Zusammenhänge zu verstehen** und **Software anwenden zu können**. In diesem Zusammenhang erwähnt der Leiter des Instituts Treuhand 4.0 (ebd.), dass es im Kontext der Digitalisierung eine Offenheit gegenüber Neuem braucht und diese Offenheit lässt sich gewissermassen auch unter dem Sammelbegriff Flexibilität zusammenfassen. Mit einer Ausnahme kommen alle Experten zum Schluss, dass Flexibilität für Agro-Treuhänder ebenfalls wichtiger wird.

Für einen Agro-Treuhänder (Schläppi 2020, Interview) ist die Treuhandkompetenz bereits heute ausgesprochen wichtig und wird aus diesem Grund nicht noch wichtiger. Die anderen Experten sind der Auffassung, dass diese Kompetenz weiter an Wichtigkeit zulegen wird. Der Präsident von *treuland* (Lüönd 2020, Interview) bezeichnet sie sogar nebst IT-Kenntnissen und der Kommunikation als zentrale

Schlüsselkompetenz eines Agro-Treuhänders. Für den Leiter des Instituts Treuhand 4.0 (von Reding 2020, Interview) braucht es eine ausgeprägte Treuhandkompetenz gerade auch deshalb, weil es in Zukunft Leute brauchen wird, die in der Lage sind, den Software-Output verstehen und überprüfen zu können und dafür ist treuhänderisches Wissen unerlässlich.

Geht es um die Teamfähigkeit und Innovation eines Agro-Treuhänders, sind sich die Experten in Bezug auf die Entwicklung der Wichtigkeit dieser Kompetenzen uneinig. Während für die einen die Teamfähigkeit wichtiger wird, weil die Komplexität von Fragestellungen, mit denen ein Agro-Treuhänder konfrontiert ist, zunehmen wird und daher die Problemlösung alleine kaum möglich ist (ebd.), sind andere eher davon überzeugt, dass die Selbständigkeit wichtiger wird, wodurch die Teamfähigkeit zwar nicht an Bedeutung verliert, aber trotzdem nicht an Wichtigkeit zunimmt (Zahnd 2020, Interview; Langenegger 2020, Interview). Bei der Innovation ist es insofern ähnlich, als dass diese gemäss dem Präsidenten von *treuland* (Lüönd 2020, Interview) vor allem bei Geschäftsleitungsmitgliedern wichtiger wird, nicht aber bei einem normalen Agro-Treuhänder. Die Innovationskraft eines Mitarbeiters ist zudem vom Arbeitgeber abhängig, aber in erster Linie braucht es technische Innovationen, um grafisch mehr aus der Buchhaltung herauszuholen und da sind vor allem die IT-Partner gefragt (Schläppi 2020, Interview).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass nebst der Sozialkompetenz von Agro-Treuhändern vor allem IT-Kenntnisse an Wichtigkeit zunehmen. Die Hypothese, wonach digitale Kompetenzen wie beispielsweise **vernetztes Denken oder Anwender-Kenntnisse häufiger gefragt** sind, um mit der Digitalisierung mithalten zu können, kann mit Verweis auf Abbildung 8 grundsätzlich bestätigt werden (vgl. H 1.5). Allerdings können keine Aussagen darüber gemacht werden, welche Bedeutung den IT-Kenntnissen bei einer Neuanstellung eines Agro-Treuhänders beigemessen wird, da gewisse IT-Kenntnisse teilweise schon vorausgesetzt werden können (ebd.).

4.3 Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung

In diesem Kapitel werden die Chancen und Herausforderung der Digitalisierung thematisiert, welche insbesondere im Rahmen der Experteninterviews erfragt wurden.

4.3.1 Chancen

Über 90 % der Agro-Treuhänder haben im Rahmen der Online-Umfrage angegeben, dass sie mit der Aussage, wonach die Digitalisierung insgesamt mehr Chancen als Risiken bringt, einverstanden oder eher einverstanden sind ($n = 39$). Die Experten sehen vor allem in den aufkommenden **QR-Rechnungen eine Chance** für die Treuhandbranche, denn im QR-Code sind viele Informationen und Daten gespeichert, welche bei der automatisierten oder teilautomatisierten Verarbeitung von Nutzen sind, dadurch lässt sich die doppelte Datenerfassung zumindest teilweise vermeiden (Lüönd 2020, Interview; Schläppi 2020, Interview). Für einen Agro-Treuhänder (Zahnd 2020, Interview) bringen allein schon elektronische Rechnungen – unabhängig vom QR-Code – einen Nutzen, da sie ebenfalls teilweise automatisiert eingelesen und digital abgelegt werden können, doch angesichts dessen, dass zahlreiche Rechnungen noch immer auf Papier verschickt werden, muss in diesem Bereich noch Überzeugungsarbeit geleistet werden. Durch den regelmässigen Datenaustausch zwischen Kunde und Treuhänder (z. B. via Cloud) und die teilweise automatisierte Verbuchung hat der Agro-Treuhänder einerseits mehr und andererseits aktuellere Informationen über die finanzielle Situation des Kunden, was letztendlich zu einer besseren Kundenbetreuung führen kann (Lüönd 2020, Interview). Eine **digitalisierte Buchhaltung ermöglicht**

dem Agro-Treuhänder ausserdem **effizienteres Arbeiten**, denn technisch ist es machbar, dass bei jeder Buchung der Beleg direkt hinterlegt ist, sodass der Treuhänder bei Unklarheiten den Beleg einsehen kann, ohne einen Bundesordner durchforsten oder den Kunden kontaktieren zu müssen (Zahnd 2020, Interview). Schliesslich können die eingesparte Zeit und die immer besser werdenden Hilfsmittel und Tools dazu genutzt werden, die Beratung sowohl zeitlich als auch inhaltlich auszubauen (von Reding 2020, Interview; Langenegger 2020, Interview). Eine gute Beratung ist insofern eine Chance, als dass dadurch die Kundenbindung gestärkt werden kann.

Eine weitere Chance sind die verfügbaren Tools und Softwarelösungen, welche immer mehr Funktionen beinhalten und darüber hinaus auch einfacher bedienbar werden. Der Kunde hat dann die Möglichkeit, insbesondere Buchungen vermehrt selbst zu erfassen und sich damit die Erfassungskosten für den Agro-Treuhänder zu sparen (Langenegger 2020, Interview). Bessere Tools bieten grossen und diversifizierten Landwirtschaftsbetrieben die Chance, den Überblick über die Finanzen zu behalten und die **Buchhaltung stärker in die Betriebsführung zu integrieren** (Zahnd 2020, Interview). Bis anhin war die Buchhaltung hauptsächlich Vergangenheitsbewältigung, doch die Digitalisierung kann insofern eine Chance sein, als dass die Buchhaltung auch bei strategischen Entscheiden herangezogen wird. Der Präsident von *treuland* (Lüönd 2020, Interview) ist überzeugt, dass u. a. aufgrund des digitalen Datenaustausches eine aktivere und vor allem nähere Betreuung des Kunden möglich sein wird, zumal die Buchhaltung theoretisch tagesaktuell geführt werden kann.

Anhand der Expertenaussagen kann die einleitend aufgestellte Hypothese, dass eine digitalisierte und (teil-)automatisierte Buchhaltung zu einer besseren Beratung und Betreuung des Kunden führt, im Grundsatz bestätigt werden (vgl. H 2.1). Dank digital verfügbarer Daten des Kunden ist eine tagesaktuelle Betreuung möglich, die zwar nicht zwingend zu einer besseren Qualität führt. Inwiefern die Automatisierung als Grund für die bessere Betreuung angeführt werden kann, lässt sich nicht beurteilen. Die Digitalisierung an sich erlaubt jedoch einen schnelleren und einfacheren Datenaustausch, es liegt danach am Agro-Treuhänder, das vorhandene Wissen über den Kunden mit seinen Kompetenzen zu verknüpfen, um die Beratungsqualität zu steigern.

Agro-Treuhänder, die etwas von der Digitalisierung verstehen und gegenüber ihr eine gewisse Affinität aufweisen, haben das **Potenzial, ihre Kunden bei der digitalen Transformation zu unterstützen und zu begleiten** (von Reding 2020, Interview). Das bringt sowohl dem Agro-Treuhänder als auch dem Kunden Vorteile, denn Ersterer kann nicht nur seine eigenen Abläufe, sondern in Form einer neuen Dienstleistung auch jene seiner Kunden vereinfachen und digitalisieren und Letztere profitieren von der Prozessoptimierung und dem Fachwissen des Agro-Treuhänders. Letztlich sind die Anwender-Kenntnisse des Treuhänders bezüglich Buchhaltungsprogramme eine Chance für Agro-Treuhänder, denn im Gegensatz zum Softwareentwickler verfügen sie über ein breites Branchenwissen in der Landwirtschaft und können dem Kunden bei technischen Problemen einen besseren Support anbieten (Schläppi 2020, Interview). Inwiefern dieser Support in Zukunft noch gefragt sein wird, ist angesichts der digital immer affiner werdenden jüngeren Generation unklar. Gerade weil die junge Generation digital tendenziell besser aufgestellt ist, müssen Agro-Treuhänder zusammen mit den IT-Partnern neue, attraktive Angebote schaffen, denn diese Generation will mit digitalen Tools arbeiten (Zahnd 2020, Interview). Die Nachfrage nach digitalen Hilfsmitteln kann eine Chance für den digitalen Fortschritt sein. Ausserdem können sich Agro-Treuhänder mit guten IT-Angeboten von der Konkurrenz abheben (Langenegger 2020, Interview).

4.3.2 Herausforderungen

Mit der zunehmenden Digitalisierung wird sich die Arbeitsweise verändern, d. h. an die Stelle von Papierbelegen treten digitalisierte Belege und der Dokumentenaustausch wird nicht mehr auf dem Postweg, sondern vielmehr elektronisch stattfinden. Herausfordernd wird sein, die Mitarbeitenden so in den Digitalisierungsprozess einzubinden, dass ihnen ihre **Ängste bezüglich Überforderung durch die Technologie und Arbeitsplatzverlust** genommen werden (von Reding 2020, Interview). Die grosse Herausforderung ist, sowohl Mitarbeitende als auch Kunden von den effektiven Chancen der Digitalisierung zu überzeugen (ebd.). Der Arbeitsplatzverlust wird zwar von einer Mehrheit der Experten nicht direkt als Herausforderung angesehen, dennoch kann es gerade im unterschweligen Bereich, d. h. bei einfacheren Sekretariatsaufgaben, zu Arbeitserleichterungen bis hin zum Wegfall gewisser Tätigkeiten führen (Zahnd 2020, Interview; Langenegger 2020, Interview).

Die **Digitalisierung** ist für viele nicht greifbar und **stösst bei Kunden** nach wie vor **auf Skepsis**, dazu kommen Ängste und Sorgen im Bereich Datensicherheit bzw. Datenverlust (Langenegger 2020, Interview). Der Datenschutz ist gemäss dem Leiter des Instituts Treuhand 4.0 (von Reding 2020, Interview) kein neues Thema, allerdings stellt die Gewährleistung der Datensicherheit zunehmend eine Herausforderung für die Agro-Treuhänder dar. Seitens der Kunden ist das Vertrauen in die Digitalisierung oftmals eher zurückhaltend und das stellt die Branche grundsätzlich vor eine Herausforderung, denn die Sorgen können die digitale Transformation hemmen (Schläppi 2020, Interview). Die Digitalisierung ist längst in der Landwirtschaft angelangt, doch die Buchhaltung gehört gemäss einem Agro-Treuhänder (Zahnd 2020, Interview) nicht zum Kerngeschäft eines Landwirtschaftsbetriebes und es ist zusätzlich schwierig, die Kunden vom praktischen Nutzen digitaler Prozesse im Bereich Buchführung zu überzeugen. Inwiefern nicht-landwirtschaftliche Kunden gegenüber der Digitalisierung eher skeptisch eingestellt sind, lässt sich nicht beantworten. Dass die **Kunden** jedoch grundsätzlich als wesentlicher **Hinderungsgrund für die weiterführende Digitalisierung** angesehen werden, hat sich im Rahmen der Online-Befragung der Agro-Treuhänder abgezeichnet. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Hypothese, wonach die Digitalisierung nur als Chance genutzt werden kann, wenn das Vertrauen sowohl der Kunden als auch der Agro-Treuhänder in die Digitalisierung gestärkt wird, zutrifft (vgl. H 2.2).

Für Agro-Treuhänder ist es eine Herausforderung, den richtigen IT-Partner zu finden, um gemeinsam Tools zu entwickeln, die von den Kunden nachgefragt und genutzt werden (ebd.). Insbesondere dann, wenn der Kunde den **Nutzen einer IT-Lösung bzw. eines Tools nicht sofort erkennt**, muss von einer geringeren Zahlungsbereitschaft ausgegangen werden (ebd.; Schläppi 2020, Interview). Aus der Online-Umfrage geht hervor, dass einige Agro-Treuhänder in den hohen Kosten für die Software und für den benötigten Speicherplatz ein mögliches Hindernis für die Digitalisierung sehen. Einzelne Agro-Treuhänder haben darüber hinaus erwähnt, dass die erwartete und erwünschte, aber oftmals nicht eintreffende Effizienzsteigerung digitaler Prozesse keinen Mehrwert darstellt, was ebenso als Hinderungsgrund für die Digitalisierung verstanden werden kann. Der Präsident von *treuland* (Lüönd 2020, Interview) ist der Auffassung, dass die Arbeitserleichterung, welche von der Digitalisierung erwartet wird, nicht überschätzt werden darf, denn sie wird bei einigen Prozessen kaum ins Gewicht fallen.

Eine Herausforderung für die digitalisierte Buchhaltung stellt die Tatsache dar, dass es vielerorts an digitalen Belegen fehlt (Zahnd 2020, Interview). Das kann daran liegen, dass **einige Kunden nach wie vor explizit Papierausdrucke verlangen**, wie das die Ergebnisse der Online-Umfrage gezeigt haben.

Ausserdem werden gemäss den Experten Rechnungen häufig auf Papier verschickt. Von diesen Papierschnittstellen muss die Branche gemäss IT-Dienstleister (Langenegger 2020, Interview) wegkommen. Einerseits wird es eine Herausforderung sein, die Rechnungen so zu strukturieren, dass sie digital einlesbar und weiterverwendbar sind und andererseits müssen auch die Kunden bzw. die Anwender mit den dazu notwendigen Programmen umgehen können (Zahnd 2020, Interview). Wie bereits erwähnt braucht es dazu auch den Willen der Kunden, solche Programme und Tools zu nutzen. Basierend darauf kann die Hypothese, dass der Digitalisierungsfortschritt in der Agro-Treuhandbranche durch fehlende Bereitschaft der Kunden, die Buchhaltung digital und papierlos zu führen, gehemmt wird, teilweise bestätigt werden (vgl. H 2.3). Es ist anzufügen, dass der Digitalisierungsprozess auch bei fehlender Bereitschaft des Kunden, bei der Digitalisierung mitzumachen, durchgezogen werden kann, der digitalisierte Prozess beginnt dann einfach erst beim Treuhänder (von Reding 2020, Interview).

Sowohl im Rahmen der Expertenbefragung als auch in der Online-Befragung der Agro-Treuhänder wurden noch weitere Herausforderungen bzw. Hindernisse in Bezug auf die Digitalisierung genannt:

- Schlechte Internetverbindung erschwert die digitale Arbeitsweise
- Grosse Heterogenität bei der Kundschaft (unterschiedliche Bedürfnisse und Anforderungen)
- Fehlende digitale Schnittstellen oder fehlende Mitwirkung durch Behörden
- Haftung unklar in Bezug auf die Einreichung digitaler Dokumente (z. B. Steuererklärung)
- Kleinere Agro-Treuhänder haben allenfalls mehr Mühe mit der Digitalisierung
- Aus Gewohnheit kein Interesse an digitalen Abläufen (Papier wird bevorzugt)
- Abhängigkeit von der Elektrizität (Risiko Stromausfall)

4.4 Digitalisierungsstrategien der Agro-Treuhänder

Im folgenden Kapitel werden die unternehmerischen Ziele und Strategien der Agro-Treuhänder thematisiert, dabei wird im zweiten Teil der Fokus auf den Bereich Digitalisierung gelegt.

