

**Masterarbeit**

**GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG UNTER DEM  
EINFLUSS DER BLOCKCHAIN-TECHNOLOGIE  
ANHAND EINES BEISPIELS IN DER BRANCHE DER  
STEUERBERATER UND WIRTSCHAFTSPRÜFER**

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang

Innovationsmanagement

von

**Ing. Lukas Götz, BSc**

1310317012

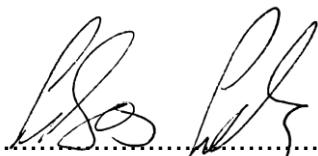
betreut von

Dipl.-Ing. Dr.techn. Manuela Reinisch

begutachtet von

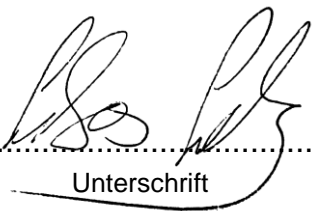
FH-Prof. DI Dr. mont. Michael Terler

Graz, November 2017

  
.....  
Unterschrift

## **EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.



.....

Unterschrift

## **GLEICHHEITSGRUNDSATZ**

Um den Lesefluss nicht durch eine ständige Nennung beider Geschlechter zu stören, wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Dies impliziert aber immer auch die weibliche Form.

## KURZFASSUNG

Steuerberater und Wirtschaftsprüfer schaffen in vielen Fällen Vertrauen zwischen zwei Parteien, die sich grundsätzlich erstmal nicht vertrauen würden. Der Blockchaintechnologie werden ähnliche Eigenschaften zugeschrieben. Durch diese technologische Entwicklung wird zwischen zwei unbekanntem Parteien Vertrauen geschaffen und eine Geschäftsbeziehung ohne Mittelsmann ermöglicht. All jene Dienstleister, die eine Funktion als Mittelsmann zwischen zwei oder mehreren Parteien erfüllen, laufen Gefahr, von der Blockchaintechnologie ersetzt zu werden. Aus diesem Grund befasst sich diese wissenschaftliche Arbeit mit den möglichen Auswirkungen der Blockchain auf die Geschäftsmodelle von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern.

In den ersten Abschnitten werden grundlegende Informationen zu Geschäftsmodelltheorien, der Blockchaintechnologie und den aktuellen Geschäftsmodellen von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern erhoben. Auf diese Erkenntnisse bauen im weiteren Verlauf fünf theoretische Geschäftsmodelloptionen auf. Diese Geschäftsmodelle stellen mögliche Optionen für Steuerberater/Wirtschaftsprüfer unter dem Einfluss der Blockchaintechnologie dar. Mittels Experteninterviews werden die fünf Geschäftsmodelloptionen validiert, verbessert und für die Weiterarbeit selektiert. Der Prozess reduziert die fünf Optionen auf ein Geschäftsmodell, mit welchem im weiteren Verlauf ein Prototyp entwickelt wird. Der Prototyp ist als Webseite ausgeführt, über welche das potenzielle Interesse auf Kundenseite ausgetestet wird. Als Ergebnis zeigt sich, dass von den ursprünglich fünf erstellten Geschäftsmodelloptionen nur eine Option als umsetzbar angesehen wird. In dieser Option tritt der Steuerberater/Wirtschaftsprüfer als Experte für steuerrechtliche Themen in Kombination mit der Blockchaintechnologie auf.

Es ist davon auszugehen, dass die Nachfrage nach derart spezialisierten Steuerberatern/Wirtschaftsprüfern in den nächsten Jahren zunehmen wird. Vertretern aus diesen Berufsgruppen wird empfohlen sich mit der Technologie auseinanderzusetzen und den Einsatz der erarbeiteten Geschäftsmodelloption für sich zu prüfen.

## **ABSTRACT**

Certified Public Accountants (CPAs) act in many cases as a middlemen between two parties, which otherwise would not trust each other. The blockchain is estimated as a technology which might disrupt whole industries in the next few years. Especially those industries which act as middlemen between two parties could be swapped away by the technology. As a result of that it is necessary to deal with the blockchain technology and to estimate where and how the industry of CPAs could be affected. These circumstances lead to the research question of this thesis: Which business models are feasible for CPAs under the influence of the blockchain technology?

Based on the information about business model innovation and an analysis of the blockchain technology and the industry of CPAs, five business model options are created. These business model options are designed for CPAs under the influence of the blockchain technology. The business model options are evaluated by interviewing CPAs as well as blockchain experts. As a result, only one business model option is seen as feasible by the experts. This business model option describes the CPA as a professional service provider for the intersection of accounting/tax relating consulting in combination with the blockchain technology. The selected business model option is furthermore evaluated by setting up a website and advertising it via digital marketing channels. The content of the website describes the business model and positions a CPA as a blockchain and accounting/tax specialist. The result of the marketing campaign indicates that there is a demand for such a specialized CPA on the market.

The research in this thesis shows that the business of CPAs who set their focus on the blockchain technology could flourish in the next several years. Therefore, it is recommendable for a CPA to deal with the technology and to assess if a specialized kind of consulting should be offered.

## INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung .....	1
1.1	Ausgangssituation.....	1
1.2	Lesergruppe.....	1
1.3	Forschungsleitende Fragestellung und Ziele .....	1
1.4	Erwartetes Ergebnis.....	2
1.5	Grafischer Bezugsrahmen .....	3
2	Geschäftsmodelle.....	4
2.1	Definition Geschäftsmodell .....	4
2.2	Methoden und Ansätze zur Geschäftsmodellbeschreibung .....	4
2.2.1	Geschäftsmodell nach Osterwalder und Pigneur .....	5
2.2.2	Geschäftsmodell nach Wirtz .....	8
2.2.3	Geschäftsmodell nach Stähler .....	10
2.2.4	Geschäftsmodell nach Bieger und Reinhold .....	12
2.2.5	Geschäftsmodell nach Gassmann .....	17
2.2.6	Auswahl einer Darstellungsvariante .....	19
2.3	Geschäftsmodellinnovation .....	20
2.3.1	St. Galler Business Model Navigator .....	20
2.3.2	Business Model Generation nach Osterwalder und Pigneur .....	25
2.3.3	Lean Startup Methodik.....	28
2.3.4	Erkenntnisse für die wissenschaftliche Arbeit .....	32
3	Steuerberater- und Wirtschaftsprüfer .....	34
3.1	Definition von Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung.....	34
3.2	Branchenanalyse .....	36
3.2.1	Markteintritt neuer Konkurrenz.....	36
3.2.2	Gefahr durch Substitute .....	36
3.2.3	Rivalität zwischen bestehenden Mitbewerbern .....	36
3.2.4	Verhandlungsstärke der Lieferanten .....	37
3.2.5	Verhandlungsstärke der Kunden.....	37
3.2.6	Weitere Einflussfaktoren .....	38
3.3	Geschäftsmodelle von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern.....	39
3.3.1	Customer Segments .....	39
3.3.2	Value Proposition.....	40
3.3.3	Channels.....	41
3.3.4	Customer Relationship.....	41
3.3.5	Revenue Stream .....	42
3.3.6	Key Ressources.....	43
3.3.7	Key Activities.....	43
3.3.8	Key Partners .....	44
3.3.9	Cost Structure .....	45

3.3.10	Darstellung von Geschäftsmodellvarianten.....	46
3.4	Best Practice Beispiele .....	49
4	Blockchain-Technologie.....	51
4.1	Marktentwicklung .....	51
4.2	Technische Grundlagen.....	53
4.3	Funktionsweise .....	54
4.4	Charakteristika der Blockchain-Technologie .....	55
4.5	Erkenntnisse für die Arbeit.....	57
5	Geschäftsmodelloptionen.....	59
5.1	Integration in Unternehmensprozesse .....	59
5.2	Wirtschaftstreuhand mit Blockchainexpertise .....	60
5.3	Reine Spezialisierung auf komplexe Themen .....	61
5.4	IT-Auditor .....	62
5.5	Plattformanbieter.....	63
6	Qualitative Studie .....	65
6.1	Experteninterviews.....	65
6.2	Interviewleitfaden .....	65
6.3	Übersicht der befragten Experten .....	66
6.4	Auswertung der Experteninterviews.....	67
6.4.1	Steuerberater und Wirtschaftsprüfer .....	67
6.4.2	Blockchainexperten.....	74
6.5	Erkenntnisse aus der qualitativen Studie .....	81
7	Geschäftsmodell Prototyp .....	85
7.1	Build.....	85
7.2	Measure .....	89
7.3	Learn.....	91
8	Resümee & Ausblick .....	92
	Abbildungsverzeichnis.....	99
	Tabellenverzeichnis.....	101
	Abkürzungsverzeichnis.....	102
	Anhang.....	103
A1	Interviews mit Steuerberatern/Wirtschaftsprüfern .....	105
A2	Interviews mit Blockchainexperten.....	126

# 1 EINLEITUNG

Das einleitende Kapitel dieser wissenschaftlichen Arbeit befasst sich mit der Ausgangssituation, den Zielen der Arbeit, sowie mit dem erwarteten Ergebnis. Abschließend stellt ein grafischer Bezugsrahmen den Aufbau und die wesentlichen Inhalte der Arbeit dar.

## 1.1 Ausgangssituation

In den letzten Jahren sorgt die digitale Kryptowährung Bitcoin für Schlagzeilen. Obwohl Bitcoins als Zahlungsmöglichkeit eine immer weitere Verbreitung finden und auch der Handelskurs entsprechende Anstiege verzeichnet, wird der Bitcoin zugrundeliegenden Technologie, der sogenannten Blockchain, ein weitaus größeres Entwicklungspotential zugeschrieben. Viele Experten gehen bei der Blockchain von einer weitreichenden und disruptiven Technologie aus, welche ein ähnliches Ausmaß wie die Entstehung und Verbreitung des Internets erzielen kann. Eine Kerneigenschaft der Blockchain ist die Bildung von Vertrauen bei Handelstransaktionen, ohne, dass dazu Intermediäre eingebunden werden müssen. Bei klassischen Finanztransaktionen stellt eine Bank einen solchen Intermediär dar. Mit der immer stärkeren Verbreitung der Blockchaintechnologie sieht sich die gesamte Finanzbranche in einem radikalen Wandel, da eine ihrer Kernaufgaben, die Bereitstellung einer Intermediär- bzw. Vermittlerfunktion durch die Blockchaintechnologie obsolet werden kann. Im konkreten Fall untersucht diese wissenschaftliche Arbeit die Auswirkung der Blockchaintechnologie auf die Branche der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer.

## 1.2 Lesergruppe

Obwohl sich die Arbeit mit einem stark IT-technischen Thema, der Blockchaintechnologie, auseinandersetzt, sind keine tiefgreifenden IT-Kenntnisse des Lesers erforderlich. Das Thema wird derart aufbereitet, dass die wesentlichen Eigenschaften der Blockchain klar verständlich werden. Somit ist gewährleistet, dass Steuerberater bzw. Wirtschaftsprüfer, ohne großen technischen Hintergrund, diese Arbeit nachvollziehen und für sich wesentliche Erkenntnisse daraus ableiten können.

## 1.3 Forschungsleitende Fragestellung und Ziele

Die zentrale Fragestellung, die in dieser Arbeit beantwortet wird lautet: Welche Geschäftsmodelloptionen ergeben sich für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer unter Einfluss der Blockchaintechnologie?

Neben der Beantwortung der beschriebenen forschungsleitenden Fragestellung, werden folgende Ziele definiert:

- Die Analyse unterschiedlicher Geschäftsmodelle von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern
- Die Recherche von Tools und Modellen, welche zur Beschreibung von Geschäftsmodellen geeignet sind
- Die Beschreibung von Technologien, welche in der Vergangenheit Auswirkung auf die zu untersuchende Branche hatten
- Die Erstellung theoretischer Geschäftsmodelloptionen für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer basierend auf der Blockchaintechnologie
- Die Validierung dieser Geschäftsmodelloptionen im Praxisteil der Arbeit

## **1.4 Erwartetes Ergebnis**

Zum einen soll die Beschreibung der Blockchaintechnologie die wichtigsten Eigenschaften und Vorteile dieser Technologie hervorheben. Zum anderen tragen eine Branchenanalyse sowie die Untersuchung von Geschäftsmodellvarianten von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern dazu bei, die wesentlichen Strukturen aus diesem Bereich zu verstehen. Der Vergleich mit Best-Practice-Beispielen aus der Vergangenheit, zeigt Parallelen auf, wie die Branche und Geschäftsmodelle von diesen Veränderungen schon einmal beeinflusst wurden. Basierend auf diesen Informationen werden Geschäftsmodelloptionen für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer unter Einsatz der Blockchaintechnologie entwickelt. Mittels Experteninterviews werden diese Optionen in einem ersten Schritt validiert, selektiert und weiterentwickelt. Mit einer oder mehrerer ausgewählter Geschäftsmodelloptionen wird ein Prototyp erstellt. Dieser soll dazu dienen, das Interesse der Kundenseite nach der, in der Geschäftsmodelloption angebotenen, Leistung zu erheben. Am Ende der Arbeit soll feststehen, welche(s) Geschäftsmodelloption(en) sich für Steuerberater/Wirtschaftsprüfer unter dem Einfluss der Blockchaintechnologie ergeben.



## 1.5 Grafischer Bezugsrahmen

In Abbildung 1 ist der Aufbau der Arbeit in Form eines grafischen Bezugsrahmens dargestellt. Kapitel eins bis fünf handeln theoretische Grundlagen ab. Mit Kapitel 6 geht die Arbeit in den praktischen Teil über.

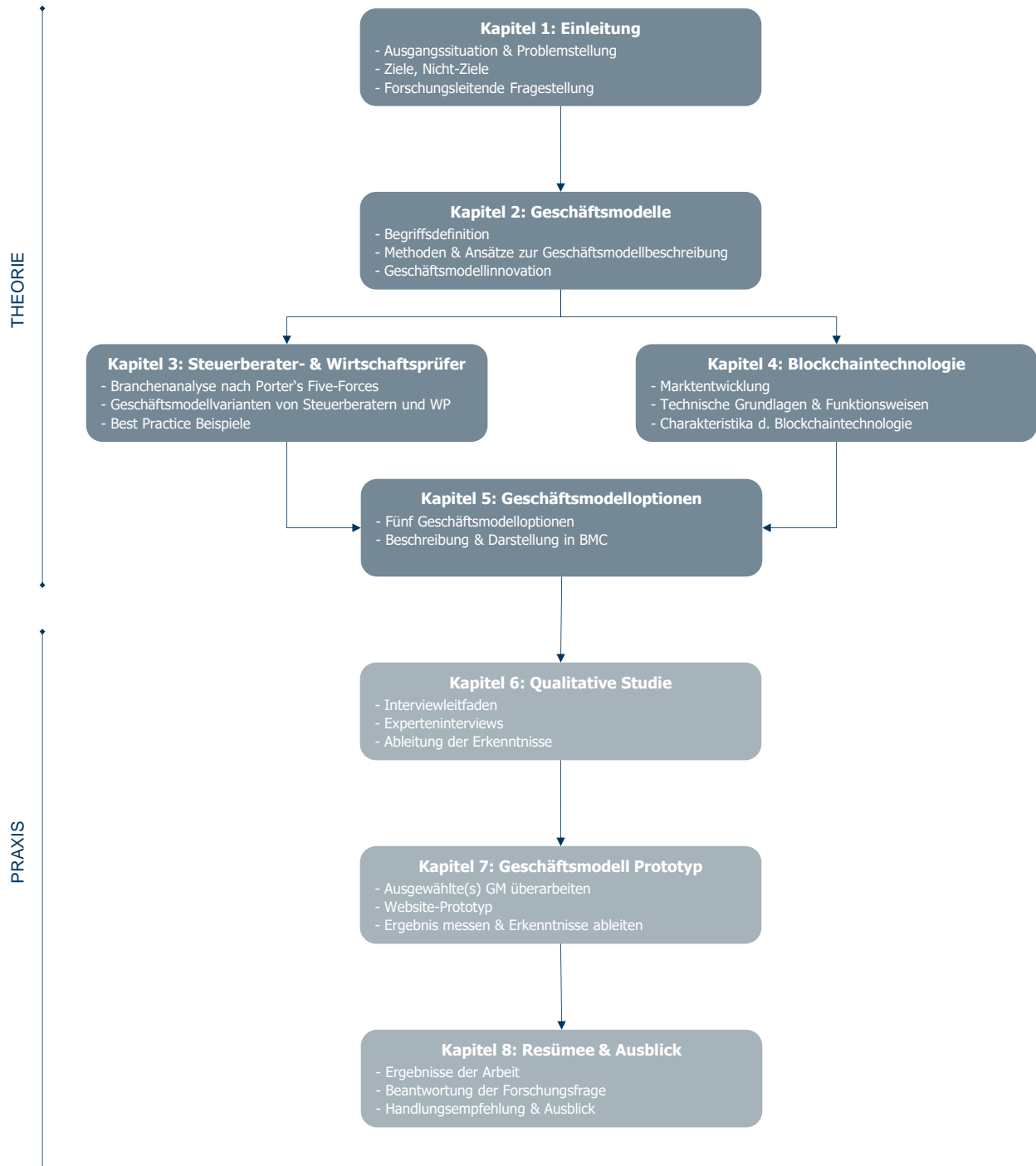


Abbildung 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung

## 2 GESCHÄFTSMODELLE

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über gängige Methoden und Ansätze um Geschäftsmodelle von Unternehmen zu beschreiben. Einleitend wird erklärt was man generell unter dem Begriff Geschäftsmodell versteht und wie dieser in der Literatur interpretiert wird. Der zweite große Abschnitt (siehe Kapitel 2.3) befasst sich mit Geschäftsmodellinnovationen. Es geht darum wie Geschäftsmodelle innoviert und neu gestaltet werden können um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben.

### 2.1 Definition Geschäftsmodell

Der Begriff „Geschäftsmodell“ kam erstmals in den 1950er-Jahren auf und erfuhr seither unzählige Interpretationen und Erklärungsversuche. Shafer et al. identifizierten alleine für die Jahre 1998 bis 2002 zwölf unterschiedliche Definitionen mit insgesamt 42 verschiedenen Elementen eines Geschäftsmodells.<sup>1</sup> Stellvertretend für die große Anzahl an Definitionen sollen hier zwei davon hervorgehoben und näher beschrieben werden.

Becker und Ulrich beschreiben den Begriff beispielsweise durch die Aufteilung in die Wörter „Geschäft“ und „Modell“. Das Geschäft befasst sich mit der spezifischen Ressourcenumwandlung eines Unternehmens. Des Weiteren steht es für die Beziehungsaufnahme mit der Geschäftsumwelt. Der zweite Teil, das Modell, wird als vereinfachtes und strukturiertes Abbild der Realität verstanden. Durch die Kombination dieser zwei Begrifflichkeiten ergibt sich für die Autoren folgende Definition für ein Geschäftsmodell: Ein Geschäftsmodell ist die strukturierte Abbildung der Ressourcenumwandlungen und der Beziehungen mit der Umwelt eines Unternehmens.<sup>2</sup>

In der Definition nach Schallmo (2013) steht ein Geschäftsmodell für die Grundlogik eines Unternehmens. Diese Grundlogik legt fest, wie der Nutzen für Kunden oder andere Partner des Unternehmens generiert wird. Darüber hinaus definiert das Geschäftsmodell wie aus dem Nutzen Erträge generiert werden und wiederum an das Unternehmen zurückfließen. Der erzeugte Nutzen ermöglicht es dem Unternehmen sich von seinen Mitbewerbern abzusetzen. Durch die Kombination der einzelnen Geschäftsmodellelemente und deren gegenseitigen Wechselwirkungen, entsteht ein einzigartiges Angebot welches für Mitbewerber schwer zu kopieren ist.<sup>3</sup>

### 2.2 Methoden und Ansätze zur Geschäftsmodellbeschreibung

Ähnlich wie bei der Definition des Begriffs Geschäftsmodell, existiert auch eine Vielzahl an Darstellungs- und Beschreibungsvarianten von Geschäftsmodellen. Dieses Kapitel gibt einen Überblick über wichtige Methodenansätze zur Geschäftsmodellbeschreibung.

---

<sup>1</sup> Vgl. Shafer et al. (2005), S. 200.

<sup>2</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2013), S. 12 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 22 ff.

## 2.2.1 Geschäftsmodell nach Osterwalder und Pigneur

Ein wichtiger Aspekt eines funktionierenden Unternehmens ist ein tiefes Verständnis des eingesetzten Geschäftsmodells. Um dieses Verständnis zu schaffen bieten die Autoren Osterwalder/Pigneur eine simple Darstellung von Geschäftsmodellen in dem sogenannten Business Model Canvas. Dieser Canvas besteht aus neun Bausteinen, welche alle relevanten Bereiche eines Geschäftsmodells abdecken. Abbildung 2 zeigt eine Übersicht der neun Bausteine des Business Model Canvas.

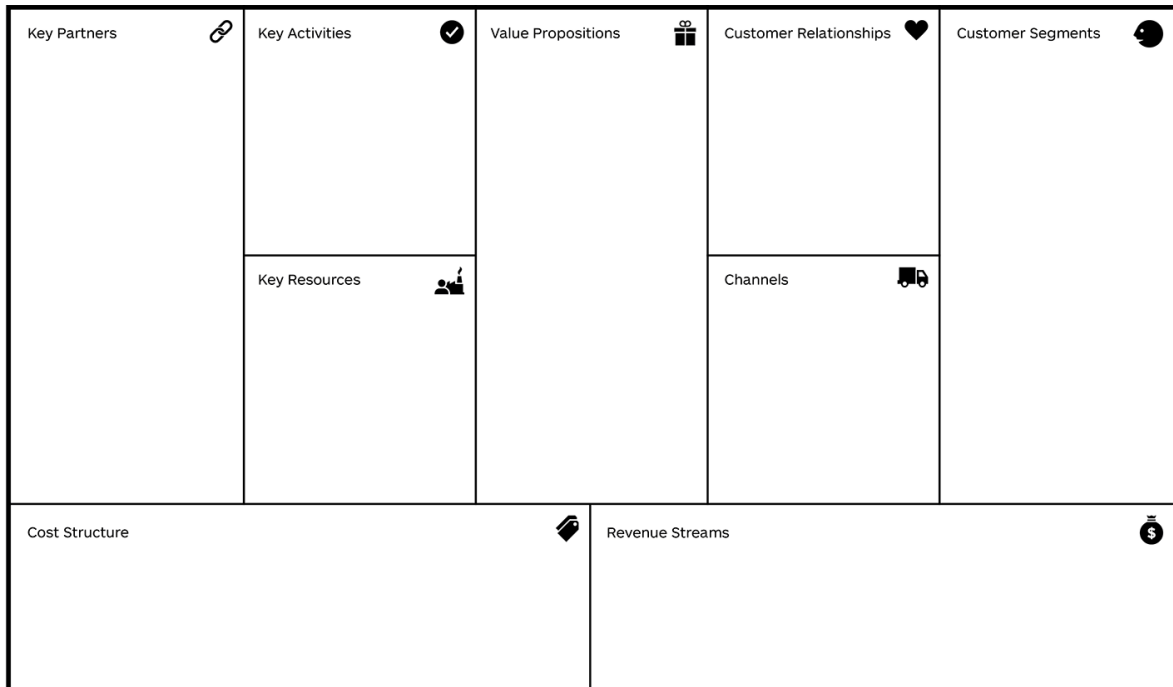


Abbildung 2: Business Model Canvas, Quelle: Strategyzer.com (2015), Onlinequelle [14.04.2017] (leicht modifiziert).

Nach Osterwalder/Pigneur lassen sich diese neun Geschäftsmodellbereich wie folgt näher beschreiben.

### Customer Segments

Ein essenzieller Baustein eines jeden Geschäftsmodells ist zu wissen an welche Kunden bzw. Kundensegmente das jeweilige Wertangebot gerichtet ist. Kunden können nach einer Vielzahl an Kriterien gruppiert und unterteilt werden. Eine Segmentierung ist auf jeden Fall dann notwendig, wenn Kunden ein individuelles Angebot wünschen oder die Kommunikation über unterschiedliche Vertriebskanäle erfolgt. Geschäftsmodelle sind so gestaltbar, dass gleichzeitig mehrere Kundengruppen bedient werden können. Durch ein tiefes Verständnis an wen das Angebot gerichtet ist und welche Bedürfnisse diese jeweilige Gruppe hat, lassen sich die weiteren Bausteine des Geschäftsmodells ausrichten.<sup>4</sup>

### Value Propositions

Die Value Proposition oder zu Deutsch das Wertangebot beschreibt die Summe von Vorteilen bzw. Werten die einem Kunden angeboten werden.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 21 f.

<sup>5</sup> Vgl. Bagchi/Tulskie (2000), S. 3.

Ein passendes Wertangebot ist der Grund warum Kunden ein Produkt oder eine Dienstleistung von einem bestimmten Unternehmen beziehen und nicht auf Konkurrenzangebote zurückgreifen. In einem Geschäftsmodell können gleichzeitig mehrere Wertangebote existieren. Auf Basis der zuvor durchgeführten Kundensegmentierung lässt sich sicherstellen, dass das Wertangebot des Geschäftsmodells auch die Bedürfnisse und die Nachfrage der einzelnen Kundensegmente bedient. Dies kann auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen. So gibt es Wertangebote, die quantitative Vorteile wie zum Beispiel einen günstigen Kaufpreis anbieten. Andere Geschäftsmodelle überzeugen durch Wertangebote qualitativer Natur wie beispielsweise Design, Marke oder Image. In vielen Fällen stellen Wertangebote einen innovativen und disruptiven Charakter dar um sich von Mitbewerbern abzuheben. Es existiert jedoch auch eine Vielzahl an erfolgreichen Geschäftsmodellen die bereits am Markt etabliert sind und von daher keinen neuen Ansatz bieten. In diesen Fällen ist es notwendig sich durch andere Merkmale oder Eigenschaften von Mitbewerbern zu unterscheiden.<sup>6</sup>

### **Channels**

Der Bereich Kanäle beschreibt die Berührungspunkte zwischen dem Unternehmen, das seine Produkte oder Dienstleistungen anbietet, und den Kunden, die, unterteilt in mehrere Segmente, bestimmte Bedürfnisse und Anforderungen haben. Dieser Bereich umfasst sowohl den Kommunikations-, den Distributions- als auch den Verkaufskanal. Je nach Kundensegment sollte der gewünschte Kanal angeboten werden, da dieser die Aufmerksamkeit der Kunden auf das Produkt oder die Dienstleistung lenkt und Einfluss auf die Kaufentscheidung hat. In der Regel umfasst jeder Kanal folgende fünf Phasen:<sup>7</sup>

- Aufmerksamkeit: Wie werden Kunden auf das Angebot aufmerksam?
- Bewertung: Wie bewerten die Kunden das Angebot?
- Kauf: Wie verläuft der eigentliche Kauf?
- Lieferung: Wie erfolgt die Übergabe bzw. die Lieferung des Produkts?
- After sales: Wie ist die Betreuung oder der Service nach dem Kauf?

### **Customer Relationship**

Es existieren mehrere Varianten wie die Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen aufgebaut sein kann. Abhängig davon welche Erwartungen das jeweilige Kundensegment hat, sollte eine dieser Varianten gewählt bzw. mehrere Varianten kombiniert angeboten werden. Ein Beispiel einer Kundenbeziehung stellt etwa die Selbstbedienung dar. Dabei werden dem Kunden alle für den Kaufprozess benötigten Ressourcen zur Verfügung gestellt und der Kunde wickelt den Kauf selbstständig ab. Ganz anders verhält es sich bei der persönlichen Unterstützung. Hier steht ein Betreuer dem Kunden zur Seite und unterstützt ihn im Kaufprozess. Dasselbe gilt für die individuelle persönliche Unterstützung, wo jedoch, darüber hinaus, ein Kundenbetreuer nicht gleichzeitig für mehrere, sondern speziell für einen Kunden abgestellt ist und diesen bei allen Belangen unterstützt.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 23.

<sup>7</sup> Vgl. Dorf/Blank (2012), S. 98 ff.

<sup>8</sup> Vgl. Osterwalder (2004), S. 58 f.