4.4.1 Ziele und Strategien im Bereich Umsatz, Mitarbeitende und Dienstleistungen

Die Zielsetzungen der Agro-Treuhänder in den Bereichen Umsatz, Anzahl Mitarbeitende und Dienstleistungsangebot sind sehr unterschiedlich. Dennoch lässt sich bei näherer Betrachtung erkennen, dass die **Agro-Treuhänder insgesamt ein moderates Wachstum** im tieferen einstelligen Prozentbereich bezüglich der drei genannten Bereiche **anstreben**. Vereinzelt gibt es Unternehmen, die ein Umsatzwachstum von bis zu 10 % jährlich anpeilen, im Gegensatz dazu gibt es auch einige, die darauf bedacht sind, den jetzigen Umsatz und den Personalbestand zu halten. Ein wesentlicher Grund für die eher moderaten Zielsetzungen liegt darin, dass die Agro-Treuhänder häufig sehr gut ausgelastet sind und aufgrund dessen keine aktive Wachstumsstrategie aufweisen.

In den letzten fünf Jahren konnte ein grosser Teil der Agro-Treuhänder den Umsatz teilweise um über 10 % steigern (Abb. 6). Die **Umsatzziele** der kommenden Jahre, sofern sie überhaupt quantifiziert wurden, bewegen sich häufig im Bereich von **1–3 % jährlich**. Auf eine Periode von fünf Jahren hochgerechnet, entspricht das einem Wachstum von ungefähr 10 %. Gemäss dieser Zielsetzung kann davon ausgegangen werden, dass sich das Umsatzwachstum im bisherigen Rahmen weiterentwickeln wird. Dennoch ist anzufügen, dass einzelne Agro-Treuhänder explizit anstreben, den jetzigen Umsatz zu halten, was

angesichts der abnehmenden Anzahl Landwirtschaftsbetriebe eine Herausforderung darstellt. Wie die Agro-Treuhänder ihre Umsatzziele erreichen wollen, d. h. welche Strategien sie diesbezüglich anwenden, lässt sich nur oberflächlich beschreiben. Während ein Agro-Treuhänder angegeben hat, den Umsatz durch eine Erhöhung der Stundenansätze erreichen zu wollen, verweist er weiter darauf, dass der Anteil an Leistungen mit höherem Stundenansatz tendenziell zugenommen hat. Vereinzelt wollen Agro-Treuhänder mit dem Ausbau des Dienstleistungsangebots und der Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden die Kundenbetreuung und damit die Kundenbindung stärken. Eine stärkere Kundenbindung dient dazu, den Umsatz mindestens halten zu können und möglicherweise dafür zu sorgen, dass die bestehenden Kunden ihren Treuhänder an potenzielle Neukunden weiterempfehlen. Die Kundengewinnung wird zwar kaum explizit als Massnahme zur Umsatzsteigerung genannt, dennoch kann implizit davon ausgegangen werden, dass die Zunahme des Umsatzes mit einem Kundenwachstum einhergeht. **Wachstumspotenzial wird vor allem in landwirtschaftsnahen Branchen oder im Gewerbe gesehen.** Ein Agro-Treuhänder hat erwähnt, den Umsatz mit effizienten IT-Tools steigern zu wollen.

Ein Mitarbeiterausbau wird von den meisten Agro-Treuhändern nicht angestrebt, stattdessen soll mit dem jetzigen Personalbestand die Kundenbetreuung sichergestellt werden. Die **Weiterbildung** der Mitarbeitenden wurde häufig genannt, **um den gestiegenen Anforderungen gerecht werden zu können.** Durch eine bessere Qualifikation der Mitarbeitenden kann die Arbeitsqualität verbessert werden, was zu einer stärkeren Kundenbindung beitragen und möglicherweise auch die Effizienz bzw. Produktivität steigern kann. Aus einer Antwort geht hervor, dass die Personalkosten mit dem Umsatz korrelieren, d. h. zunehmende Personalkosten, die je nach Betrieb bis zu 80 % der Gesamtkosten ausmachen, würden zu einem höheren Umsatz beitragen. Aufgrund der Tatsache, dass der Ausbau des Personalbestandes bei keinem Agro-Treuhänder ein prioritäres Ziel darstellt, beschränkt sich die Personalrekrutierung hauptsächlich auf die Kompensation von fluktuationsbedingten Mitarbeiterabgängen. Aus den Experteninterviews geht hervor, dass die Mitarbeiterfluktuation, d. h. der Wechsel einer mitarbeitenden Person zu einem anderen Agro-Treuhänder, sehr gering ist. Die Personalgewinnung gestaltet sich gemäss den Experten ebenfalls als Herausforderung, da die Anzahl der Bewerbenden eher bescheiden ist und die Bewerbenden häufig entweder das kaufmännische Grundwissen oder das für die Agro-Treuhandbranche wichtige Fachwissen über die Landwirtschaft fehlt. Für die Experten ist es deshalb entscheidend, dass neue **Mitarbeitende gut eingearbeitet, schrittweise an neue Tätigkeitsfelder herangeführt und stetig weitergebildet werden.**

Das Dienstleistungsangebot soll je nach Agro-Treuhänder weiter ausgebaut oder beibehalten werden. Bei einem Ausbau des Angebots braucht es ausreichend verfügbare Ressourcen und darüber hinaus eine Nachfrage seitens der Kunden. Einzelne Agro-Treuhänder überprüfen laufend ihr Angebot und beobachten die Marktlage. Mindestens zwei Agro-Treuhänder haben erwähnt, dass sie derzeit an der Ausarbeitung neuer Angebote sind. Auf der anderen Seite lässt sich feststellen, dass die Fokussierung oder Spezialisierung auf Kerndienstleistungen ebenfalls einem verbreiteten Ziel entspricht. Bezüglich des Angebots wurde erwähnt, dass dieses von den Fähigkeiten der Mitarbeitenden abhängt. Die Umfrageergebnisse geben keine Auskunft darüber, wie sich das Dienstleistungsangebot verändert bzw. welche Dienstleistungen neu angeboten werden sollen.

Bei der Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie sind die Antworten unterschiedlich ausgefallen. Insbesondere kleinere Unternehmen (Einzelunternehmen) heben explizit ihre Flexibilität in Bezug auf

die Strategieüberarbeitung hervor, sie **richten sich laufend nach** den neusten Entwicklungen und den **Bedürfnissen der Kunden**. Die Strategieentwicklung ist u. a. abhängig von der Organisationsform, denn gerade grössere Unternehmen wie Aktiengesellschaften oder GmbH erarbeiten die Strategie innerhalb der Geschäftsleitungen bzw. im Verwaltungsrat. Während einige Agro-Treuhänder keine niedergeschriebene Strategie haben oder derzeit keine Anpassungen vornehmen, führen andere wiederum regelmässige Kunden- und Mitarbeiterbefragungen durch, woraufhin die Strategie angepasst wird.

4.4.2 Ziele und Strategien im Bereich Digitalisierung

Gut 75 % der befragten Agro-Treuhänder sind mit der Aussage einverstanden oder eher einverstanden, dass ein **erfolgreicher Agro-Treuhänder in Zukunft über eine klare Digitalisierungsstrategie** verfügen muss (Abb. 9). In welcher Form – sei es auf Papier niedergeschrieben oder nicht – diese vorzuliegen hat, lässt sich aus den Ergebnissen nicht ableiten. Dass das Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie wichtig ist, findet auch der Präsident von *treuland* (Lüönd 2020, Interview) und fügt hinzu, dass diese nicht zwingend niedergeschrieben sein muss.

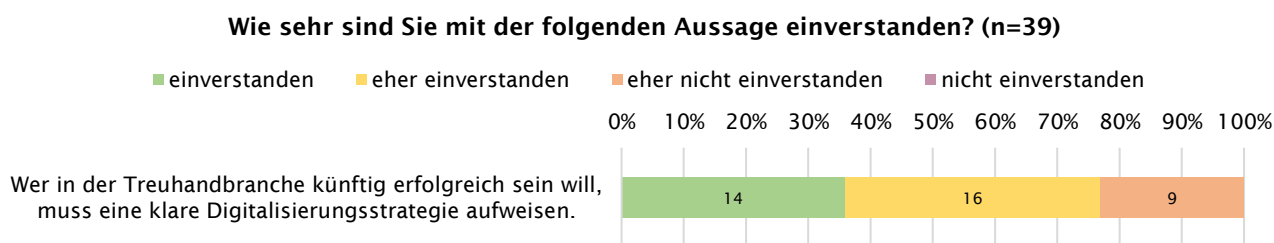


Abbildung 9 Wer als Agro-Treuhänder erfolgreich sein will, braucht eine Digitalisierungsstrategie.

Aus derselben Umfrage geht hervor, dass zwar drei Viertel der Befragten das Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie als wesentlich für den Erfolg eines Agro-Treuhänders erachten, dennoch verfügt nur **knapp die Hälfte** aller Befragten über **eine eigene Digitalisierungsstrategie** bzw. über eine Unternehmensstrategie mit einem Schwerpunkt im Bereich Digitalisierung (Abb. 10). Zwischen dem Vorhandensein einer konkreten Strategie und der Grösse eines Agro-Treuhänders – gemessen an der Kundenzahl – besteht kein offensichtlicher Zusammenhang. Hervorzuheben ist, dass einer der kundenmässig kleinsten Agro-Treuhänder in der Online-Befragung angeben hat, sich gegenüber der Konkurrenz insbesondere im Bereich der Digitalisierung abzuheben. Der Anteil landwirtschaftlicher Kunden ist bei diesem Agro-Treuhänder mit 10 % jedoch am geringsten. Mit den Ergebnissen dieser Untersuchung ist es nicht möglich, die Hypothese, wonach innovative und digital affine Agro-Treuhänder gegenüber jenen, die sich mit der Digitalisierung kaum auseinandersetzen, erfolgreicher sind, zu beantworten (vgl. H 3.1). Es liegen keine geeigneten Kennzahlen vor, die einen Vergleich zulassen würden.

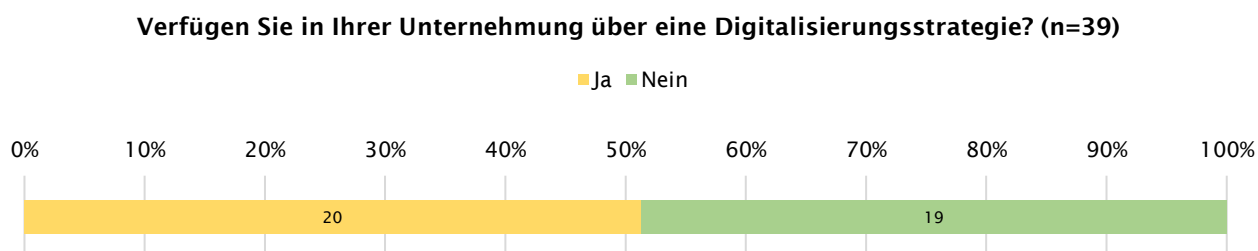


Abbildung 10 Jeder zweite Agro-Treuhänder verfügt über eine Digitalisierungsstrategie.

Aus der Branchenentwicklung (vgl. Kap. 4.2) geht ansatzweise hervor, wie weit die Digitalisierung in der Agro-Treuhandbranche fortgeschritten ist, welche Prozesse digitalisiert sind und welche in den nächsten Jahren digitalisiert werden. Je nach Digitalisierungsstand des Agro-Treuhänders sind die Anpassungen, welche im Kontext der Digitalisierung folgen, unterschiedlich. Es ist erkennbar, dass das Vorantreiben der Digitalisierung sowohl unternehmensintern (z. B. mit digitaler Datenablage) als auch extern bei den Kunden (z. B. durch Zusammenarbeit via Cloud) ein Bestandteil der Strategie vieler Agro-Treuhänder darstellt. Die Online-Befragung gibt insgesamt **kaum Aufschlüsse darüber, welche konkreten und expliziten Digitalisierungsstrategien angewendet werden**. Aus den Zielsetzungen und den Weiterentwicklungsabsichten der Unternehmensstrategie werden jedoch Ansätze erkennbar.

Die **Forcierung von Cloudlösungen** entspricht unter den befragten Agro-Treuhändern einer **weit verbreiteten Zielsetzung** in Bezug auf die Digitalisierung. Cloudlösungen werden nur von einem kleinen Teil der Kunden genutzt (Abb. 11). Über alle befragten Agro-Treuhänder nutzen ungefähr 14 % aller Kunden eine Cloudlösung für den Datenaustausch (n = 37). Es lässt sich kein Zusammenhang zwischen dem Anteil Kunden mit Cloudlösung und der Anzahl Kunden eines Agro-Treuhänders feststellen, d. h. die **Verbreitung von Cloud-Systemen hängt nicht von der Unternehmensgrösse ab**. Des Weiteren wurde im Rahmen der Online-Befragung nach dem Kundenanteil gefragt, welcher die Buchungen mehrheitlich selbständig erledigt. Die Anteile betragen je nach Agro-Treuhänder 0–75 % (Abb. 11). Über alle Agro-Treuhänder betrachtet erledigen rund 40 % aller Kunden ihre Buchungen selbst (n = 37). Es kann festgestellt werden, dass vor allem kundenmässig starke Agro-Treuhänder häufig einen höheren Anteil an Kunden aufweisen, die ihre Buchungen selbst erledigen. Allerdings ist anzufügen, dass auch kleinere Agro-Treuhänder mit 100–350 Kunden Anteile von bis zu 60 % aufweisen.

Mit der Etablierung von Cloudlösungen besteht die Möglichkeit, dass Kunden vermehrt Tätigkeiten wie das Verbuchen von Geschäftsfällen selbst erledigen. Vor diesem Hintergrund kann die Hypothese, dass Kunden vermehrt in den Digitalisierungsprozess einbezogen werden und einen Teil der Datenaufbereitung übernehmen, zumindest tendenziell bestätigt werden (vgl. H 3.2). Ein Agro-Treuhänder hat anlässlich der Online-Befragung explizit angegeben, die Kunden in Richtung Digitalisierung motivieren zu wollen und dass in dieser Hinsicht auch Nachholbedarf besteht.

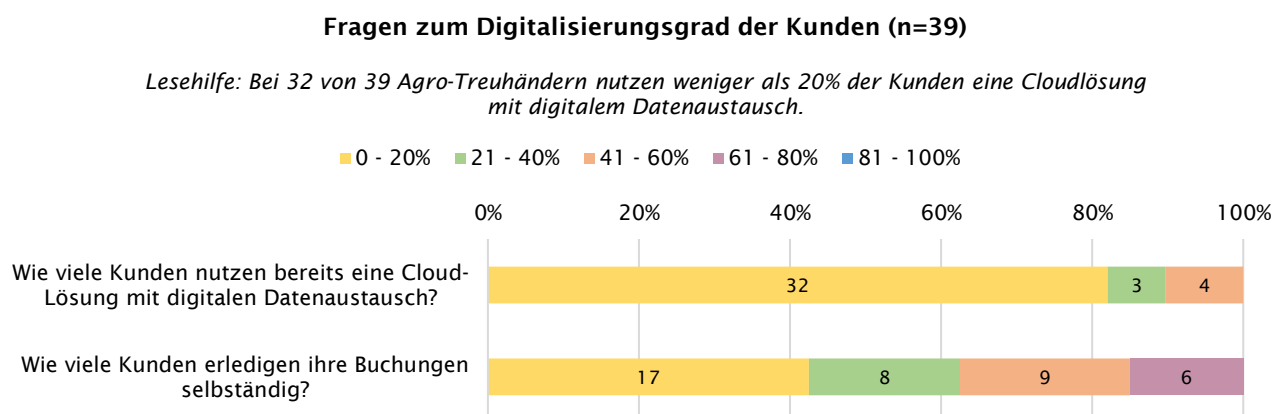


Abbildung 11 Cloudlösungen sind im Gegensatz zu selbständigem Verbuchen wenig verbreitet.

Insgesamt haben Agro-Treuhänder nur vereinzelt konkrete Zielsetzungen bzw. Digitalisierungsabsichten geäussert. Ein Agro-Treuhänder sieht vor allem in der Etablierung von effizienten IT-Tools wie

beispielsweise einer App, die verschiedene Möglichkeiten bietet, eine Massnahme, den Umsatz zu steigern. Bei einem anderen Agro-Treuhänder reichen die unter dem Begriff Digitalisierung gefassten Massnahmen vom Versand eines Newsletters an Kunden bis hin zur Suchmaschinenoptimierung. Die eher **schmale Ergebnislage bezüglich Digitalisierungsstrategien** erlaubt keine eindeutige Beantwortung der Hypothese, dass die Anpassungsstrategien an die Entwicklungen der Digitalisierung sehr heterogen sind und unterschiedliche Schwerpunkte setzen (vgl. H 3.3). Aufgrund der unterschiedlichen Antworten auch in Bezug auf die künftigen Anpassungen bei den Prozessen kann zumindest davon ausgegangen werden, dass eine gewisse Heterogenität vorhanden ist.

4.5 Geschäftsmodelle der Agro-Treuhänder

Nachfolgend werden die Geschäftsmodelle (vgl. Kap. 3.4.2) der Agro-Treuhänder thematisiert. Am Schluss wird das Geschäftsmodell eines durchschnittlichen Agro-Treuhänders aufgezeigt.

4.5.1 Leistungskonzept

Bei mehr als der Hälfte aller befragten Agro-Treuhänder beträgt der **Anteil landwirtschaftlicher Kunden mehr als 75 %**, der Durchschnitt liegt bei 73 % (Abb. 12). Agro-Treuhänder konzentrieren sich demzufolge hauptsächlich auf landwirtschaftliche Kunden. Die dargestellten Kategorien wurden nachträglich gebildet, im Fragebogen wurde nach einem geschätzten Prozentsatz gefragt.

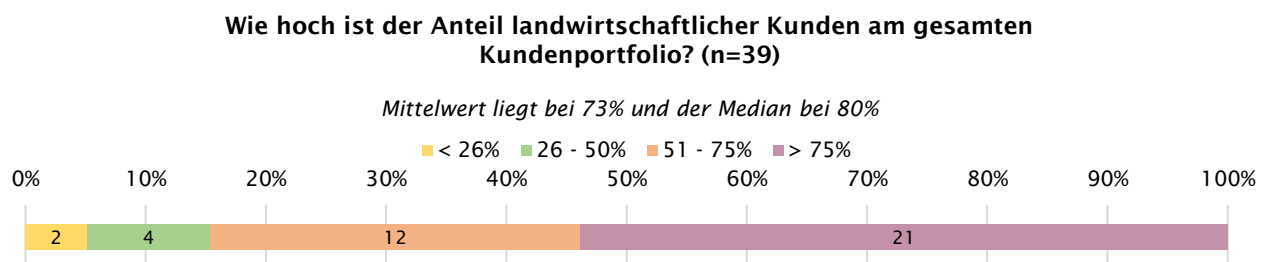


Abbildung 12 Agro-Treuhänder betreuen zu drei Vierteln landwirtschaftliche Kunden.

Kleinst- und Einzelunternehmen mit bis zu zehn Mitarbeitenden gehören zu den am häufigsten vorkommenden Kundengruppen der Agro-Treuhänder (Abb. 13). Es dürfte sich dabei hauptsächlich um Landwirtschaftsbetriebe handeln, die i. d. R. als Einzelunternehmen organisiert sind. Während Privatpersonen als Kunden bei einigen Agro-Treuhändern gelegentlich vorkommen, sind grössere Kunden mit über 20 Mitarbeitenden selten bis sehr selten.

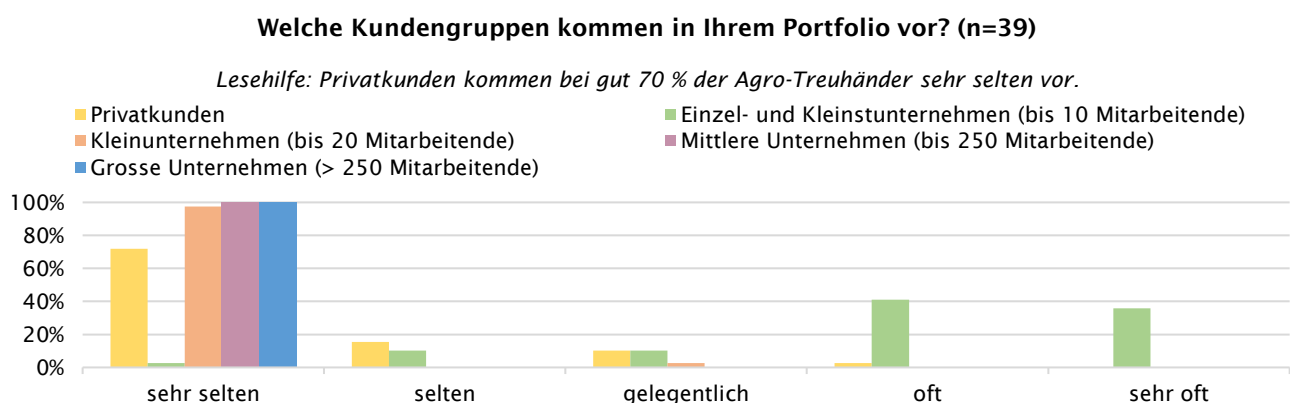


Abbildung 13 Einzelunternehmen stellen die Hauptkundengruppe von Agro-Treuhändern dar.

Die **Kundenbindung** bei Agro-Treuhändern ist **sehr ausgeprägt**. Bei allen Befragten liegt der Anteil langfristiger Kundenbeziehungen von mehr als fünf Jahren über 50 % (n = 39). Im Durchschnitt machen langfristige Beziehungen sogar mehr als 80 % aus. Einmalige Aufträge oder auch Beziehungen von unter einem Jahr sind besonders selten und liegen bei einer Mehrheit der Befragten zwischen 0-5 %. Die Experten haben im Rahmen der Interviews ebenfalls auf die starke Kundenbindung hingewiesen.

Ausnahmslos alle befragten Agro-Treuhänder bieten ihren Kunden «**Buchhaltung & Jahresabschluss**» sowie «**Steuerberatung**» als Dienstleistungen an (Abb. 14). **Unternehmensberatung** ist ebenfalls eine Dienstleistung, die nahezu von allen angeboten wird. Diese drei gehören demnach zu den **Kerndienstleistungen** der Agro-Treuhänder. Die übrigen Dienstleistungen wie Immobilienverwaltung, Versicherungen, Rechtsberatung und IT-Services werden von jeweils 21-38 % der Befragten angeboten, sie gehören damit nicht zu den verbreitetsten Dienstleistungen innerhalb der Agro-Treuhandbranche. Revisionen werden lediglich von zwei Agro-Treuhändern angeboten.

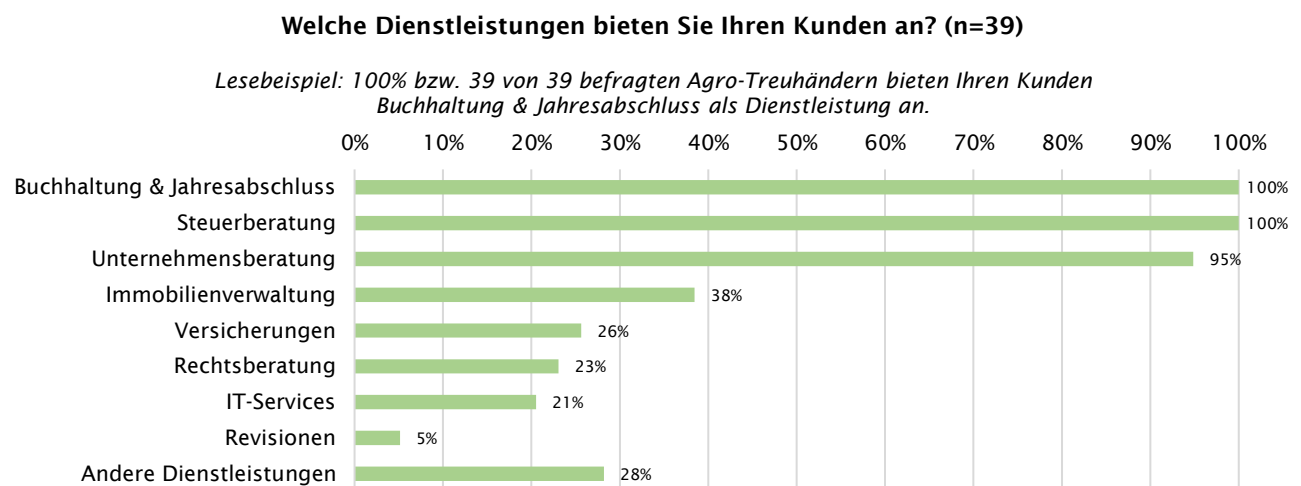


Abbildung 14 Die Kerndienstleistungen der Agro-Treuhänder sind «Buchhaltung & Jahresabschluss», «Steuerberatung» und «Unternehmensberatung».

Mehr als ein Viertel der Agro-Treuhänder bietet weitere Dienstleistungen an (Abb. 14). Drei davon nennen die Unterstützung ihrer Kunden bei administrativen Tätigkeiten, ausserdem führen vier Befragte Schätzungen durch – teilweise im Rahmen der landwirtschaftlichen Beratungstätigkeit. Daneben gibt es einen Software-Anbieter und vereinzelte Dienstleistungsangebote wie beispielsweise Personaladministration, Scheidungskonventionen erstellen, bauliche Beratung und Kurse für Buchhaltungssoftware.

Zwischen der Anzahl Kunden eines Agro-Treuhänders und den angebotenen Dienstleistungen lässt sich kein Zusammenhang erkennen, d. h. die **Angebotsbreite ist nicht von der Anzahl Kunden abhängig**. Auch zwischen der Dienstleistungsbreite und dem Anteil landwirtschaftlicher Kunden besteht keine offensichtliche Verbindung, demzufolge ist die Kundenzusammensetzung ebenso wenig entscheidend für das Dienstleistungsangebot wie die Anzahl Kunden.

4.5.2 Wertschöpfungskonzept

Die **wichtigste Ressource der Agro-Treuhänder stellen die Mitarbeitenden dar**, gefolgt vom Fachwissen und dem Kundenstamm (Abb. 15). Es lässt sich ausserdem erkennen, dass keine Ressource überwiegend unwichtig oder eher unwichtig ist.

Wie wichtig sind folgende Ressourcen aus Ihrer Sicht? (n=39)

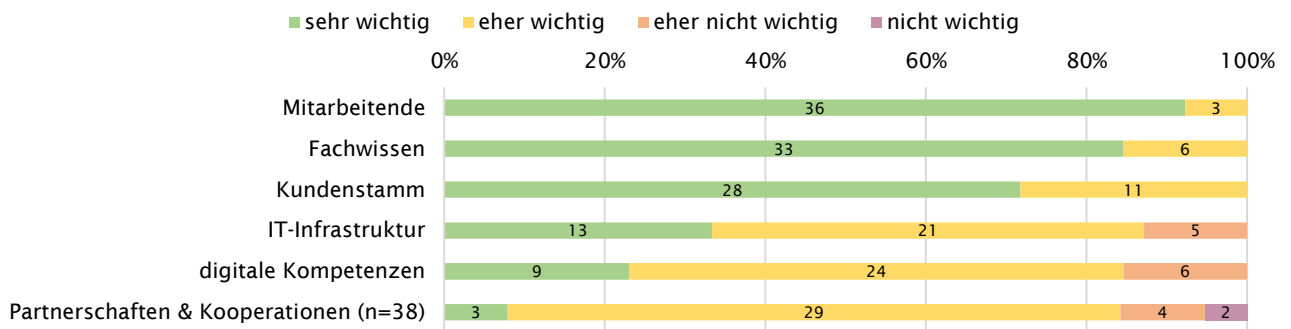


Abbildung 15 Mitarbeitende sind die wichtigste Ressource der Agro-Treuhänder.

Agro-Treuhänder arbeiten grossmehrheitlich mit Branchenverbänden, Anwaltskanzleien, IT-Dienstleistern, Versicherungen, anderen Agro-Treuhändern, Beratungsstellen und Bauernverbänden zusammen (Abb. 16). Drei weitere Kooperationsformen wurden genannt, es sind dies die Zusammenarbeit im Bereich Datenmanagement, mit landwirtschaftlichen Schulen und einem Softwarepartner.

Welche Kooperationen bzw. Formen der Zusammenarbeit kommen in Ihrer Unternehmung vor? (n=39)

Lesebeispiel: 27 der 39 Agro-Treuhänder bzw. 69% arbeiten mit Branchenverbänden wie dem Verband treuland zusammen.

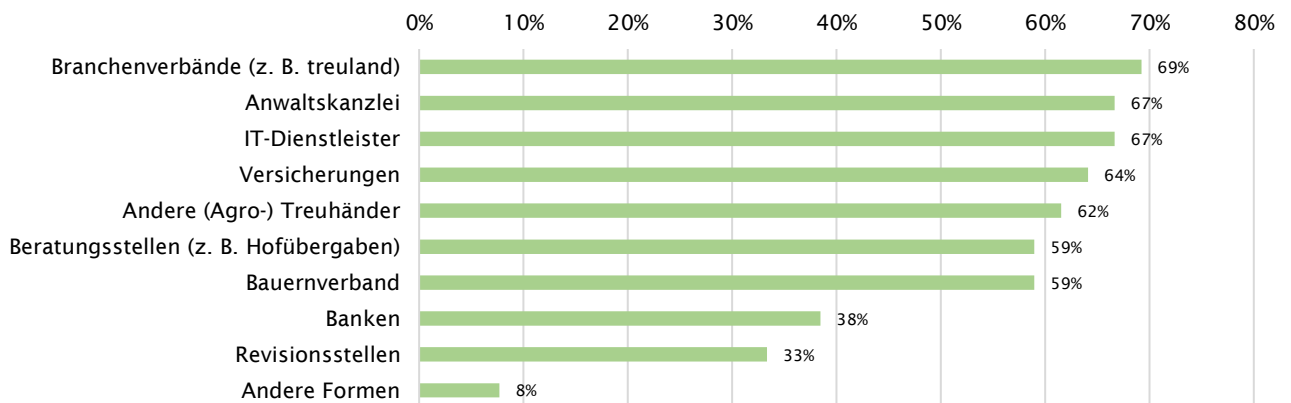


Abbildung 16 Kooperationsformen sind unter Agro-Treuhändern weit verbreitet.

In Bezug auf die IT-Infrastruktur, welche die Agro-Treuhänder zur Bereitstellung ihrer Dienstleistungen benötigen, haben über 60 % der Befragten eine eigene Infrastruktur, die von einem externen IT-Dienstleister gewartet wird (Abb. 17). Etwas weniger als ein Drittel arbeitet mit einer externen Cloudlösung und zwei Agro-Treuhänder verfügen über eine eigene IT-Abteilung.

Welches der folgenden Modelle wendet Ihr Unternehmen für die Bereitstellung der IT-Infrastruktur derzeit an? (n=39)

Lesebeispiel: 12 der 39 befragten Agro-Treuhänder bzw. 31% nutzen einen externen Cloudservice.

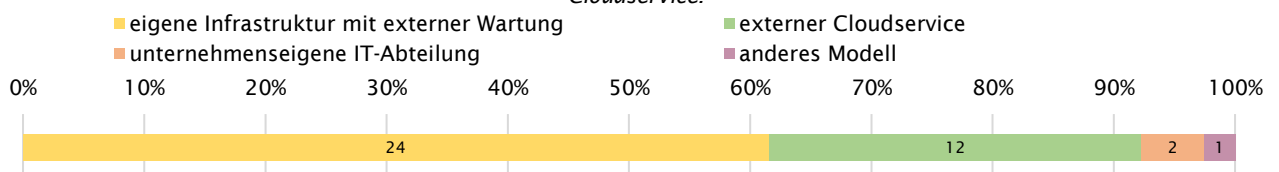


Abbildung 17 Mehr als 60 % der Agro-Treuhänder verfügen über eine eigene IT-Infrastruktur mit externer Wartung.