### Revenue Streams

Der gesamte rechte untere Bereich des in Abbildung 2 dargestellten Business Model Canvas befasst sich mit den unterschiedlichen Erlösarten auf die ein Geschäftsmodell aufbaut. Konkret geht es um die Frage wie und wofür bezahlt der Kunde. Auch hier ist in vielen Fällen eine Unterscheidung nach Kundensegment und angebotenen Produkt bzw. Dienstleistung sinnvoll. Eine grundlegende Unterscheidung der Erlösarten wird zwischen Einmalzahlungen und wiederkehrenden Zahlungen gemacht. Wo bei der ersten Variante eine einmalige Transaktionseinnahme durch beispielsweise den Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung entsteht, ergeben wiederkehrende Zahlungen fortlaufende Erlöse über einen bestimmten Zeitraum. Klassische Beispiele für wiederkehrende Zahlungen sind Nutzungsgebühren für Lizenzen oder die Inanspruchnahme spezieller Kundendienste nach der eigentlichen Kaufabwicklung. Unabhängig von der gewählten Erlösart kommen unterschiedliche Preisgestaltungsmechanismen zum Einsatz. Daraus resultierend unterscheidet man zwischen Fixpreisen, Auktionen, verhandelbaren Preisen oder Mengenpreisen.<sup>9</sup>

Die Schlüsselemente eines Geschäftsmodells lauten nach Osterwalder/Pigneur wie folgt:<sup>10</sup>

### Key Resources

Key Resources bzw. Schlüsselressourcen sind die fundamentalen Ressourcen auf denen das Unternehmen aufbaut um sein Wertversprechen zu erfüllen. Die Ressourcen sind entweder im Besitz des Unternehmens, geliehen oder werden zugekauft. Eine Unterteilung wird in folgende vier Bereiche vorgenommen: *finanzielle*, *physische*, *intellektuelle* und *menschliche* Schlüsselressourcen. Je nach Art des Geschäftsmodells ist es erforderlich auf den einen oder anderen Bereich stärker zuzugreifen. So ist die Eigenschaft gewisser Geschäftsmodelle, dass sie starke finanzielle Ressourcen wie Bargeld oder dehnbare Kreditrahmen benötigen um zu funktionieren. Auch Aktienpakete für Mitarbeiter zählen zu diesem Bereich, um qualifiziertes Personal anstellen und an das Unternehmen binden zu können. Zu physischen Schlüsselressourcen zählen beispielsweise Produktionsanlagen, Gebäude, Maschinen oder Fahrzeuge. Die intellektuellen Ressourcen umfassen alle Bereiche, die mit Marken, spezifisches Knowhow, Patenten oder Copyrights zu tun haben. Ähnlich wie bei den physischen Ressourcen kann der Aufbau und Erhalt dieser Ressourcen sehr kostenintensiv und zeitaufwendig sein. Speziell in wenig automatisierten, kreativen und wissensintensiven Bereichen spielt der Faktor Mensch eine äußerst bedeutende Rolle. Aus diesem Grund schreibt man auch den menschlichen Ressourcen eine Schlüsselfigur zu.

### Key Activities

Ähnlich wie bei den zuvor genannten Schlüsselressourcen, die eine ressourcenbasierte Grundlage für die Bereitstellung des versprochenen Wertangebots darstellen, sind auch die Schlüsselaktivitäten auf dieses Ziel ausgerichtet. Dieser Bereich umschreibt alle wichtigen Aktivitäten die angewandt werden um den einzelnen Kundensegmenten ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung zu ermöglichen. Osterwalder/Pigneur unterteilen diese Schlüsselaktivitäten in drei Kategorien:

- Produktion

---

<sup>9</sup> Vgl. Osterwalder (2004), S. 95 ff.

<sup>10</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2012), S. 32 ff.

- Problemlösung
- Plattform/Netzwerk

In die erste Kategorie, die Produktion, fallen alle Aktivitäten die sich mit dem Entwerfen, der Herstellung und der Auslieferung von Gütern beschäftigt. Speziell bei produzierenden Unternehmen nehmen diese Aktivitäten eine große Bedeutung ein. Aktivitäten rund um die Kategorie Problemlösung befassen sich hauptsächlich mit dem Suchen und Finden neuer Lösungen für Kundenprobleme. Die Schlüsselaktivität Plattform/Netzwerk kommt vor allem bei Onlineservices wie beispielsweise Vermittlungsplattformen zum Einsatz. Hierbei geht es hauptsächlich darum die Plattform weiterzuentwickeln und immer wieder neu zu beleben indem man es schafft mehr Kunden auf die Plattform aufmerksam zu machen.<sup>11</sup>

### **Key Partners**

Neben wichtigen Zulieferern erfordern die meisten Geschäftsmodelle auch ein gutes Netzwerk an strategischen Partnerunternehmen. Durch solche Partner ist es möglich Risiken zu minimieren bzw. auf mehrere Unternehmen aufzuteilen, das bestehende Wertangebot weiter auszubauen, oder überhaupt erst ein Angebot von Produkten oder Dienstleistungen mit einer gewissen Qualität zu bieten. Welche Schlüsselpartner für das jeweilige Geschäftsmodell von Bedeutung sind wird in diesem Bereich des Business Model Canvas erfasst. Dabei unterscheidet man zwischen vier Arten von Partnerschaften:<sup>12</sup>

- Strategische Allianzen zwischen nicht konkurrierenden Unternehmen
- „Coopetion“: Kooperationen zwischen Wettbewerbern
- Joint Ventures zur Entwicklung neuer Geschäftsmöglichkeiten
- Käufer-Bieter-Beziehungen zur Sicherung einer verlässlichen Versorgung

### **Cost Structure**

Den bereits beschriebenen Umsätzen eines Geschäftsmodells stehen in diesem Bereich alle anfallenden Kosten gegenüber, die aufgewendet werden müssen um das Wertangebot zu erfüllen.<sup>13</sup>

Neben der Unterscheidung zwischen fixen und variablen Kosten, sind auch Kostenvorteile bei höherer Auslastung (*Economies of scale*) oder bei größerem Umfang (*Economies of scope*) anzuführen. Zudem lässt sich eine Unterteilung zwischen kostenorientierten und wertorientierten Geschäftsmodellen machen. Während man bei einer kostenorientierten Ausrichtung darauf bedacht ist möglichst viele der Kosten zu minimieren, liegt der Fokus bei einer wertorientierten Ausrichtung in erster Linie auf einem qualitätsvollen Angebot. Die Reduzierung der Kosten wird hierbei als sekundär betrachtet. Eine Kostensenkung im erstgenannten Ansatz ist beispielsweise durch einen hohen Automatisierungsgrad oder durch das Auslagern von Produktionsabschnitten erzielbar.<sup>14</sup>

## **2.2.2 Geschäftsmodell nach Wirtz**

Nach Wirtz besteht ein Geschäftsmodell aus einzelnen Partialmodellen, welche erst durch ihre genaue Spezifizierung und Auslegung den Charakter eines bestimmten Geschäftsmodells beschreiben. Ohne eine

---

<sup>11</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2012), S. 37.

<sup>12</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2012), S. 39.

<sup>13</sup> Vgl. Osterwalder (2004), S. 101.

<sup>14</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2012), S. 41.

genauere Spezifizierung bilden die Partialmodelle eine überwiegend beständige Gesamtmodellstruktur, welche sich für die allgemeine Beschreibung von Geschäftsmodellen eignet. Aus diesem Grund werden Anpassungen auch nicht auf der Gesamtmodellstruktur, sondern in den einzelnen Partialsystemen vorgenommen. Abbildung 3 zeigt die Gesamtmodellstruktur nach Wirtz mit allen Partialsystemen.<sup>15</sup>

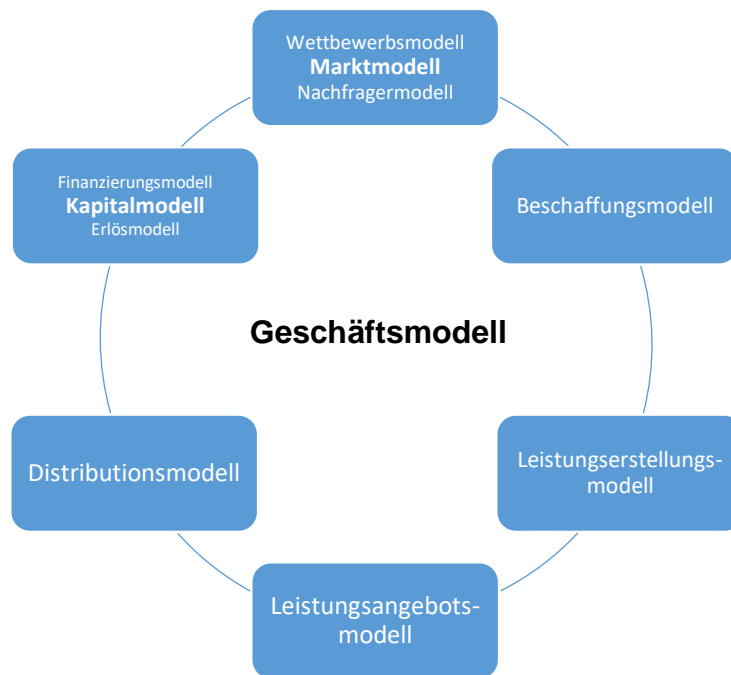


Abbildung 3: Geschäftsmodell nach Wirtz, Quelle: Wirtz (2011), S. 38.

Nachfolgend wird die Bedeutung der einzelnen Partialsysteme näher erläutert:<sup>16</sup>

### **Marktmodell**

Im Marktmodell wird analysiert in welchen Märkten das Unternehmen mit dem gewählten Geschäftsmodell tätig ist und wie diese Märkte strukturiert sind. Das reicht von der Marktgröße, über Rahmenbedingungen im Zielmarkt (z.B. Eintrittsbarrieren durch rechtliche Regulierungen) bis hin zu der Analyse der potentiellen Kunden in diesem Markt. Wirtz untergliedert das Marktmodell nochmalig in ein *Nachfrager-* und ein *Wettbewerbsmodell*. Nachfrager sind potentielle Kunden, die Interesse am Produkt oder der Dienstleistung haben und deren Nachfragemenge ermittelt werden kann. Diese Informationen fließen in das Nachfragermodell ein, dessen zentrale Fragestellung „welche Leistungen werden in welchen Mengen und zu welchem Preis im Markt nachgefragt?“ lautet. Das Wettbewerbsmodell beschreibt Wettbewerber (auch Anbieter genannt) die denselben Markt mit vergleichbaren Produkten oder Dienstleistungen bedienen. Es wird erhoben wer diese Wettbewerber sind und was sie wem und zu welchen Preisen anbieten.

### **Beschaffungsmodell**

Das Beschaffungsmodell befasst sich mit den Prozessen rund um die Beschaffung von (Produktions-) Ressourcen für das Unternehmen. Es geht darum zu definieren welche Ressourcen, in welcher Menge, wie bezogen werden. Die Struktur und der Wettbewerb in dem Beschaffungsmarkt an dem sich ein

---

<sup>15</sup> Vgl. Wirtz (2011), S. 79.

<sup>16</sup> Vgl. Wirtz (2011), S. 41 ff.

Unternehmen bedient, haben direkten Einfluss auf das Beschaffungsmodell. Herrscht beispielsweise aufgrund hoher Nachfrage eine geringe Verfügbarkeit am Beschaffungsmarkt müssen alternative Wege entsprechende Ressourcen zu beziehen gewählt werden.

### **Leistungserstellungsmodell**

Das Leistungserstellungsmodell beschreibt wie und welche Produkte und/oder Dienstleistungen kombiniert werden müssen, um ein bestimmtes Leistungsangebot zu erstellen. Neben den Produkten und Dienstleistungen liegt der Fokus auch auf den durchzuführenden Aktivitäten die zur Leistungserstellung benötigt werden. Darüber hinaus betrachtet das Modell auch weitere Inputfaktoren für die Leistungserstellung, wie beispielsweise erforderliche Ressourcen oder Kompetenzen.

### **Leistungsangebotsmodell**

Dieses Partialmodell baut auf dem Nachfragermodell auf, wo bereits beschrieben wird in welchem Markt welche Kunden bedient werden sollen. Das Leistungsangebotsmodell vertieft diese Analyse indem je Kundensegment beschrieben wird welche Wünsche und Anforderungen zu erfüllen sind. Das Ziel ist für jedes der Kundensegmente ein an die Kundenbedürfnisse angepasstes Nutzenversprechen zu entwickeln. Das Nutzenversprechen ist in erster Linie aus Sicht des Kunden zu formulieren.

### **Distributionsmodell**

Anders als im Beschaffungsmodell, wo der Beschaffungsmarkt im Zentrum steht, liegt der Fokus im Distributionsmodell am Absatzmarkt. Es gilt zu klären welche Produkte und Dienstleistungen über welche Distributionskanäle an die einzelnen Kundensegmente vertrieben werden. Zudem behandelt dieses Modell die Themen der Preisgestaltung sowie die Art und Weise der Übermittlung von materiellen bzw. immateriellen Gütern. Bei materiellen, physisch greifbaren Produkten ist der Transport zum Kunden bzw. der Verkaufsstelle zu definieren. Handelt es sich um immaterielle Güter, die beispielsweise elektronisch gehandelt werden, fällt der Aspekt des Transportes weg.

### **Kapitalmodell**

Das sechste Partialmodell ist das Kapitalmodell, welches Auskunft über die finanzielle Struktur eines Geschäftsmodells gibt. Eine detailliertere Untergliederung erfolgt durch die zwei Teilmodelle, dem Finanzierungsmodell und dem Erlösmodell. Im Erstgenannten werden Quellen aus denen Kapital in das Unternehmen fließt aufgezeigt. Dieses Kapital dient als Basis um initiale Kosten zu decken und den Betrieb des Geschäftsmodells zu finanzieren. Das Erlösmodell wiederum beschreibt welche Erlösarten für das Geschäftsmodell relevant sind. Es kann durchaus sinnvoll sein mehrere Erlösarten zu wählen bzw. auch miteinander zu kombinieren um die Abhängigkeit einer einzelnen Erlösart zu reduzieren und dadurch das Gesamtrisiko zu minimieren.

## **2.2.3 Geschäftsmodell nach Stähler**

Stähler (2002) beschreibt ein Geschäftsmodell als ein Geschäftskonzept, welches praktische Anwendung findet. Jedoch ist ein Geschäftsmodell immer nur eine Abstraktion der tatsächlichen, realen Umsetzung und beschreibt lediglich wie ein Geschäft funktioniert. Die wirkliche Organisation eines Unternehmens und



der Wertschöpfungskette kann davon abweichen. Des Weiteren beschreibt der Autor folgende drei Grundpfeiler eines Geschäftsmodells:<sup>17</sup>

1) Ein essentieller Bestandteil eines Geschäftskonzepts ist der Nutzen der dem Kunden oder den Partnern geschaffen wird. Dieser Nutzen wird als *Value Proposition* bezeichnet.

2) Ein Geschäftskonzept beschreibt wie der Nutzen für den Kunden generiert wird. Das umfasst alle Stufen der Wertschöpfung und deren Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten in den einzelnen Stufen. Man spricht auch von der *Architektur der Wertschöpfung*.

3) Das Ertragsmodell definiert auf welchen Einnahmen welcher Quellen das Geschäftsmodell aufbaut und stellt somit neben dem Was (Value Proposition) und dem Wie (Architektur der Wertschöpfung) den dritten Grundpfeiler eines jeden Geschäftsmodells dar.

Abbildung 4 stellt die drei Grundpfeiler eines Geschäftsmodells grafisch dar. Im folgenden Abschnitt wird näher auf diese Bereiche eingegangen und erklärt welche Kernfragen und –aussagen sich dahinter verbergen.

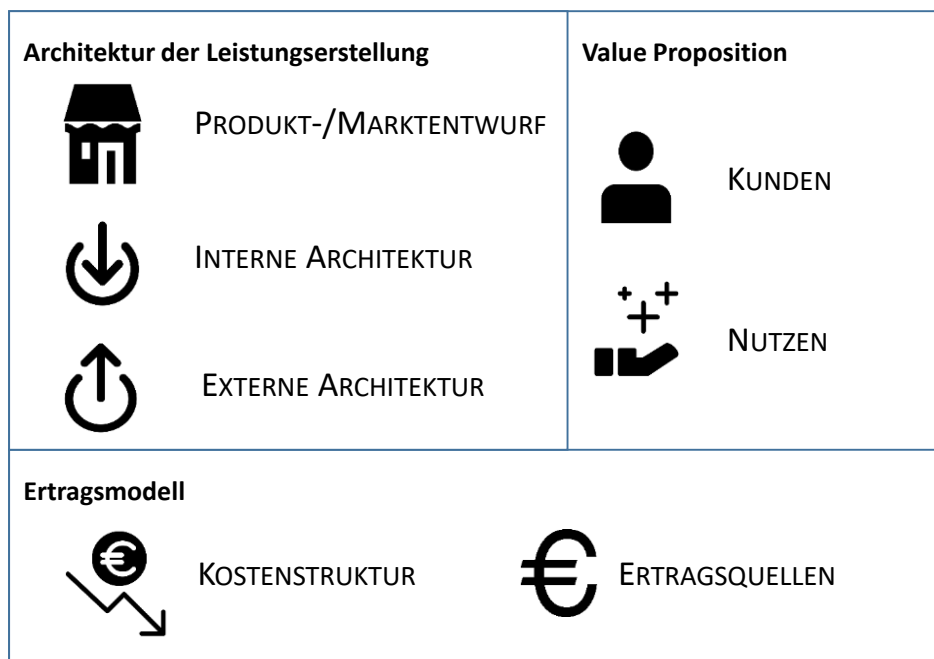


Abbildung 4: Geschäftsmodelle nach Stähler, Quelle: In Anlehnung an Rusnjak (2014), S. 42.

### Value Proposition

Der Nutzen und der daraus folgende Wert der durch ein Geschäftsmodell entsteht wird Value Proposition genannt. Das bedeutet, dass sich ein Geschäftsmodell nicht rein durch die Dienstleistung oder das Produkt das angeboten wird definiert, sondern vielmehr über die Nutzengenerierung und die daraus resultierende Bedürfnisbefriedigung des Kunden. Gleichzeitig unterstützt die Definition der Value Proposition eine klare Abgrenzung zu all den Aktivitäten die nicht vom Unternehmen durchgeführt werden sollen. Der Fokus liegt klar auf einem Ziel. Neben der Anspruchsgruppe der *Kunden* richtet sich die Value Proposition auch an

<sup>17</sup> Vgl. Stähler (2002), S. 41 f.

*Wertschöpfungspartner*. Damit ist der Nutzen der Partner, wie beispielsweise Lieferanten oder Komplementäre, gemeint, den sie erhalten, wenn sie Teil des Wertschöpfungsprozesses sind.

### **Architektur der Leistungserstellung**

Neben dem versprochenen Nutzen (Value Proposition) muss definiert werden, wie dieser Nutzen geschaffen werden kann. Dies wird im Bereich der Architektur der Leistungserstellung - auch Wertschöpfung genannt - behandelt. Ziel jedes Geschäftsmodells ist es diesen Nutzen so effizient wie möglich bereitzustellen. Dafür greift der Autor auf drei Komponenten zurück, die in Einklang gebracht werden müssen: *Produkt-/Marktentwurf*, *interne Architektur* und *externe Architektur*. Der Produkt-/Marktentwurf definiert sowohl welche Produkte bzw. Produktkonfigurationen angeboten werden als auch wie der zu bedienende Markt abgegrenzt wird. Das Produktangebot sowie die Marktabgrenzung führen zum einen zu einer Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb und implizieren zum anderen jene Bereiche die vom Unternehmen nicht bearbeitet werden, was wiederum zu einer Fokussierung auf die wesentlichen Aufgaben führt. Die interne als auch die externe Architektur befasst sich mit der Erstellung des Produktes. Mit diesen Werkzeugen wird der Produkt-/Marktentwurf umgesetzt und schlussendlich die Value Proposition erfüllt. Die interne Architektur besteht aus Unternehmensressourcen, dem Umsetzungsplan der Wertschöpfung, Kommunikations- und Koordinationsmechanismen und letztlich einer Abgrenzung gegenüber jenen Aktivitäten die extern durchgeführt werden. Die externe Architektur beschreibt zwei Schnittstellen des Unternehmens. Zum einen enthält jedes Geschäftsmodell eine Schnittstelle in Richtung der Endkunden. Zum anderen richtet sich eine Schnittstelle hin zu Wertschöpfungspartnern, die an der Bereitstellung des Geschäftsmodells partizipieren.

### **Ertragsmodell**

Das Ertragsmodell eines Geschäftsmodells kann aus einer oder mehreren Ertragsquellen bestehen. Der Autor spricht in diesem Zusammenhang von unterschiedlichen Ertragstypen. Der Mix bzw. die Kombination dieser Ertragstypen ergibt schlussendlich das jeweilige Ertragsmodell. Die Value Proposition im Zusammenhang mit der Architektur der Leistungserstellung definieren die Kostenseite eines Geschäftsmodells. Dem gegenüber steht das Ertragsmodell mit dem Ziel höhere Erträge als Kosten zu erwirtschaften. Dieser positive Überschuss wird als Margenstruktur bezeichnet und schafft den Wert für die Eigentümer eines Unternehmens.

### **2.2.4 Geschäftsmodell nach Bieger und Reinhold**

Als *wertbasiertes Geschäftsmodell* bezeichnen die Autoren Bieger/Reinhold ihren universellen Ansatz zur ganzheitlichen Darstellung und Beschreibung der Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens. Die Darstellungsvariante besteht aus insgesamt sechs Dimensionen die miteinander in Verbindung stehen und ein Geschäftsmodell definieren. Durch eine generische Auslegung der Dimensionen ist die Darstellungsvariante auf Geschäftsmodelle in unterschiedlichsten Organisationen und Branchen anwendbar. Die zugrundeliegende Annahme des wertbasierten Geschäftsmodells ist, dass jede Organisation auf die Schaffung von Werten (monetäre und/oder nicht-monetäre) für sich selbst als auch ihre Anspruchsgruppen ausgerichtet ist. Daraus abgeleitet definieren die Autoren ein Geschäftsmodell

allgemein als die Grundlogik wie Werte in einer Organisation geschaffen werden. Im Detail betrifft das folgende Fragen:<sup>18</sup>

- Was bietet eine Organisation an und welchen Wert schafft die angebotene Leistung für den Kunden?
- Wie werden die Werte in einer Organisation geschaffen?
- Wie finden Kommunikation und Übertragung der geschaffenen Werte statt?
- Welchen Wert - in Form von Erträgen - schafft das Geschäftsmodell für das Unternehmen?
- Wie werden die Werte innerhalb der Organisation und deren Anspruchsgruppen aufgeteilt?
- Wie wird das Geschäftsmodell weiterentwickelt, um nachhaltig einen Wettbewerbsvorteil zu generieren?

Aus diesen Fragestellungen leitet das wertbasierte Geschäftsmodell ihre sechs Dimensionen ab, die wie folgt definiert sind:<sup>19</sup>

### **Leistungskonzept (Value Proposition)**

Das Leistungskonzept beschreibt das Wertversprechen eines Unternehmens für dessen relevante Kundengruppen. Der Wert einer Leistung für den Kunden (*Customer Value*) setzt sich aus der Differenz zwischen dem wahrgenommenen Nutzen (*Perceived Value*) und den wahrgenommenen Kosten zusammen. Die Kosten stehen dabei im Vergleich zu ähnlichen Angeboten der Konkurrenz. Der Wert selbst entsteht nicht nur beim initialen Kauf eines Produkts, sondern erstreckt sich in der Regel über den gesamten Kaufzyklus hinweg, sprich auch beim oder nach dem Gebrauch des Produktes.

Welche Bedeutung eine bestimmte Kundengruppe für das Unternehmen bzw. das jeweilige Geschäftsmodell hat, bestimmt man über den Wert des Kunden (*Customer Equity*). Der Kundenwert wird als Summe aller Beiträge zu den Unternehmenszielen (z.B. Profitabilität) definiert. In quantitativer Form wird der Kundenwert als Summe der Beiträge zu dem Free-Cash-Flow des Unternehmens berechnet. Zusätzlich ist es empfehlenswert den qualitativen Charakter des Kundenwertes zu bestimmen. Ein Beispiel wäre etwa die qualitative Bewertung einer Kundengruppe anhand ihrer Eigenschaft wie stark sie ein bestimmtes Produkt als Meinungsführer vertritt und somit zur größeren Verbreitung und höheren Absätzen beiträgt. Obwohl ein direkter Rückschluss auf den Free-Cash-Flow nicht gegeben ist hat diese Kundengruppe einen hohen Wert für das Unternehmen.

### **Wertschöpfungskonzept (Value Creation)**

Im Wertschöpfungskonzept ist definiert wie das Wertversprechen (*Value Proposition*) für den Kunden erbracht wird. Die Autoren wählen dabei den ressourcenbasierten Ansatz der Unternehmenstheorie. Dieser beschreibt Unternehmen als Bündel von Ressourcen. Darauf bauen bestimmte Fähigkeiten und Kompetenzen auf. Im Zuge des Wertschöpfungskonzeptes gilt es ein einheitliches Verständnis über die vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten zu schaffen. Resultierend daraus lässt sich ableiten welche Rolle das Unternehmen im Wertschöpfungsprozess einnimmt und wie mit externen Anspruchsgruppen (Partner, Lieferanten, Kunden) im Zuge der Leistungserstellung zusammengearbeitet wird. Insgesamt unterscheidet man zwischen vier Rollen: *Spezialisten*, *Integratoren*, *Market Maker* und *Orchestratoren*. Die

---

<sup>18</sup> Vgl. Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 32 ff.

<sup>19</sup> Vgl. Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 34 ff.

*Spezialisten* oder auch *Layer Player* genannt bespielen zwar mehrere Wertschöpfungsketten, erbringen ihre Leistung jedoch jeweils nur in einer Wertschöpfungsstufe. Infolgedessen verfügen sie über äußerst spezialisierte Ressourcen und Fähigkeiten für diese eine Wertschöpfungsstufe. Das mehrmalige Erbringen ähnlicher Leistungen führt zu Skaleneffekten (*Economies of Scale*), wodurch kostengünstiger und mit höherer Qualität gearbeitet werden kann. Nachteilig ist die starke Abhängigkeit von den Partnern in der Wertschöpfungskette zu sehen. Einen völlig anderen Ansatz verfolgen die *Integratoren*. Sie besetzen die gesamte Wertschöpfungskette selbstständig mit dem Vorteil, dass der Wertschöpfungsprozess innerhalb eines einzelnen Unternehmens optimiert werden kann. Im Vergleich zu den Spezialisten geraten sie jedoch bei Qualität und Kosten in den Hintergrund. Das *Market Maker*-Modell beschreibt die Rolle des Unternehmens als Vermittler zwischen unterschiedlichen Wertschöpfungsprozessen. Ihr Mehrwert liegt darin, dass sie ihre Ressourcen und Fähigkeiten zur Bündelung und Verteilung relevanter Informationen nutzen. Eine Gefahr für diese Rolle besteht dadurch, dass Unternehmen den *Market Maker* auslassen und direkt miteinander kommunizieren, wodurch der *Market Maker* obsolet wäre. Die vierte Rolle wird als *Orchestrator* bezeichnet und deckt sich teilweise mit dem Integrator, da auch hier der gesamte Wertschöpfungsprozess kontrolliert wird. Der Unterschied besteht darin, dass gewisse Wertschöpfungsstufen an andere, spezialisierte Unternehmen ausgelagert werden. In dieser Rolle ist zum einen der gesamte Prozess kontrollierbar und zum anderen kann trotzdem auf Kosten- und Qualitätsvorteile der spezialisierten Unternehmen zurückgegriffen werden. Abbildung 5 stellt die genannten Rollen grafisch dar.

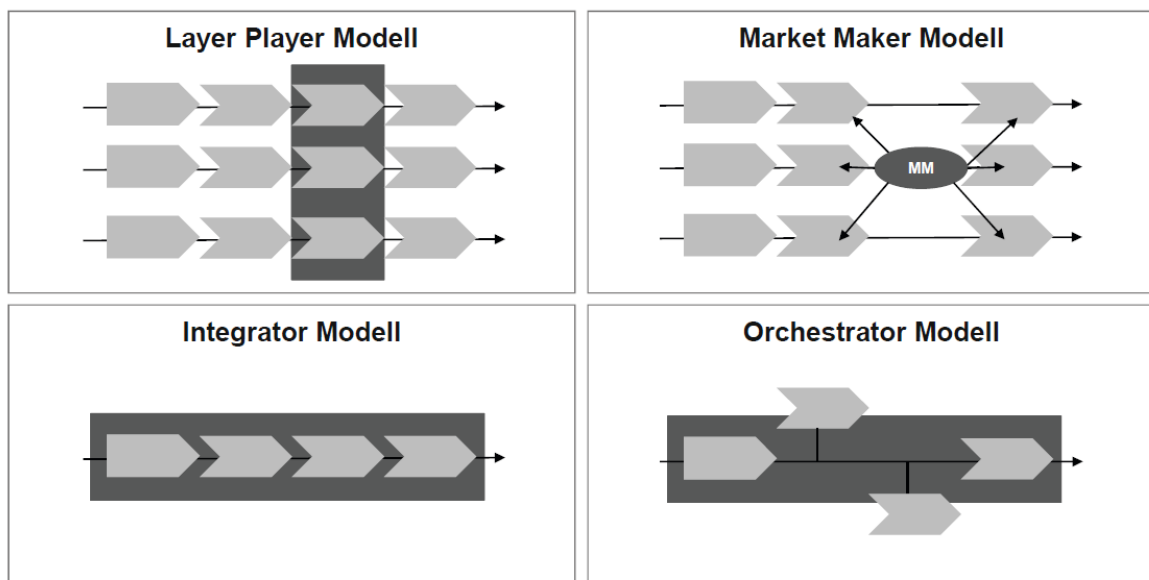


Abbildung 5: Funktionen in der Wertschöpfungskette, Quelle: Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 39.