Zur Qualitätssicherung wenden über 60 % ein internes Qualitätsmanagementsystem (QMS) an, welches bei 18 % der Befragten ausserdem nach ISO zertifiziert ist (n = 39).

4.5.3 Kanäle

Die am häufigsten genutzten Formen des **Daten- und Informationsaustausches** zwischen Kunde und Agro-Treuhänder sind der **Mailverkehr**, gefolgt vom herkömmlichen **Datenaustausch in Papierform** und dem USB-Stick (Abb. 18). Während eine Cloudlösung bei 44 % der Agro-Treuhänder zum Einsatz kommt, nutzen lediglich zwei eine App für die Kommunikation. Angesprochen auf den Digitalisierungsgrad der Kunden geben 56 % der Agro-Treuhänder an, dass mehr als 10 % ihrer Kunden eine Cloudlösung verwenden, hingegen wenden nur 44 % der Agro-Treuhänder ein Cloud-System für den Datenaustausch an. Diese Diskrepanz lässt sich nicht erklären.

Welche Formen des Datenaustausch zwischen Kunde und Agro-Treuhänder wenden Sie derzeit an? (n=39)

Lesebeispiel: 38 der 39 Agro-Treuhänder bzw. 97% nutzen E-Mails für den Datenaustausch.

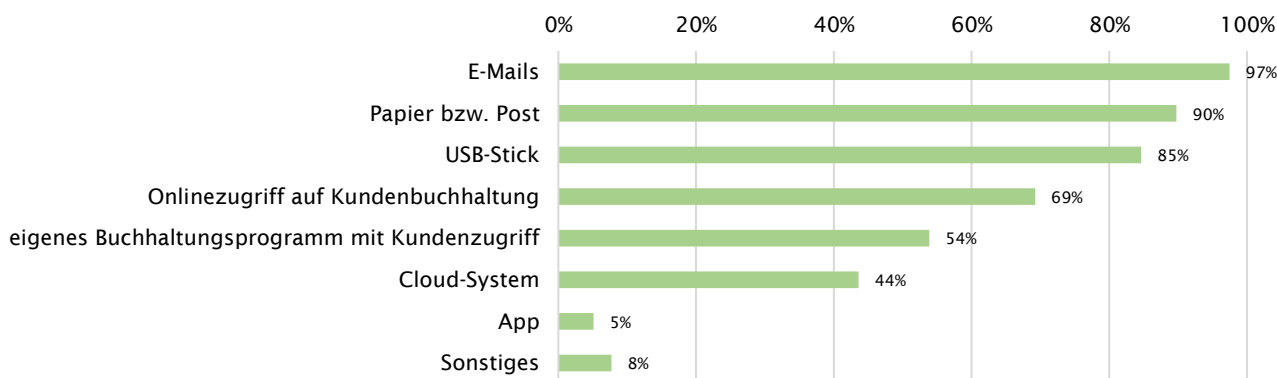


Abbildung 18 E-Mail und Post sind wichtige Formen des Datenaustausches.

Bei der Kundengewinnung ist der persönliche Kontakt zum Kunden besonders wichtig (Abb. 19). Ausserdem ist die Webseite für eine grosse Minderheit von 38 % ebenfalls wichtig, daneben werden auch Inserate geschaltet. Die Kundenakquirierung auf den sozialen Medien spielt eine untergeordnete Rolle für die Agro-Treuhänder.

Welche Möglichkeiten wenden Sie zur Gewinnung von Neukunden an? (n=39)

Es wurde nach den drei wichtigsten Möglichkeiten gefragt. Nach absteigender Priorität wurden bei der Auswertung Punkte verteilt (Prio. 1: 15 Pkt., Prio. 2: 10 Pkt., Prio. 3: 5 Pkt.).

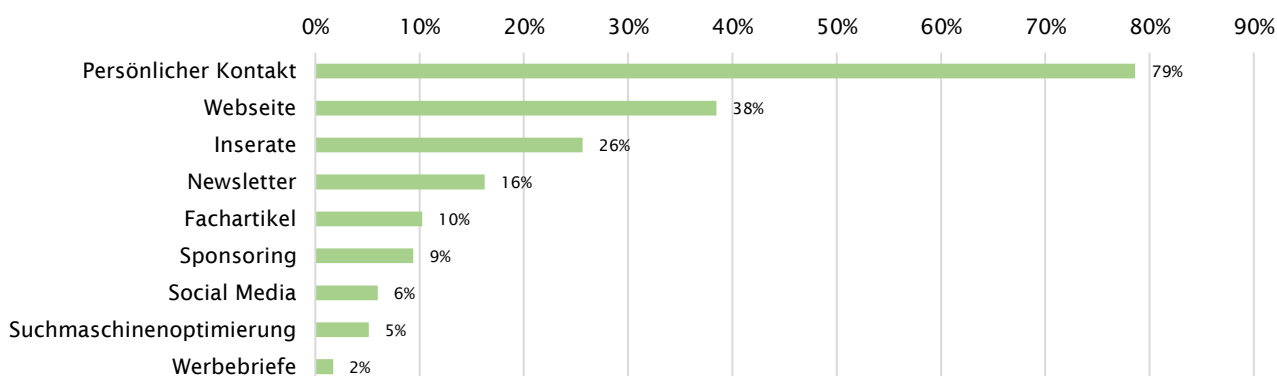


Abbildung 19 Der persönliche Kontakt ist entscheidend für die Neukundengewinnung.

4.5.4 Ertragsmodell

Am meisten Umsatz erzielen die Agro-Treuhänder mit der Dienstleistung «Buchhaltung & Jahresabschluss», dem eigentlichen Kerngeschäft eines Treuhänders (Abb. 20). Alle anderen Dienstleistungsangebote machen i. d. R. weniger als 20 % des gesamten Umsatzes aus und sind damit lediglich Nebendienstleistungen. Die Kategorienbildung erfolgte nachträglich.

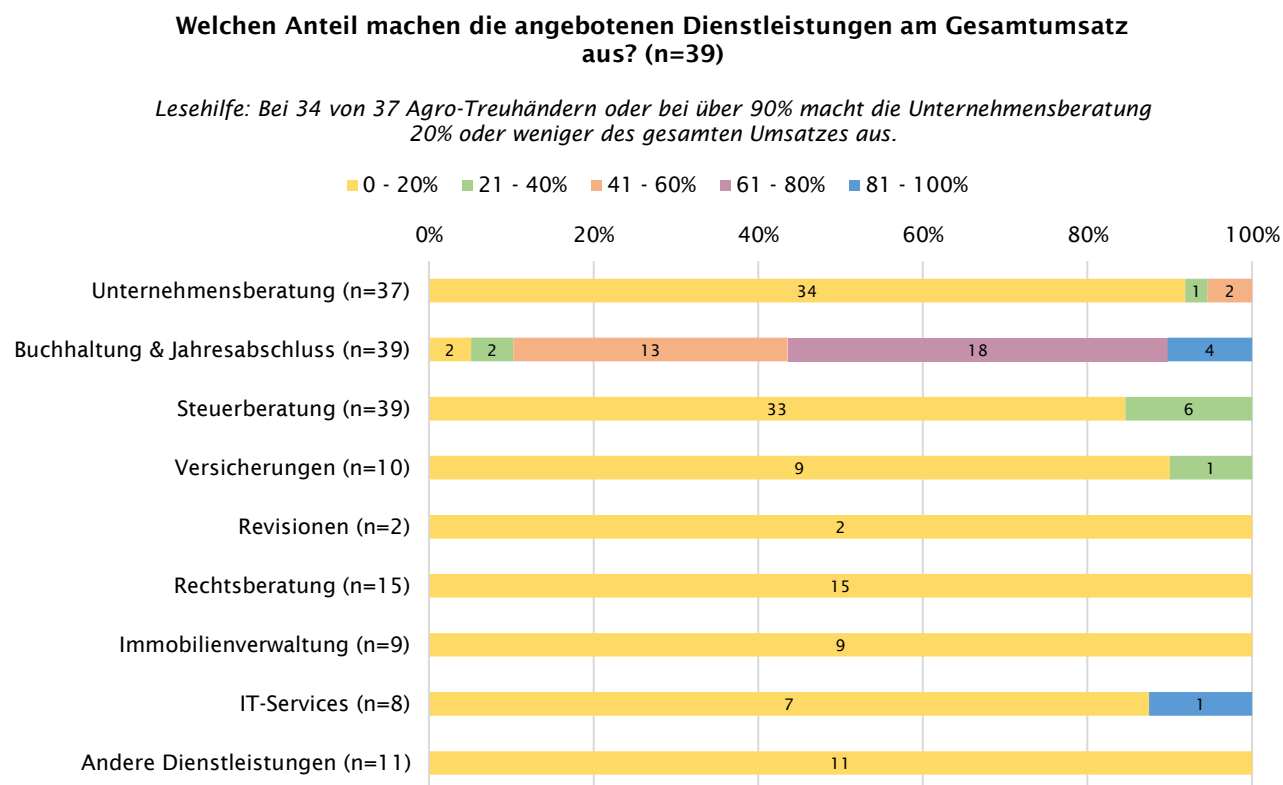


Abbildung 20 Die Dienstleistung «Buchhaltung & Jahresabschluss» macht bei den meisten Agro-Treuhändern mehr als die Hälfte des Gesamtumsatzes aus.

In Bezug auf den personellen Gesamtaufwand pro angebotene Dienstleistung zeichnet sich ein ähnliches Bild ab, was darauf hinweist, dass der erzielte Ertrag auch mit dem anteilmässigen Personalaufwand in Stunden korrespondiert. Es lässt sich **nicht grundsätzlich feststellen, dass einzelne Dienstleistungszweige besonders wertschöpfungsstark und gleichzeitig verhältnismässig wenig Aufwand verursachen**. In wenigen Einzelfällen kann das vorkommen.

4.5.5 Wertverteilung

Mit den angebotenen Dienstleistungen erzielen Agro-Treuhänder ihren Umsatz und bei gutem Geschäftsverlauf verbleibt Ende Jahr unter Abzug aller Aufwände ein Gewinn, der in Abhängigkeit der Rechtsform und Unternehmensstrategie des Treuhänders unterschiedlich verwendet wird. Bei Einzelunternehmen wird der **Gewinn häufig als Lohn** an den Geschäftsinhaber bzw. die Geschäftsinhaberin **ausbezahlt**, in die **Altersvorsorge** einbezahlt oder in anderer Form und **dem Geschäft dienend investiert**. Mehrfach und unabhängig der Rechtsform wurde genannt, dass der Gewinn in die Infrastruktur des Unternehmens – zum Beispiel in die IT-Infrastruktur oder den Gebäudeunterhalt – investiert wird und ausserdem werden (gesetzliche) Reserven oder Eigenkapital gebildet. Unter anderem bei Aktiengesellschaften ist die Gewinnbeteiligung der Mitarbeitenden bzw. die Auszahlung von Boni verbreitet.

4.5.6 Entwicklungskonzept

Anhand der Antworten auf die gestellte Frage, welche Ziele Agro-Treuhänder in Bezug auf die Umsatzentwicklung, die Anzahl Mitarbeitende und das Dienstleistungsangebot verfolgen, kann gesagt werden, dass zahlreiche Agro-Treuhänder ein nachhaltiges, moderates Wachstum anstreben, wobei **grosse Veränderungen** sowohl bei der Anzahl Mitarbeitende als auch beim Dienstleistungsangebot **nicht zu erwarten** sind. Demzufolge bestehen kaum Gründe, das jeweilige Geschäftsmodell anzupassen. Punktuell wird es sicher zu Anpassungen kommen, gerade im Bereich Kundenbindung und Weiterbildung, wobei diese Anpassungen eher strategischer Natur sind.

4.5.7 Durchschnittlicher Agro-Treuhänder

Aufgrund der erhobenen Daten zu den Geschäftsmodellen der Agro-Treuhänder lässt sich ein durchschnittlicher Agro-Treuhänder wie folgt charakterisieren (Tab. 5):

Tabelle 5 Geschäftsmodell eines durchschnittlichen Agro-Treuhänders

Dimension	Charakterisierung
Leistungskonzept	<ul style="list-style-type: none">• 600–700 Kunden, davon ca. 75 % landwirtschaftliche Kunden• über 80 % langjährige Kunden (seit mehr als 5 Jahren)• Kundenstruktur: 75 % Einzelunternehmen (Landwirtschaftsbetriebe), 20 % Privatpersonen, 5 % grössere KMU und andere Kunden• Dienstleistungsangebot: Buchhaltung und Jahresabschluss, Steuerberatung, Unternehmensberatung, optional weitere Dienstleistungen wie z. B. Versicherungen, Rechtsberatung oder Immobilienverwaltung
Wertschöpfungskonzept	<ul style="list-style-type: none">• Kundenstamm und gut ausgebildetes Personal mit grossem Fachwissen sind sehr wichtig• Situative Zusammenarbeit mit Branchenverbänden, IT-Dienstleister, Anwaltskanzlei, Versicherungen und anderen Agro-Treuhänder
Kanäle	<ul style="list-style-type: none">• Kommunikation und Datenaustausch mit Kunde hauptsächlich via E-Mail, Post oder USB-Stick; öfters auch via Direktzugriff auf Buchhaltungssystem und zunehmend via Cloudlösung• 15 % der Kunden nutzen Cloudlösung und ca. 40 % erledigen Buchungen selbständig• Neukundengewinnung passiert hauptsächlich über persönlichen Kontakt, alternativ über Webseite, jedoch kaum über Social Media
Ertragsmodell	<ul style="list-style-type: none">• Umsatz wird hauptsächlich mit Kerndienstleistung Buchhaltung und Jahresabschluss erzielt (über 60 %)• Unternehmensberatung macht im Schnitt ca. 15 % des Umsatzes aus, der Rest verteilt sich auf übrige Dienstleistungen
Wertverteilung	<ul style="list-style-type: none">• Gewinn wird einerseits zurückgestellt in Form einer Reserve bzw. Eigenkapitalbildung, ausserdem werden Mitarbeitende am Gewinn beteiligt
Entwicklungskonzept	<ul style="list-style-type: none">• Veränderungen im Geschäftsmodell sind nicht angezeigt, ein moderates Wachstum wird angestrebt und eine flexible Reaktion auf Umweltveränderung ist gewünscht

5 Diskussion

Die im vorangehenden Kapitel dargestellten Ergebnisse werden nachfolgend unter Berücksichtigung der durchgeführten Literaturrecherche diskutiert.

5.1 Branchenanalyse Agro-Treuhand Schweiz

Schweizweit sind 63 Agro-Treuhänder bekannt. Bei Agro-Treuhändern handelt es sich der Umfrage entsprechend um einen besonderen Typus von Treuhänder, der sich auf landwirtschaftliche Kunden resp. Landwirtschaftsbetriebe spezialisiert hat. Diese Fokussierung auf eine Branche stellt gemäss Meyer et al. (2013) eine Besonderheit dar, weshalb die isolierte Auseinandersetzung mit der Agro-Treuhandbranche durchaus sinnvoll erscheint. Als Hauptkriterium für die Kategorisierung als Agro-Treuhänder dient die Mitgliedschaft beim Branchenverband *treuland* (vgl. Kap. 3.2.1). Damit werden zwar nicht alle Treuhänder berücksichtigt, welche landwirtschaftliche Kunden betreuen, dennoch stellt die erwähnte Mitgliedschaft das einzig praktische Kriterium dar, um gefestigte Aussagen über die Agro-Treuhandbranche machen zu können. Die Definition trägt zu einem besseren Verständnis der Ergebnisse bei.

Im Kontext der Branchenanalyse ist darauf hinzuweisen, dass die bekannten Agro-Treuhänder vorwiegend bis nahezu ausschliesslich im deutschsprachigen Raum der Schweiz domiziliert sind (*treuland* ohne Datum). Sowohl im Wallis als auch im Tessin verfügt *treuland* über keine Mitglieder, ob es dort jedoch Agro-Treuhänder gibt, wurde im Rahmen dieser Arbeit nicht näher untersucht. Die Auseinandersetzung mit dieser Fragestellung wäre interessant, um herauszufinden, wie Landwirtschaftsbetriebe in diesen Regionen ihre Buchhaltungen erledigen bzw. von wem sie diese erledigen lassen. Der Marktsättigungsgrad über die gesamte Schweiz von schätzungsweise 65 % (vgl. Tab. 4) muss in Anbetracht dieser Feststellung kritisch hinterfragt werden. Diese Kennzahl sagt aus, dass die 63 Agro-Treuhänder zusammen rund zwei Drittel aller Landwirtschaftsbetriebe in der Schweiz betreuen. Folgt man dem Ansatz eines Experten (Schläppi 2020, Interview), dass Agro-Treuhänder vor allem regional orientiert sind, dürfte der Marktsättigungsgrad in den Kantonen Tessin und Wallis sehr tief bis nahezu Null sein. Inwiefern bekannte Agro-Treuhänder auch Kunden aus diesen Regionen betreuen, bleibt ungeklärt. Der Marktsättigungsgrad liegt in Anknüpfung an die genannte Theorie gerade im Mittelland, wo die überwiegende Mehrheit der Agro-Treuhänder anzutreffen ist, bei deutlich über 65 %.

Die Kundenbindung ist gemäss den Experten in der Agro-Treuhandbranche sehr ausgeprägt, sodass ein Treuhänderwechsel nur sehr selten vorkommt. Eine vergleichbare Kundenbindung besteht zwischen dem Agro-Treuhänder und seinem IT-Dienstleister. Dass seitens Agro-Treuhänder eine gewisse Abhängigkeit vom IT-Dienstleister besteht, haben die Experten bestätigt (Lüönd 2020, Interview; von Reding 2020, Interview; Langenegger 2020, Interview; Schläppi 2020, Interview). Sowohl der Treuhänderwechsel für den Kunden als auch der Wechsel des IT-Dienstleisters für den Agro-Treuhänder sind mit grossem Aufwand in personeller und teilweise auch finanzieller Hinsicht verbunden. Hinzu kommt, dass das Vertrauen wieder neu aufgebaut werden muss. Trotz dieser Hürden, die einen Wechsel grundsätzlich erschweren, wird das erwähnte Abhängigkeitsverhältnis von den IT-Dienstleistern nicht durch höhere Preise ausgenutzt (Lüönd 2020, Interview). Die Abhängigkeit lässt sich dadurch zumindest teilweise relativieren und nicht zu vergessen sind auch die Vorteile einer langfristigen Zusammenarbeit wie beispielsweise die Planungssicherheit und das gegenseitige Vertrauensverhältnis. Mit zusätzlichen

Schnittstellen, welche jedoch von grossen IT-Dienstleistern nicht immer gewährt werden (von Reding 2020, Interview), könnte die Abhängigkeit zumindest bis zu einem gewissen Grad reduziert werden.

Die Agro-Treuhänder verhalten sich nach Auffassung der Experten untereinander sehr kollegial, dementsprechend ist keine wirkliche Rivalität wahrnehmbar und die Bedrohung durch neue Mitbewerber und nicht-landwirtschaftliche Treuhänder ist praktisch inexistent. Aufgrund neuer digitalisierter Buchhaltungstools wie bexio sollten sich Agro-Treuhänder dennoch digital weiterentwickeln und sich gegenüber Innovationen nicht verschliessen. Möglicherweise trägt die starke Kundenbindung dazu bei, dass innovative Ideen und der digitale Fortschritt hinausgezögert werden. Laut Greif et al. (2016) und Fauser et al. (2017, 80) ist es besonders wichtig, dass Unternehmen den Anschluss an den digitalisierten Markt nicht verpassen bzw. Trends auch ausserhalb ihrer Kernbranche beachten. Inwiefern die fehlende Rivalität die Digitalisierung in der Agro-Treuhandbranche hemmt, wurde nicht näher untersucht. Den Ansatz, besser sein zu wollen als die Konkurrenz, sollten die Agro-Treuhänder trotzdem beherzigen.

5.2 Branchenentwicklung im Kontext der Digitalisierung

Mithilfe der Online-Befragung konnte ansatzweise aufgezeigt werden, welche Prozesse bei den Agro-Treuhändern zum Teil digitalisiert ablaufen, doch lässt die Datengrundlage keine Rückschlüsse auf den digitalen Reifegrad der Agro-Treuhandbranche zu. In den vergangenen Jahren hat eine digitale Transformation stattgefunden. Bereits heute werden Kundendossiers bei einigen Agro-Treuhändern ausschliesslich digital verwaltet, für die Erledigung der Buchhaltung steht moderne Software zur Verfügung, der Zahlungsverkehr funktioniert praktisch ausschliesslich digital und die Kommunikation inklusive Datenaustausch erfolgen zunehmend digital per E-Mail. Um sich dem digitalen Reifegrad der Agro-Treuhandbranche anzunähern, kann der Anteil an Kunden, der zurzeit eine Cloudlösung mit Datenaustausch nutzt, als Kennziffer genutzt werden. Es sind 14 % der Kunden, welche bereits eine Cloudlösung nutzen (vgl. Kap. 4.4.2). Unter der Voraussetzung, dass der Digitalisierungsgrad positiv mit dem Anteil Kunden, der eine Cloudlösung nutzt, korreliert, besteht in der Agro-Treuhandbranche erhebliches Digitalisierungspotenzial. Die gesamte Treuhandbranche weist laut Klauser und Herzog (2017) noch nicht ausgeschöpftes Potenzial im Bereich der Digitalisierung auf.

Ein Grund, weshalb Treuhänder die digitale Transformation bisweilen nicht prioritär behandelt haben, liegt gemäss Heiss (2019) daran, dass die dafür notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen, aber auch das dafür nötige Fachwissen fehlten. Ausserdem werden digitale Lösungen von den Kunden kaum nachgefragt und das führt in einer nachfrageorientierten Branche wie der Agro-Treuhandbranche dazu, dass das Angebot diesbezüglich nur zögerlich ausgebaut oder erweitert wird. Teilweise sind die Kunden gegenüber der Digitalisierung eher skeptisch eingestellt und nicht bereit, für digitale Tools zu bezahlen, von deren Nutzen sie nicht überzeugt sind. Letztlich hängt der Digitalisierungsgrad des Agro-Treuhänders abgesehen von den Kunden auch von der Geschäftsleitung und der Unternehmensgrösse ab. Es hat sich nämlich gezeigt, dass gerade Unternehmen mit einer jüngeren Geschäftsleitung tendenziell einen höheren digitalen Reifegrad aufweisen (Greif et al. 2016). Ausserdem sehen Arvanitis et al. (2017) und Greif et al. (2016) einen positiven Zusammenhang zwischen der Unternehmensgrösse und dem Digitalisierungsgrad, damit bringen sie zum Ausdruck, dass grössere Unternehmen digitaler unterwegs sind. Da es in der Agro-Treuhandbranche einige kleinere Unternehmen gibt, wäre es naheliegend, dass deren Grösse Einfluss auf den Digitalisierungsgrad hat.

Verschiedene Studien, darunter auch jene von Klauser und Herzog (2017), zeigen auf, dass die Buchhaltung aufgrund des repetitiven Charakters Automatisierungspotenzial aufweist und sich deshalb ein Trend in Richtung teil- bzw. vollautomatisierter Buchhaltungen abzeichnet. Der kürzlich eingeführte QR-Code wird dabei von Experten als Chance angesehen (von Reding 2020, Interview; Langenegger 2020, Interview). Das Potenzial lässt sich nur dann ausschöpfen, wenn in Zukunft die Rechnungen nicht wie heute primär per Post, sondern idealerweise elektronisch verschickt werden, sodass sie direkt ins Buchhaltungsprogramm eingelesen und automatisiert verarbeitet werden können. Zumindest soll das Buchhaltungsprogramm anhand der strukturiert vorliegenden Informationen im QR-Code Buchungsvorschläge machen. Der Digitalisierungsgrad der Branche wird sich nur dann erhöhen, wenn die Prozesse an neue Errungenschaften wie den QR-Code angepasst werden. Solange die medienbruchfreie Datenverarbeitung nicht ausgebaut wird, kann nur von einer teilweisen Digitalisierung gesprochen werden. Was bei der Digitalisierung in der Agro-Treuhandbranche ebenfalls zu berücksichtigen ist, ist die Tatsache, dass sich beispielsweise die Kundenberatung als Dienstleistung nicht digitalisieren lässt (Lüönd 2020, Interview). Wenn aber die digitalisierbaren Prozesse tatsächlich digitalisiert werden, wird der Agro-Treuhänder seine Beraterische Tätigkeit ausbauen können, zumal Ressourcen aufgrund der abnehmenden buchhalterischen Tätigkeiten frei werden. Genau diese Entwicklung wird von Heiss (2019) bestätigt, d. h. es findet eine Verlagerung von Sachbearbeiter- zu Mandatsleitertätigkeiten statt. Während Sachbearbeitertätigkeiten eher in einem Bereich mit mittleren Qualifikationen zu verorten sind, erfordert die Mandatsleitertätigkeit eine höhere Qualifizierung. Diese Verlagerung entspricht der Auffassung von Zenhausern und Vaterlaus (2017), dass eine sogenannte «Job-Polarisation» stattfindet, d. h. hoch und tief qualifizierte Arbeiten nehmen zu und Bereiche mit mittleren Qualifikationen nehmen tendenziell ab. Auch wenn gemäss TREUHAND|SUISSE und bexio (2016) ein Grossteil der Treuhänder viel Zeit mit automatisierbaren Tätigkeiten verbringt, wird von den befragten Experten und den Agro-Treuhändern grossmehrheitlich kein Stellenabbau erwartet. Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Beschäftigung werden laut Bonin et al. (2015) tendenziell überschätzt, dass sich aber Berufsbilder verändern werden, scheint unbestritten zu sein.

Bezüglich Weiterentwicklung der Agro-Treuhandbranche in Sachen Digitalisierung ist festzuhalten, dass Cloudlösungen, bei denen Treuhänder und Kunden auf derselben Plattform Daten austauschen und bei der Buchhaltung zusammenarbeiten, in Zukunft eine wesentliche Rolle spielen werden. Nicht nur die Experten, sondern auch verschiedene Studien und Artikel, wie zum Beispiel die von Klauser und Herzog (2017), Tschanz et al. (2018) und Heiss (2019), unterstreichen diese Aussage. Der Etablierung dieses Systems stehen noch Herausforderungen bevor. Denn einerseits wird eine funktionierende Internetverbindung vorausgesetzt (Gogniat 2016), was nicht überall gegeben ist, und andererseits fehlt es seitens der Kunden teilweise noch an Vertrauen in die Cloud (Klauser und Herzog 2017). Was es brauchen wird, damit die Kunden bei der Digitalisierung auch wirklich aktiv mitmachen und Cloudlösungen nutzen, wurde nicht untersucht. Die Digitalisierung ist allerdings kein Selbstläufer, d. h. sowohl die Treuhänder als auch die Kunden müssen bereit sein, ihre Prozesse zu digitalisieren und dabei muss unbedingt auch ein Nutzen im Vordergrund stehen, da ansonsten kein positiver Anreiz besteht, Veränderungen anzugehen. Ein Nutzen der Digitalisierung ist, dass die Buchhaltung tagesaktuell geführt und mithilfe von neuen Tools grafisch aufbereitet werden könnte, dass sie erstens einfacher verständlich wird und zweitens aktiver ins Betriebsmanagement miteinbezogen werden könnte. Dann wäre die Buchhaltung nicht mehr nur Vergangenheitsbewältigung, sondern könnte proaktiv zu einer wirtschaftlich gesunden Landwirtschaftsbranche beitragen.

5.3 Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung

Die befragten Agro-Treuhänder sind grossmehrheitlich der Ansicht, dass die Digitalisierung mehr Chancen als Risiken bringt (vgl. Kap. 4.3.1), letztlich wird es von jedem Einzelnen abhängen, wie gut jeder die Chancen zu nutzen weiss und wie mit den Herausforderungen umzugehen ist. Es ist nicht bekannt, welche Chancen die Agro-Treuhänder tatsächlich erwarten, der Fragebogen war nicht darauf ausgelegt. Nichts desto trotz geben die genannten Hinderungsgründe, welche der Digitalisierung im Wege stehen könnten, Hinweise über die anzugehenden Herausforderungen. Wenn es den Agro-Treuhändern gelingt, die Herausforderungen anzupacken und sie gleichzeitig als Chance für die Weiterentwicklung zu nutzen, wird die Digitalisierung insgesamt mehr Chancen als Risiken bringen.

Die zunehmende Automatisierung wird dazu führen, dass Agro-Treuhänder mehr Zeit in die Beratung investieren können. Mehr Zeit für Beratung ist nicht zwingend mit besserer Beratung gleichzusetzen, deshalb ist es wichtig, dass auch in die Qualitätssicherung investiert wird. Digitale Tools und die regelmässig geführte Buchhaltung ermöglichen dem Treuhänder eine nähere Betreuung des Kunden, was sich positiv auf die Kundenbindung auswirken dürfte. Heiss (2019) spricht davon, dass Treuhänder in Zukunft «nicht mehr reaktiv, sondern proaktiv» beraten werden. Dem Kunden eröffnet das die Möglichkeit, die Buchhaltung stärker in die Betriebsführung zu integrieren und ein Bewusstsein für die eigene finanzielle Lage bzw. die Wirtschaftlichkeit des Betriebes zu entwickeln. Womöglich kann das sogar die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Landwirtschaft stärken.

Die Digitalisierung und die Automatisierung werden die Buchhaltung vereinfachen und dem Agro-Treuhänder gewissermassen effizienteres Arbeiten ermöglichen, weil insgesamt mehr Informationen über den Kunden gesammelt werden können und diese rasch digital abrufbar sind. Wenn man davon ausgeht, dass es zu einer Verlagerung von Sekretariatsaufgaben hin zu Mandatsleitertätigkeiten kommt, wird der Agro-Treuhänder sein Dienstleistungsangebot ebenfalls an die neuen Gegebenheiten anpassen müssen. Es eröffnet der Branche die Möglichkeit, neue Dienstleistungen im Bereich der Digitalisierung anzubieten, aber auch spannende und abwechslungsreiche Arbeitsplätze zu schaffen.

Die Kunden werden von den Agro-Treuhändern häufig als Hindernis für die Weiterentwicklung der Digitalisierung genannt. Es kann sein, dass gerade die Landwirtschaft als Branche sehr viel statischer ist als andere Branchen, wie es der Präsident von *treuland* (Lüönd 2020, Interview) beschreibt. In Deutschland zumindest haben Schleicher und Gandorfer (2018, 203) aufgezeigt, dass der digitale Fortschritt in der Landwirtschaft teilweise nur zögerlich vorankommt. Das liegt mitunter auch daran, dass fehlende Schnittstellen, hohe Investitionskosten und die Datensicherheit ein Hindernis darstellen (ebd., 204). Das eher konservativ geprägte Bild der Landwirtschaft und die Auffassung, dass sich Landwirte der Digitalisierung gewissermassen entziehen wollen, trifft möglicherweise in einigen Fällen zu, aber die Tatsache, dass einzelne Landwirtschaftsbetriebe schon seit langer Zeit mit modernster Melktechnik, automatisierten Fütterungssystemen usw. ausgerüstet sind, widerspricht der Auffassung, wonach die Landwirtschaft ganz generell skeptisch gegenüber der Digitalisierung ist, hochgradig.

Die Kunden als Hinderungsgrund für die Digitalisierung zu bezeichnen, ist sicher nicht vollkommen abwegig, aber greift zu kurz, denn es muss überlegt werden, ob nicht allenfalls die Agro-Treuhänder eine falsche Herangehensweise haben, die es ihnen nicht erlaubt, die Kunden vom Nutzen digitaler Lösungen zu überzeugen. Gemäss dem Ansatz von Klauser und Herzog (2017) könnten Treuhänder als

«Digitalisierungs-Enabler» fungieren und aktiv dazu beitragen, dass die Digitalisierung bei den Kunden vorangetrieben wird. Dieses neue Betätigungsfeld für Agro-Treuhänder kann nur dann als Chance genutzt werden, wenn die dafür notwendigen Kompetenzen, das Knowhow und schliesslich auch der Wille, sich dem anzunehmen, vorhanden sind.