### Kanäle (Value Communication and Transfer)

Das Element der Kanäle beschreibt zwei Dinge: Zum einen geht es darum wie Unternehmen und Kunden miteinander kommunizieren, zum anderen wie die angebotene Leistung des Unternehmens an den Kunden übermittelt wird bzw. wie dieser die Leistung bezieht. Die Autoren sehen den Kommunikationskanal als Teil des Marketings mit dem Ziel langfristige Beziehungen mit den wichtigsten Kundengruppen aufzubauen (relationales Marketing). Die Leistungsübermittlung ist im Distributionskanal festgelegt. Neben dem Verkauf

eines Produktes am Point-of-Sale stehen noch viele weitere Varianten zum Leistungsbezug zur Verfügung. So kann beispielsweise eine Dienstleistung an einem vom Kunden gewünschten Ort erfolgen, oder digitale Güter werden über elektronischen Weg bezogen. Ähnlich wie bei dem Kommunikationskanal soll auch beim Distributionskanal die Nutzung nicht auf eine einmalige Transaktion beschränkt sein.

**Ertragsmodell (Value Capture)**

Neben dem Wert den das Unternehmen für Kunden schafft ist zu definieren wie und welcher Wert in das Unternehmen in Form von Erträgen zurückfließt. Es geht also um die Abschöpfung von Kundenwerten und dessen Übertragung in Erträge. Die Grundformel lautet *Preis mal Menge*. Je nachdem in welchem Marktumfeld man sich bewegt wird der einen oder der anderen Dimension größere Bedeutung zugeschrieben. In sehr wettbewerbsintensiven Märkten zählt eine hohe Absatzmenge. Durch den starken Wettbewerbsdruck werden Preise niedrig gehalten. In äußerst spezialisierten Märkten hingegen ist in der Regel die Absatzmenge geringer, dafür jedoch eine flexiblere Preispolitik möglich.

Das Ertragsmodell ist variabel, über mehrere Dimensionen hinweg, gestaltbar. Erträge sind sowohl über Haupt- als auch über Nebenleistungen erzielbar und werden als Gesamtleistungspaket oder einzeln, je erbrachter Leistung, verrechnet. Viele Geschäftsmodelle bauen auf *Preisen für Nutzung* auf. So verrechnen beispielsweise Mobilfunkanbieter pro versendeter Kurznachricht oder pro genutztem Megabyte Datenvolumen. Diese Art der Verrechnung beschreibt man als transaktionsabhängig. Dem gegenüber stehen *Preise für Nutzbarkeit* bzw. eine transaktionsunabhängige Verrechnung. Das Beispiel von Flugtickets zeigt wie Preise je nach Verfügbarkeit und Nachfrage variabel gestaltet sind. Abbildung 6 listet die beschriebenen Dimensionen auf und zeigt noch weitere Ausprägungsmöglichkeiten des Ertragsmodells.

Hauptleistung	◀ ■ ■ ■ ■ ■ ▶	Nebenleistung
Pauschalverrechnung der Leistung	◀ ■ ■ ■ ■ ■ ▶	Individuelle Verrechnung der Leistung
Preis für Nutzung (transaktionsabhängig)	◀ ■ ■ ■ ■ ■ ▶	Preis für Nutzbarkeit (transaktionsunabhängig)
Fixer Preis	◀ ■ ■ ■ ■ ■ ▶	Variabler Preis
Einmalzahlung	◀ ■ ■ ■ ■ ■ ▶	Ratenzahlung
Kauf	◀ ■ ■ ■ ■ ■ ▶	Finanzierung
Zahlung im Voraus	◀ ■ ■ ■ ■ ■ ▶	Zahlung nach Erhalt der Leistung
Zahlung direkt an das Unternehmen	◀ ■ ■ ■ ■ ■ ▶	Zahlung indirekt über Dritte

Abbildung 6: Gestaltungsdimensionen eines Ertragsmodells, Quelle: Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 47.

**Wertverteilung (Value Dissemination)**

Im Wertverteilungselement beschäftigt man sich im ersten Schritt damit welchen Wertbeitrag die unterschiedlichen Organisationen im Wertschöpfungsprozess beitragen. Im zweiten Schritt ist festzulegen wie der jeweilige Wertbeitrag abgegolten wird, mit dem Ziel eine nachhaltige Wertschöpfung zu

gewährleisten. Zur Bemessung welchen Wert ein Netzwerkpartner beiträgt greift man auf drei Kriterien zurück:

- Wie hoch sind die Kosten des Netzwerkpartners?
- Welchen Beitrag leistet der Partner um das Netzwerk an sich attraktiv zu gestalten? Dies kann beispielsweise über einen maßgeblichen Wissens- und Innovationsbeitrag erfolgen.
- Wie hoch ist der Beitrag des Partners für den spezifischen Leistungsprozess? Am Beispiel eines Skigebietes wäre das die Frage nach wie viel der Partner zur Besucherfrequenz beiträgt.

### **Entwicklungskonzept (Value Development)**

Für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil reicht es nicht aus ein Geschäftsmodell einmalig zu konzipieren und einzuführen. Es ist ein laufender Optimierungsprozess bzw. eine Adaption erforderlich. Die Gründe dafür liegen zum einen in noch ungenutzten Ressourcenpotentialen bei der Einführung eines neuen Geschäftsmodells und zum anderen in sich ständig verändernden Rahmenbedingungen. Dies reicht von regulativen Änderungen, über technologische Neuerungen, bis hin zu wechselnden Kundenbedürfnissen und Wettbewerbssituationen. Je nach Grad der Veränderung des Geschäftsmodells unterscheiden die Autoren zwischen drei generischen Entwicklungsansätzen: *Quantitatives Wachstum*, *Evolutionäre Adaption* und *Revolutionäre Adaption*. Sofern keine Elemente des Geschäftsmodells verändert werden und es trotzdem zu einer Optimierung der wirtschaftlichen Kennzahlen kommt, spricht man vom quantitativen Wachstum. Gründe dafür können beispielsweise die Expansion in einen neuen geographischen Markt oder höhere Verkäufe an Bestandskunden sein. Eine graduelle Anpassung der Geschäftsmodellelemente bezeichnet man als evolutionäre Adaption. Als Beispiel ist die Anpassung des Ertragskonzeptes südamerikanischer Billigfluglinien zu nennen. Dort änderte man die bisherige Vorauszahlung von Flugtickets auf eine Ratenzahlung für die einkommensschwache Bevölkerung um. Bei der revolutionären Adaption kommt es zu einem starken Umbau des bestehenden Geschäftsmodells. In der Regel werden dabei aus Sicht des Unternehmens vollständig neue Kundenbedürfnisse bedient und auf anderen Märkten agiert. Als bekanntes Beispiel lässt sich in diesem Zusammenhang die Geschäftsmodellneugestaltung von Amazon mit ihrem Online-Buchhandel nennen.

Johnson, Christensen und Kagermann (2008) beschreiben fünf allgemeingültige Situationen die als Entscheidungshilfe dienen sollen, ob ein bestehendes Geschäftsmodell anzupassen ist oder nicht:<sup>20</sup>

1. Eine neue und disruptive Innovation hat das Potential eine große Zahl von neuen Kunden zu erreichen.
2. Der Einsatz einer neuen Technologie stellt eine neue Möglichkeit dar Kundenbedürfnisse zu befriedigen.
3. In einer Industrie werden großteils nur einzelne Produkte oder Dienstleistungen angeboten. Ein Komplettangebot (Leistungssystem) fehlt.
4. Ein Unternehmen muss sein eigenes Geschäft kannibalisieren um schneller als neue Wettbewerber zu sein.
5. Neue Rahmenbedingungen (z.B. durch Deregulierungen) erfordern eine Neuausrichtung.

Abbildung 7 stellt diese sechs Bereiche grafisch dar und zeigt, dass nebenliegende Dimensionen in Zusammenhang miteinander stehen.

---

<sup>20</sup> Vgl. Johnson/Christensen/Kagermann (2008), S. 50 ff.

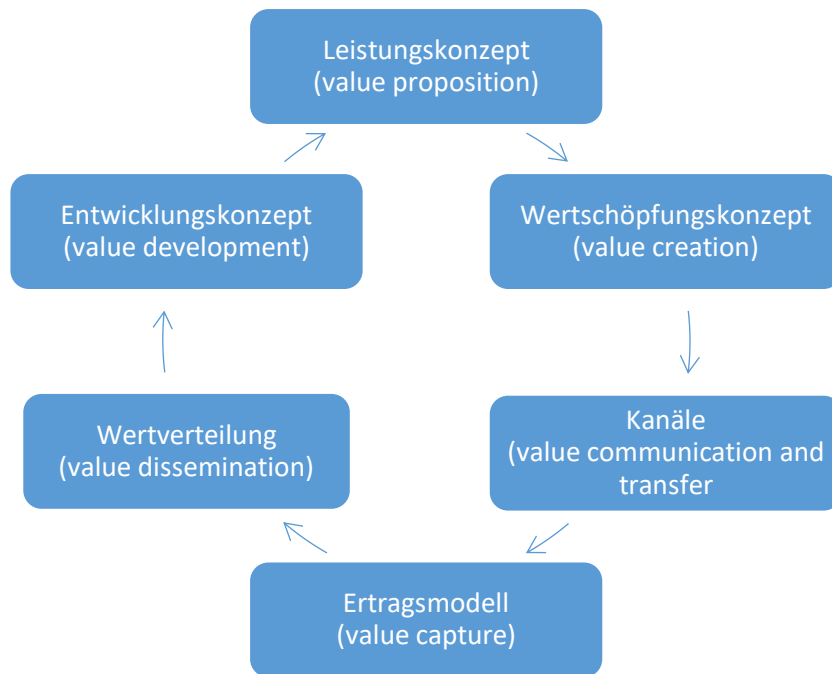


Abbildung 7: Das wertbasierte Geschäftsmodell, Quelle: Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 33.

### 2.2.5 Geschäftsmodell nach Gassmann

Auslöser für die Entwicklung einer Darstellungsvariante von Geschäftsmodellen war für die Autoren Gassmann/Frankenberger/Csik das Fehlen eines einheitlichen Verständnisses des Begriffs *Geschäftsmodell* über Unternehmen und Branchen hinweg. Selbst innerhalb eines Unternehmens erfährt dieser Begriff unterschiedlichste Interpretationen, was dazu führt, dass Mitarbeiter über das unternehmenseigene Geschäftsmodell diskutieren, jedoch zugleich mehrere Auffassungen über den Inhalt und Aufbau vorherrschen. Das Resultat ist meist wenig zufriedenstellend und führt nicht zu einer Verbesserung des Geschäftsmodells und somit zu keinem Wettbewerbsvorteil. Auf Basis langjähriger Zusammenarbeit mit Unternehmen identifizierten die Autoren die wesentlichsten Kernelemente jedes Geschäftsmodells und bildeten darauf einen ganzheitlichen Ansatz zur Beschreibung von Geschäftsmodellen. Der Vorteil gegenüber anderen Darstellungsvarianten wird in der Einfachheit der Aufbereitung gesehen, was vor allem in Workshops und Diskussionsrunden zielführender sei. Das Beschreibungsmodell wird als „das magische Dreieck“ bezeichnet und besteht aus vier Elementen (siehe auch Abbildung 8):<sup>21</sup>

#### Kunde

Den Mittelpunkt in jedem Geschäftsmodell stellt immer der Kunde dar. Ein Unternehmen muss sich im Klaren sein wer die anzusprechenden Kunden bzw. Kundensegmente sind. Daraus ergibt sich zugleich der Umkehrschluss welche Kundengruppen nicht angesprochen werden.

Die begleitende Fragestellung zu diesem Element lautet: „*Wer sind unsere Zielkunden?*“

<sup>21</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 5 f.

### Nutzenversprechen

Im Nutzenversprechen wird definiert, was dem Kunden angeboten wird um seine Bedürfnisse zu befriedigen. Das Angebot umfasst alle Leistungen des Unternehmens, ob Produkte oder Dienstleistungen, die einen Nutzen für den Kunden schaffen.

Die begleitende Fragestellung zu diesem Element lautet: „Was bieten wir den Kunden an?“

### Wertschöpfungskette

Um das Nutzenversprechen dem ausgewählten Kundensegment auch tatsächlich erfüllen zu können, sind bestimmte Prozesse, Aktivitäten, Ressourcen und Fähigkeiten erforderlich. Die Definition als auch die Koordination dieser Elemente entlang der Wertschöpfungskette erfolgt in dem dritten Element des magischen Dreiecks.

Die begleitende Fragestellung zu diesem Element lautet: „Wie stellen wir die Leistung her?“

### Ertragsmechanik

Ein Geschäftsmodell erfüllt nur dann seinen Zweck wenn es schlussendlich einen bestimmten Wert für das Unternehmen bzw. die Anteilseigner schafft. Wie dieser Wert zustande kommt und welche Kostenstruktur zur Durchführung des Geschäftsmodells darunterliegt beschreibt das vierte Element des Darstellungsmodells.

Die begleitende Fragestellung zu diesem Element lautet: „Wie erzielt man mit dem Geschäft Wert?“

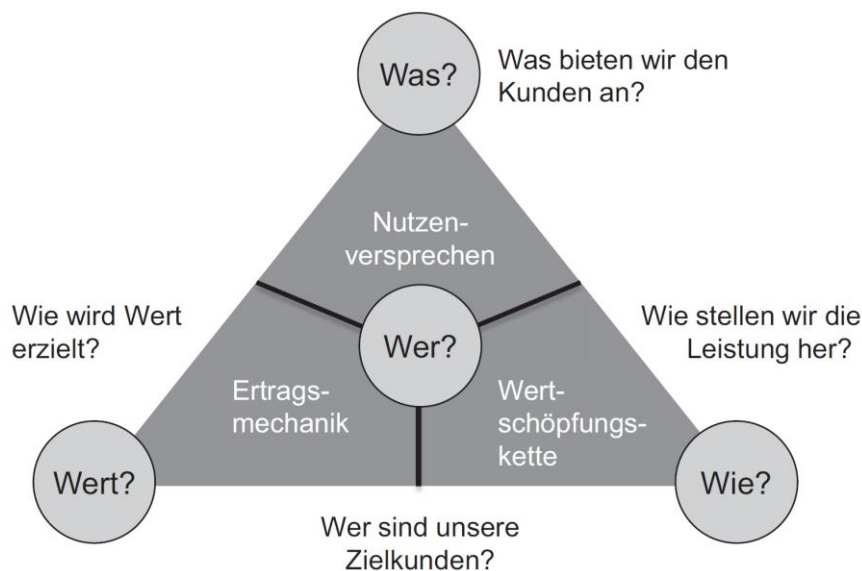


Abbildung 8: Das magische Dreieck, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 6.

Die Ausarbeitung und Definition dieser vier Elemente konkretisieren ein Geschäftsmodell und schafft ein einheitliches Verständnis darüber wer die Kunden sind, was ihnen geboten wird, wie das Angebot zustande kommt und welcher Wert schlussendlich generiert wird. Die Elemente *Kunde* und *Nutzenversprechen* ordnet man den externen Dimensionen zu. *Wertschöpfungskette* und *Ertragsmechanik* sind interne Dimensionen. Die Bezeichnung „magisches Dreieck“ rührt daher, dass, sobald ein Element verändert wird, dies direkten Einfluss auf die jeweils anderen Elemente hat. Plant ein Unternehmen beispielsweise den



Ertrag des eingesetzten Geschäftsmodells zu optimieren, beeinflusst das die Wertschöpfungskette und/oder das angebotene Nutzenversprechen.

## 2.2.6 Auswahl einer Darstellungsvariante

In Kapitel 3.3 dieser Arbeit werden aktuelle Geschäftsmodelle von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern, unter dem Einsatz einer geeigneten Methode zur Geschäftsmodellbeschreibung, näher analysiert. Im Praxisteil greift man erneut auf diese Methode zurück um mehrere Geschäftsmodelloptionen für den Einsatz der Blockchaintechologie für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer auszuarbeiten. Aus den beschriebenen Anwendungsfällen lassen sich folgende Anforderungen an die auszuwählende Methode stellen:

1. *Vollständigkeit* – es sollen alle relevanten Elemente eines Geschäftsmodells ausreichend beleuchtet werden.
2. *Übersichtlichkeit in der Darstellung* – aus Gründen der Verständlichkeit und Übersichtlichkeit soll das Geschäftsmodell mit seinen wesentlichen Elementen grafisch aufbereitet und kompakt dargestellt werden können.
3. *Bekanntheit/Verständlichkeit* – unterschiedliche Geschäftsmodelloptionen werden mit der Methode dargestellt, in Workshops bearbeitet, sowie in Interviews als Diskussionsbasis verwendet. Aus diesem Grund muss die gewählte Darstellungsmethode einfach zu erklären sein bzw. im besten Fall bereits einzelnen Personen bekannt sein.

Dieser Abschnitt dient dazu, auf Basis der Anforderungen, die geeignetste Methode für die weitere Verwendung auszuwählen. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass alle in Kapitel 2.2 vorgestellten Methoden die wesentlichen Elemente eines Geschäftsmodells enthalten. Es geht sogar so weit, dass sich viele der Bausteine über die Methoden hinweg decken und teilweise nur andere Namen tragen. Der Ansatz von Bieger und Reinhold ist der einzige, der explizit auf die Weiterentwicklung und Innovation von Geschäftsmodellen hinweist. Um die Wichtigkeit davon zu unterstreichen, enthält ihr Modell einen eigenständigen Punkt („Entwicklungskonzept“) der diese Weiterentwicklung beschreibt (vgl. auch Kapitel 2.2.4). Im nachfolgenden Kapitel dieser Arbeit werden jedoch eigene Methoden und Ansätze zur Innovation von Geschäftsmodellen beschrieben. Daher ist es nicht unbedingt erforderlich, dass die hier ausgewählte Darstellungsvariante dieses Element enthält.

Wie in den vorangegangenen Kapiteln zu sehen ist, lassen sich alle beschriebenen Methoden und Ansätze grafisch darstellen. Jedoch gilt die Darstellung meist nur für die Methode selbst und nicht für das zu beschreibende Geschäftsmodell. Das *Business Model Canvas* von Osterwalder und Pigneur stellt hier eine Ausnahme dar. Die neun Kernelemente beschreiben zum einen die Grundstruktur eines jeden Geschäftsmodells, lassen zum anderen aber auch ausreichend Platz um die Ausprägung des konkreten Geschäftsmodells abzubilden.

Für die dritte Anforderung, die der Bekanntheit und Verständlichkeit, ist aus subjektiver Sicht des Autors dieser Arbeit, ebenso das BMC von Osterwalder/Pigneur gut geeignet. Der noch recht neue Ansatz erlangte große Aufmerksamkeit und ist daher vielen Personen bereits ein Begriff. Für jene, die vorher noch nie damit in Kontakt gekommen sind, ist durch die grafische und übersichtliche Aufbereitung ein schnelles Verständnis garantiert. Aus den genannten Gründen wird für die weitere Verwendung in dieser Arbeit auf das *Business Model Canvas* zurückgegriffen.

## 2.3 Geschäftsmodellinnovation

Schon immer galt Innovation als einer der wichtigsten Treiber für die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. Wo hingegen in den letzten Jahrzehnten Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen ausreichten um wettbewerbsfähig zu sein, hat mittlerweile ein Wechsel stattgefunden. Die Gründe dafür sind mannigfaltig und reichen von der zunehmenden Globalisierung, über den steigenden Wettbewerbsdruck bis hin zu immer kürzer werdenden Technologie- und Produktlebenszyklen. Eine empirisch belegte Lösung bietet hierbei das Feld der Geschäftsmodellinnovationen. So ergab beispielsweise eine Studie der Boston Consulting Group über einen Zeitraum von fünf Jahren eine um sechs Prozent höhere Profitabilität von Geschäftsmodellinnovationen im Vergleich zu reinen Produkt- oder Prozessinnovationen. Ein anderes Beispiel verweist auf eine Erhebung der 25 innovativsten Unternehmen der Welt von denen 14 auf Geschäftsmodellinnovationen aufbauen.<sup>22</sup>

Im Zuge von Geschäftsmodellinnovationen wird bewusst auf andere Leistungsattribute als bei den in der Branche vorherrschenden Geschäftsmodellen gesetzt. Das reicht von einer leichten Modifikation einzelner Parameter bis hin zu einer völligen Neugestaltung des Geschäftsmodells. In Anlehnung an Christensens Unterscheidung von Produktinnovationen können auch Geschäftsmodelle in dieser Form kategorisiert werden. Als *disruptive innovations* werden demnach Geschäftsmodellinnovationen bezeichnet, welche auf bisher nicht adressierte Kundenbedürfnisse abzielen und dadurch ein Wettbewerbsvorteil gegenüber den bisherigen Geschäftsmodellen zu erwarten ist. Dem gegenüber stehen sogenannte *sustaining innovations*. Ihr Ziel ist es, Geschäftsmodelle, die aktuelle und bekannte Kundenbedürfnisse bedienen, zu verbessern.<sup>23</sup>

In den folgenden Unterkapiteln werden drei Vorgehensmodelle zur Geschäftsmodellinnovation vorgestellt und auf ihre Relevanz für die vorliegende wissenschaftliche Arbeit bewertet.

### 2.3.1 St. Galler Business Model Navigator

Der im Zuge eines Forschungsprogramms entstandene St. Galler Business Model Navigator basiert auf der Analyse von erfolgreichen Geschäftsmodellen der vergangenen 50 Jahre. Die Autoren sehen eine Parallele zu der „Theorie des erfinderischen Problemlösens“ (TRIZ) aus dem Produktentwicklungsbereich. Die Erfinder von TRIZ, allen voran der russische Wissenschaftler Genrich Altschuller, analysierten über 100.000 Patente und leiteten davon Muster ab. Diese Muster zeigten, dass die Erfindungsaufgaben, mit denen die Patenthalter konfrontiert waren, alle mit einer begrenzten Anzahl von Innovationsprinzipien gelöst wurden. Es heißt demnach, unabhängig wie komplex eine erfinderische Problemstellung erscheint, sie lässt sich mit einem oder mehreren der 40 Innovationsprinzipien lösen. Denselben Ansatz verfolgt der St. Galler Business Model Navigator, richtet sich jedoch nicht an erfinderische oder technische Problemstellungen, sondern bietet ein Vorgehensmodell zum Innovieren von Geschäftsmodellen. Der grobe Ablauf lässt sich in vier Schritte unterteilen:<sup>24</sup>

1. Initiierung
2. Ideenfindung

---

<sup>22</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 4.

<sup>23</sup> Vgl. Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 202.

<sup>24</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 22 ff.

3. Integration
4. Implementierung

Während die Schritte eins bis drei der Designphase zugeordnet sind, behandelt der Schritt vier die Realisierung der Geschäftsmodellinnovation. Der gesamte Ablauf ist in Abbildung 9 dargestellt und wird in folgendem Abschnitt näher erläutert:

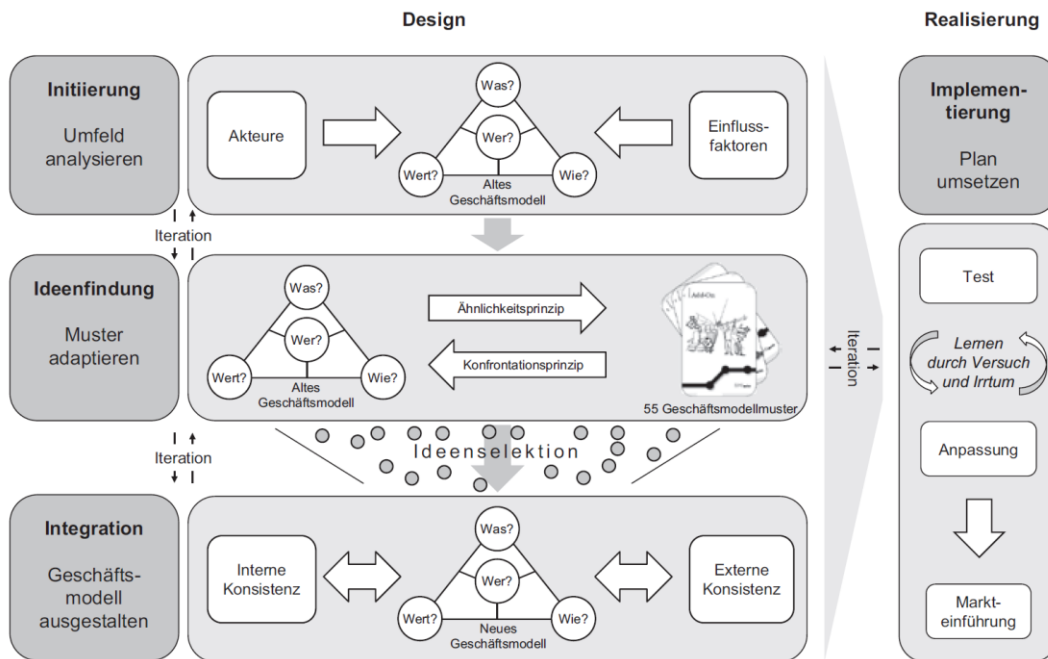


Abbildung 9: St. Galler Business Model Navigator, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 16.

### Initiierung: Umfeld analysieren

Im ersten Schritt geht es vor allem darum das eigene Geschäftsmodell in der Tiefe zu verstehen. Dafür eignen sich die bereits behandelten Darstellungsmethoden von Geschäftsmodellen. Ziel ist es für alle Beteiligten ein einheitliches Verständnis der wesentlichen Treiber des Geschäftsmodells sowie der Branchenlogik zu schaffen. Wird dieser Schritt zu ungenau behandelt erzeugt das Missverständnisse bei den Beteiligten und es ist nicht möglich das Geschäftsmodell entsprechend neu zu gestalten. Zugleich soll darauf geachtet werden sich bei der Beschreibung des Geschäftsmodells nicht im Detail zu verlieren. Neben dem Blick in das Unternehmen ist es auch essentiell zu verstehen wer die externen *Akteure* sind, welchen Einfluss sie auf das Geschäftsmodell haben und wie Geschäftsmodellinnovationen womöglich gemeinsam umgesetzt werden können. Die Analyse der Akteure umfasst drei Sichtweisen: Meine Kunden, meine Partner, meine Wettbewerber (siehe Abbildung 10).<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 22 f.

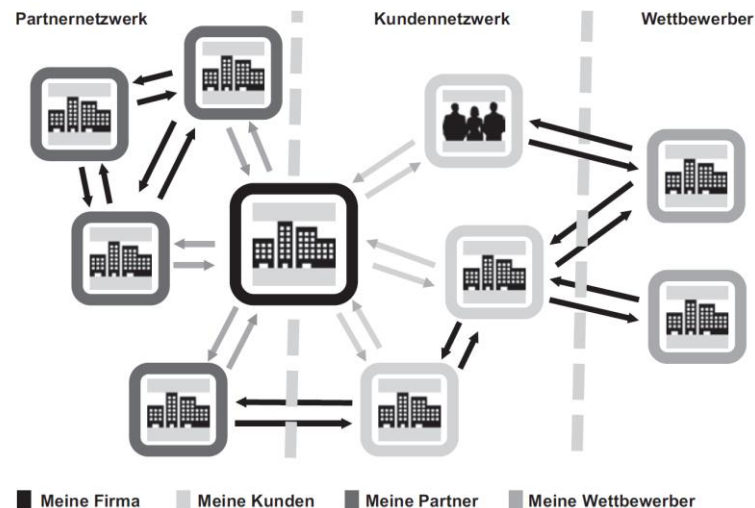


Abbildung 10: Beziehungen relevanter Akteure eines Geschäftsmodells, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 25.

Einige der in Kapitel 2.2 angeführten Methoden und Ansätze zur Geschäftsmodellbeschreibung beinhalten bereits die Sichtweise auf Partner und Wettbewerber. Die anzusprechenden Kunden mit ihren individuellen Anforderungen und Bedürfnissen ist bereits Bestandteil aller beschriebenen Ansätze. Im Zuge der Geschäftsmodellinnovation betrachtet man jedoch nicht nur bestehende, sondern auch zukünftige bzw. potentiell neue Kunden die das Geschäftsmodell adressiert.

Jedes Geschäftsmodell ist laufend mehreren *Einflussfaktoren* ausgesetzt. Diese reichen von neuartigen Technologien, über sich verändernde Markttrends bis hin zu regulatorischen Anpassungen. Im Rahmen des ersten Schritts der Geschäftsmodellinnovation gilt es die wesentlichsten Einflussfaktoren zu erheben und hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Geschäftsmodell zu bewerten. Wie essentiell diese Betrachtungsweise ist zeigen unzählige Beispiele, sowohl positiver als auch negativer Natur, aus der Vergangenheit.

### Ideenfindung: Muster adaptieren

Nachdem das aktuelle Geschäftsmodell ausreichend analysiert wurde, wäre es nun möglich gewisse Attribute zu verändern und so zu einem neuartigen und innovierten Geschäftsmodell zu gelangen. In der Realität ist dieser Schritt jedoch äußerst herausfordernd. Zusätzlich gibt es oftmals nicht nur einen Weg ein Geschäftsmodell zu innovieren, sondern gleichzeitig existieren mehrere Alternativen. In gewissen Fällen stellen vage Vermutungen den Ausgangspunkt für ein neues Geschäftsmodell dar. In anderen Fällen wiederum ist bereits eine konkrete Problemstellung bekannt die bearbeitet werden kann. Nur selten ist jedoch ein Zusammenhang zwischen dem ursprünglichen Ausgangspunkt und dem späteren Ergebnis zu erkennen. All diese Faktoren führen dazu, dass es ein methodisches Vorgehen braucht um ein Geschäftsmodell zu innovieren. Der St. Galler Business Model Navigator empfiehlt für diesen Schritt die sogenannte Musteradaptation. Die Musteradaptation basiert auf zwei Erkenntnissen: Zum einen wurde analysiert, dass 90 Prozent der Geschäftsmodellinnovationen aus Rekombinationen bestehen. Zum anderen wurden 55 unterschiedliche Muster von Geschäftsmodellen erhoben. Im Schritt der Musteradaptation werden diese 55 Muster auf das aktuelle Geschäftsmodell übertragen und somit neue Ideen und Denkansätze hervorgerufen. Man unterscheidet zwischen zwei Vorgehensweisen wie diese 55 Muster abgearbeitet werden. Beim *Ähnlichkeitsprinzip* startet man mit Mustern aus stark analogen

Branchen und bewegt sich schrittweise in Richtung weniger stark analogen Branchen. Man tastet sich somit langsam und vorsichtig voran. Das *Konfrontationsprinzip* hingegen wählt einen bewusst extremen Ansatz. Man befasst sich zu Beginn mit stark branchenfremden Mustern und versucht deren Bedeutung auf das eigene, aktuelle Geschäftsmodell abzuleiten. Von diesen Extremen ausgehend wandert man stückweise in Richtung Mustern die dem eigenen Geschäftsmodell ähnlich sind. Unabhängig davon welches Prinzip gewählt wird, ist das Ziel viele Ideen und Ansätze für neue Geschäftsmodelle zu sammeln.<sup>26</sup>

### **Integration: Geschäftsmodell ausgestalten**

Ideen aus dem vorherigen Schritt stellen in der Regel noch kein neues Geschäftsmodell dar, da sie oftmals nur einzelne Ansätze zur Innovation beschreiben. Um die Idee jedoch ausreichend bewerten zu können und zu prüfen ob es sich um eine tatsächliche Innovation handelt, muss die Idee in ein neues, ganzheitliches und stimmiges Geschäftsmodell überführt werden. Dabei empfehlen die Autoren wiederum zwei Sichtweisen, die *interne Konsistenz* und die *externe Konsistenz*. Die erstgenannte Sichtweise bezieht sich auf die Beschreibung der relevanten Aspekte eines Geschäftsmodells welche bereits in der Initiierungsphase mit dem alten Geschäftsmodell erhoben wurden. Im Beispiel der St. Galler Business Model Navigator sind das die Fragen nach dem *Wer? Was? Wie? Wert?*<sup>27</sup>. Die externe Konsistenzebene befasst sich damit, wie das neue Geschäftsmodell in das unternehmerische Umfeld passt. Es gilt sicherzustellen, dass das neue Modell die Bedürfnisse aller relevanten Akteure befriedigt und vorherrschende Trends und Wettbewerbsbedingungen berücksichtigt. Die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle kann sich über einen längeren Zeitraum strecken. Das Umfeld verändert sich jedoch kontinuierlich. Daher ist es wichtig, das unternehmerische Umfeld laufend zu kontrollieren und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.<sup>28</sup>

### **Implementierung: Plan umsetzen**

Nach dem Durchlauf der ersten drei Phasen ist das Design der Geschäftsmodellinnovation erstmal abgeschlossen und der Prozess geht in die Implementierung über. Diese Phase wird als die herausforderndste Aufgabe gesehen. Es gilt vorherrschende Branchenlogiken zu überwinden, Glaubensgrundsätze zu hinterfragen und sich gegen Widerstände vom Markt, den eigenen Mitarbeitern und Geschäftspartnern zu wehren. Aus diesem Grund wird es als sinnvoll angesehen, das neue Geschäftsmodell nicht plötzlich, von heute auf morgen im gesamten Markt einzuführen, sondern erst einmal einen Prototyp zu entwickeln und diesen auf seine Funktionalität auszutesten. Dabei bedient man sich der Analogie aus der Produktentwicklung, wo ebenso versucht wird in einer möglichst frühen Phase einen ersten Prototyp des Produktes zu erstellen um sich damit Kundenfeedback einzuholen und technische Funktionsweisen auszutesten. Wie in Abbildung 11 zu sehen ist, wird für die Implementierung von Geschäftsmodellinnovationen ein zyklischer Prozess bestehend aus drei Phasen beschrieben.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 33 f.

<sup>27</sup> Vgl. Kapitel 2.2.5.

<sup>28</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 44 ff.

<sup>29</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 49 f.

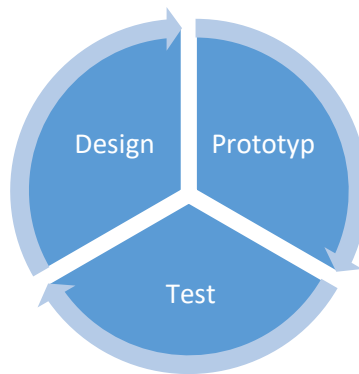


Abbildung 11: Grundzyklus von Geschäftsmodellinnovationen,  
Quelle: In Anlehnung an Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 51.

### *Design*

Die Designphase umfasst die bereits beschriebenen Schritte (Initiierung, Ideenfindung, Integration). Nach Durchlauf dieser Phase stehen ein oder mehrere ausgearbeitete Geschäftsmodellvarianten, auf denen im weiteren Verlauf aufgebaut wird, zur Verfügung.

### *Prototyp*

Ähnlich wie bei physischen Produkten bei denen in der Entwicklung ein Prototyp gebaut wird, ist dies auch bei Geschäftsmodellen machbar. Umfang und Detaillierungsgrad des Prototyps sind variabel und reichen von einer detaillierten Präsentation, über einen Business Plan, bis zu einem Feldversuch in einem abgegrenzten Markt. Bei der Ausarbeitung des Prototyps sollte nicht zu viel Zeit aufgewendet werden, da man sich noch in einer sehr frühen Phase befindet und es noch eine Vielzahl an unbekanntem Variablen gibt.

### *Test*

In der Testphase wird der Prototyp auf seine Funktionsweise geprüft. Man erhebt, welche Attribute des neuen Geschäftsmodells bereits passen und wo noch Nachbesserungsbedarf besteht. Das Testen des Prototyps wird bei wichtigen Stakeholdern (sowohl intern als auch extern) vorgenommen. Ziel ist es, viele Erfahrungen und neue Erkenntnisse zu sammeln, wobei das Feedback von beispielsweise potentiellen Kunden oder Lieferanten großen Mehrwert hat. Die Rückmeldungen werden gesammelt und dienen anschließend dazu den Prototypen weiter zu verfeinern.

Der gesamte dreistufige Implementierungsprozess ist mehrmals zu durchlaufen. Je Durchlauf erhöhen sich der Detaillierungsgrad und die Realitätsnähe. Zudem nähern sich Wertversprechen und Kundenbedürfnisse sukzessiv einander an (siehe Abbildung 12). Der iterative Prozess wird erst dann abgebrochen, wenn das Geschäftsmodell so weit entwickelt ist, dass es in den Markt eingeführt werden kann.

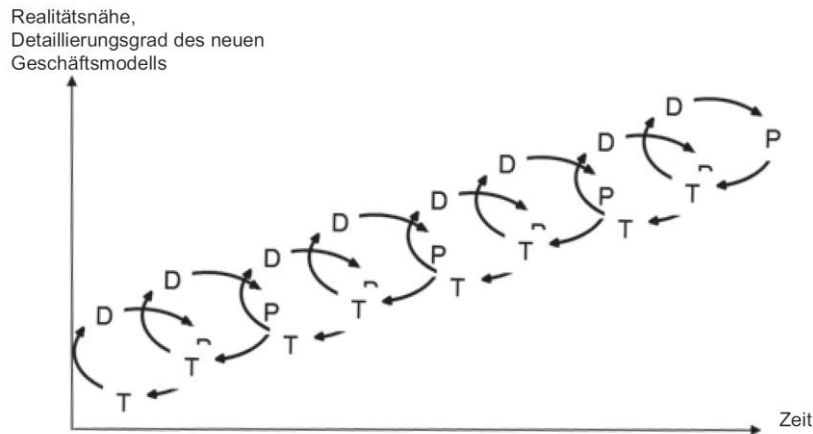


Abbildung 12: Iterativer Prozess der Geschäftsmodellinnovation, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 52.

### 2.3.2 Business Model Generation nach Osterwalder und Pigneur

Osterwalder/Pigneur (2010) beschreiben einen fünfstufigen Prozess um Geschäftsmodelle zu innovieren: *mobilize, understand, design, implement, manage* (siehe Abbildung 13). Trotz der linearen Darstellung laufen gewisse Phasen in diesem Prozess teilweise parallel ab. So finden beispielsweise die Phasen *mobilize* und *understand* in der Regel gleichzeitig statt. Ähnlich verhält es sich mit dem Erstellen von Prototypen, das laut Prozessablauf erst in der Designphase vorgesehen ist. Auch hier bietet es sich an diesen Schritt bereits parallel mitlaufen zu lassen und demnach früher zu starten. Durch die offene Gestaltung des Prozessablaufs ergeben sich in unterschiedlichen Phasen neue Ideen und Ansätze die in die Geschäftsmodellinnovation einfließen können. Die abschließende Phase (*manage*) ist eine laufende Tätigkeit und endet demnach auch nicht mit der Einführung des neuen Geschäftsmodells.



Abbildung 13: Prozess zur Geschäftsmodellinnovation, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010), S. 249.

Nachstehend findet sich eine Beschreibung der Inhalte und erwarteten Ergebnisse jeder Phase:<sup>30</sup>

#### Mobilize

Die erste Phase handelt vor allem von Vorbereitungsaktivitäten für das Projekt der Geschäftsmodellinnovation. Diese umfassen die Zielsetzung des Projekts, das Austesten erster, vager Ideen und die Planung des Projektes inklusive Bestimmung der Projektmitglieder. Die Autoren raten zu einer interdisziplinären Teamzusammenstellung um alle relevanten Sichtweisen für die Geschäftsmodellinnovation einzubringen. Darüber hinaus wird in heterogenen Gruppen größeres Innovationspotential vermutet, was zu einer erhöhten Quantität als auch Qualität der erzeugten Ideen führt. In dieser Phase ist auch eine einheitliche Begriffsdefinition vorzunehmen. Dies wird beispielsweise dadurch

<sup>30</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 249 ff.

erreicht, dass zur Beschreibung von Geschäftsmodellen ausschließlich das *Business Model Canvas*<sup>31</sup> verwendet wird. Somit ist ein Vergleich des aktuellen Geschäftsmodells mit potentiellen neuen Geschäftsmodellideen jederzeit möglich. Ebenso funktioniert ein Abgleich in Richtung der Geschäftsmodelle mit Wettbewerbern.

### **Understand**

In der zweiten Phase ist das Ziel ein klares Verständnis über den Kontext in dem das Geschäftsmodell eingebettet sein wird zu erhalten. Durch Aktivitäten wie beispielsweise Marktforschung, Kundenbefragungen oder Interviews mit Experten aus der Branche lassen sich so wichtige Erkenntnisse über den Zielmarkt, die adressierten Kunden und konkurrierende Geschäftsmodelle erhalten. Obgleich eine detaillierte Untersuchung wichtig und sinnvoll ist, warnen die Autoren von der „analysis paralysis“, also das zu exzessive Analysieren der Marktumgebung. Dabei verliert sich das Projektteam in zu detaillierten Analysen und wendet für diese Phase zu viel Zeit auf. Mit dem Einsatz der Prototypmethode verringert sich dieses Risiko. Diese Methode ist ebenso Teil der nachfolgenden Phase (Design) und wird in diesem Abschnitt näher erläutert. Als wichtigen Erfolgsfaktor in der Understanding-Phase wird das Hinterfragen von vorherrschenden Meinungen und etablierten Geschäftsmodellen einer Branche gesehen. Feedback, welches von unterschiedlichsten Quellen kommen kann, fließt direkt in das *Business Model Canvas* ein.

### **Design**

Die Designphase steht ganz unter dem Zeichen neue Geschäftsmodelle zu erstellen, zu adaptieren und laufend an die Rückmeldung des Marktes anzupassen. Essentiell dabei ist sich von alten Denkmustern zu lösen und offen zu sein für völlig neue Ansätze. Vielversprechende Ideen sollten weitergedacht und bis zu einem gewissen Detaillierungsrad ausgearbeitet werden. Damit ist sichergestellt, dass man sich nicht mit der erstbesten Lösung zufriedengibt. Alle neun Elemente des *Business Model Canvas* stehen zur Adaptierung zur Verfügung. So kann beispielsweise ein neues Kundensegment gewählt werden. Die Anpassung in einem der neun Elemente erfordert womöglich ebenso Änderungen in den restlichen acht Bereichen. Sobald mehrere Ideen existieren und theoretische Geschäftsmodelle basierend auf diesen Ideen beschrieben werden können, ist es Zeit sich Feedback von potentiellen Kunden, Partnern und Experten aus der Branche zu holen. Die Rückmeldungen dienen dazu seine Überlegungen zu reflektieren und gegebenenfalls anzupassen. Das frühe Einbinden des Marktes verhindert monatelange Entwicklungszeit für ein Geschäftsmodell und darauf aufbauende Produkte oder Dienstleistungen nur um mit dem Marktstart feststellen zu müssen, dass die eigentlichen Kundenbedürfnisse nicht ausreichend bedient werden. Einen Geschäftsmodellentwurf zu entwickeln, Feedback einzuholen und das Geschäftsmodell daraufhin anzupassen kennzeichnet den iterativen Ansatz dieser Vorgehensmethodik zur Geschäftsmodellinnovation.

Um den beschriebenen Prozess methodisch zu unterstützen, bedient man sich verschiedenster Tools und Techniken aus der Welt des Designs.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. Kapitel 2.2.1.

<sup>32</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 131.



Eines dieser Tools nennt sich *Prototyping*. Aufgrund seiner flexiblen Einsetzbarkeit, von einer nur sehr groben Idee bis hin zu einem detaillierten Geschäftsmodell, eignet sich dieses Tool besonders gut um den iterativen Prozess in der Designphase zu begleiten und wird aus diesem Grund nachfolgend näher beschrieben.<sup>33</sup>

Die Stärke von Prototypen liegt darin, dass sie Ideen und konzeptionelle Ansätze greifbar und für alle Beteiligten fassbar machen. Gleichzeitig erfordert die Entwicklung von Prototypen deutlich geringeren Aufwand im Vergleich zu fertig ausgearbeiteten und umgesetzten Geschäftsmodellen. Im Kontext der Geschäftsmodellinnovation können Prototypen unterschiedlichste Formen und Detaillierungsstufen annehmen. So spricht man bei einer einfachen grafischen Darstellung mittels *Business Model Canvas* ebenso von einem Geschäftsmodell-Prototypen wie bei einem Feldtest, bei dem die Kernelemente des neuen Geschäftsmodells mit (potentiellen) Kunden ausgetestet werden. Es wird dazu geraten, sich nicht ausschließlich auf eine Idee und einen dazugehörigen Prototypen festzulegen, sondern mehrere Ansätze zu verfolgen. Jene Ideen, die vielversprechend erscheinen, sollen anschließend in einem weiteren Prototyp, mit höherem Detaillierungsgrad, ausgearbeitet und erneut getestet werden. Somit erzeugt sich eine rekursive Schleife in der Ideen für Geschäftsmodelle mittels Marktfeedback immer weiter verfeinert und verbessert werden. Abbildung 14 stellt diesen Ablauf schematisch dar. Nachdem eine Idee gewählt wurde, mit der man den Prozess durchläuft, bildet man das Geschäftsmodell um die Idee herum (*design*). Basierend darauf entsteht der Prototyp (*prototype*), welcher getestet wird und dessen Feedback der Anstoß für einen erneuten Zyklus ist (*provoke*). Nach mehreren Durchläufen steht eine erprobte Idee für ein neues Geschäftsmodell, welche im nächsten Schritt umgesetzt werden kann.

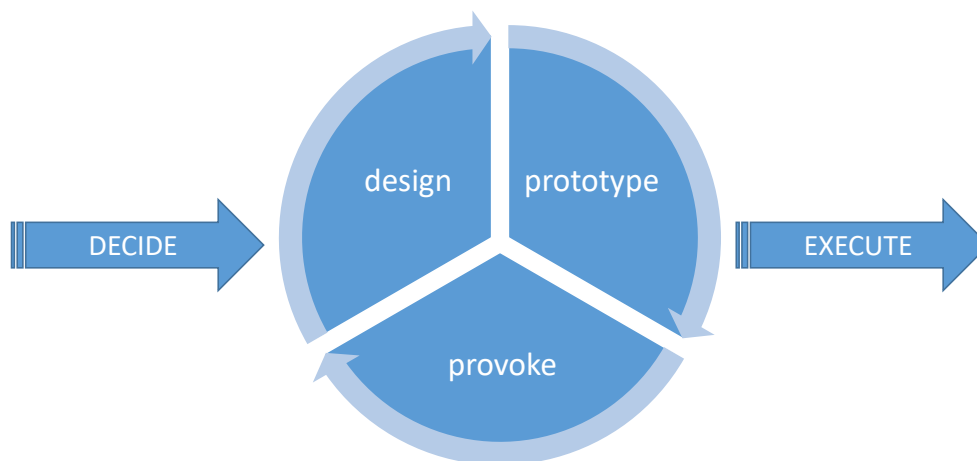


Abbildung 14: Iterativer Prozess der Geschäftsmodellentwicklung, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2011), S. 174.

### Implement

Sobald ein ausreichend getestetes Geschäftsmodell erstellt wurde ist die Aufgabe dieses erfolgreich am Markt einzuführen. Ein Großteil der Aufgaben steht eng im Zusammenhang mit traditionellem Projektmanagement. So sollen Meilensteine definiert, rechtliche Voraussetzungen geschaffen oder ein detaillierter Budgetplan erstellt werden. Je disruptiver und neuartiger ein Geschäftsmodell ist, desto

---

<sup>33</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 162 ff.

größere Unsicherheitsfaktoren kommen zu tragen. Aus diesem Grund soll die Einführung eines neuen Geschäftsmodells genau mitverfolgt und gemessen werden. Reagiert der Markt anders als zuerst erwartet, sind rasche Anpassungen in Betracht zu ziehen. Als Beispiel wird der IP-Telefonieanbieter Skype genannt, der einen plötzlichen rapiden Zuwachs der Nutzerzahlen verzeichnen konnte. Es mussten rasch Wege gefunden werden Kundenfeedback und Beschwerden zahlreicher User kosteneffizient zu bearbeiten.<sup>34</sup>

### **Manage**

Der letzte Prozessschritt umfasst alle Aufgaben, welche nach der Einführung eines neuen Geschäftsmodells entstehen. Ein einmaliger Erfolg bedeutet nicht, dass das Geschäftsmodell über die nächsten Jahre gleichbleibenden Wert für das Unternehmen schafft. Es geht darum, das Geschäftsmodell laufend zu hinterfragen und das sich verändernde Umfeld zu beobachten. Eine Veränderung der Umfeldbedingungen kann direkten Einfluss auf die Funktionsweise des Geschäftsmodells haben und erfordert eventuell dessen neuerliche Umgestaltung. Die Autoren empfehlen die Schaffung einer klaren Verantwortlichkeit innerhalb des Unternehmens für die Überwachung von Geschäftsmodellen und deren Umfeld. Im Idealfall beschäftigt sich nicht nur das Top Management mit der Thematik, sondern alle Mitarbeiter eines Unternehmens und liefern Anstöße und Ideen um das aktuelle Geschäftsmodell zu verbessern. Das Beispiel des Computerherstellers Dell zeigt die Wichtigkeit der laufenden Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen. Einst mit einem disruptiven Geschäftsmodell äußerst erfolgreich – Dell führte den *built-to-order-Prozess* sowie direkte Onlineverkäufe für Heimcomputer ein – verpasste es der Computerhersteller weiter an seinem Geschäftsmodell zu arbeiten, es zu hinterfragen und weiterzuentwickeln und verlor somit seinen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz.<sup>35</sup>

### **2.3.3 Lean Startup Methodik**

Ries veröffentlichte im Jahr 2011 einen Ansatz um neue Geschäftsmodelle zu kreieren und mittels ausgedehnten Feedbackschleifen durch Kunden laufend zu adaptieren und zu verbessern. Der Ansatz wird als *Lean Startup* bezeichnet und wurde ursprünglich aus der Sicht von Startup-Unternehmen beschrieben, lässt sich jedoch auch auf bereits etablierte Unternehmen, welche ihr Geschäftsmodell adaptieren wollen, anwenden. Die Namensgebung ist an das *Lean Manufacturing* aus dem Fachbereich der Produktion angelehnt. Beim Lean Manufacturing geht es darum, nicht wertschaffende Aktivitäten für den Kunden konsequent aus dem Produktionsprozess zu entfernen. Dieselbe Sichtweise verfolgt das Lean-Startup-Konzept: Man soll sich auf jene Aktivitäten konzentrieren, die den größten Mehrwert für den Kunden schaffen. Aktivitäten, die Ressourcen verschwenden indem sie nicht zu einer Steigerung des Kundennutzens beitragen, sollen eliminiert werden.<sup>36</sup>

### **Validiertes Lernen**

Die Neugestaltung eines Geschäftsmodells bewegt sich meist in einem extrem ungewissen Umfeld. In solchen Situationen weist der Autor auf die Wichtigkeit von funktionierenden Lernprozessen hin und sieht diese als ein Kernelement für den Erfolg oder Misserfolg von Geschäftsmodellinnovationen. Lernprozesse

---

<sup>34</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 256 f.

<sup>35</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 258 f.

<sup>36</sup> Vgl. Ries (2011), S. 18.

tragen dazu bei zu verstehen ob eine gewählte Strategie funktioniert, ob die angebotene Leistung tatsächlich die Kundenbedürfnisse befriedigt und ob ein Geschäftsmodell überhaupt zukunftsfähig ist. Im Lean-Startup-Konzept ist dieser Lernprozess als *validiertes Lernen* bezeichnet. Dabei handelt es sich um eine Methode um Fortschritte in einem äußerst ungewissen Umfeld sichtbar und messbar zu machen. Als Fortschritt gilt, wenn man besser versteht worauf es dem Kunden ankommt und sich klarer darüber ist, wie man diese Bedürfnisse befriedigen kann. Der Begriff „validiert“ rührt daher, dass jede Anpassung an einem Element des Geschäftsmodells auf ihren Erfolg hin gemessen und ausgewertet wird. So lassen sich bereits auch kleine Adaptionen in Form von Experimenten austesten und messen. Die Ergebnisse führen zu einer neuen (validierten) Lernerkenntnis. Der Ausgangspunkt für ein Experiment ist eine Hypothese, welche es zu überprüfen gilt. Der Online-Schuhhändler Zappos gilt als Paradebeispiel für das beschriebene Vorgehen. Als der Gründer von Zappos, Nick Swinmurn, die Idee für ein neues Geschäftsmodell hatte, stellte er für sich eine Hypothese auf. Er vermutete, dass Kunden Schuhe nicht nur im klassischen Laden, sondern auch über einen Onlineshop kaufen wollen. Zur Überprüfung seiner Hypothese fotografierte er Schuhe in einem Schuhladen, stellte diese online und bot sie zum Verkauf an. Wenn ein Kunde die Schuhe über den Shop bestellte, ging Nick Swinmurn in den Schuhladen, kaufte die bestellten Schuhe und verschickte sie. Die Anzahl der Bestellungen war für ihn quantitativ messbar. Er erkannte, dass es einen Bedarf an Online-Schuhshops gab und bestätigte somit seine Hypothese.<sup>37</sup>

### **Build – Measure – Learn**

Auf dem Ansatz des validierten Lernens baut der Kernprozess der Lean-Startup-Methodik auf, welcher aus drei Hauptelementen besteht: *Build*, *Measure* und *Learn*.

Im Vergleich zu herkömmlichen Produktions- und Entwicklungsprozessen hat der Build-Measure-Learn-Prozess den großen Vorteil, dass Vermutungen und Ideen bereits in einer sehr frühen Phase mit Marktrückmeldungen validiert werden. Ein Unternehmen erhält dadurch umgehend Feedback ob es sich mit einer Geschäftsmodellinnovation auf dem richtigen Weg befindet oder nicht. In Abbildung 15 ist der zyklische Prozess schematisch dargestellt.

---

<sup>37</sup> Vgl. Ries (2011), S. 37 ff.

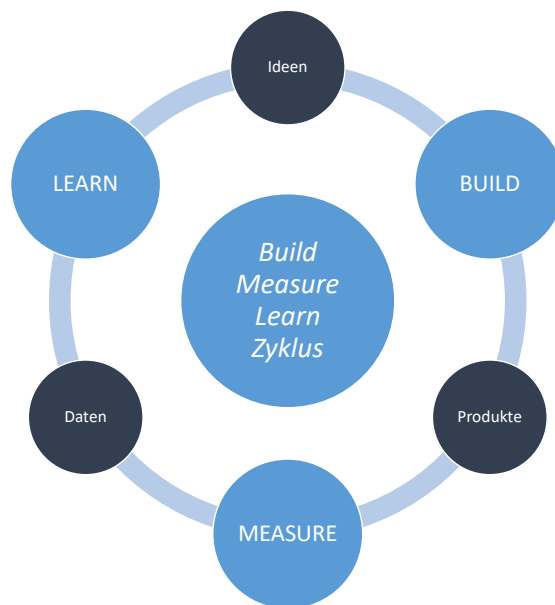


Abbildung 15: Build-Measure-Learn-Prozess, Quelle: In Anlehnung an Ries (2011), S. 73.

Der Bezeichnung nach startet der Prozess mit der Phase *Build*. Es wird jedoch empfohlen noch vor dieser Phase eine genaue Planung des gesamten Prozessdurchlaufs vorzunehmen. Die Planung umfasst die Definition einer oder mehrerer Hypothesen die überprüft werden sollen (siehe Abschnitt „validiertes Lernen“). Zusätzlich gilt es festzulegen, welche Daten wie gemessen werden um die Hypothese ausreichend zu bestätigen oder zu widerlegen. Es stehen mehrere Methoden zur Sammlung und Messung dieser Daten zur Verfügung, wie zum Beispiel Interviews, Umfragen oder Auswertungen von Websiteaktivitäten. Ausgewählte Methoden werden im Prozessabschnitt *Measure* näher beschrieben.

Sofern der Prozess ausreichend geplant wurde, startet man in die *Build*-Phase. Dessen Kernelement ist die Erstellung eines sogenannten Minimal Viable Product (MVP), zu Deutsch ein minimal funktionsfähiges Produkt. Ein MVP ist nicht unbedingt das einfachste und kleinste Produkt, sondern das Produkt, mit dem der Lernprozess am schnellsten und mit geringsten Aufwand durchlaufen werden kann. Damit steht ein MVP klar im Gegensatz zur klassischen Produktentwicklung, wo lange Planungs- und Entwicklungsphasen angewandt werden und man erst mit einem sehr ausgereiften Produkt an den Markt geht. Das MVP ist auch von Prototypen und Konzepttests abzugrenzen, welche das Ziel haben technische Merkmale oder Produktdesigns zu überprüfen. Im Gegensatz dazu zielt das MVP ausschließlich auf die Überprüfung grundlegender Hypothesen für das Geschäftsmodell ab.<sup>38</sup>

Ein MVP muss daher auch nicht perfekt sein. Es reicht vollkommen aus, wenn die Kernbestandteile, welche den Nutzen für den Kunden schaffen, in die erste Version des Produktes einfließen. Man sollte dabei der Versuchung widerstehen, sämtliche Features die bereits erhoben wurden im MVP umzusetzen. Sofern das spätere Feedback der Kunden dahingehend lautet, dass genau diese Features fehlen, können diese anschließend aufgenommen werden. Fragen die Kunden nicht danach, stellt sich die Frage ob das Feature

<sup>38</sup> Vgl. Ries (2011), S. 93.