Die Herausforderungen, die sich im Zusammenhang mit der Digitalisierung ergeben, sind divers. Es zeigt sich, dass Digitalisierung nicht allein auf einzelbetrieblicher Ebene erreicht werden kann, denn am Beispiel des Agro-Treuhänders wird klar, dass dieser nur dann digitalisiert oder auch automatisiert arbeiten kann, wenn die Daten (z. B. Rechnungen des Kunden) strukturiert eintreffen und mithilfe der Software verarbeitet werden können. Die medienbruchfreie Digitalisierung, wie sie vom Leiter des Instituts Treuhand 4.0 (von Reding 2020, Interview) als Zielsetzung formuliert wurde, wird nur dann erreicht, wenn der Landwirtschaft vor- und nachgelagerte Zulieferer bzw. Abnehmer und selbstverständlich auch die Landwirtschaft und die Agro-Treuhandbranche bei der Digitalisierung mitwirken. Für den IT-Dienstleister (Langenegger 2020, Interview) ist klar, dass Papierschnittstellen in Zukunft wegfallen müssen, was jedoch eine grosse Herausforderung sein wird. Das Wichtigste wird demnach sein, das Vertrauen in die Digitalisierung auf allen Ebenen zu stärken.

Ein Agro-Treuhänder (Zahnd 2020, Interview) hat im Interview erwähnt, dass das Thema Digitalisierung zwar viel und breit diskutiert wird, aber konkrete Lösungsansätze für bestehende Probleme kaum vorgestellt werden. Wenn es schon eine Herausforderung ist, den Kunden den Nutzen der Digitalisierung zu vermitteln, wäre es mit Sicherheit hilfreich, konkrete Praxisbeispiele oder «best practice» zu haben, die exemplarisch aufzeigen, welche Vorteile und Chancen die Digitalisierung effektiv bringt. Gerade in Kombination mit dem Potenzial der Agro-Treuhänder, als sogenannte «Digitalisierungs-Enabler» zu fungieren, wäre die Agro-Treuhandbranche gut beraten, sich vertiefter mit den Vorteilen der Digitalisierung und erfolgreichen Praxisbeispielen auseinanderzusetzen.

5.4 Digitalisierungsstrategien und Geschäftsmodelle in der Agro-Treuhandbranche

Die Geschäftsstrategien der Agro-Treuhänder lassen sich dahingehend zusammenfassen, dass die meisten in den nächsten fünf bis zehn Jahren ein moderates Umsatzwachstum von 1–3 % anstreben. Der Strukturwandel in der Landwirtschaft führt dazu, dass die Anzahl Landwirtschaftsbetriebe weiter abnimmt (BFS 2020) und das Kundenpotenzial im landwirtschaftlichen Bereich von Agro-Treuhändern schrumpft. Es wurde sowohl im Rahmen der Umfrage als auch vom Präsidenten von *treuland* (Lüönd 2020, Interview) erwähnt, dass das Wachstum vor allem auf die Abwerbung landwirtschaftlicher Kunden von nicht-landwirtschaftlichen Treuhändern sowie die Erweiterung des Kundenstamms im KMU-Bereich zurückgehen wird. Generell gibt die vorliegende Arbeit wenig Aufschluss darüber, wie die Agro-Treuhänder mit der Herausforderung der abnehmenden Anzahl Landwirtschaftsbetriebe umgehen und wie sie ihre Unternehmens- oder Wachstumsstrategien angehen. Es ist darauf hinzuweisen, dass der Fokus der Umfrage nicht auf die Unternehmensstrategie gerichtet war, dennoch wäre die Auseinandersetzung mit den Strategien von Agro-Treuhändern sicher interessant und aufschlussreich.

Bei der Befragung der Agro-Treuhänder hat sich mit einer Zustimmung von über 75 % gezeigt, dass ein erfolgreicher Agro-Treuhänder über eine klare Digitalisierungsstrategie verfügen muss (vgl. Kap. 4.4.2). Trotzdem hat nur gerade die Hälfte der Agro-Treuhänder angegeben, über eine klare Digitalisierungsstrategie zu verfügen. Inwiefern Agro-Treuhänder ohne klare Digitalisierungsstrategie existenziell

gefährdet sind, kann nicht beurteilt werden. Für Prantl (2019) und Theil (2019) ist das Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie ein wichtiger Faktor für den Erfolg, es wird daher empfohlen, über eine solche zu verfügen. Greif et al. (2016) ist in Ergänzung dazu der Auffassung, dass es eher eine langfristige Unternehmensstrategie, die zur Bewältigung der digitalen Transformation dienen soll, braucht. Da sich die Agro-Treuhänder und Beratungsunternehmen einig sind, dass eine Digitalisierungsstrategie wichtig ist, kann den Agro-Treuhändern, die über keine solche Strategie verfügen, nur empfohlen werden, sich mit dieser Thematik auseinanderzusetzen. Es lässt sich jedoch nicht beurteilen, ob eine vorhandene Digitalisierungsstrategie tatsächlich einen positiven Effekt auf den Erfolg hat.

Aus der Befragung geht ausserdem hervor, dass möglicherweise die Grösse eines Agro-Treuhänders ein Hindernis für die Digitalisierung darstellen könnte, d. h. kleinere Agro-Treuhänder haben mehr Mühe mit der digitalen Transformation als grosse Agro-Treuhänder. Auch wenn zwischen der Grösse der Agro-Treuhänder und dem Vorhandensein einer Strategie kein Zusammenhang erkennbar ist, verweisen unterschiedliche Studien darauf, dass der digitale Reifegrad von grösseren (Treuhand-)Unternehmen teilweise besser ausfällt als bei kleineren (ebd.; Arvanitis et al. 2017; Klauser und Herzog 2017). Ähnliche Hinweise liefert die vorliegende Arbeit nicht. Dennoch ist es nicht unwahrscheinlich, dass kleinere Agro-Treuhänder nicht über das Wissen und die Ressourcen verfügen, um in teilweise hochpreisige digitale Tools zu investieren. Derzeit besteht die Problematik, dass digitale Tools häufig noch nicht sehr weit verbreitet sind und nur von einer kleinen Anzahl Kunden genutzt werden, was schliesslich dazu führt, dass die dadurch anfallenden IT-Kosten nicht auf alle Kunden verteilt werden können (Klauser und Herzog 2017). Das stetige bzw. rasche Vorantreiben der Digitalisierung wäre letztlich eine Möglichkeit, die Kosten in diesem Bereich zu senken und ausserdem wäre innert kürzester Zeit sehr viel Fachwissen vorhanden, welches die Digitalisierung wiederum positiv beeinflussen könnte.

Strategische Ansätze, wie Agro-Treuhänder die Digitalisierung vorantreiben wollen, sind zum Teil erkennbar. Dazu zählen insbesondere die Forcierung von Cloudlösungen, das Motivieren von Kunden hinsichtlich mehr Digitalisierung und die Entwicklung neuer IT-Tools, wie zum Beispiel eine App. Ausserdem ist absehbar, dass die Kunden mithilfe einfach bedienbarer Tools immer mehr in den Digitalisierungsprozess miteinbezogen werden und einen Teil ihrer Buchhaltung selbst erledigen. Die stetige Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden kann ebenfalls als strategisches Ziel im Bereich der Digitalisierung ausgemacht werden. Welche qualitativen oder quantitativen Ziele Agro-Treuhänder mit Blick auf die Digitalisierung verfolgen, bleibt weitgehend ungeklärt. Der Fragebogen enthält aufgrund der Komplexität und der Fokussierung auf die Geschäftsmodelle der Agro-Treuhänder auch keine Fragen, welche die Darstellung qualitativer bzw. quantitativer Ziele zulassen würde. Um mehr über die Digitalisierungsstrategien der Agro-Treuhänder zu erfahren, sind weiterführende Untersuchungen notwendig, welche an die vorliegende Arbeit anknüpfen können.

Die Ergebnisse zu den Geschäftsmodellen geben einen ersten Einblick in die Geschäftstätigkeit der Agro-Treuhänder. Punktuell unterscheiden sich die einzelnen Geschäftsmodelle voneinander, doch im Grossen und Ganzen sind sie sehr homogen. Dieselbe Feststellung wurde bereits im Rahmen der Erhebung der Geschäftsmodelle von Kleinst- und kleinen Treuhandunternehmen gemacht (Meyer et al. 2013). Es lassen sich sowohl bei den Agro-Treuhändern als auch bei den eben erwähnten Treuhandunternehmen (ebd.) übereinstimmend folgende Kerndienstleistungen ausmachen: Buchhaltung und Jahresabschluss, Steuerberatung und Unternehmensberatung. Beispielsweise die Rechtsberatung oder auch

Revisionen kommen nur bei einem sehr kleinen Anteil von unter 25 % vor (vgl. Abb. 14). Die Online-Befragung macht deutlich, welche Aspekte des Geschäftsmodells von einer Mehrheit der Agro-Treuhänder umgesetzt werden, aus diesem Grund lässt sich auch das Geschäftsmodell eines fiktiven durchschnittlichen Agro-Treuhänders abbilden (vgl. Tab. 5). Beim durchschnittlichen Agro-Treuhänder ist insbesondere die angegebene Kundenzahl von 600–700 Kunden bezüglich deren Sinnhaftigkeit zu hinterfragen, denn mehr als die Hälfte aller Agro-Treuhänder hat weniger als 500 Kunden und nicht ganz ein Viertel betreut mehr als 750 Kunden (vgl. Abb. 4). Realistischer wäre, dass der durchschnittliche Agro-Treuhänder zwischen 350–500 Kunden betreut. Auch wenn diese Kundenanzahl kaum eine Relevanz für das Geschäftsmodell hat, macht es Sinn, auf diese Polarisierung bei der Anzahl Kunden hinzuweisen und damit zum Ausdruck zu bringen, dass es entweder kleine oder grosse Agro-Treuhänder gibt.

Eine nicht unwesentliche Tatsache für den wirtschaftlichen Erfolg eines Agro-Treuhänders ist, dass der personelle Aufwand in Stunden für eine angebotene Dienstleistung im Verhältnis mit dem damit erzielten Umsatz übereinstimmt. Damit kann ausgeschlossen werden, dass einzelne Dienstleistungsangebote zur Querfinanzierung von allenfalls defizitären Angeboten genutzt werden. Den grössten Teil des Umsatzes erzielen die Agro-Treuhänder mit der Kerndienstleistung «Buchhaltung & Jahresabschluss». Wie sich die Digitalisierung auf den Zeitaufwand für einzelne Dienstleistungen auswirken wird, kann nicht gesagt werden. Das vorhandene Automatisierungspotenzial im Bereich der Buchhaltung könnte letztlich dazu führen, dass weniger Zeit dafür aufgewendet wird und damit der Umsatz auch abnimmt. Was bezüglich Wirtschaftlichkeit offen bleibt, ist, inwiefern der Digitalisierungsgrad einen Einfluss auf den Erfolg eines Agro-Treuhänders hat.

Alle Agro-Treuhänder sind sich darin einig, dass die Mitarbeitenden und das Fachwissen die wichtigsten Ressourcen darstellen (vgl. Abb. 15). Gerade die Beratungsdienstleistung, welche sich gemäss dem Präsidenten von *treuland* (Lüönd 2020, Interview) nicht digitalisieren lässt, gewinnt laut den befragten Agro-Treuhändern in Zukunft an Bedeutung. Hinzu kommt, dass das Personal verschiedenen Studien zufolge als Schlüsselfaktor für die Digitalisierung gilt (Ernst und Cachelin 2014; Greif et al. 2016). Es ist nachvollziehbar, dass in einer Dienstleistungsbranche die Mitarbeitenden auch dann eine wichtige Rolle spielen, wenn Abläufe ganz oder teilweise automatisiert sind, denn es braucht immer noch Menschen, die den Output einer Software überprüfen und schliesslich dem Kunden vermitteln können (von Reding 2020, Interview). Da sich innerhalb der Agro-Treuhänderbranche Herausforderungen bei der Rekrutierung von Personal herauskristallisiert haben, kommt den aktuellen Mitarbeitenden eine noch wichtigere Rolle zu. Die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden ist gemäss den befragten Experten daher zentral. Das deckt sich mit den Ergebnissen von Sachs et al. (2016) und Zobrist und Brandes (2017), welche lebenslanges Lernen als immer bedeutender ansehen. Zum künftigen Geschäftsmodell eines Agro-Treuhänders könnte deshalb auch die aktive Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden gehören, wobei es sich dabei gewissermassen um ein zentrales strategisches Ziel handelt.

Die Befragung zu den Geschäftsmodellen gibt insgesamt nur wenig Informationen darüber, wie digitalisiert die Agro-Treuhänder sind. Hinweise dazu liefern u. a. die Formen des Datenaustausches und die Massnahmen zur Neukundengewinnung. Grundsätzlich sind der persönliche Kontakt zu den Kunden und der Datenaustausch via Post noch immer weit verbreitet und dies deutet zumindest ansatzweise darauf hin, dass bestimmte Bereiche nur wenig digitalisiert sind. Was die Anpassung der Geschäftsmodelle angeht, sind keine grossen Veränderungen auszumachen. Da die vorliegende Untersuchung

insgesamt eine hohe Übereinstimmung mit der Untersuchung von Meyer et al. (2013) hat und diese zum Schluss gekommen ist, dass Veränderungen bei den Geschäftsmodellen nur punktuell vorkommen und hauptsächlich vom Gesetzgeber angestossen wurden, kann davon ausgegangen werden, dass auch Innovationen in der Agro-Treuhandbranche häufig inkrementell bzw. kontinuierlich erfolgen und auf Veränderungen im Bereich der rechtlichen Vorschriften zurückzuführen sind. Dieses Bewusstsein darüber kann genutzt werden, um proaktiv brancheninterne Innovationsprozesse anzustossen, die nicht primär durch äussere Einflüsse bedingt sind. Ergänzend ist anzumerken, dass laut Greif et al. (2016) insbesondere in Branchen mit einer hohen Regulierungsdichte, wie dies für die Agro-Treuhandbranche grundsätzlich auch zutreffend ist, ein niedriger digitaler Reifegrad feststellbar ist. Die Rahmenbedingungen im Sinne von geltenden Vorschriften wurden nicht genauer untersucht, sowohl Meyer et al. (2013) als auch Kobler und Fässler (2017) halten fest, dass die Branche hauptsächlich von neuen Bestimmungen auf Gesetzesebene geprägt wird und daraus lässt sich die Vermutung ableiten, dass die Agro-Treuhandbranche eine hohe Regulierungsdichte aufweist.

5.5 Kritische Würdigung

Die sehr weit gefasste Fragestellung dieser Arbeit ist mitunter dem Umstand geschuldet, dass die Digitalisierung innerhalb der Agro-Treuhandbranche bislang nie wissenschaftlich untersucht wurde. Aus diesem Grund kann diese Bachelorarbeit gewissermassen als Grundlagenarbeit oder Gesamtschau in Bezug auf die Digitalisierung dieser Branche verstanden werden. Die Komplexität der Arbeit, bedingt durch die eher zurückhaltende Eingrenzung des Forschungsgebietes, hat es nicht immer erlaubt, in die Tiefe zu gehen und so kommt es, dass einzelne Bereiche zwar angetönt werden, aber gerade im Bereich der Digitalisierungsstrategien nur wenig detaillierte Ergebnisse vorliegen.

Es wurden teilweise ähnliche und vergleichbare Untersuchungen von Heiss (2019), Klausner und Herzog (2017) und Meyer et al. (2013) im Bereich Digitalisierung in der Treuhandbranche durchgeführt, doch diese Arbeiten legten den Fokus stets auf die gesamte Treuhandbranche. Die Vorgehensweise (vgl. Kap. 3) stützt sich deshalb oftmals auf die eben erwähnten Arbeiten. Sowohl die Online-Umfrage als auch die ergänzenden Experteninterviews haben zu einer guten, breiten Datengrundlage geführt, die aussagekräftige Ergebnisse zulässt. Es hat sich durchaus bewährt, hauptsächlich geschlossene Fragen zu stellen, da sich diese einfacher auswerten liessen. Bei den offenen Fragen wurde eine zu wenig fokussierte Fragestellung gewählt, sodass die Antworten sehr unterschiedlich ausfielen und kaum vergleichbar waren. Eine Konkretisierung und Eingrenzung dieser Fragen hätte gerade im Bereich der Digitalisierungsstrategien zu klareren Ergebnissen führen können.