überhaupt relevant ist. Neben den Kernbestandteilen des MVP ist es auch von Bedeutung entsprechende Messfähigkeiten in oder um das Produkt aufzubauen.<sup>39</sup>

Die Entwicklung eines MVP kann in unterschiedlichsten Ausprägungen und Detaillierungsgraden erfolgen. Das bereits erwähnte Beispiel des Onlineschuhhändlers Zappos stellt genauso einen MVP dar, wie die Anfangsgeschichte des Anbieters für Cloud-Datenspeicher Dropbox. In einer bereits äußerst frühen Entwicklungsphase veröffentlichten die Gründer von Dropbox die erste Version ihres Dienstes. Innovative Nutzer testeten das Produkt aus und gaben Feedback. Mit dieser Methode konnte Dropbox bereits mit einer noch sehr unausgereiften Version ihres Produktes wichtige Erkenntnisse erzielen.<sup>40</sup>

Mit einem Entwicklungsstand den zwar bereits einige User getestet hatten, der aber noch weit entfernt von einer Marktreife war, gelang dem Dropbox-Team die Erstellung eines MVPs der die Grundlage für den späteren Erfolg bildete. Die Hypothese des Teams war, dass es zwar bereits viele Anbieter von Cloud-Datenspeichern gibt, jedoch alle zu umständlich zu bedienen waren. Es fehlte also an einer einfachen Lösung um Daten zwischen mehreren Systemen synchron zu halten. Diese Hypothese wurde anhand eines Videos getestet. In dem Video zeigt der Gründer von Dropbox, Drew Houston, wie einfach es ist Dateien in der Dropbox abzulegen und über alle Geräte hinweg zu synchronisieren. Man versuchte also gezielt auf das vermutete Problem der umständlichen Handhabung einzugehen. Als Messkriterium diente die Anzahl an Vorregistrierungen für das Produkt-Rollout. Dazu konnten sich interessierte User über die Website von Dropbox anmelden. Das Video zeigte Wirkung. In kürzester Zeit stieg die Zahl der Vorregistrierungen von 5.000 auf 75.000. Damit bestätigte sich die Hypothese der Dropbox-Gründer, dass es eine Nachfrage für einen einfach nutzbaren Cloud-Datenspeicher gab.<sup>41</sup>

Der zweite Prozessschritt lautet *Measure*. Besonders bei Geschäftsmodellen, die ihr Wertversprechen mittels softwarebasierter Lösungen an den Kunden bringen, ist eine ausgiebige Messung jeglicher Bereiche leicht realisierbar. Der Autor empfiehlt dafür die Strukturierung der Zielkunden in mehrere Kohorten. Eine Kohorte ist eine Kundengruppe, die unabhängig voneinander mit dem Angebot des Geschäftsmodells in Berührung kommt. Anstatt sich bei der Auswertung der Messergebnisse auf kumulierte Zahlen zu verlassen, wertet man so nach einzelnen Kohorten aus und gelangt zu einem detaillierteren Ergebnis. Wie sich einzelne kleine Anpassungen am Geschäftsmodell nun auf die jeweiligen Kohorten auswirken, ist in einem zeitlichen Verlauf darstellbar. Abbildung 16 stellt eine beispielhafte Kohortenanalyse dar. Die Veränderung der Kohortengröße über die Monate Februar bis August zeigt wie sich Anpassungen am Geschäftsmodell auswirkten. In diesem Zusammenhang sind auch *Splittests* bzw. *A/B-Tests* zu nennen. Adaptionen und Neuerungen werden nicht am gesamten Kundensegment getestet, sondern nur an einer gewissen Gruppe. Zeitgleich erhält eine Vergleichsgruppe das bestehende Modell oder eine andere Adaption davon. Durch Veränderung des Nutzungsverhaltens lassen sich Rückschlüsse auf den Erfolg der Adaption schließen.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. Moogk (2012), S. 24 f.

<sup>40</sup> Vgl. Nobel (2011), S. 1 f.

<sup>41</sup> Vgl. Ries (2011), S. 97 f.

<sup>42</sup> Vgl. Ries (2011), S. 120 ff.

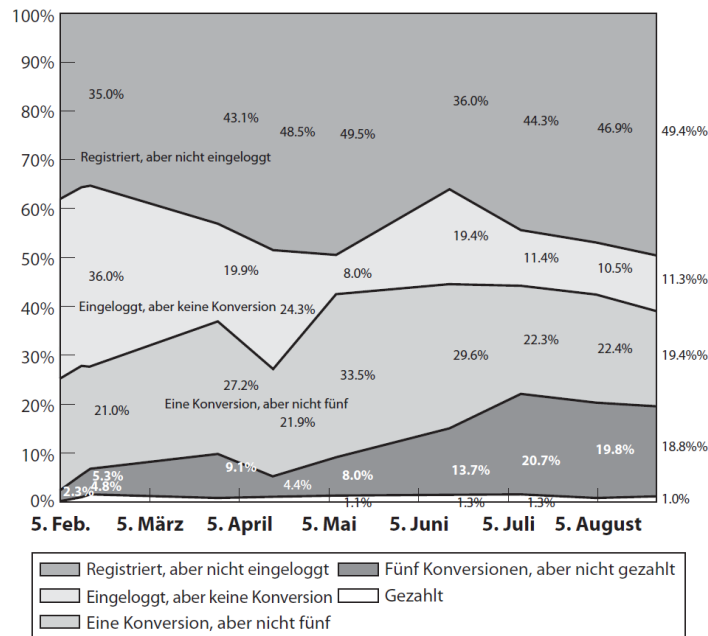


Abbildung 16: Beispiel einer Kohortenanalyse, Quelle: In Anlehnung an Ries (2011), S. 122.

Moogk (2012) weist darauf hin, dass die Auswahl von aussagekräftigen Metriken um einen Fortschritt zu messen große Wichtigkeit hat. Es ist nicht ratsam Metriken zu wählen, welche zwar eine positive Entwicklung bescheinigen, jedoch eventuell essentielle Sichtweisen außer Acht lassen. Als Beispiel nennt die Autorin die monatliche Betrachtung von neu dazugewonnen Nutzern eines Angebotes. Wenn in gleicher Rate bestehende Nutzer das Angebot nicht mehr weiterbeziehen entsteht effektiv gesehen kein Wachstum.<sup>43</sup>

Der abschließende Prozessschritt ist die *Learn*-Phase. Der getestete MVP liefert Messergebnisse die dazu beitragen eine Hypothese zu bestätigen oder zu widerlegen. Folglich ergeben sich zwei Varianten wie weiter vorzugehen ist. Ries (2011) beschreibt diese als *Persevere* oder *Pivot*. Die erstgenannte Variante ist relativ einfach umzusetzen, denn sie beschreibt, dass die Hypothese bestätigt wurde und man in die gleiche Richtung weiterarbeiten soll. Wurde die Hypothese widerlegt, empfiehlt es sich einen Kurswechsel (*Pivot*) vorzunehmen. Dieser ist wesentlich schwieriger durchzuführen, da man sich a) eingestehen muss, dass der erstgewählte Weg nicht korrekt war und b) es Ressourcen für eine Neuausrichtung und erneuten Durchlauf des Build-Measure-Learn-Prozesses erfordert. Ein *Pivot* ist in allen Ebenen des Geschäftsmodells realisierbar. So kann beispielsweise eine Anpassung des Kundensegments erfolgen oder es wird eine neue Absatzstrategie gewählt. Mit dem angepassten Geschäftsmodell beginnt der Zyklus erneut. Es wird eine neue Hypothese aufgestellt, der Durchlauf geplant, ein MVP erstellt, welcher wiederum getestet und gemessen wird. Abschließend sind die Ergebnisse wieder zu interpretieren.<sup>44</sup>

### 2.3.4 Erkenntnisse für die wissenschaftliche Arbeit

Die drei vorgestellten Methoden beschreiben unterschiedliche Zugänge wie Geschäftsmodelle innoviert werden können. Jede von ihnen legt einen anderen Fokus fest und verwendet eigene Bezeichnungen für

<sup>43</sup> Vgl. Moogk (2012), S. 25.

<sup>44</sup> Vgl. Ries (2011), S. 149 ff.

einzelne Phasen. Folgende Rückschlüsse lassen sich für die weitere Verwendung aus diesen Methodenansätzen ziehen: Alle drei Ansätze weisen auf die Wichtigkeit hin, sich nicht nur auf eine Geschäftsmodellidee zu beschränken, sondern viele unterschiedliche Optionen zu verfolgen. Erst durch diese Offenheit entsteht Raum für neue Denkansätze was oftmals zu völlig neuartigen Geschäftsmodellen führt.

Der Prozess zur Geschäftsmodellinnovation gestaltet sich bei den drei Ansätzen ähnlich und lässt sich grob in folgende Schritte unterteilen: Zuerst geht es darum, die Ausgangslage zu verstehen und zu analysieren wie das derzeitige Geschäftsmodell funktioniert. Im zweiten Schritt sind Ideen für neue Geschäftsmodelle auszuarbeiten. Diese werden wiederum in einer beliebigen Form ausgetestet und dadurch weiterentwickelt. Dieses Testen läuft in einem zyklischen Prozess ab. Im St. Galler Business Model Navigator wird das als der Grundzyklus von Geschäftsmodellinnovationen bezeichnet und besteht aus den Phasen Design-Prototype-Test. Ähnlich beschreiben Osterwalder und Pigneur diesen Ablauf und gliedern ihn in die Phasen design-prototype-provoke. Die Lean Startup Methodik unterstreicht diese Vorgehensweise mit ihrem Build-Measure-Learn-Prozess und hebt zugleich die Wichtigkeit der Messung der Ergebnisse hervor. Nach mehrmaligem Durchlaufen dieser Prozesse, stehen am Ende mehrere getestete und weiterentwickelte Geschäftsmodelloptionen. Mit jener Option die am vielversprechendsten erscheint, wird in die letzte Phase, der Implementierung, eingetreten.

Im Praxisteil dieser Arbeit werden mit Hilfe desselben Ablaufs Geschäftsmodelloptionen für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer basierend auf der Blockchaintechnologie erstellt, getestet und weiterentwickelt.

### 3 STEUERBERATER- UND WIRTSCHAFTSPRÜFER

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer. Im Praxisteil wird mittels bereits beschriebener Methoden und Ansätze Geschäftsmodellinnovation betrieben. Im Vorfeld ist es jedoch unabdingbar den Ist-Zustand ausreichend zu analysieren. Dieses Kapitel befasst sich aus diesem Grund mit vorherrschenden Branchenlogiken und aktuellen Geschäftsmodellen von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern. Abschließend wird anhand von Best-Practice-Beispielen untersucht, welche Technologien in der Vergangenheit diese Branche bereits beeinflusst haben und welche Rückschlüsse für zukünftige Veränderungstreiber gezogen werden können.

#### 3.1 Definition von Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung

Steuerberater als auch Wirtschaftsprüfer sind in Österreich unter dem Begriff der Wirtschaftstreuhandler zusammengefasst. Rechtsgrundlage bietet das Wirtschaftstreuhandberufsgesetz (WTBG), welches 1999 geschaffen wurde. Laut § 1 des WTBG sind demnach Personen, die über die Befugnis als Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer verfügen zu der Berufsgruppe der Wirtschaftstreuhandler zu zählen. Es ist ausschließlich diesen natürlichen (oder juristischen) Personen gestattet Tätigkeiten die unter das WTBG fallen auszuführen. Um die Befugnis zu erlangen als Wirtschaftstreuhandler tätig zu sein sind mehrere Voraussetzungen erforderlich. Die Basis bildet ein facheinschlägiges Hochschul- oder Fachhochschulstudium. Im Anschluss sind mindestens drei Jahre Berufserfahrung in einer Steuerberater- oder Wirtschaftsprüferkanzlei zu absolvieren. Der Auszubildende trägt in dieser Zeit die Bezeichnung Berufsanwärter. Die Kammer der Wirtschaftstreuhandler (KWT) bildet die Interessensvertretung für alle österreichischen Wirtschaftstreuhandler (vgl. auch § 146 WTBG). In der Verantwortung der KWT liegt es, Fachprüfungen für Berufsanwärter mit mindestens dreijähriger Erfahrung anzubieten und abzuwickeln. Je nachdem welche Fachrichtung ein Anwärter einzuschlagen plant, ist eine Fachprüfung zum Steuerberater oder zum Wirtschaftsprüfer zu absolvieren.<sup>45</sup>

Die Funktion der Steuerberater reicht bis in das römische Reich zurück, wo sogenannte *oratores* Klienten in steuerrelevanten Themen vor Gericht vertraten. In der heutigen Zeit kennzeichnet bereits der Begriff „Steuerberater“ zwei wesentliche Aufgaben die durch diesen Beruf abgedeckt werden, das „Steuern“ und „Beraten“. Es sind demnach alle Tätigkeiten zu verstehen, die sich auf die Beratung, Vertretung oder Hilfestellung in steuerrelevanten Themengebieten beziehen. Durch fundierte Fachkenntnis ist der Steuerberater in vielen Fällen, über rein steuerliche Themen hinweg, ein Ansprechpartner in Wirtschaftsfragen aller Art.<sup>46</sup>

Als Kernaufgabe des Wirtschaftsprüfers gilt die Überprüfung von Jahresabschlüssen. Gemäß § 268 UGB obliegt die gesetzliche Abschlussprüfung von Jahres- und Konzernabschlüssen ausschließlich dem Wirtschaftsprüfer. Die Überprüfung beinhaltet einen Abgleich zwischen einem Soll- und einem Istzustand. Der Sollzustand wird über geltende Gesetze und Vorschriften, wie Jahresabschlüsse, errechnet und festgelegt. Der Istzustand liegt in Form des zu prüfenden Jahresabschlusses vor. Nach erfolgter Prüfung

---

<sup>45</sup> WTBG (1. Hauptstück, 1999): Wirtschaftstreuhandberufsgesetz, Wien [Stand 16.05.2017]

<sup>46</sup> Vgl. Wollgarten (2014), S. 18 f.



gelangt der Abschlussprüfer zu einem Urteil, welches in Form eines Berichts dokumentiert und unterzeichnet werden muss. Sofern das Urteil positiv ausfällt, erteilt der Abschlussprüfer einen uneingeschränkten Bestätigungsvermerk, das sogenannte *Testat*. Sollten während der Prüfung Unregelmäßigkeiten festgestellt werden, resultiert die Abschlussprüfung in einem eingeschränkten oder versagten Bestätigungsvermerk.<sup>47</sup>

Als prägende Eigenschaft aller wirtschaftstreuhandrischen Berufe gilt, dass ihre Aktivitäten auf einer großen Vertrauensbasis und einem ausgeprägten Erfahrungsschatz basieren. Die Beurteilung der Qualität ihrer Arbeit ist meist komplex und zeigt sich erst nach einer gewissen Zeit. Das Kernstück der Leistungserbringung ist immaterieller Natur und dreht sich hauptsächlich um die Anwendung von vorhandenem Wissen, sowie die Generierung neuen Wissens. In diesem Prozess ist der zentrale Produktionsfaktor von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern Humankapital, welches durch die Kombination mit vorhandenem Wissen Leistung erzielt. Wissensaufbau erfolgt zum einen systematisch und nach einem konkreten Plan, zum anderen jedoch auch beiläufig und auf zufälligem Weg (Serendipitätsprinzip). Unabhängig davon erfolgt die Leistungserbringung durch eine Kombination aus fundiertem Fachwissen und einem hohen Professionalisierungsgrad. Die Leistung fließt als externer Faktor in die Prozesse des Kunden mit ein. Ein weiteres Merkmal des Berufsbildes von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern ist die Anforderung einer genauen und verlässlichen Arbeitsweise sämtlicher Mitarbeiter. Aus diesem Grund stellen die psychisch-intellektuellen Möglichkeiten der Mitarbeiter einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar und stehen gleichzeitig für die Kernkompetenz eines Unternehmens in der Branche. Die erbrachten Leistungen sind nur teilweise zu standardisieren und nicht auf Vorrat zu legen. Kunden als auch Mandanten sind in diesem Kontext zwei gleichbedeutende Begrifflichkeiten, welche beide für die Abnehmer von Leistungen von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern stehen. In Abbildung 17 sind die beschriebenen Merkmale der Dienstleistung von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern zusammenfassend dargestellt.<sup>48</sup>

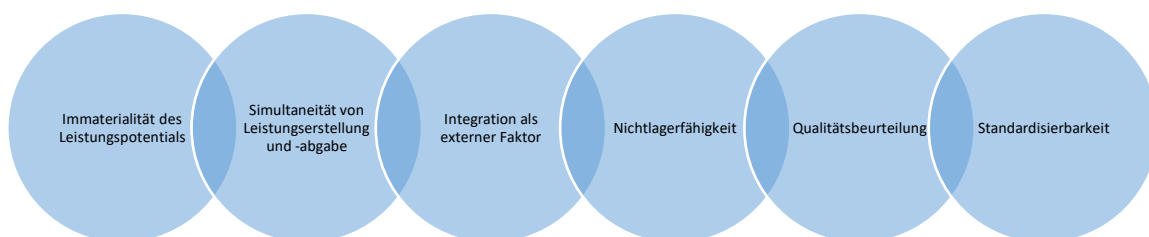


Abbildung 17: Merkmale der Dienstleistung von Steuerberatern & Wirtschaftsprüfern, Quelle: In Anlehnung an Wollgarten (2014), S. 21.

---

<sup>47</sup> Vgl. Institut Österreichischer Wirtschaftsprüfer (Hrsg.) (2016), S. 6 f.

<sup>48</sup> Vgl. Wollgarten (2014), S. 19 f.

## 3.2 Branchenanalyse

Porter (1979) beschrieb in einem wissenschaftlichen Artikel erstmals die fünf wesentlichen Einflussgrößen einer Branche (*five forces*). Mit dieser Methode lässt sich die Attraktivität einer gesamten Branche ermitteln.<sup>49</sup>

Nachfolgend wird die Branche der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer mittels dem Fünf-Kräfte-Modell nach Porter analysiert.

### 3.2.1 Markteintritt neuer Konkurrenz

In beiden Berufsgruppen herrschen hohe Markteintrittsbarrieren, die aufgrund rechtlicher Voraussetzungen entstehen. Um als Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer aktiv werden zu können, müssen mehrjährige Ausbildungen durchlaufen werden. Erst dann wird die Arbeitserlaubnis in diesem Umfeld erteilt. Des Weiteren wirken Vorschriften hinsichtlich Aufbau- und Ablauforganisation einschränkend auf die Tätigkeit. So ist es beispielsweise erforderlich, dass Wirtschaftsprüfungskanzleien regelmäßig an einem Qualitätskontrollverfahren, dem so genannten *Peer Review*, teilnehmen (§ 57a WPO). Aus ökonomischer Sichtweise bestehen ebenso Markteintrittsbarrieren, welche auf limitierte Ressourcen und Produktionsfaktoren zurückzuführen sind (in diesem Kontext vor allem qualifiziertes Personal)<sup>50</sup>. Geprüften Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern ist es grundsätzlich gestattet Klienten jeglicher Größe zu betreuen. Jedoch ist festzustellen, dass erst eine gewisse Reputation vorhanden sein muss um auch für entsprechende Klienten interessant zu erscheinen. Dies stellt vor allem für neue Mitbewerber im Markt eine Herausforderung dar.<sup>51</sup>

### 3.2.2 Gefahr durch Substitute

Aufgrund der Vorbehaltsaufgaben von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern ist die Gefahr durch Substitute von angrenzenden Berufsfeldern wie beispielsweise Unternehmensberatern oder Finanzdienstleister gering. Es besteht jedoch durchaus die Gefahr, dass die gesetzlichen Regelungen in diesem Zusammenhang gelockert werden und die Übernahme von (Teil-)Aufgaben in Zukunft auch anderen Berufsgruppen erlaubt sein wird. So lässt sich beispielsweise erkennen, dass Bilanzbuchhalter darauf drängen, ihr Tätigkeitsfeld bei der Einrichtung von Buchhaltungen und der Anmeldung zur Umsatzsteuer zu erweitern. In jenen Bereichen, die nicht durch Vorbehaltsaufgaben geschützt sind, ist hingegen die Gefahr durch Substitute durchaus gegeben. Das betrifft beispielsweise Beratungsleistungen, welche ebenso durch Wirtschaftsanwälte oder Unternehmensberater abgedeckt werden.<sup>52</sup>

### 3.2.3 Rivalität zwischen bestehenden Mitbewerbern

Sowohl Steuerberater als auch Wirtschaftsprüfer bewegen sich mittlerweile in einem Käufermarkt, sprich, das Angebot überwiegt der Nachfrage. Obwohl Vorbehaltsleistungen reguliert und geschützt sind, werden

---

<sup>49</sup> Vgl. Porter (1979), S. 137 ff.

<sup>50</sup> Vgl. Römermann (2006a), S. 155.

<sup>51</sup> Vgl. Wollgarten (2014), S. 45.

<sup>52</sup> Vgl. Wollgarten (2014), S. 45 f.

diese aufgrund der großen Konkurrenz als *Commodity*-Produkte gehandelt und stark über den Preis gesteuert. Vor allem im Bereich der Steuerberatung sind die Kernelemente des Angebots seit vielen Jahren unverändert, was auch auf die beinahe nicht realisierbaren Differenzierungsmöglichkeiten in dieser Dienstleistung zurückzuführen ist. Parallel dazu stiegen die Aufwendungen um regulatorische Auflagen zu erfüllen. Diese Umstände resultieren in einer erhöhten Wettbewerbssituation in der Branche.<sup>53</sup>

Im Bereich der Wirtschaftsprüfer ist eine extreme Konzentration auf einige wenige Anbieter festzustellen. Besonders bei großen Unternehmen, wo die Jahresabschlussprüfung großen Personaleinsatz erfordert, können viele Wirtschaftsprüfer kein adäquates Angebot stellen. Betrachtet man den deutschen Markt lässt sich erkennen, dass mehr als 80% aller DAX-Unternehmen auf einen der *Big-4* zurückgreift. Als *Big-4* werden die weltweit größten Steuerberater- und Wirtschaftsprüfergesellschaften bezeichnet. Zu ihnen zählen die Unternehmen Ernst & Young (EY), Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PwC) und KPMG.<sup>54</sup> Eine ähnliche Struktur ist am österreichischen Markt festzustellen. Hier dominieren die Big-4 ebenso und weisen bei den ATX-Unternehmen einen Marktanteil von 70% auf.<sup>55</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Wettbewerbsintensität im Bereich der Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung als hoch einzustufen ist.

### **3.2.4 Verhandlungsstärke der Lieferanten**

Aufseiten der Lieferanten sind sowohl der Arbeitsmarkt als auch diverse Infrastrukturanbieter zu nennen. Qualifizierte Mitarbeiter stellen den wichtigsten Produktionsfaktor für Steuerberater- und Wirtschaftsprüferkanzleien dar. Um diese Mitarbeiter herrscht ein großer Konkurrenzkampf zwischen den Kanzleien. Zudem schlagen viele potentielle Mitarbeiter den Weg in Richtung Beratungsunternehmen wie beispielsweise McKinsey oder der Boston Consulting Group ein. Die große Nachfrage nach Talenten erhöht deren Verhandlungsstärke. Darüber hinaus ist der oftmals starke Einfluss bestehender Mitarbeiter zu beachten. Der Abgang eines zentralen Mitarbeiters kann den Verlust eines Kunden zur Folge haben. Infrastrukturanbieter ermöglichen erst die Durchführung bestimmter Prozesse. Eine IT-gestützte Buchhaltung ist beispielsweise nur mit entsprechender Software möglich. Über die Preisgestaltung nehmen Infrastrukturanbieter Einfluss auf die Branche. In gewissen Bereichen gelten Anbieter als de facto Standard in der Branche. Vor allem gegenüber kleineren Kanzleien entsteht dadurch eine nicht zu vernachlässigende Verhandlungsstärke der Lieferanten.<sup>56</sup>

### **3.2.5 Verhandlungsstärke der Kunden**

Aufgrund der Entwicklung der letzten Jahrzehnte befindet sich die Steuerberater- und Wirtschaftsprüferbranche in einem Käufermarkt. Das Angebot ist größer als die Nachfrage, was automatisch die Verhandlungsstärke der Kunden erhöht. Des Weiteren ist jede Kanzlei darauf bedacht prestigeträchtige Kunden vorweisen zu können. Das betrifft nicht nur die Big-4 Kanzleien, sondern vor allem auch kleinere, regional tätige Anbieter. Entsprechende Referenzkunden haben wichtige Signal- und

---

<sup>53</sup> Vgl. Wollgarten (2014), S. 46 f.

<sup>54</sup> Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (2013), S. 16.

<sup>55</sup> Vgl. Wiener Zeitung (2010), Onlinequelle [16.05.17].

<sup>56</sup> Vgl. Wollgarten (2014), S. 47 ff.

Reputationswirkung in dem Abdeckungsgebiet der Kanzlei. Verliert eine Kanzlei einen Kunden wirkt sich das in weiterer Folge auf den zuständigen Partner und dessen Deckungsbeitrag aus. Sowohl die Kanzlei als auch im speziellen der zuständige Partner sind daher darauf bedacht einen Kunden zu halten, was wiederum dessen Verhandlungsstärke erhöht.<sup>57</sup>

Die Kernleistungen der Wirtschaftsprüfung bauen auf klaren gesetzlichen Vorgaben auf und sind aus diesem Grund im Wesentlichen bei allen Marktteilnehmern gleich. Diese Normierung führt zu einem Preiskampf zwischen den Anbietern und einer Stärkung des Kunden. Auf der anderen Seite ist jedoch zu erwähnen, dass Wechselkosten für den Kunden teilweise erheblich ausfallen können. In langjähriger Zusammenarbeit bauen Kanzleien ein gewisses Knowhow in der Branche des Kunden auf und sind mit den jeweiligen Besonderheiten der wirtschaftlichen Situation des Kunden vertraut. Ein Wechsel zu einer anderen Kanzlei macht diese Vorteile zunichte. Dieser Umstand reduziert die Verhandlungsstärke des Kunden.

### **3.2.6 Weitere Einflussfaktoren**

Neben den fünf Branchenkräften nach Porter lassen sich im speziellen Fall der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer noch zwei weitere wesentliche Einflussfaktoren auf die Branche identifizieren.

#### **Technologische Veränderung**

Technologische Weiterentwicklungen, im speziellen Kontext IT-gestützte Lösungen zur Buchhaltung und Belegerfassung, tragen zur Verschärfung der Wettbewerbssituation bei. Buchhaltungsaufgaben und einfache Jahresabschlüsse werden immer stärker automatisiert durchgeführt. Die Aufgabe des Steuerberaters verlagert sich weg von der Buchhaltung hin zu einer nachgelagerten Prüfungs- bzw. Nachbearbeitungsrolle. Die Mandanten werden somit nicht bereit sein das gleiche Honorar zu bezahlen wie bei der eigentlichen Buchhaltung. Infolgedessen ist zu erwarten, dass die Umsätze aus diesem Bereich sinken werden. Gleichzeitig ergeben sich jedoch neue Geschäftsfelder. Durch die weite Verbreitung von Buchhaltungssoftware nimmt die Bedeutung von IT-Audits bzw. Überprüfung der eingesetzten Programme stärker zu. Für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer eröffnet sich ein neues Betätigungsfeld.

#### **Einflussstärke des Gesetzgebers**

Der Gesetzgeber ist in der Branche der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer als einflussstarke Wettbewerbskraft nicht zu vernachlässigen. Aufgrund der ausgeprägten Regulierung der Branche hat jede Adaptierung der Richtlinien weitreichende Folgen für die Branchenteilnehmer. So ist beispielsweise die aktuell gültige Rechtslage ein direkter Einflussfaktor auf die Nachfrage am Markt. Zudem wirkt sie sich auf die aufzubringenden Aufwendungen der jeweiligen Kanzlei aus. Werden detaillierte Prüfungen verlangt, die noch dazu akribisch dokumentiert werden müssen, ist das ein Kostentreiber für eine Kanzlei. Gleichzeitig obliegt dem Gesetzgeber eine Art Schutzfunktion für die Branchenteilnehmer. Strikte Zugangsvoraussetzungen und klare Kompetenzverteilungen senken den Zustrom neuer Wettbewerber am Markt.

---

<sup>57</sup> Vgl. Römermann (2006b), S. 156 f.

### 3.3 Geschäftsmodelle von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern

Steuerberater- und Wirtschaftsprüferkanzleien bauen auf unterschiedlichsten Geschäftsmodellen auf. Mithilfe des in Kapitel 2 beschriebenen Business Model Canvas werden die neun Bausteine dieser Geschäftsmodelle in ihren Ausprägungen beschrieben. Aus den Variationen ergeben sich im Anschluss die drei dominantesten Geschäftsmodelle dieser Branche, welche jeweils in einem eigenen Business Model Canvas grafisch aufbereitet werden.