Nichts desto trotz liegt die Beteiligungsquote bei der Umfrage mit knapp 62 % über den Erwartungen und damit ist auch die Repräsentativität der Ergebnisse gewährleistet. Weitere Untersuchungen werden notwendig sein, um mehr Informationen über die Digitalisierung in der Agro-Treuhandbranche zu erhalten. Dabei empfiehlt sich eine stärkere Fokussierung bei der Abgrenzung des Forschungsgebiets.

6 Folgerungen

In der folgenden Schlussbetrachtung werden die einleitend formulierten Forschungsfragen beantwortet, Lücken der Arbeit offengelegt und Handlungsempfehlungen abgegeben.

6.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Bisher hat sich noch keine wissenschaftliche Arbeit ausführlich mit der Agro-Treuhandbranche und der digitalen Transformation innerhalb dieser Branche befasst. Die vorliegende Arbeit hat genau darauf ihren Fokus gelegt und damit ein sehr breites Forschungsfeld erstmalig betreten. In dieser Arbeit konnte nicht nur aufgezeigt werden, wie die Agro-Treuhandbranche mit der Digitalisierung umgeht und Schritt hält, sondern sie liefert dank der durchgeführten Branchenanalyse auch Erkenntnisse darüber, wie die Branche überhaupt funktioniert und dass beispielsweise die ausgeprägte Kundenbindung und die fast ausschliessliche Verbreitung in der Deutschschweiz zwei wesentliche Eigenschaften der Agro-Treuhandbranche sind. Nachfolgend werden die Forschungsfragen beantwortet.

[1] Wie entwickelt sich die landwirtschaftliche Treuhandbranche im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung weiter?

Die digitale Transformation ist nicht spurlos an der Agro-Treuhandbranche vorübergegangen, denn bereits heute funktionieren verschiedene Prozesse wie beispielsweise der Zahlungsverkehr und der Dokumentenaustausch digitalisiert. Nichts desto trotz besteht weiterhin grosses Digitalisierungspotenzial, das es in den nächsten Jahren nach und nach auszuschöpfen gilt. Es zeichnet sich ab, dass vor allem teilweise digitalisierte Abläufe vollständig digitalisiert werden, sodass die medienbruchfreie Datenverarbeitung dereinst zum Standard gehören wird. Cloudlösungen und QR-Rechnungen werden in dieser Hinsicht eine wichtige Rolle spielen, denn gerade die Cloud ermöglicht einen einfachen Datenaustausch und ausserdem ist der Zugriff standortunabhängig möglich. Derzeit nutzen nur knapp 14 % aller Kunden von Agro-Treuhändern eine Cloud und damit wird das Ausmass des bestehenden Digitalisierungspotenzials zum Ausdruck gebracht.

Über den digitalen Reifegrad der Agro-Treuhandbranche kann aufgrund der durchgeführten Untersuchung nur spekuliert werden, dennoch wird sich die Branche in den nächsten Jahren digital weiterentwickeln und auch der digitale Reifegrad wird zunehmen. Mit einer positiven Einstellung gegenüber der Digitalisierung kann in einem nachfrageorientierten Markt ein digitaler Fortschritt erreicht werden. Die jüngere Generation ist bezüglich Digitalisierung oftmals aufgeschlossener und dementsprechend ist die digitale Transformation eine Frage der Zeit. Es wird sicher noch einige Jahre dauern, bis die vollautomatisierte Buchhaltung weit verbreitet ist, dennoch sind mit dem QR-Code wichtige Grundlagen geschaffen, die in den kommenden Jahren weiter ausgebaut werden müssen. Agro-Treuhänder können und sollen die Digitalisierung vorantreiben, denn wenn mehr Kunden mitmachen, nimmt das Vertrauen in die digitale Transformation zu und die technischen Lösungen werden einfacher und vor allem günstiger.

Es ist absehbar, dass Agro-Treuhänder in Zukunft weniger buchhalterische Tätigkeiten ausüben und dafür mehr in die Beratung ihrer Kunden investieren. Ein Stellenabbau aufgrund zunehmender Automatisierung wird grundsätzlich nicht erwartet, doch die Verschiebung von Tätigkeiten mit mittlerer Qualifizierung hin zu Tätigkeiten mit hoher Qualifizierung gilt als wahrscheinlich. Umso wichtiger wird die Aus- und Weiterbildung der Agro-Treuhänder sein. Die Anforderungen haben in den letzten Jahren

zugenommen und werden weiterhin zunehmen, weil vor allem auch die Sachverhalte und die Vorschriften im Bereich der Steuergesetzgebung und Rechnungslegung immer komplexer werden. Als Schlüsselkompetenzen für Agro-Treuhänder gelten die Sozialkompetenz, IT-Kenntnisse und die Treuhandkompetenz. Ein Agro-Treuhänder muss in der Lage sein, vernetzt zu denken, Software anzuwenden und den Kunden nach seinen Bedürfnissen zu beraten und zu betreuen.

[2] Welche Chancen und Herausforderungen bringt die Digitalisierung für Agro-Treuhänder und deren Kunden?

Im Rahmen dieser Arbeit konnten verschiedene Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung sowohl für die Agro-Treuhandbranche und als auch deren Kunden aufgezeigt werden, jedoch ohne Anspruch auf Vollständigkeit (Tab. 6). Eine wesentliche Chance der Digitalisierung ist sicherlich das Automatisierungspotenzial, welches noch nicht vollständig ausgeschöpft wurde. Strukturierte Rechnungen und QR-Codes unterstützen die Branche bei der Automatisierung der Buchhaltung, was letztlich dazu führen wird, dass Agro-Treuhänder ihre Kunden proaktiver beraten und betreuen können. Aufgrund des Vertrauensverhältnisses zwischen Kunde und Agro-Treuhänder besteht die Chance, dass Agro-Treuhänder zu Digitalisierungshelfern ihrer Kunden werden. Wichtig ist, dass ganz allgemein das Vertrauen in die Digitalisierung gestärkt wird, denn die Arbeit hat gezeigt, dass die digitale Transformation vor allem dann als Chance genutzt werden kann, wenn das Vertrauen vorhanden ist.

Tabelle 6 Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung

Chancen	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Medienbruchfreier Datenaustausch erleichtert Datenverarbeitung, verhindert Doppelerfassung und steigert die Effizienz bei Kunde und Agro-Treuhänder • QR-Code und strukturierte, digitalisierte Rechnungen ermöglichen Automatisierung der Buchhaltung, was zu Arbeitserleichterung führt • Digitalisierung vereinfacht Kommunikation und Datenaustausch (z. B. via Cloud) und ermöglicht eine tagesaktuelle Buchhaltung • Aktuelle Buchhaltung kann einfacher und besser ins Betriebsmanagement integriert werden, was zu einer besseren Wirtschaftlichkeit der Betriebe beitragen kann • Agro-Treuhänder können proaktive Beratung und Betreuung der Kunden anbieten, gleichzeitig wirken sie als Unterstützung im Bereich Digitalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen sowohl bei Mitarbeitenden als auch bei Kunden in die Digitalisierung stärken, da Skepsis noch immer weit verbreitet ist • Kunden müssen vom Nutzen der Digitalisierung und den Vorteilen digitaler Tools überzeugt werden, damit sie sich darauf einlassen können • Agro-Treuhänder und Kunden haben oftmals kaum Erfahrung mit Digitalisierung, ihnen fehlt das Wissen darüber, was die Digitalisierung letztlich hemmen kann • Es fehlen strukturierte Daten und Schnittstellen, d. h. medienbruchfreie Digitalisierung derzeit erschwert (Teildigitalisierung) • Alle Akteure (Landwirtschaftsbetriebe, Zulieferer, Abnehmer, Agro-Treuhänder) müssen bei der Digitalisierung mitmachen

Es wird eine grosse Herausforderung sein, die Kunden von digitalisierten Prozessen zu überzeugen und ihnen den Nutzen aufzuzeigen. Letztlich wird es die Mitarbeit verschiedener Akteure brauchen, damit sich die Agro-Treuhandbranche digital weiterentwickeln kann. Solange Kunden und Agro-Treuhänder, aber auch Zulieferer und Abnehmer nicht am selben «digitalen» Strick ziehen, ist davon auszugehen, dass der Digitalisierungsfortschritt tendenziell gehemmt wird. Es braucht bei den Agro-Treuhändern Digitalisierungsstrategien, die für den Erfolg nicht unwesentlich zu sein scheinen, welche sich nicht nur

auf die internen Prozesse, sondern zunehmend auch auf die Prozesse ihrer Kunden konzentrieren. Der bewusste Umgang mit den Ängsten, Sorgen und Herausforderungen, welche die Digitalisierung mit sich bringt, und die Kreativität und den Mut, eine Herausforderung als Chance zu nutzen, wird zu einer erfolgreichen Weiterentwicklung der Agro-Treuhandbranche beitragen.

[3] Welche Strategien und Geschäftsmodelle werden von Agro-Treuhändern zur Bewältigung der Digitalisierung angewendet?

Die Frage, welche konkreten Strategien Agro-Treuhänder zur Bewältigung der Digitalisierung anwenden, lässt sich nur unvollständig beantworten. Es liegen zwar verschiedene Hinweise vor, wie sich die Branche digital weiterentwickeln wird und welche Schwerpunkte einzelne Agro-Treuhänder setzen, dennoch konnten mit der Online-Befragung keine quantitativen Ziele und Massnahmen erhoben werden. Das Vortreiben von Cloudlösungen und die stetige Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden, um mit der Digitalisierung Schritt halten zu können, sind zumindest zwei erkennbare strategische Ansätze, die unter Agro-Treuhänder verbreitet sind. Es stehen dem weiteren digitalen Fortschritt sicherlich einige Hindernisse im Weg, so sind zum Beispiel das Fehlen von Wissen über die digitalen Möglichkeiten und die kaum vorhandenen Praxisbeispiele, an denen Agro-Treuhändern anknüpfen könnten, zu erwähnen. Klare Digitalisierungsstrategien werden von den Agro-Treuhändern als wesentlich betrachtet, dennoch verfügt nur knapp die Hälfte über eine solche. Obschon nicht bekannt ist, dass zwischen dem Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie und dem wirtschaftlichen Erfolg ein positiver Zusammenhang besteht, kann es nur empfohlen werden, dass sich die Agro-Treuhänder klare Ziele mit Bezug zur Digitalisierung stecken. Abschliessend ist zu erwähnen, dass ein Digitalisierungsschub helfen könnte, die Wissenslücke im Bereich digitaler Transformation zu stopfen und letztlich wäre es nicht unwahrscheinlich, dass dadurch die Kosten auch reduziert werden könnten.

Die Geschäftsmodelle der Agro-Treuhänder sind insgesamt sehr homogen. Die Art und Weise wie Agro-Treuhänder gegenüber ihren Anspruchsgruppen Werte schaffen, unterscheidet sich von Agro-Treuhänder zu Agro-Treuhänder nur punktuell. Es gibt bei allen Agro-Treuhändern erkennbare Kernaspekte, welche in allen Geschäftsmodellen vorkommen und darüber hinaus haben einzelne Agro-Treuhänder zusätzliche Dienstleistungsangebote, Kommunikationsformen oder Kooperationsformen definiert. Inwiefern die Geschäftsmodelle tatsächlich darauf ausgelegt sind, die Digitalisierung zu bewältigen, bleibt unklar. Die Befragungsmethodik hat es erlaubt, einen Einblick in die Geschäftsmodelle zu erhalten, doch der Fokus war zu wenig auf die Digitalisierung gelegt. Dennoch sind innerhalb der Geschäftsmodelle Ansätze erkennbar, wie einzelne Unternehmen mit der Digitalisierung umgehen, doch aufgrund der Tatsache, dass sich das Geschäftsmodell aus der Unternehmensstrategie ableitet, sollten jeweils zuerst die Grundlagen dort geschaffen werden und erst dann kann das Geschäftsmodell gewissermassen digitalisiert werden. Grosse Veränderungen sind gemäss der durchgeführten Umfrage nicht zu erwarten, denn die Art und Weise, wie Agro-Treuhänder funktionieren und Werte schaffen, wird sich in den nächsten Jahren nicht völlig verändern.

6.2 Lücken der Arbeit und weitere Forschungsfragen

Mit dieser Arbeit wird Einblick in die Agro-Treuhandbranche und deren Umgang mit der Digitalisierung gewährt. Dabei wurden erste wichtige Grundlagen wie beispielsweise die Branchenanalyse aber auch die Darstellung der Geschäftsmodelle erarbeitet. Die Breite des Forschungsgebiets lässt zum Beispiel im

Bereich der Digitalisierungsstrategien die nötige Tiefe vermissen. Die Arbeit gibt keine verlässliche Auskunft darüber, wie es um den digitalen Reifegrad der Branche steht, die Ergebnisse weisen nur implizit darauf hin. In dieser Hinsicht besteht weiterhin Forschungsbedarf, d. h. der Stand der Digitalisierung mit konkreten Massnahmen, wie einzelne Agro-Treuhänder Prozesse digitalisieren können und sollen, lässt sich erst mit weiterführenden Arbeiten feststellen.

Es ist nur bedingt gelungen, die Digitalisierungsstrategien der Agro-Treuhänder abzubilden, weshalb sich auch diesbezüglich Forschungsbedarf abzeichnet. Eine Möglichkeit bestünde darin, bei einer kleinen Auswahl von Agro-Treuhändern den Digitalisierungsgrad strukturiert zu erheben und daraus Massnahmen abzuleiten, wie die Digitalisierung sowohl intern als auch extern optimiert werden könnte. In diesem Zusammenhang könnte allenfalls auch eine weitere Lücke geschlossen und herausgefunden werden, ob das Vorhandensein einer klaren Digitalisierungsstrategie tatsächlich Einfluss auf den Erfolg eines Agro-Treuhänders hat.

Der Fokus wurde in dieser Arbeit hauptsächlich auf die Agro-Treuhänder gelegt und die Kunden als wichtige Akteure innerhalb dieser Branche wurden völlig ausser Acht gelassen. Weiterführende Untersuchungen sollten unbedingt die Kunden und deren Einstellung gegenüber der Digitalisierung berücksichtigen, denn die Digitalisierung funktioniert nur dann, wenn auch die Kunden dabei mitmachen.

Abschliessend ist darauf zu verweisen, dass zur Einordnung der Ergebnisse ein Vergleich mit der allgemeinen Treuhandbranche sinnvoll gewesen wäre und diesbezüglich Nachholbedarf besteht. Die isolierte Betrachtung der Agro-Treuhänder hat sich dennoch als sinnvoll herausgestellt, doch ein Vergleich würde helfen, die Branche besser einordnen und verstehen zu können.

Weitere Forschungsfragen könnten wie folgt lauten:

- Wie steht es um den digitalen Reifegrad der Agro-Treuhandbranche? Welche Faktoren können den Digitalisierungsgrad von Agro-Treuhändern beeinflussen?
- Wie schlägt sich die Agro-Treuhandbranche in Sachen Digitalisierung im Vergleich zur gesamten Treuhandbranche der Schweiz? Kann die Agro-Treuhandbranche digital mithalten?
- Welchen Einfluss hat der digitale Reifegrad eines Agro-Treuhänders auf den eigenen wirtschaftlichen Erfolg? Sind digitalisierte Agro-Treuhänder erfolgreicher als nicht-digitalisierte?

6.3 Handlungsempfehlungen

Gestützt auf die Ergebnisse lassen sich folgende Handlungsempfehlungen an die Agro-Treuhandbranche in Bezug auf deren Umgang mit der Digitalisierung formulieren:



Die digitale Transformation soll ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie von Agro-Treuhändern sein. Es wird den Agro-Treuhändern empfohlen, sich in Zusammenarbeit mit einem kompetenten IT-Partner und den Kunden intensiv mit der Digitalisierung auseinanderzusetzen und klare Ziele und Massnahmen festzulegen, um die digitale Transformation gewinnbringend für alle Beteiligten voranzutreiben.



Damit die Agro-Treuhandbranche von den Effizienzsteigerungen profitieren kann, welche durch eine Automatisierung der Buchhaltung herbeigeführt wird, braucht es nicht nur geeignete IT-Lösungen wie beispielsweise ein funktionierendes Cloud-System, sondern auch digital verfügbare Rechnungen mit strukturiert vorliegenden Daten, die automatisiert weiterverarbeitet werden können. Es ist darauf hinzuwirken, dass inskünftig vor allem digitale QR-Rechnungen in Umlauf gebracht werden, die automatisch verarbeitet werden können.



Um einen Digitalisierungsschub in der Agro-Treuhandbranche auslösen zu können, braucht es einen funktionierenden Erfahrungsaustausch, bei dem das vorhandene Wissen über die Digitalisierung geteilt und verbreitet werden kann. Mithilfe von praktischen Beispielen (sog. «best practice») kann die Digitalisierung besser fassbar gemacht werden. Diese Vernetzungsfunktion könnte beispielsweise durch den Branchenverband verstärkt wahrgenommen werden.



Die Mitarbeitenden sind mitunter die wichtigste Ressource der Agro-Treuhänder und insbesondere für eine qualitativ hochstehende Kundenberatung unentbehrlich. Damit die Mitarbeitenden den steigenden Anforderungen, welche auch aufgrund der Digitalisierung zunehmen, gerecht werden können, sollen die Agro-Treuhänder in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden investieren und die Kernkompetenzen Sozialkompetenz, IT-Kenntnisse und Treuhandkompetenz stärken.



Die Agro-Treuhänder sind bei der Digitalisierung auf die Mitwirkung der Kunden angewiesen, entsprechend muss das Vertrauensverhältnis zwischen Kunden und Treuhänder dahingehend genutzt werden, dass der Treuhänder die Kunden von den Vorteilen und dem praktischen Nutzen digitaler Prozesse überzeugen kann. In Zukunft könnten Agro-Treuhänder zu den Digitalisierungshelfern bei ihren Kunden werden und sie in diesem Bereich aktiv unterstützen.



Die medienbruchfreie Digitalisierung funktioniert nur, wenn Schnittstellen vorhanden sind, die verfügbaren IT-Tools funktionsfähig und benutzerfreundlich sind und ausserdem verlässliche Datenschutzkonzepte existieren. Gemeinsam mit den IT-Dienstleistern sollen Agro-Treuhänder an diesen Punkten arbeiten, um schliesslich die Digitalisierung voranzutreiben und das Vertrauen in digitale Prozesse zu stärken.

7 Literaturverzeichnis

- Andelfinger VP, Hänisch T, 2017. Industrie 4.0 - ein Ausblicksversuch. In: Andelfinger VP, Hänisch T (Hrsg.). Industrie 4.0: Wie cyber-physische Systeme die Arbeitswelt verändern. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, S. 267–271.
- Arvanitis S, Grote G, Spescha A, Wäfler T, Wörter M, 2017. Digitalisierung in der Schweizer Wirtschaft: Ergebnisse der Umfrage 2016. Eine Teilauswertung im Auftrag des SBFJ. Abgerufen am 22.07.2020, <https://doi.org/10.3929/ethz-b-000167666>
- Berghaus S, Back A, Kaltenrieder B, 2017. Digital Maturity & Transformation Report 2017. Institut für Wirtschaftsinformatik - Universität St. Gallen, abgerufen am 14.07.2020, <https://crosswalk.ch/digital-maturity-and-transformation-report>
- BFS (Bundesamt für Statistik), 2020. Betriebe und Nutztierbestände nach Zone. Landwirtschaftliche Strukturerhebung 2019. Abgerufen am 31.07.2020, <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/aktuell/neue-veroeffentlichungen.assetdetail.12687418.html>
- Bieger T, Krys C, 2011. Einleitung - Die Dynamik von Geschäftsmodellen. In: Bieger T, zu Knyphausen-Aufseß D, Krys C (Hrsg.). Innovative Geschäftsmodelle. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, S. 1–10.
- Bieger T, Reinhold S, 2011. Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz. In: Bieger T, zu Knyphausen-Aufseß D, Krys C (Hrsg.). Innovative Geschäftsmodelle. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, S. 13–70.
- Bieger T, Rüegg-Stürm J, von Rohr T, 2002. Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfiguration – Das Konzept Geschäftsmodell. In: Bieger T, Bickhoff N, Caspers R, zu Knyphausen-Aufseß D, Reding K (Hrsg.). Zukünftige Geschäftsmodelle. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, S. 35–61.
- Bonin H, Gregory T, Zierahn U, 2015. Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland. Abgerufen am 15.07.2020, <http://hdl.handle.net/10419/123310>
- Brandes D, Zobrist L, 2015. Mensch und Maschine: Roboter auf dem Vormarsch? Folgen der Automatisierung für den Schweizer Arbeitsmarkt. Deloitte AG, abgerufen am 20.03.2020, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/innovation/ch-de-innovation-automation-report.pdf>
- Brandes D, Zobrist L, 2016. Strukturwandel schafft Arbeitsplätze. Wie sich die Automatisierung auf die Schweizer Beschäftigung auswirken wird. Deloitte AG, abgerufen am 20.03.2020, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/innovation/ch-de-innovation-automation-pov.pdf>
- Bundesrat, 2017. Auswirkungen der Digitalisierung auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen – Chancen und Risiken. Abgerufen am 19.03.2020, https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Wirtschaft/Wirtschaftspolitik/digitalisierung/bericht_auswirkung_digitalisierung.pdf.download.pdf/bericht_auswirkung_digitalisierung.pdf
- Deloitte, 2015. Überlebensstrategie «Digital Leadership». Abgerufen am 15.07.2020, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/20150414_%C3%9Cberlebensstrategie%20Digital%20Leadership_final.pdf
- Ernst CM, Cachelin JL, 2014. Der neue Arbeitsmarkt und die Folgen für Treuhänder. TREX Der Treuhandexperte, 14 (6), 354-355, abgerufen am 20.03.2020, <https://www.trex.ch/de/der-neue-arbeitsmarkt-und-die-folgen-fuer-treuhaender>

- Fausser K, Ott A, Böhm L, Wiedemann S, 2017. Integration 4.0 - Anwendungsintegration im Zeitalter der Cloud. In: Andelfinger VP, Hänisch T (Hrsg.). Industrie 4.0: Wie cyber-physische Systeme die Arbeitswelt verändern. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, S. 69-82.
- Frey CB, Osborne MA, 2013. THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION? Abgerufen am 20.03.2020, https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
- Gogniat Y, 2016. Digitalisierung der Treuhandbranche. Praktische Hinweise, wie rechtliche Stolpersteine bei der Umsetzung umschifft werden können. Expert Focus, 12, 956-962, abgerufen am 14.07.2020, <https://www.dieadvokatur.ch/publikationenFachartikel/Digitalisierung-der-Treuhandbranche.pdf>
- Greif H, Kühnis N, Warnking P, 2016. Digitalisierung – wo stehen Schweizer KMU? Abgerufen am 22.07.2020, https://www.pwc.ch/de/publications/2016/pwc_digitalisierung_wo_stehen_schweizer_kmu.pdf
- Heiss D, 2019. Auswirkungen der digitalen Transformation von Unternehmen auf das Treuhandwesen. Bachelorarbeit, unveröffentlicht. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW, Winterthur, 150 S.
- Hirschi C, 2019. Chancen und Risiken der Digitalisierung. Bioaktuell, 28 (9), 6-7, abgerufen am 15.07.2020, <https://www.bioaktuell.ch/fileadmin/documents/ba/Zeitschrift/Archiv/2019/ba-d-2019-09-Digitalisierung.pdf>
- Imoberdorf S, Contzen S, Luchsinger L, 2017. Überlastung in der Landwirtschaft. Die aktuelle und potenziell mögliche Rolle von Agrotreuhandstellen bei der Früherkennung. Berner Fachhochschule - Soziale Arbeit, abgerufen am 07.07.2020, <https://www.bfh.ch/dam/jcr:26acf20b-2e7d-4fa9-a080-33b688dde701/imoberdorf-ueberlastung-in-der-landwirtschaft.pdf>
- Klauser M, Herzog D, 2017. Digitalisierungsgrad der Treuhandbranche. Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage bei Expertsuisse-Mitgliedunternehmen. Expert Focus, 11, 832-837, abgerufen am 20.03.2020, https://www.expertsuisse.ch/mm/DIGITALISIERUNGSGRAD_DER_TREUHANDBRANCHE_Klauser_Herzog.pdf
- Kobler C, Fässler C, 2017. Zukunftsausblick im Treuhandmarkt. Buchhaltung als Produktion. kmuRUND-SCHAU, 3, 44-45, abgerufen am 23.07.2020, https://kwaxx.ch/images/downloads/kmuRUND-SCHAU_Buchhaltung_als_Produktion.pdf
- Langenegger P, 2020. Geschäftsleitungsmitglied Protecdata AG. Interview vom 25.06.2020.
- Lüönd B, 2020. Präsident Treuhandverband Landwirtschaft Schweiz. Interview vom 18.06.2020.
- Meyer M, Grösser SN, Tokarski KO, 2013. Geschäftsmodelle von Kleinst- und kleinen Treuhandunternehmen. Analyse des Status Quo sowie Möglichkeiten zur Innovation. Der Schweizer Treuhänder, 87 (6-7), 375-382, abgerufen am 20.03.2020, <https://www.alexandria.unisg.ch/223816/1/Artikel%20Meyer%20Groesser%20Tokarski.pdf>
- Nagl W, Titelbach G, Valkova K, 2017. Digitalisierung der Arbeit: Substituierbarkeit von Berufen im Zuge der Automatisierung durch Industrie 4.0. Abgerufen am 14.07.2020, https://www.ihs.ac.at/fileadmin/public/2016_Files/Documents/20170412_IHS-Bericht_2017_Digitalisierung_Endbericht.pdf
- Ottiger P, 2016. Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung für Treuhänder. Netzwoche, 22.06.2016, abgerufen am 20.03.2020, <https://www.netzwoche.ch/news/2016-06-22/chancen-und-herausforderungen-der-digitalisierung-fuer-treuhaender>
- Porter ME, 2008. The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review, 86 (1), 78-93.

- Prantl U, 2019. Warum KMU jetzt dringend eine Digitalisierungsstrategie brauchen – und, wie sie eine Zukunftsstrategie für die sichere Bewältigung des digitalen Wandels entwickeln können. Abgerufen am 22.07.2020, <https://kmu-mentor.ch/blog/warum-kmu-jetzt-dringend-eine-digitalisierungsstrategie-brauchen-%E2%80%93-und-%E2%80%93-wie-sie-eine-zukunftsstrategie-f%C3%BCr-die-sichere-bew%C3%A4ltigung-des-digitalen-wandels-entwickeln-k%C3%B6nnen/>
- Sachs S, Meier C, McSorley V, 2016. Digitalisierung und die Zukunft kaufmännischer Berufsbilder – eine explorative Studie. Abgerufen am 20.03.2020, https://fh-hwz.ch/content/uploads/2016/11/Digitalisierung-und-die-Zukunft-betriebswirtschaftlicher-Berufsbilder_Schlussbericht.pdf
- Schallmo DRA, Reinhart J, Kuntz E, 2018. Technologische Trends. In: Schallmo DRA (Hrsg.). Digitale Transformation von Geschäftsmodellen erfolgreich gestalten. Trends, Auswirkungen und Roadmap. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, S. 1–24.
- Schläppi B, 2020. Bereichsleiter Treuhand agriexpert. Interview vom 29.06.2020.
- Schleicher S, Gandorfer M, 2018. Digitalisierung in der Landwirtschaft: Eine Analyse der Akzeptanzhemmnisse. In: Ruckelshausen A, Meyer-Aurich A, Borchard K, Hofacker C, Loy J-P, Schwerdtfeger R, Sundermeier H-H, Floto H, Theuvsen B (Hrsg.). Informatik in der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft. Fokus: Digitale Marktplätze und Plattformen. Köllen Druck & Verlag, Bonn, S. 203–206.
- Sztuka A, ohne Datum. Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter. Manager Wiki, abgerufen am 01.07.2020, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter#Verhandlungsmacht%20der%20Lieferanten>
- Theil D, 2019. Leitfaden zum Entwickeln einer Digitalisierungsstrategie. Abgerufen am 22.07.2020, <https://digitalisierungscoach.com/2019/10/01/leitfaden-zum-entwickeln-einer-digitalisierungsstrategie/>
- TREUHAND|SUISSE, bexio, 2016. Treuhand 2025. Abgerufen am 15.07.2020, https://cdn.www.bexio.com/assets/content_contao/blog/whitepaper/resultate_studie_bexio_treuhanduisse.pdf
- treuland, ohne Datum. Mitgliederverzeichnis. Abgerufen am 30.06.2020, <https://treuland.ch/de/mitglieder/verzeichnis.html>
- Tschanz A, Briggen S, Bachmann H, 2018. Buchhaltung aus der Cloud: Der digitale Treuhänder – ein Statement von Experten. Intusdata.ch, 03.07.2018, abgerufen am 14.07.2020, <https://www.intusdata.ch/updates/buchhaltung-aus-der-cloud-der-digitale-treuhaender/>
- Uhl A, Loretan S, 2019. Die Bedeutung der digitalen Transformation für Schweizer KMUs. In: Uhl A, Loretan S (Hrsg.). Digitalisierung in der Praxis: So schaffen KMU den Weg in die Zukunft. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, S. 1–16.
- von Reding P, 2020. Leiter Institut Treuhand 4.0. Interview vom 19.06.2020.
- Zahnd H, 2020. Geschäftsleitungsmitglied Agro-Treuhand Rütli AG. Interview vom 23.06.2020.
- Zenhausern P, Vaterlaus S, 2017. Digitalisierung und Arbeitsmarktfolgen. Metastudie zum Stand der Literatur und zu den Entwicklungen in der Schweiz. Abgerufen am 20.03.2020, https://www.ch2048.ch/pics/files/Polynomics_Arbeitsmarktfolgen_Bericht_20170621b.pdf
- Zobrist L, Brandes D, 2017. Welche Schlüsselkompetenzen braucht es im digitalen Zeitalter? Auswirkungen der Automatisierung auf die Mitarbeiter, die Unternehmen und das Bildungssystem. Deloitte AG. Abgerufen am 20.03.2020, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/innovation/ch-de-innovation-automation-competencies.pdf>
- Quelle Titelbild:** Pastrick C, 2016. Finanzbuchhaltung. Pixabay, abgerufen am 20.06.2020, <https://pixabay.com/de/photos/finanzbuchhaltung-buchhaltung-1428230/>

Dank

Diese Arbeit hat zahlreiche Arbeitsstunden in Anspruch genommen. Die Entstehung dieser Bachelorarbeit war nur mit der verdankenswerten Unterstützung der Betreuer, der Agro-Treuhänder und den ausgewählten Experten möglich.

Für die Mitarbeit bei der Ausarbeitung der Forschungsfragen, der Konzeption der Arbeit und der Vorbereitung sowohl der Online-Umfrage als auch der Experteninterviews gilt es dem Betreuer **Bendicht Mürger** und dem Assistenten der HAFL, **Fabian Gmür**, ein grosses Dankeschön auszusprechen. Auch dem Co-Betreuer **Hans Ulrich Sturzenegger** sei für seine kritische Begleitung insbesondere bei der Ausarbeitung des Online-Fragebogens herzlich gedankt.

Darüber hinaus haben auch die Experten – namentlich **Paul Langenegger**, **Beat Lüönd**, **Beat Schläppi**, **Patric von Reding** und **Hansruedi Zahnd** – einen wertvollen Beitrag geleistet, wofür ihnen ein herzliches Dankeschön gebührt. Und schliesslich gilt es einen pauschalen Dank zuhanden aller anonym gebliebenen **39 Agro-Treuhänder** auszusprechen, die bei der Online-Umfrage mitgemacht haben und damit zu einer guten Datengrundlage beigetragen haben.

Trimmis, im August 2020

Nicola Stocker

Anhang