#### 3.3.1 Customer Segments

Kunden lassen sich in erster Linie nach ihrer Größe segmentieren. Angefangen von Privatpersonen bzw. Einzelunternehmern, reicht das Spektrum über Klein- und Mittelunternehmen (KMU) bis hin zu Großunternehmen (ab 250 Mitarbeitern)<sup>58</sup>. Eine Studie aus dem Jahr 2013 untersuchte welche Kundensegmente wie oft von Kleinst- und Kleinkanzleien bedient werden (siehe Abbildung 18). Die Auswertung zeigt klar, dass kleine Kanzleien auch hauptsächlich kleine Unternehmen oder Privatpersonen betreuen. Es zeigt sich eine Deckungsgleichheit zu der in Abschnitt 3.2.3 beschriebenen Aussage, dass Großunternehmen beinahe ausschließlich von den größten Kanzleien (den Big-4) bedient werden.<sup>59</sup>

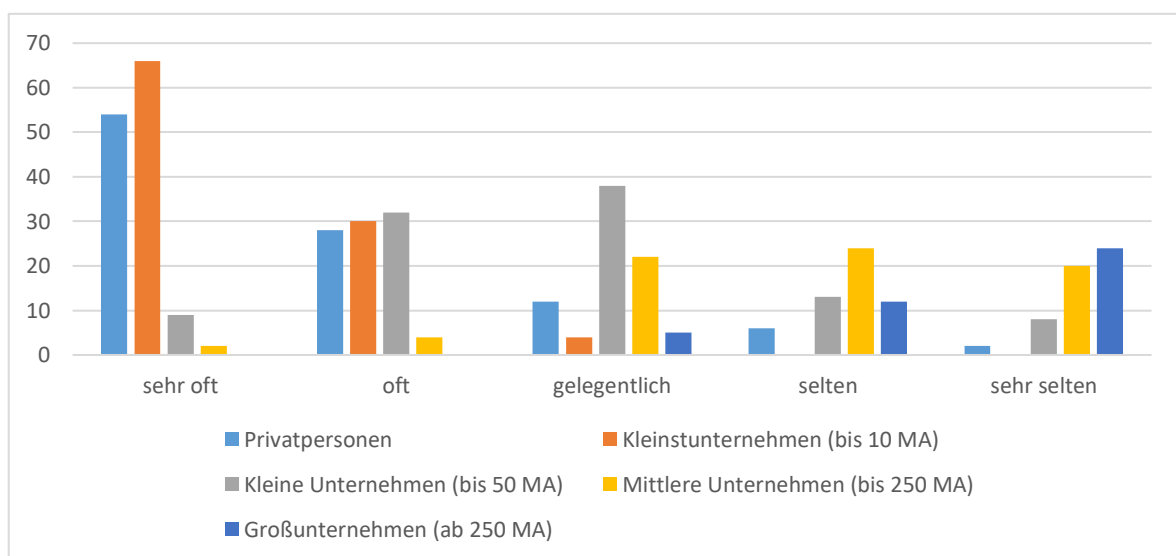


Abbildung 18: Häufigkeit einzelner Kundensegmente bei kleinen Kanzleien, Quelle: In Anlehnung an Meyer/Grösser/Tokarski (2013), S. 376.

Ein weiteres Segmentierungsmerkmal bietet die strategische Ausrichtung der Kanzlei. Die Autoren Kempf/Gulden unterscheiden dabei zwischen fünf Arten:<sup>60</sup>

- Buchhaltungsorientierte Kanzlei
- Beratungsorientierte Kanzlei
- Traditionell kombinierte Kanzlei
- Full-Service Kanzlei

<sup>58</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2017), Onlinequelle [17.05.17].

<sup>59</sup> Vgl. Meyer/Grösser/Tokarski (2013), S. 376 f.

<sup>60</sup> Vgl. Kempf/Gulden (2000), S. 59 f.

- Spezialisierte Kanzlei

Während bei den beiden erstgenannten Ausprägungen der Inhalt und Fokus selbsterklärend sein sollte, handelt es sich bei einer traditionell kombinierten Kanzlei um die Vereinigung dieser zwei Ausrichtungen. Der Beratungsaspekt ist jedoch geringer ausgeprägt. Die Full-Service Kanzlei deckt das gesamte Spektrum wirtschaftstreuhandischer Leistungen ab. Eine alleinige Erfüllung dieses Angebots ist meist nur den großen Kanzleien vorbehalten oder bedarf eines ausgeprägten Partnernetzwerkes. Spezialisierte Kanzleien fokussieren sich ganz klar auf ein einzelnes Themengebiet oder eine Branche. Je nach Art der strategischen Ausrichtung der Kanzlei lassen sich wiederum Kunden in Segmente unterteilen.<sup>61</sup>

### 3.3.2 Value Proposition

Betrachtet man wie sich Wirtschaftstreuhandkanzleien positionieren, ist ein relativ einheitliches Bild festzustellen. Unabhängig von der Größe und Lokalität der Kanzlei wird im Grunde folgendes Wertversprechen vermittelt: Fundiertes Wissen und langjährige Erfahrung wird dazu eingesetzt um den Kunden zu beraten und zu einem wirtschaftlichen Erfolg zu verhelfen. Einige ausgewählte Beispiele sind in folgender Tabelle aufgelistet.

Wirtschaftstreuhandkanzlei	Value Proposition
LBG Österreich GmbH Wirtschaftsprüfung & Steuerberatung	„[...] Leidenschaft, Fachwissen, Branchenkenntnis und Erfahrung in der täglichen Arbeit erfolgreich für unsere Kunden umzusetzen.“ <sup>62</sup>
gaedke & Angeringer Steuerberatungs GmbH	„Mit unserer Kompetenz und Erfahrung würden wir gerne auch zu Ihrem wirtschaftlichen Erfolg beitragen.“ <sup>63</sup>
LeitnerLeitner Wirtschaftsprüfer Steuerberater	„In Österreich hat ein LeitnerLeitner Partner einen Lehrstuhl inne; wir halten Fachvorträge, publizieren einschlägige Aufsätze und Bücher und sind intensiv in die Erarbeitung neuer Gesetze involviert. Diesen Wissensvorsprung und die Kontakte von LeitnerLeitner nützen internationale Konzerne ebenso wie lokale Unternehmen. [...] Damit steht Ihnen immer das gesamte Wissen unseres Unternehmens zur Verfügung.“ <sup>64</sup>
Europa Treuhand	„Glaubwürdigkeit und Vertrauen leiten unser Handeln und machen uns zu Ihrem verlässlichen Partner. Die intensive Fortbildung aller Mitarbeiter

<sup>61</sup> Vgl. Kempf/Gulden (2000), S. 59 f.

<sup>62</sup> LBG Österreich GmbH (o.J.), Onlinequelle [19.05.17].

<sup>63</sup> gaedke & Angeringer GmbH (o.J.), Onlinequelle [19.05.17].

<sup>64</sup> LeitnerLeitner (o.J.), Onlinequelle [19.05.17].

	garantiert Ihnen bestmögliche fachliche Lösungen.“ <sup>65</sup>
KPMG (Mitglied der Big-4)	„KPMG’s objective is to be the best in everything we do, turning our experience and industry knowledge into value for our clients.“ <sup>66</sup>

Tabelle 1: Beispiele von Value Propositions ausgewählter Wirtschaftstreuhandkanzleien

### 3.3.3 Channels

In der Gestaltung der Informations- und Kommunikationskanäle lässt sich seit Ende der 90er Jahre eine starke Veränderung und Zunahme in der Bedeutung erkennen. Eine verschärfte Wettbewerbssituation und der Wandel hin zu einem Käufermarkt veranlassten Kanzleien erste Marketingaktivitäten zu initiieren. Sie erstellten Image-Broschüren und versendeten Newsletter an Mandanten. Über die folgenden Jahre war eine Professionalisierung in diesem Bereich festzustellen. Kanzleien gingen dahin über, eigene Stellen für die externe Kommunikation zu schaffen. Die Marketingaktivitäten weiteten sich auf Vorträge bei Fachseminaren, Pressearbeit und die Erstellung von Fachartikeln aus. Heutzutage unterhalten so gut wie alle großen Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungskanzleien eigenständige Abteilungen die sich ausschließlich auf die Bearbeitung der Informations- und Kommunikationskanäle konzentrieren. Die Anzahl der bespielten Kanäle hat ebenso zugenommen. Soziale Netzwerke, wie beispielsweise Twitter, stellen ein wichtiges Kommunikationsmittel dar um mögliche neue aber auch bestehende Mandanten über wichtige Themen am laufenden Stand zu halten. Internet-Blogs und Apps zielen auf den gleichen Nutzen ab und werden von Kanzleien aktiv genutzt. Wie in Abschnitt 3.3.6 beschrieben ist die Reputation eines Dienstleistungsunternehmens eine Schlüsselressource. Die Reputation wird über die Marke des Unternehmens mitgestaltet. Der Kanzleiname sowie einzelne hervorstechende Mitarbeiter definieren die Marke und sollen die (einzigartigen) Attribute des Unternehmens nach außen tragen. Diesen Umstand haben viele Wirtschaftstreuhandler erkannt und investieren in den Aufbau und die Gestaltung ihrer Marke.<sup>67</sup>

Die Distribution der Leistung erfolgt direkt zwischen der Kanzlei und seinen Mandanten. In der Regel wird die Leistung von Person zu Person erbracht, das heißt, dass in gemeinsamen Gesprächen Informationen eingeholt und Ratschläge erteilt werden. Mit der Verbreitung des Internets erlangte der Distributionskanal eine weitere Dimension. Gewisse Serviceleistungen, wie beispielsweise die Übermittlung aktueller Buchhaltungsdaten, erfolgt in vielen Fällen bereits über eine softwarebasierte Lösung. Der unmittelbare Kontakt zwischen Kanzlei und Mandanten ist dabei nicht mehr erforderlich<sup>68</sup>.

### 3.3.4 Customer Relationship

Die Geschäftsmodelle von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern sind stark personengetrieben. Dies zeigt sich auch in dem Bereich der Kundenbeziehungen. Mit Referenz auf Osterwalder/Pigneur (siehe auch Kapitel 2.2.1) ist die Kundenbeziehung als persönliche Unterstützung oder sogar als individuell persönliche

<sup>65</sup> Europa Treuhand (o.J.), Onlinequelle [19.05.17].

<sup>66</sup> KPMG (o.J.), Onlinequelle [19.05.17].

<sup>67</sup> Vgl. Schieblon (2013), S. 8 ff.

<sup>68</sup> Vgl. Angerer Steuerberatung GmbH (o.J.), Onlinequelle [18.05.17].

Unterstützung auszulegen. Mandanten einer Kanzlei sind meist einem Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer zugewiesen und werden von diesem über eine längere Zeit hinweg betreut.

Schieblon (2013) weist darauf hin, dass die Basis für eine gut funktionierende Kundenbeziehung ein Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Mandant ist. Eine Beziehung, die auf gegenseitiger Wertschätzung und empathischen Verhalten aufbaut, trägt in der Regel zu einem positiven Bild der Dienstleistung und einer verstärkten Loyalität zu der Kanzlei bei.<sup>69</sup>

Die bereits erwähnte Studie unter Wirtschaftstreuhandern zeigt, dass Mandanten-Kanzlei-Beziehungen meist über lange Zeit hinweg etabliert sind. 69% der Befragten geben an, dass sie „oft“ langfristige Kundenbeziehungen pflegen. In dem Kontext der Studie bedeutet das eine Dauer von über fünf Jahren. Einmalige Aufträge werden zu jeweils knapp 50% mit „gelegentlich“ und „selten“ ausgewiesen. Nur in „seltenen“ oder „sehr seltenen“ Fällen etablieren sich kurzfristige Kundenbeziehungen, was einer Dauer von maximal einem Jahr entspricht.<sup>70</sup>

### 3.3.5 Revenue Stream

Die Entlohnung eines Steuerberaters oder Wirtschaftsprüfers erfolgt grundsätzlich in Abhängigkeit der geleisteten Arbeitszeit. In gewissen Fällen ist neben der zeitabhängigen Entlohnung zusätzlich eine mengenabhängige - sowie wertabhängige Entlohnung verrechenbar. Im Jahr 1999 setzte die KWT in einer Veröffentlichung Honorargrundsätze für Wirtschaftstreuhandberufe (HGR) fest. Die Honorargrundsätze galten dann, wenn keine gesonderte Vereinbarung zwischen Mandant und Kanzlei getroffen wurde. Im September 2007 wurden die HGR jedoch aufgrund möglicher Wettbewerbsverzerrungen widerrufen, was bedeutet, dass es in Österreich keine Vorgaben oder Richtlinien für die Festsetzung von Honoraren gibt<sup>71</sup>. In jedem Fall muss das jeweilige Honorar zwischen Mandant und Kanzlei individuell festgesetzt und vertraglich vereinbart werden.<sup>72</sup>

Die Umsatzermittlung erfolgt in seiner einfachsten Form durch Multiplikation der Anzahl verrechenbarer Stunden und dem jeweils gültigen Honorarsatz. Abhängig von der Größe und der Art der Kanzlei kann von einem Anteil von verrechenbaren Stunden pro Mitarbeiter zwischen 60 und 80 Prozent ausgegangen werden.<sup>73</sup>

Die Umsatzrentabilität liegt im Schnitt in einem Bereich von 20 bis 30 Prozent. Eine Studie ermittelte bei Steuerberatern einen Wert von 29 Prozent. Wirtschaftsprüfungskanzleien lagen mit 24 Prozent etwas darunter. Große Kanzleien tendieren dazu eine geringere Umsatzrendite als kleinere Kanzleien zu erzielen. Das liegt vor allem an prozentuell gesehen höheren Overheadkosten.<sup>74</sup>

---

<sup>69</sup> Vgl. Schieblon (2013), S. 17.

<sup>70</sup> Vgl. Meyer/Grösser/Tokarski (2013), S. 378.

<sup>71</sup> Vgl. Kammer der Wirtschaftstreuhand (2007), S. 1.

<sup>72</sup> Vgl. Kammer der Wirtschaftstreuhand (2002), S. 2 ff.

<sup>73</sup> Vgl. Lami (2007), S. 102 f.

<sup>74</sup> Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (2012), S. 22.



### 3.3.6 Key Ressources

In der Betrachtung von Dienstleistungsunternehmen, worunter auch die Berufe von Wirtschaftstreuhändern fallen, sehen die Autoren Kaiser/Ringlstetter drei Kernressourcen als entscheidende Erfolgsfaktoren:<sup>75</sup>

#### **Wissen**

Professionalisierte Dienstleistungsunternehmen arbeiten in der Regel an unstrukturierten Problemen ihrer Kunden. Diese Eigenschaft differenziert sich von anderen Dienstleistern, wie beispielsweise Paketzustellern, welche meist klar strukturierte und abgegrenzte Aufgaben vorfinden. Unstrukturierte Problemstellungen erfordern exzellentes Wissen innerhalb der Organisation um Wettbewerbsvorteile gegenüber konkurrierenden Unternehmen zu erzielen. Des Weiteren ist festzuhalten, dass die Wertschaffung von professionellen Dienstleistungsunternehmen äußerst wissensintensiv ist. Anders als bei beispielsweise produzierenden Unternehmen, wo Maschinen einen wichtigen Faktor einnehmen, ist hier das Expertenwissen des Mitarbeiters, dessen Erfahrung und dessen Fähigkeit Probleme zu lösen, entscheidend. Hinzu kommt, dass Mitarbeiter nicht einzeln agieren, sondern in ein soziales System, das Unternehmen, eingebunden sind. Dies trägt zu einer erhöhten Komplexität bei.

#### **Beziehungsfähigkeit**

Anders als bei simpleren Dienstleistungen, ist der Kunde direkter Bestandteil der Leistungserbringung. In diesem Zusammenhang spricht man von einem „externen Faktor“. Bei derartigen Dienstleistungsprozessen ist eine ausgeprägte Interaktionsfähigkeit des Mitarbeiters unabdingbar. Nur dann ist der Mitarbeiter in der Lage, die Situation des Kunden genau zu analysieren, zu bewerten und basierend auf diesen Informationen eine kundenspezifische Lösung zu erstellen. Vergleicht man die Situation beispielsweise mit einem Fastfood-Restaurant, lässt sich der Unterschied gut erkennen. Dort ist die Eigenschaft der Beziehungs- und Interaktionsfähigkeit nicht im gleichen Maße ausschlaggebend wie bei spezialisierten und professionellen Dienstleistern.

#### **Reputation**

Aufgrund der komplexen Materie und der meist hohen wirtschaftlichen Bedeutung wird von professionellen Dienstleistern eine hohe Glaubwürdigkeit erwartet. Die Qualität der Leistung und die Frage ob der Mandant sich für den richtigen Anbieter entschieden hat, kann oft erst nach der Vertragsunterzeichnung ermittelt werden. Erst bei der Leistungserbringung zeigt sich, ob das zuvor aufgebrachte Vertrauen in den Dienstleister auch tatsächlich bestätigt wird. Der infolgedessen entstehenden Unsicherheit versucht man mit Qualitätsmerkmalen wie der Reputation zu begegnen. Eine hohe Reputation fördert demnach die Gewinnung neuer Kunde. Im Idealfall spiegelt die Reputation das Wissen sowie die Beziehungsfähigkeit eines Dienstleisters und seiner Mitarbeiter wider.

### 3.3.7 Key Activities

Das WTBG definiert den Berechtigungsumfang den Steuerberater und Wirtschaftsprüfer ausführen dürfen. Die Gesetzgebung kennzeichnet auch zugleich die Schlüsselaktivitäten die diese Berufsgruppen erfüllen.

---

<sup>75</sup> Vgl. Kaiser/Ringlstetter (2011): S. 4 f.

## Steuerberatung

§ 3 des WTBG beschreibt alle Tätigkeiten zu denen berufsberechtigte Steuerberater zugelassen sind. Einige dieser Tätigkeiten sind per Gesetz ausschließlich dieser Berufsgruppe vorbehalten („Vorbehaltsaufgaben“) und lauten wie folgt:<sup>76</sup>

- Die Beratung und Hilfeleistung auf dem Gebiet des Abgabenrechts, des Bilanzwesens, der Rechnungslegung und der Abschluss kaufmännischer Bücher.
- Die Vertretung in Abgabeverfahren und in Beihilfeangelegenheiten vor den Finanzbehörden, den übrigen Gebietskörperschaften und den Verwaltungsgerichten.
- Die Durchführung von Prüfungsaufgaben, die nicht die Erteilung eines förmlichen Bestätigungsvermerkes erfordern.
- Die Erstellung von Sachverständigengutachten zu deren fachmännischer Beurteilung Kenntnisse des Rechnungswesens und der Betriebswirtschaftslehre erforderlich sind.

Darüber hinaus sind Steuerberater berechtigt unter anderem folgende Tätigkeiten auszuüben:

- Sämtliche Beratungsleistungen und Tätigkeiten im Zusammenhang mit dem betrieblichen Rechnungswesen und dem internen Kontrollsystem.
- Die Beratung und Vertretung gegenüber der Sozialversicherungen und Verwaltungsgerichten.
- Die Beratung in Rechtsangelegenheiten, sofern sie im Zusammenhang mit den wirtschaftstreuhandlichen Tätigkeiten stehen.
- Die Sanierungsberatung, die Erstellung von Sanierungsgutachten, sowie die Erstellung und laufende Kontrolle von Sanierungsplänen

## Wirtschaftsprüfung

Wie bereits einleitend in Kapitel 3.1 beschrieben obliegt die gesetzliche Abschlussprüfung von Jahres- und Konzernabschlüssen alleinig der Berufsgruppe der Wirtschaftsprüfer (§ 268 UGB). Anders als Steuerberater sind Wirtschaftsprüfer berechtigt derartige Prüfungsaufgaben zu übernehmen und mittels eines förmlichen Bestätigungsvermerks zu quittieren. Neben dieser Kernkompetenz von Wirtschaftsprüfern ermächtigt § 5 des WTBG den Wirtschaftsprüfer ebenso alle in § 3 definierten Tätigkeiten eines Steuerberaters auszuführen.

Es zeigt sich, dass Wirtschaftstreuhandler, neben den per Gesetz vorbehaltenen Tätigkeiten, eine Vielzahl angelehnter Bereiche abdecken. Diese Möglichkeit wird auch von einer immer größer werdenden Zahl von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern genutzt um gegenüber Wettbewerbern konkurrenzfähig zu bleiben und den Klienten ein breites Leistungsspektrum zu bieten. Dazu kommt, dass Wirtschaftstreuhandler durch ihre Grundleistungen (Steuerberatung bzw. Prüfung des Jahresabschlusses) bereits einen tiefen Einblick in das jeweilige Unternehmen erhalten. Dieses Wissen wird genutzt um auch in anderen Tätigkeitsbereichen einen Mehrwert zu schaffen.<sup>77</sup>

### 3.3.8 Key Partners

Die Wachstumsmöglichkeiten für kleine und mittelgroße Wirtschaftstreuhandkanzleien sind beschränkt. Durch Unternehmenszükäufe zu wachsen obliegt meist nur den sehr großen und finanzstarken Kanzleien.

---

<sup>76</sup> WTBG (1. Hauptstück, 1999): Wirtschaftstreuhandberufsgesetz, Wien [Stand 16.05.2017]

<sup>77</sup> Vgl. Wollgarten (2014), S. 21 f.

Fusionen stellen eine zweite Option für schnelles Wachstum dar. Jedoch gehen diese einher mit einer Verringerung der Einflussstärke der Eigentümer der Kanzlei. Parallel dazu besteht ein immer stärkerer Bedarf der Kunden nach dem so genannten *one-stop shopping*. Einen Wettbewerbsvorteil verspricht man sich daraus, den Kunden ein Gesamtpaket an Leistungen aus einer Hand anzubieten. Der Kunde reduziert seine Schnittstellen zu vielen unterschiedlichen externen Dienstleistern und hat in der Regel einige wenige Ansprechpartner, über die sämtliche Leistungen der Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung und Unternehmensberatung abgewickelt werden. Sehr große Wirtschaftstreuhandkanzleien, wie beispielsweise die Big-4, sind in ihrem Leistungsangebot derart breit aufgestellt, dass sie diesen Service mit den unternehmenseigenen Ressourcen bedienen können. Für kleinere Kanzleien stellt dieses Gesamtangebot jedoch eine Herausforderung dar. Die Lösung versprechen gut funktionierende und bereichernde Unternehmensnetzwerke. Kanzleien sind mit ihrem klar abgegrenzten Leistungsangebot in derartige Netzwerke eingebunden. Benötigen Mandanten Unterstützung in einem Bereich der nicht von der Kanzlei abgedeckt wird greifen sie auf jenes Netzwerk zurück und beziehen die Leistung von einem Partnerunternehmen. Es entsteht eine Wechselwirkung zwischen den Partnerunternehmen, die sich gegenseitig Aufträge verschaffen und somit zum Wachstum der Kanzlei beitragen. Zudem können Kundenanforderungen besser abgedeckt werden, was bis hin zu dem beschriebenen *one-stop shopping* reicht.<sup>78</sup>

Eine Umfrage unter kleineren Kanzleien nennt deren wichtigsten Kooperationspartner. Die häufigsten Kooperationen sind mit Anwaltskanzleien geschlossen (59%), gefolgt von Revisoren, mit denen 52% der befragten Kanzleien in Zusammenarbeit stehen. Weitere Partnerschaften sind in Bereichen zu finden, die nicht zu den Kerndienstleistungen von Wirtschaftstreuändern zählen. Dazu gehören beispielsweise Versicherungen, Finanzberatungen und Banken.<sup>79</sup>

### 3.3.9 Cost Structure

Nahezu sämtliche Kosten in Steuerberater- und Wirtschaftsprüfungskanzleien entfallen auf den Block der Fixkosten. Diese teilen sich wiederum auf mehrere Bereiche auf. Der mit Abstand größte Kostentreiber sind die Personalkosten. Dazu kommen Kosten für Infrastruktur, Marketing und Aus- bzw. Weiterbildungen. In allen aktuellen Geschäftsmodellen von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern liegt der Erfolgsfaktor nicht in der Optimierung der Kosten, sondern in einer Steigerung des Umsatzes. Untersuchungen zeigen, dass sich Top-Kanzleien in ihrer Kostenstruktur kaum von durchschnittlichen Kanzleien abheben.<sup>80</sup>

Ein im Jahr 2004 durchgeführter Vergleich mit Steuerberatungskanzleien in Deutschland zeigt ein ähnliches Bild. Abbildung 19 schlüsselt die einzelnen Kostenblöcke auf der x-Achse auf. Die y-Achse setzt die Kosten in ein prozentuelles Verhältnis zum Gesamtumsatz. Es ist klar erkennbar, dass die Personalkosten den bedeutendsten Faktor in der Kostenstruktur darstellen.<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. Kaiser/Ringlstetter (2011), S. 162.

<sup>79</sup> Vgl. Meyer/Grösser/Tokarski (2013), S. 380.

<sup>80</sup> Vgl. Lami (2007), S. 101.

<sup>81</sup> Vgl. Institut für Wissen in der Wirtschaft (2016), Onlinequelle [17.05.17].

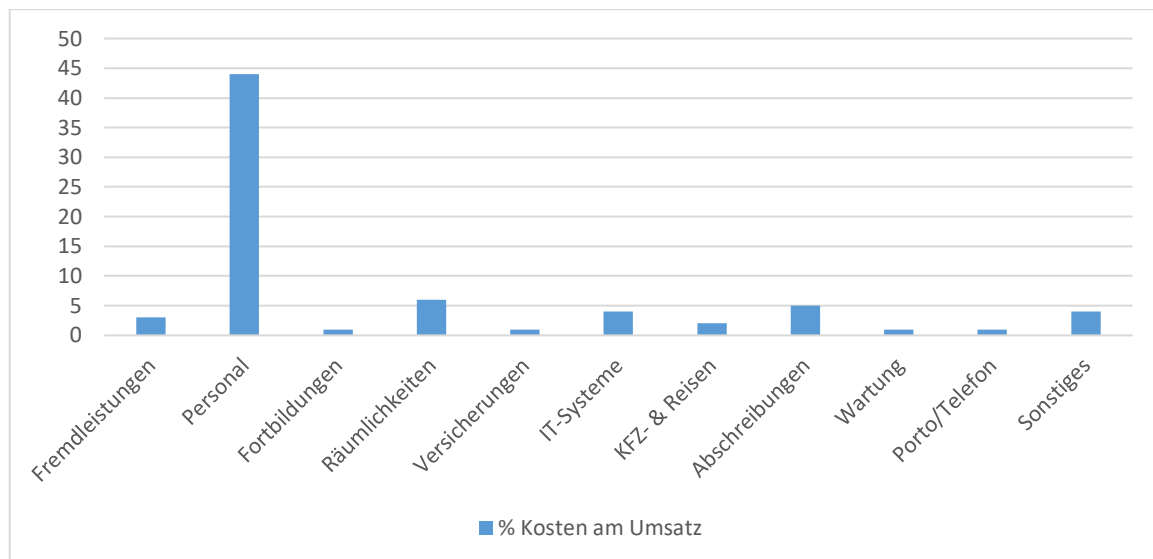


Abbildung 19: Kostenstruktur prozentuell gemessen am Umsatz,  
Quelle: Institut für Wissen in der Wirtschaft (2016), Onlinequelle [17.05.17] (leicht modifiziert).

### 3.3.10 Darstellung von Geschäftsmodellvarianten

Die beschriebenen Elemente des Business Model Canvas lassen sich für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer in beliebiger Art und Weise und in den unterschiedlichsten Ausprägungen miteinander kombinieren. Ein Blick in das breite Angebot dieser Branche bestätigt diese Aussage. Trotzdem lassen sich jene Geschäftsmodellvarianten, die dominant vorherrschen, hervorheben. In diesem Abschnitt werden drei dieser Varianten näher beschrieben. Stellvertretend für jede Ausprägung wurde ein Name vergeben, der diese und angelehnte Geschäftsmodellvarianten beschreiben soll.

#### „Big-4“

Das Geschäftsmodell der Big-4 beschreibt alle großen und global agierenden Steuerberater und Wirtschaftsprüferkanzleien. Das Nutzenversprechen lautet erstmalig gleich wie auch bei den anderen Geschäftsmodellvarianten: Die Attribute Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Wissen und Erfahrung werden dazu eingesetzt um den Kunden zu wirtschaftlichem Erfolg zu verhelfen. Das Besondere in dem Nutzenversprechen ist der Zusatz, dass durch die Größe und breite Aufstellung dieser Kanzleien das gesamte Leistungsspektrum aus einer Hand und weltweit angeboten werden kann. Während in den letzten Jahrzehnten die Umsatztreiber die Wirtschaftsprüfung und die Steuerberatung waren, ändert sich dieser Umstand aktuell. Im Jahr 2016 haben beispielsweise die Unternehmen Deloitte und EY erstmals mehr Umsatz mit der Unternehmensberatung als mit den klassischen Kernkompetenzen erzielt<sup>82</sup>. Die adressierten Kundensegmente sind vorwiegend Großkonzerne und mittlere bis große Unternehmen. In den Segmenten Umsatz und Kostenstruktur ist kaum eine Unterscheidung zwischen den Geschäftsmodellvarianten festzustellen. Bei den Big-4 ist maximal noch ein gewisser Economies-of-scale-Effekt bei den Kosten auszumachen. Der größte Kostentreiber bleiben jedoch die Personalkosten. Innerhalb der Kanzleien erstreckt sich ein globales Netzwerk an Partnern. Aus diesem Grund haben Partnerschaften über die Unternehmensgrenzen hinaus nicht dieselbe Wichtigkeit wie in anderen

<sup>82</sup> Vgl. Finance Magazin (2017), Onlinequelle [03.06.17].

Geschäftsmodellvarianten. Anstatt zu kooperieren gehen die großen Kanzleien eher den Weg von *Mergers & Acquisitions* (M&A). Das heißt, sie fusionieren mit oder übernehmen ganze Unternehmen. Mit dieser Strategie konnte die Vormachtstellung vieler großer Kanzleien erst erreicht werden. PricewaterhouseCoopers entstand beispielsweise erst durch die Fusion der zwei großen Kanzleien Price Waterhouse und Coopers & Lybrand. Die Außenkommunikation erfolgt sehr professionell. Die Kanzleien betreiben eigene Marketingabteilungen, welche sämtliche Kommunikationskanäle bespielen. Abbildung 20 fasst die wichtigsten Eigenschaften dieser Geschäftsmodellvariante in den neuen Elementen des BMC zusammen.

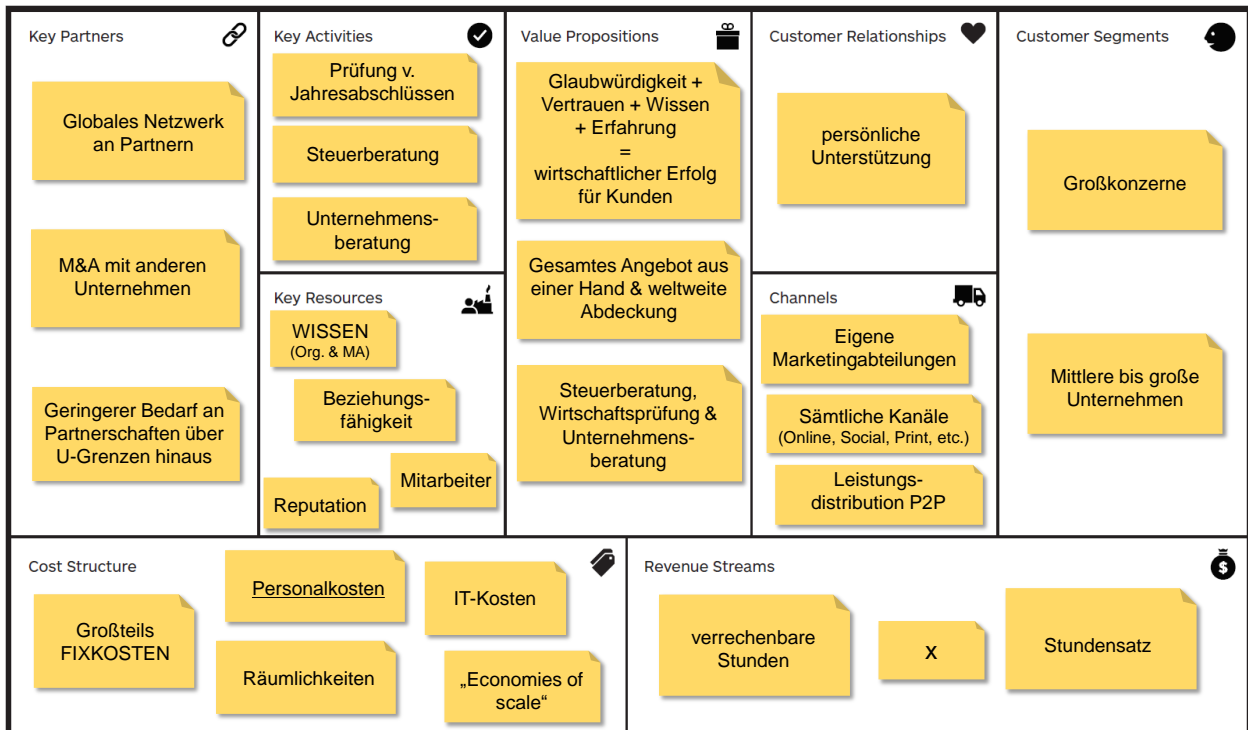


Abbildung 20: Geschäftsmodell der Big-4, Quelle: Eigene Darstellung.

### „Die kleine bis mittelgroße Kanzlei“

Als Kundensegmente sind Privatpersonen sowie Kleinunternehmen bis kleine Unternehmen zu nennen. Das Wertversprechen baut auf denselben Pfeilern wie bei anderen Geschäftsmodellvarianten auf und bezieht sich vorwiegend auf die Generierung wirtschaftlichen Erfolges für den Kunden. Erreicht wird das durch umfangreiches Wissen, langjährige Erfahrung und einer vertrauenswürdigen Zusammenarbeit. Die Fokussierung auf eher kleinere Kunden wirkt sich auf den Angebotsumfang aus. Jahresabschlussprüfungen sind nur bei Kapitalgesellschaften erforderlich. Aus diesem Grund nimmt die Wirtschaftsprüfung in dieser Geschäftsmodellvariante eine geringere Bedeutung ein. Vorwiegend werden Tätigkeiten in der Steuerberatung und daran angrenzender Bereiche (z.B. Buchführung) durchgeführt. Die wichtigsten Ressourcen lauten Beziehungsfähigkeit, Reputation und Mitarbeiter. Zusätzlich nimmt das vorhandene Wissen in der Organisation sowie der einzelnen Mitarbeiter eine große Bedeutung ein. Die Marketingaktivitäten fallen naturgemäß geringer aus als bei den Big-4-Unternehmen. Neben der persönlichen Leistungsdistribution greift man auch auf Softwareunterstützung zurück. So werden Rechnungsbelege oder Daten aus der Buchhaltung teilweise über eigene Kundenportale zwischen

Mandant und Kanzlei ausgetauscht. Partnerschaften sind in dieser Variante äußerst wichtig. Diese werden hauptsächlich zu anderen Kanzleien, Banken, Versicherungen und Anwälten gepflegt. In Abbildung 21 ist das Geschäftsmodell von kleinen bis mittelgroßen Kanzleien in einem BMC aufbereitet.

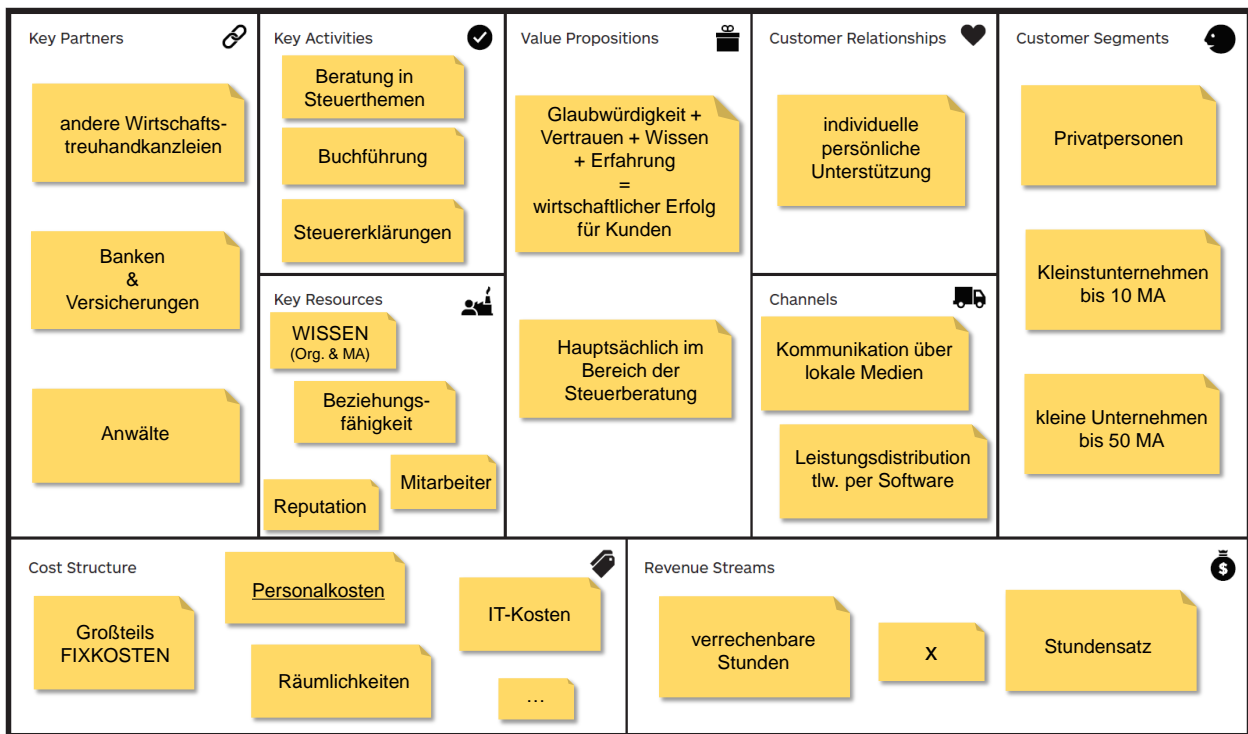


Abbildung 21: Geschäftsmodell von kleinen bis mittelgroßen Kanzleien, Quelle: Eigene Darstellung.

### „Der Spezialist“

Als Nischenanbieter positionieren sich Wirtschaftstreuhänderkanzleien deren Geschäftsmodell in dieser Analyse als „Spezialisten“ bezeichnet wird. Der entscheidende Unterschied zu den bereits vorgestellten Varianten ist die klare Fokussierung und Abgrenzung auf einen bestimmten Fachbereich oder eine Branche im Dunstkreis der Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung. Folgende zwei Beispiele sollen zeigen, wie eine derartige Spezialisierung in der Praxis aussehen kann: Die in Wien ansässige Kanzlei SIB bietet Steuerberatung mit Fokus auf Immobilien an und trägt diese Abgrenzung bereits im Kanzleinamen. SIB steht für **Steuer & Immobilienberatung**<sup>83</sup>. Das Unternehmen Taxservices verfolgt einen anderen Ansatz und bietet spezielle Angebote für Unternehmensgründer oder Berufstätige aus dem Medizinsektor<sup>84</sup>. Aus der Gesamtmenge an potentiellen Kunden die das Angebot von Wirtschaftstreuhändern beanspruchen ist nur ein abgegrenztes Segment relevant für diese Geschäftsmodellvariante. Sprich, nur jene Kunden, welche Beratung in dem jeweiligen Spezialgebiet der Kanzlei suchen, zählen zur adressierten Zielgruppe. In den weiteren Elementen des Geschäftsmodells liegt keine große Unterscheidung zu der vorhin angesprochenen Variante der kleinen bis mittelgroßen Kanzleien vor. Das Wertversprechen lautet geringfügig anders und streicht die Spezialisierung auf das Fachgebiet bzw. die Branche hervor. Die Grundaussage der Glaubwürdigkeit, des Wissens und der Erfahrung für den wirtschaftlichen Erfolg des

<sup>83</sup> Vgl. SIB (o.J.), Onlinequelle [03.06.17].

<sup>84</sup> Vgl. Taxservices (o.J.), Onlinequelle [03.06.17].

Kunden bleibt jedoch dieselbe. Zu den Kernaufgaben zählt verstärkt auch der Aufbau von Knowhow in dem Bereich der Spezialisierung. Dieses Knowhow ist gleichzeitig eine der wichtigsten Kernressourcen der Kanzlei. Abschließend ist in Abbildung 22 die dritte und letzte Geschäftsmodellvariante in einem BMC grafisch aufbereitet.

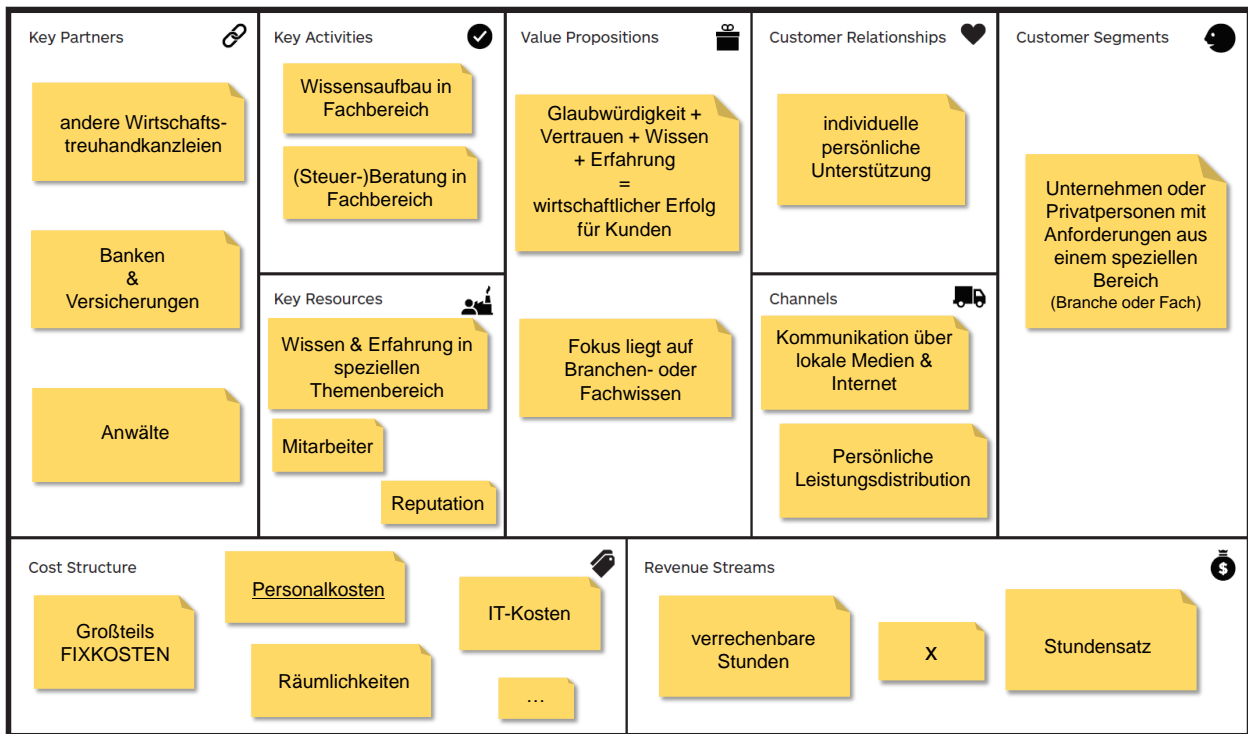


Abbildung 22: Geschäftsmodell der Spezialisten, Quelle: Eigene Darstellung.

### 3.4 Best Practice Beispiele

Steuerberater und Wirtschaftsprüfer erfüllen bereits über Jahrzehnte hinweg ihre Arbeit. Im Laufe dieser Zeit unterlag die Branche Einflüssen technologischer und regulatorischer Natur auf die sie sich einstellen und anpassen mussten. Dieser Abschnitt behandelt einige dieser Einflussgrößen und analysiert welche Auswirkung sie auf die Branche hatten.

Die Betrachtungsweise startet in den 1970er Jahren. Vor dieser Zeit war die Arbeit von Wirtschaftstreuhandern stark geprägt von der schriftlichen Erfassung von Soll und Haben in den Bilanzbüchern der Unternehmen. Die Überprüfung von Jahresabschlüssen dauerte teilweise Monate, da die gesamten Buchungen in den Bilanzbüchern akribisch kontrolliert werden mussten – und das ohne technologische Unterstützung.<sup>85</sup>

Die Veröffentlichung des ersten Tabellenkalkulationsprogramms mit dem Namen *VisiCalc* änderte die Arbeitsweise von Wirtschaftstreuhandern massiv. Tätigkeiten die zuvor einen Mitarbeiter bis zu 20 Stunden belegten konnten mit der automatisierten Berechnung in weniger als 15 Minuten vollendet werden. Auch ohne der Softwareunterstützung wurden bereits Tabellen manuell auf Papier angelegt und mit Zahlen und Berechnungen befüllt. Der große Nachteil dabei, änderte sich nur eine Variable konnte das Auswirkung auf

<sup>85</sup> Vgl. Schmitt (2016), S. 2 f.

die gesamte restliche Tabelle haben, was manuell korrigiert werden musste. Mit der softwaregestützten Tabellenkalkulation erfolgte eine derartige Korrektur und Neuberechnung in nur wenigen Sekunden. Knapp 10 Jahre nach der Veröffentlichung von *VisiCalc* wurde die Buchhaltungssoftware *QuickBooks* eingeführt und erreichte in den nachfolgenden Jahrzehnten durchschlagenden Erfolg. In der Spitzenzeit setzten 4,5 Millionen Unternehmen und in etwa 80% aller amerikanischen Buchhalter diese Software ein. *QuickBooks* ermöglichte es nicht nur Berechnungen in Tabellen vorzunehmen, sondern vollständige buchhalterische Prozesse softwaregestützt ablaufen zu lassen. Die Entwicklung, die sich in den letzten Jahren feststellen lässt, ist jene der cloudbasierten Anwendungen. Buchhaltungssoftware wird nicht mehr ausschließlich auf den Rechnern der Mitarbeiter betrieben, sondern ausgelagert in Rechenzentren. Zudem kommt dazu, dass die Anwendungen immer stärker miteinander integriert werden. Ein Beispiel stellen hochwertige Enterprise Resource Planning-Systeme (ERP) dar. Mit ihnen werden viele Schritte der Buchhaltung völlig automatisiert. So löst etwa eine Bestellung über das System nicht nur nachgelagerte Produktionsschritte aus, sondern verbucht den Geschäftsfall direkt in den digitalen Bilanzbüchern. Die Ergebnisse dieser Entwicklungen sind vielfältiger Natur. Zum einen kommt es zu einer deutlichen Beschleunigung der Prozesse von Wirtschaftstreuhandern und einer damit einhergehenden Reduktion von Kosten. Zum anderen profitieren auch die Kunden direkt von dieser Entwicklung, da ihnen ein exakter Zwischenstand über ihre finanzielle Situation tagesgenau ausgewertet werden kann. Die Überprüfung von Jahresabschlüssen ist ebenso weiter vereinfacht und beschleunigt worden. Die eingesetzte Software unterstützt den Wirtschaftsprüfer durch die Bereitstellung jener Zahlen und Daten die dieser für den Prüfungsprozess benötigt.<sup>86</sup>

Die genannten Entwicklungen veränderten die Branche der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer stark. Durch die Automatisierung von Buchungsabläufen sind viele der klassischen Buchführungsberufe obsolet geworden. Am Beispiel der USA lässt sich seit dem Jahr 1980 ein Rückgang von 400.000 Berufstätigen in diesem Bereich festmachen. Deren Aufgabe übernehmen heute umfangreiche Computerprogramme.<sup>87</sup>

Gleichzeitig mit dem Rückgang manueller Aufgaben wird Freiraum für komplexere und anspruchsvollere Tätigkeiten geschaffen. Steuerberater und Wirtschaftsprüfer befassen sich heutzutage mehr mit jenen Aufgaben die (noch) nicht automatisierbar sind. Dazu gehören beispielsweise komplexe Bilanzierungsfragen im Zusammenhang mit internationalen M&A-Aktivitäten.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> Vgl. Cheryl Jefferson & Associates (2015), Onlinequelle [03.06.17].

<sup>87</sup> Vgl. Enterprise Cloud News (2017), Onlinequelle [03.06.2017].

<sup>88</sup> Vgl. Schmitt (2016), S. 2.



## 4 BLOCKCHAINTECHNOLOGIE

In den letzten Jahren sorgt die digitale Währung *Bitcoin* für Schlagzeilen. Obwohl Bitcoins als Zahlungsmöglichkeit eine immer weitere Verbreitung finden und auch der Handelskurs entsprechende Anstiege verzeichnet, wird der Bitcoin zugrundeliegenden Technologie, der sogenannten Blockchain, ein weitaus größeres Entwicklungspotential zugeschrieben. Viele Experten gehen bei der Blockchain von einer weitreichenden und disruptiven Technologie aus, welche ein ähnliches Ausmaß wie die Entstehung und Verbreitung des Internets erzielen kann. In diesem Kapitel sind die Entstehungsgeschichte der Blockchain sowie deren Funktionsweise beschrieben. Davon abgeleitet ergeben sich wesentliche Erkenntnisse für die wissenschaftliche Arbeit, die in einem späteren Verlauf aufgegriffen und zur Bildung von Geschäftsmodellinnovationen verwendet werden.

### 4.1 Marktentwicklung

Dieser Abschnitt behandelt die Entwicklung und Verbreitung der Blockchaintechnologie über die letzten Jahre. Anhand unterschiedlichster Kennzahlen lässt sich das rasante Wachstum von blockchainbasierenden digitalen Währungen erkennen. So zeigt Abbildung 23 den Marktpreis von einem Bitcoin seit der Entstehung bis zum heutigen Tag. Bewegte man sich im Jahr 2011 noch bei einigen Zehntel Dollar pro Bitcoin, liegt der heutige Preis knapp über 1.700 Dollar.



Abbildung 23: Preisentwicklung Bitcoin in Dollar, Quelle: Blockchain Luxembourg S.A. (2017), Onlinequelle [Stand 15.05.17].

Einen vergleichbar rasanten Anstieg konnten auch die Anzahl der Transaktionen pro Tag verzeichnen. Im Frühjahr 2011 lagen diese im Bereich zwischen 1.000 und 4.000 Transaktionen pro Tag. Sechs Jahre später, im Frühjahr 2017, liegt die Zahl bei rund 300.000 Transaktionen pro Tag, was einer Steigerung von 30.000 Prozent bedeutet<sup>89</sup>. Doch nicht nur Bitcoins erfahren große Nachfrage und Interesse. So beläuft sich die Marktkapitalisierung aller sich derzeit im Umlauf befindlichen digitalen Währungen auf über 54 Milliarden US-Dollar<sup>90</sup>.

Bitcoin trägt mit seinen rund 28 Milliarden knapp mehr als die Hälfte dazu bei.

<sup>89</sup> Vgl. Blockchain Luxembourg S.A. (2017), Onlinequelle [15.05.2017].

<sup>90</sup> Vgl. CoinMarketCap (2017), Onlinequelle [15.05.17].

Das Unternehmen Gartner Inc., welches auf Marktforschung und IT-Branchenanalysen spezialisiert ist, veröffentlicht jährlich den sogenannten *Hype Cycle*. Dieses Diagramm stellt die Phasen dar, welche eine neue Technologie der Regel nach durchläuft. Die x-Achse ist der zeitliche Verlauf. Auf der y-Achse ist die Erwartungshaltung bzw. die Aufmerksamkeit für die Technologie angegeben. Den Eintrittspunkt in das Diagramm stellt die Phase „Innovation Trigger“ dar, das heißt, es werden erste technische Grundlagen veröffentlicht und Anwendungsfälle dafür erarbeitet. Die Technologie befindet sich noch in einer sehr frühen Phase. Mit technologischer Weiterentwicklung und größerer Bekanntheit steigt die Erwartungshaltung in die Technologie und erreicht irgendwann die „Spitze der inflationären Erwartungen“. Es entsteht ein Hype um die Technologie, Risikokapital wird bereitgestellt und viele Unternehmen setzen auf diesen neuen Trend. Mit dem Versuch eines produktiven Einsatzes kommen die Probleme der noch nicht ausgereiften Technologie zum Vorschein und die allgemeine Erwartungshaltung sinkt. Es kristallisiert sich immer mehr heraus was die Technologie tatsächlich bieten kann und was nicht. Mit diesen neuen Erkenntnissen arbeitet man in Richtung Massenmarktauglichkeit und erreicht nach gewisser Zeit das „Plateau der Produktivität“. Die Erwartungshaltung hat sich auf ein normales Niveau eingependelt. Farbindikatoren für jede Technologie geben an wie lange es in etwa dauern wird die einzelnen Phasen zu durchlaufen.<sup>91</sup>

Die Blockchain wurde 2016 das erste Mal als eigene Technologie am Hype Cycle ausgewiesen. Die Jahre zuvor fand man den Begriff hinter der Technologie *Kryptowährungen* versteckt. Wie Abbildung 24 zeigt, befindet sich die Technologie kurz vor dem höchsten Punkt der Erwartungshaltung. Man geht davon aus, dass in fünf bis zehn Jahren eine Durchdringung des Massenmarkts erreicht ist.

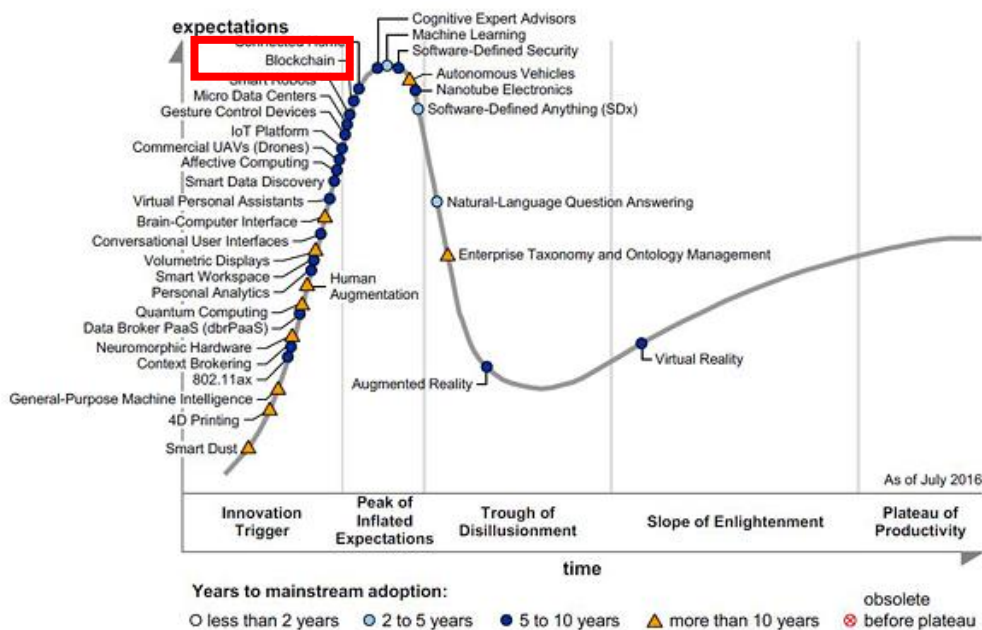


Abbildung 24: Garnter Hype Cycle, Quelle: Gartner Inc. (2016), Onlinequelle [15.05.17], leicht modifiziert.

Der rasante Anstieg in der Nachfrage nach blockchainbasierenden Währungen sowie die technologische Einschätzung von Experten, lassen darauf schließen, dass die Technologie in den kommenden Jahren große Bedeutung einnehmen wird. Bei bestehenden Geschäftsmodellen, die diese Technologie inkludieren

<sup>91</sup> Vgl. Gartner (2016), Onlinequelle [15.05.17].

können, oder gar durch diese Technologie vollständig ersetzt werden könnten, ist eine frühe Befassung mit dieser Thematik daher sinnvoll, wenn nicht gar notwendig.

## 4.2 Technische Grundlagen

Bevor die Eigenschaften der Blockchain selbst genauer analysiert werden, ist ein Blick auf die erste öffentlich bekannte Verbreitung einer Blockchain, die der Bitcoins notwendig.

Der Begriff der Blockchain fand erstmals 2008 durch die wissenschaftliche Veröffentlichung des IT-Spezialisten Satoshi Nakamoto größere Aufmerksamkeit. In seinem Paper *Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System* sind die Grundzüge der modernen Blockchaintechnologie beschrieben. Die wichtigsten Kernaussagen daraus lauten:<sup>92</sup>

- Der Austausch digitaler Währung zwischen zwei Parteien (auch *Peer-to-Peer* bzw. *P2P* genannt) erfolgt ohne Einbindung einer dritten Partei wie beispielsweise einem Finanzdienstleister.
- Eine Kontrollinstanz um das mehrmalige Ausgeben der gleichen digitalen Währung zu überprüfen ist obsolet. Dies wird auch als *double spending* bezeichnet und im weiteren Verlauf genauer beschrieben.
- Das Hinzufügen oder Editieren von Daten in die Blockchain erfordert keine vertrauenswürdige Partei, sondern erfolgt durch kryptografische Validierungsprozesse. Somit ist eine Datenintegrität gewährleistet.

Ziel der Bitcoin-Technologie war es die Funktionsweise von traditionellen Währungen in die digitale Welt zu transferieren. Traditionelle Währung erfüllt grundsätzlich drei wesentliche Aufgaben: vereinfachter Austausch von Waren und Dienstleistungen, Werterhaltung für den Besitzer für einen späteren Einsatz und Messgröße für Waren und Dienstleistungen die am Markt verfügbar sind. Vor der Einführung von Bitcoin waren die Aufgaben einer traditionellen Währung nicht vollständig digital abbildbar. Ein zentraler Punkt dafür war das Problem des so genannten *double spendings*. Anhand eines Beispiels soll dieses Problem näher erläutert werden (siehe auch Abbildung 25): Bob besitzt eine gewisse Menge einer digitalen Währung und verwendet diese um eine Softwarelizenz über das Internet von Alice zu kaufen. Da es sich bei digitaler Währung nur um Bits und Bytes auf dem Speichermedium von Bob handelt, kann dieser die exakt selbe Einheit der digitalen Währung duplizieren und nochmals verwenden. Somit kauft Bob parallel mit der gleichen Währung auch in Charlie's Onlineshop ein. Sowohl Alice als auch Charlie halten nun die gleiche Einheit der digitalen Währung. Bob hat seine digitale Währung verdoppelt und zwei Mal ausgegeben. Umgelegt auf traditionelle Währung würde das bedeuten, dass Bob den exakt gleichen zehn Euroschein zwei Mal zur Verfügung hätte und damit Waren oder Dienstleistungen bezieht.<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Vgl. Nakamoto (2008), Onlinequelle [15.05.2017].

<sup>93</sup> Vgl. Morabito (2017), S. 6 f.

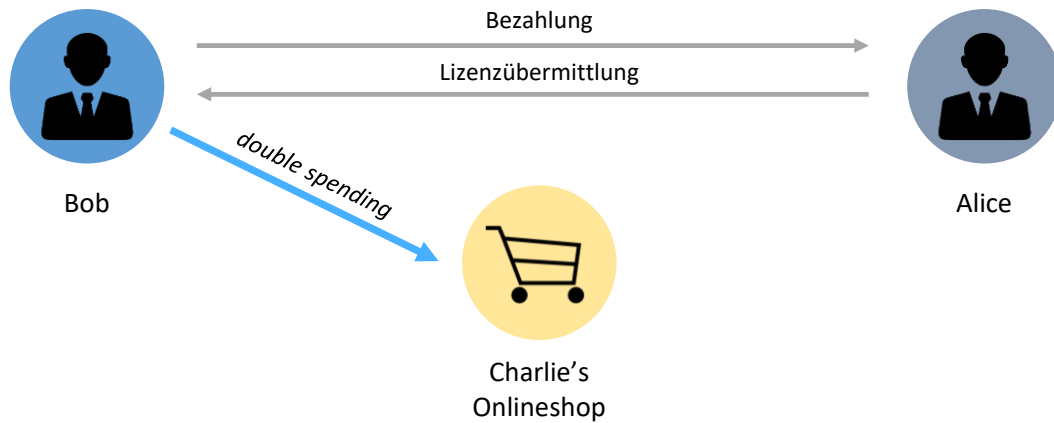


Abbildung 25: Prinzip des Double Spendings anhand eines schematischen Ablaufs, Quelle: Eigene Darstellung

Bitcoin löste zum ersten Mal in der Geschichte dieses Problem, ohne, dass eine externe Kontrollinstanz miteinbezogen werden muss. Die Funktionsweise dieser Lösung ist Teil des nachfolgenden Abschnittes.

### 4.3 Funktionsweise

Der Begriff Blockchain rührt daher, dass Datenblöcke in einer endlosen Kette aneinandergereiht und miteinander verbunden sind. Ein Block besteht immer aus mehrere Transaktionen. Eine Transaktion ist beispielsweise die Übermittlung einer digitalen Währung von A nach B. Die Transaktion enthält die Information über den Absender, den Empfänger und zusätzliche Details wie beispielsweise den Betrag. Jeder Benutzer im Netzwerk verfügt über ein öffentliches Konto (*distributed public ledger*), sprich, es ist für alle Netzwerkteilnehmer ersichtlich, welche Transaktionen auf dieses Konto eingegangen sind und welche Transaktionen davon wieder gesendet wurden. Neben den einfachen Benutzern des Netzwerks gibt es sogenannte Gesamtknoten (*Full-Nodes*). Diese Knoten verfügen zu jeder Zeit über ein vollständiges Abbild aller bisherigen Transaktionen des Netzwerkes. Sendet ein Benutzer über sein Konto eine Transaktion werden folgende Schritte durchlaufen:<sup>94</sup>

#### 1. Definition der Transaktion

Im ersten Schritt legt der Absender fest, an wen (Empfängeradresse) er wieviel (Betrag) senden möchte. Aus Sicherheitsgründen signiert der Absender die Transaktion mit einem nur ihm bekannten Schlüssel (*private key*). Mittels der Absenderadresse (*public key*) ist es dem Knoten im Netzwerk möglich, die Echtheit der Transaktion zu überprüfen; durch einen Abgleich der Absenderadresse mit der Signatur lässt sich erkennen ob die Transaktion gültig ist oder nicht.

#### 2. Authentifizierung der Transaktion

Alle Knoten des Netzwerks, welche die neue Transaktion übermittelt bekommt, durchlaufen den im ersten Schritt beschriebenen Überprüfungsprozess und validieren die neue Transaktion. Zusätzlich wird überprüft, ob der Absender tatsächlich über den benötigten Betrag verfügt. Da jeder Knoten, wie bereits beschrieben, alle Transaktionen aller Konten gespeichert hat, ist es überprüfbar, ob das Konto aktuell über einen

<sup>94</sup> Vgl. Morabito (2017), S. 24.

ausreichenden Betrag verfügt. Im Zuge dessen wird auch kontrolliert, ob die gleiche Einheit nicht bereits an jemand anderes gesendet wurde. Somit ist das Problem des *double spendings* gelöst. Sofern sämtliche Validierungen gültig sind, erhält die Transaktion den Status „ausstehend“.

### 3. Erzeugung eines neuen Blocks

Jener Knoten, der zuerst ein mathematisches Rätsel löst, ist berechtigt alle ausstehenden Transaktionen in einen neuen Block zusammenzufassen. Das Lösen der Rechenaufgabe nennt sich *Proof-of-Work* (PoW) und hat den Zweck das Netzwerk vor Attacken und Spam zu schützen. Bevor jemand einen neuen Block erzeugen darf, muss also zuerst eine gewisse Rechenleistung durch die Hardware erbracht werden. Somit steht für Angreifer in der Regel der Nutzen in keinem Verhältnis zu dem zu leistenden Aufwand. Als Entlohnung für die Bereitstellung von Rechenleistung erhält der Blockerzeuger einen gewissen Anteil der Transaktionssumme. Sobald der Knoten den Block erstellt hat, sendet er eine Mitteilung an das gesamte Netzwerk um die restlichen Knoten über den neuen Block zu informieren.

### 4. Überprüfung des neuen Blocks

Alle Knoten des Netzwerks überprüfen den neuen Block auf seine Gültigkeit. Ziel ist es einen Konsens im gesamten Netzwerk zu erreichen und somit sicherzustellen, dass die gleichen Informationen von allen Beteiligten überprüft und als valide gekennzeichnet wurden.

### 5. Anhängen des neuen Blocks

Wenn alle Knoten den neuen Block als valide anerkennen, wird dieser zu der bisherigen Kette von Blöcken hinzugefügt. Das Netzwerk hat einen neuen Zustand. Alle Konten die in den Transaktionen enthalten waren sind um die entsprechenden Beträge vermehrt oder verringert worden.

In Abhängigkeit davon um welche Ausprägung der Blockchain es sich handelt, benötigt der Durchlauf dieser Schritte unterschiedlich lange. Bei *Ethereum*, neben Bitcoin einer der bekanntesten Blockchainplattformen, liegt die durchschnittliche Zeit bei zirka 15 Sekunden<sup>95</sup>.

## 4.4 Charakteristika der Blockchaintechnologie

Aus der Art und Weise wie die Blockchain konzipiert ist ergeben sich mehrere Charakteristika und Vorteile gegenüber herkömmlichen Technologien. Die hervorstechendsten von ihnen sind in diesem Abschnitt näher erläutert:<sup>96</sup>

### **Verteilte Macht**

In der Blockchain gibt es keine zentrale Stelle, welche über die Macht verfügt das Netzwerk zu kontrollieren, gegen den Willen der Mehrheit zu ändern oder gar vollständig still zu legen. Selbst wenn einige Knoten oder im Extremfall sogar der Großteil der Netzwerkteilnehmer aus einem Grund keinen Zugang mehr zur Blockchain haben, besteht diese weiterhin und erfüllt ihren Zweck. Der Proof-of-Work-Algorithmus schützt das Netzwerk vor feindlichen Übergriffen, da jemand mindestens 51% der Rechenleistung des gesamten Netzwerkes besitzen muss um es für unlautere Zwecke zu missbrauchen. Selbst das „Drucken“ neuen

---

<sup>95</sup> Vgl. Etherscan (2017), Onlinequelle [15.05.17].

<sup>96</sup> Vgl. Tapscott/Tapscott (2016), S. 70 ff.

digitalen Geldes ist nicht durch eine zentrale Stelle gesteuert. Öffentlich einsehbare und nachvollziehbare Algorithmen kontrollieren wer für welche Aktivitäten wie viel der digitalen Währung als Aufwandsentschädigung erhält. Was bei traditioneller Währung die Zentralbanken übernehmen, liegt in der Blockchain in der Verantwortung des Netzwerkes und der innerhalb verteilten Macht.

### **Vertrauen und Transparenz durch Konsens**

Eine Vielzahl an Geschäftsprozessen baut auf einer Vertrauensbasis auf. Kunden vertrauen ihrer Bank, dass diese ihr Geld sicher verwaltet und nicht missbräuchlich verwendet. Regierungen erheben Steuern und bieten wiederum Leistungen wie ein Gesundheitssystem, öffentliche Einrichtungen oder die Sicherung des Rechtsstaates. Obwohl es Kontrollinstanzen gibt, müssen die Bürger darauf vertrauen, dass ihre Gelder vertrauensvoll eingesetzt werden. Großteils handeln die Vertrauenspartner auch korrekt und es kommt selten zu Missbräuchen. Was jedoch nicht gegeben ist, ist eine Transparenz über diese Geschäftsprozesse – selbst wenn sie korrekt und ohne Missbrauchsgedanken ausgeführt werden. Mit der Blockchaintechnologie wandert die Verantwortung für die Schaffung von Vertrauen weg von Personen und Organisationen hin zu der Technologie selbst. In der Blockchain ist nicht unbedingt ersichtlich welche Person oder Organisation sich hinter einem Konto befindet. Was jedoch klar ersichtlich und für alle Netzwerkteilnehmer einsehbar ist, ist die Information wann welche Transaktionen über das Konto getätigt wurden. Durch spezielle Algorithmen und der laufenden Schaffung eines Konsenses innerhalb des Netzwerkes, können sich alle Teilnehmer auf den aktuellen Datenstand verlassen und sichergehen, dass diese Daten korrekt sind.

### **Intermediäre sind obsolet**

Eine der bedeutendsten Eigenschaften der Blockchain liegt in der soeben beschriebenen Funktion eines netzwerkweiten Konsenses. Diese Einigkeit wird auch in der realen Welt erzielt, was sich an einem Beispiel zeigen lässt: Alice überweist Bob von ihrem Bankkonto 100 Euro. Das zuständige Bankinstitut tritt als Vermittler auf, reduziert das Konto von Alice um 100 Euro und erhöht jenes von Bob um den gleichen Betrag. Sobald die Überweisung abgeschlossen ist und die Kontostände verändert wurden, sind sich Alice und Bob über die korrekte Abwicklung einig. In der Blockchain ist derselbe Fall abbildbar, nur das statt dem Euro eine beliebige digitale Währung zum Einsatz kommt. Der große Unterschied liegt nun darin, dass die Funktion des Bankinstitutes von der Blockchain und ihrer verteilten Macht im Netzwerk erfüllt wird. Die Intermediärfunktion, welche die Bank erfüllt, wird in der Blockchain nicht benötigt und wäre dort überflüssig. Es wird trotzdem eine Einigkeit erreicht und alle Teilnehmer können auf den aktuellen Stand der Blockchain vertrauen.

### **Nicht veränderbares Zeitstempelprotokoll**

Durchläuft eine Transaktion die in Abschnitt 4.3 beschriebenen Schritte und geht als Teil eines neuen Blocks in die Blockchain ein, ist dieser Eintrag unveränderbar abgelegt. Eine zusätzliche Eigenschaft der Blockchain ist es, jeder dieser Aktionen mit einem Zeitstempel, welcher ebenfalls nicht mehr änderbar ist, zu versehen. Da die Transaktion den Validierungsprozess des Netzwerkes durchlaufen ist und ein Konsens für die Gültigkeit gefunden wurde, ist der Eintrag auf alle Zeit sichergestellt und in der Blockchain abgelegt. Ein solches System kann beispielsweise dafür genutzt werden, um zu einem beliebigen Zeitpunkt den Nachweis über den Besitz eines bestimmten Objektes (z.B. digitale Währung) zu erbringen. Andere

Blockchainplattformen neben Bitcoin ermöglichen es über digitale Währungen hinweg Objekte in der Blockchain zu verwalten. So können beispielsweise Zertifikate, Zeugnisse oder der Besitz an Grund und Boden in Konten verwaltet oder auf andere Konten transferiert werden. Besonders bei solchen Anwendungsfällen kommt die Relevanz des Zeitstempels zu tragen.

### **Intelligente Verträge (*Smart Contracts*)**

In vielen Erwähnungen in der Literatur spricht man bei Bitcoins von der Blockchain 1.0. Intelligente Verträge kennzeichnen dagegen die Weiterentwicklung hin zu der Blockchain 2.0. Geprägt wurde der Begriff der intelligenten Verträge vom Gründer der Blockchainplattform Ethereum, Vitalik Buterin. Ethereum baut auf demselben Konzept wie Bitcoin auf, entwickelte dieses jedoch weiter. So kann man bei Ethereum nicht nur die digitale Währung *Ether* gegenseitig austauschen, sondern auch ganze Programmcodes von der Blockchain ausführen lassen. Ein Programmcode wird in eigenen Typen von Konten hinterlegt und ist danach für das gesamte Netzwerk abrufbar. Plötzlich ist es möglich, Transaktionen mit Parametern zu versehen. Ein einfaches Beispiel wäre ein intelligenter Vertrag, welcher eine Abstimmung zwischen zwei Optionen anbietet. Konto A sendet eine Transaktion an den Vertrag und fügt als Parameter *Option 1* hinzu. Die Konten B und C führen jeweils auch eine Transaktion mit dem Parameter *Option 2* durch. Im intelligenten Vertrag wurde dreimal abgestimmt. Das Ergebnis kann nun wiederum von allen Beteiligten abgerufen werden. Dieses simple Beispiel soll nur eine Idee davon geben, was mit intelligenten Verträgen realisierbar ist. Grundsätzlich lässt sich eine noch so komplexe Programmlogik in den intelligenten Verträgen hinterlegen. Der große Vorteil dabei: alle bereits beschriebenen Eigenschaften der Blockchaintechnologie gelten auch für intelligente Verträge.

### **Initial Coin Offering (ICO)**

Der Begriff des *Initial Coin Offering (ICO)* lehnt sich an den erstmaligen öffentlichen Handel von Geschäftsanteilen eines Unternehmens (*Initial Public Offering - IPO*). Im Kontext der Blockchaintechnologie werden jedoch keine Unternehmensanteile verkauft, sondern kommt es zum ersten öffentlichen Verkauf von Coins. Der bekannteste Coin ist der Bitcoin. Daneben gibt es mittlerweile tausende weitere Coins bzw. Kryptowährungen. Die meisten dieser Coins werden durch einen ICO der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. In der Regel tauschen die Käufer im Zuge eines ICO eine bereits etablierte Kryptowährung (wie beispielsweise Bitcoin oder Ethereum) gegen den neuen Coin und hoffen infolgedessen auf eine Wertsteigerung des neuen Coins.

## **4.5 Erkenntnisse für die Arbeit**

Die in Kapitel 4.1 beschriebenen Informationen über die Marktentwicklung von Bitcoins und anderen blockchainbasierenden Technologien lassen darauf schließen, dass das Thema Blockchain in den kommenden Jahren stark an Bedeutung gewinnen wird. Betrachtet man die Einschätzung von Gartner Inc. erreicht die Blockchaintechnologie gerade den Höhepunkt der Erwartungshaltungen. Es ist davon auszugehen, dass der Hype um das Thema erstmal wieder abflaut und die Erwartungen sich auf ein normales Niveau einpendeln. Dieser Prozess wird noch einige Jahre in Anspruch nehmen. Für bestehende Geschäftsmodelle, die womöglich durch die Blockchaintechnologie beeinflusst oder gar vollständig ersetzt werden, bedeutet das Zeit sich dieser Entwicklung anzupassen. Auf der anderen Seite darf die Entwicklung nicht ignoriert werden. Unternehmen profitieren mit Sicherheit davon, sich frühzeitig mit dieser Technologie

auseinanderzusetzen um zu prüfen ob und welche Auswirkung sie auf das Geschäftsmodell des Unternehmens haben kann. Am stärksten sind mit Sicherheit jene Geschäftsmodelle betroffen, die in irgendeiner Art und Weise eine Intermediärfunktion für zwei oder mehrere Parteien erfüllen. Die Blockchain schafft Vertrauen und Konsens ohne Einbeziehung Dritter, was deren Funktion in herkömmlichen Geschäftsmodellen obsolet macht. Die Unveränderbarkeit von Daten trägt zu der Schaffung von Vertrauen bei. Einmal in die Blockchain geschrieben, lagern die Daten nicht an einem zentralen Ort, wo sie angreifbar gegenüber Attacken sind, sondern sind verteilt auf das gesamte Netzwerk. In Kombination mit einem Zeitstempel können so Datenzustände mit einem Zeitnachweis vertrauensvoll abgelegt werden.



## 5 GESCHÄFTSMODELLOPTIENEN

Dieser Abschnitt enthält Geschäftsmodelloptionen für die Branche der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer mit speziellem Fokus auf die Blockchaintechnologie. Als Grundlage dienen die Informationen aus den vorangegangenen Kapiteln. Teilweise enthalten die Geschäftsmodelloptionen mehrere Realisierungsansätze (z.B. Kapitel 5.1 oder Kapitel 5.5). Je Geschäftsmodelloption ist ein BMC abgebildet. Die blauen Bereiche kennzeichnen die bedeutendsten Veränderungen zu den bisherigen Modellen (siehe Abschnitt 3.3.10).

### 5.1 Integration in Unternehmensprozesse

Ein naheliegender Ansatz ist es, die Blockchaintechnologie stückweise in bereits bestehende Unternehmensprozesse eines Steuerberaters oder Wirtschaftsprüfers zu integrieren. Besonders bei Angeboten die einem hohen Preisdruck unterliegen (vgl. Kapitel 3.2.3) bietet die Effizienzsteigerung von Prozessen eine große Chance. Kosten können gesenkt und auf einen niedrigeren Angebotspreis umgelegt werden. Als zweiter Aspekt ist die Eigenschaft „Vertrauen und Transparenz“ der Blockchaintechnologie zu nennen. Wie in Kapitel 4 beschrieben ist das eine der Kerneigenschaften dieser Technologie. Die Geschäftsmodellanalyse von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern ist zum selben Schluss gekommen. Wie beispielsweise in Abschnitt 3.3.2 angeführt, baut das Wertversprechen stark auf die Attribute Glaubwürdigkeit und Vertrauen auf. Wirtschaftstrehänder können die Blockchaintechnologie dazu einsetzen um diese Attribute noch stärker zu vertreten und zu kommunizieren.

Ein Ansatz, wie die Technologie in bereits bestehende Unternehmensprozesse integrierbar wäre, lautet wie folgt (siehe auch Abbildung 26):

#### Hinterlegung von Belegen und Buchhaltungsvorgängen in der Blockchain

Heutzutage werden in den meisten Fällen bereits sämtliche Belege und Buchhaltungsvorgänge digital erfasst. Die Daten sind lokal abgespeichert und jederzeit vom Besitzer, oder sogar von Externen, änderbar. Mit der Integration der Blockchain in diesem Schritt lässt sich sowohl eine Erhöhung der Transparenz als auch eine Senkung von Prozesskosten erzielen. Belege und Buchhaltungsvorgänge werden dabei zusätzlich automatisch in der Blockchain abgelegt. Ab diesem Zeitpunkt sind die Informationen dezentral gespeichert, mit einem eindeutigen Zeitstempel hinterlegt und nicht mehr änderbar. Von sensiblen Daten wird rein ein „digitaler Fußabdruck“ (der sogenannte Hash) in der Blockchain abgelegt. Durch den Vergleich des Hash-Wertes in der Blockchain mit jenem der lokal vorliegt, kann zu jedem Zeitpunkt bestimmt werden, ob die lokalen Daten verändert wurden oder nicht.

In einem BMC dargestellt, ändert sich das Geschäftsmodell nur geringfügig. Als neue und wichtige Partner kommen Anbieter und Berater der Blockchaintechnologie hinzu. Als Beispiele sind unter anderem das *R3 Consortium* oder der Anbieter *Balanc3* zu nennen. Das Wertversprechen wird in den Attributen Glaubwürdigkeit und Vertrauen weiter unterstützt. Durch Effizienzsteigerung ist kostenseitig eine Verringerung der Personalkosten zu erwarten. Mit noch stärkerer Einbindung von IT-Systemen ist mit einer gewissen Zunahme der IT-Kosten zu rechnen.

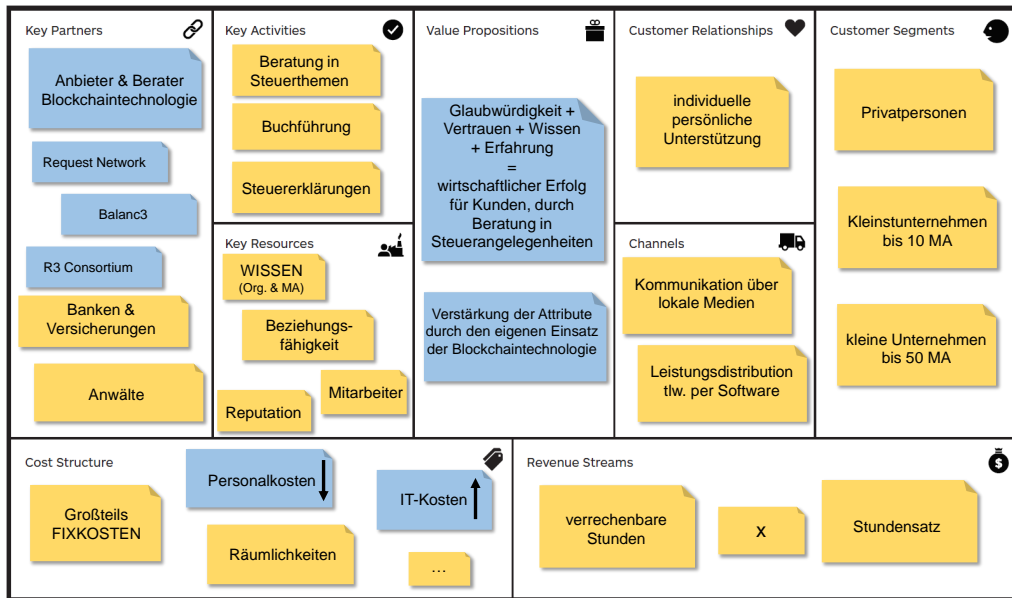


Abbildung 26: Geschäftsmodelloption: Integration in Unternehmensprozesse, Quelle: Eigene Darstellung.

## 5.2 Wirtschaftstrehänder mit Blockchainexpertise

Wie in Kapitel 4.1 zu entnehmen, erfährt die Blockchain-Technologie einen rasanten Aufschwung. Es ist in den nächsten fünf bis zehn Jahren mit einer breiten Marktdurchdringung zu rechnen. Immer mehr Unternehmen sowie auch Privatpersonen werden mit dieser Technologie in Kontakt kommen, Zahlungen darüber abwickeln und Verträge in der Blockchain abschließen (vgl. *Smart Contracts* in Kapitel 4). Die breitere Nutzung der Blockchain führt automatisch zu einem größeren Bedarf an Experten die in dieser Thematik entsprechend beraten können. Als Geschäftsmodelloption ergibt sich daher die Spezialisierung eines Steuerberaters oder Wirtschaftsprüfers auf die Blockchain-Technologie. Das dafür angefertigte BMC (Abbildung 27) stellt den Fokus auf die Technologie klar dar. Der Ansatz lässt sich gut mit der Geschäftsmodellvariante „Der Spezialist“ aus Kapitel 3.3.10 vergleichen. Die Spezialisierung erfolgt in diesem Fall auf die Blockchain-Technologie. In der Ausprägung muss der Wirtschaftstrehänder über die gleichen Kanäle wie die Anwender der Blockchain-Technologie kommunizieren. In der BMC-Darstellung sind daher beispielsweise das *Blockchain Meetup*, als regelmäßiges Treffen von Blockchain-Anwendern und das in der Szene sehr bekannte Internetforum *Bitcointalk.org* angeführt. Potentielle Kunden in dieser Geschäftsmodelloption sind hauptsächlich Unternehmen und Privatpersonen die steuerrechtliche Fragen rund um die Blockchain haben. Auch hier sind wieder zwei Beispiele angeführt. *Bitpanda* bietet über seine Webseite den Kauf und Verkauf von Kryptowährungen an. Der Betreiber der Seite ist durch diesen Handel treuhänderisch für die Einlagen der Nutzer tätig, was viele Themen der Steuerberatung aufwirft. Das zweite Beispiel handelt von dem Unternehmen *Herocoin*, welches im Oktober dieses Jahres den ersten österreichischen ICO durchgeführt hat und dadurch Kryptowährungen im Wert von mehreren Millionen Euro eingenommen hat. Auch hier ist ein Bedarf nach einer spezialisierten Steuerberatung festzumachen.

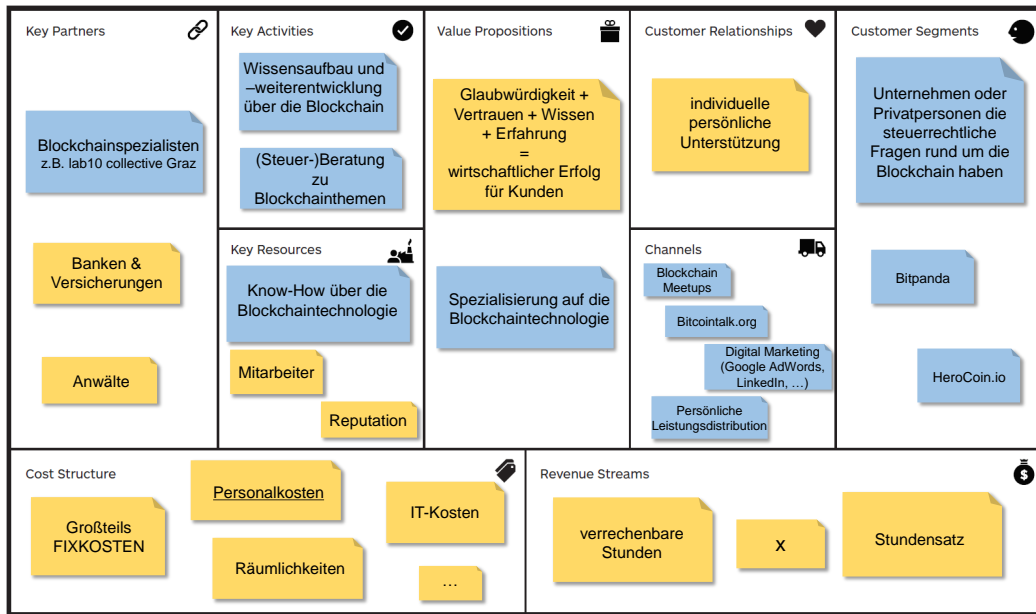


Abbildung 27: Geschäftsmodelloption: Wirtschaftstreuhand mit Blockchainexpertise, Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.3 Reine Spezialisierung auf komplexe Themen

Diese Geschäftsmodelloption baut auf folgenden Erkenntnissen auf: Die in Kapitel 3.4 beschriebene Entwicklung der Branche zeigt, dass all jene Tätigkeiten, die mit dem aktuellen Stand der Technik automatisierbar sind, auch tatsächlich automatisiert werden. Mit der Einführung der ersten Tabellenkalkulationssoftware fielen tausende von Arbeitsplätzen weg und wurden durch kostengünstigere und effizientere Computer ersetzt. Ein ähnliches Schicksal kann der Branche erneut widerfahren. Besonders Wirtschaftsprüfer sehen sich gefährdet. Ihre Tätigkeiten beruhen hauptsächlich auf der Überprüfung von buchhalterischen Vorgängen und tragen dazu bei, dass Transparenz geschaffen und Unternehmen und deren Geschäftsberichten vertraut werden kann. Mit Blick auf die in Kapitel 4 beschriebenen Kerneigenschaften der Blockchaintechnologie, lassen sich Parallelen erkennen. Auch die Blockchain bietet Transparenz und schafft Vertrauen. Sobald die Technologie diesen Mehrwert günstiger oder in irgendeiner Form besser bietet, müssen Wirtschaftstreuhand sich in ihrem Beruf gefährdet sehen. Der untersuchte Fall der Einführung von Tabellenkalkulationsprogrammen zeigt ebenso wie die Branche darauf reagiert hat. Einfache Tätigkeiten wurden weitestgehend automatisiert. Steuerberater und Wirtschaftsprüfer fokussierten sich vermehrt auf komplexere Tätigkeiten, welche (noch) nicht von Computerprogrammen erledigt werden konnten. Diesen Ansatz verfolgt auch die hier beschriebene Geschäftsmodelloption (Abbildung 28). Noch wichtiger als bei bestehenden Modellen sind das Wissen sowie die Mitarbeiter im Unternehmen. Dadurch ist sichergestellt, dass die komplexen Themen kompetent bearbeitet werden können. Simple Aufgaben werden bewusst ausgespart. Die Positionierung erfolgt als Experte für komplexe Aufgaben. Auf der Kundenseite bedeutet das, dass vorwiegend Großkonzerne und große Unternehmen eine relevante Zielgruppe darstellen. Privatpersonen oder kleine Unternehmen haben zu wenige der komplexen Aufgaben auf die sich Wirtschaftstreuhand in dieser Geschäftsmodelloption spezialisieren. Blockchainbezogene Themen würde man mittels entsprechenden Partnern abdecken. Als Kanäle bieten sich vor allem spezialisierte Zeitschriften wie das *WT Fachjournal* oder *Der Steuerberater* an, über welche man sich als Experte für bestimmte Themen positioniert.

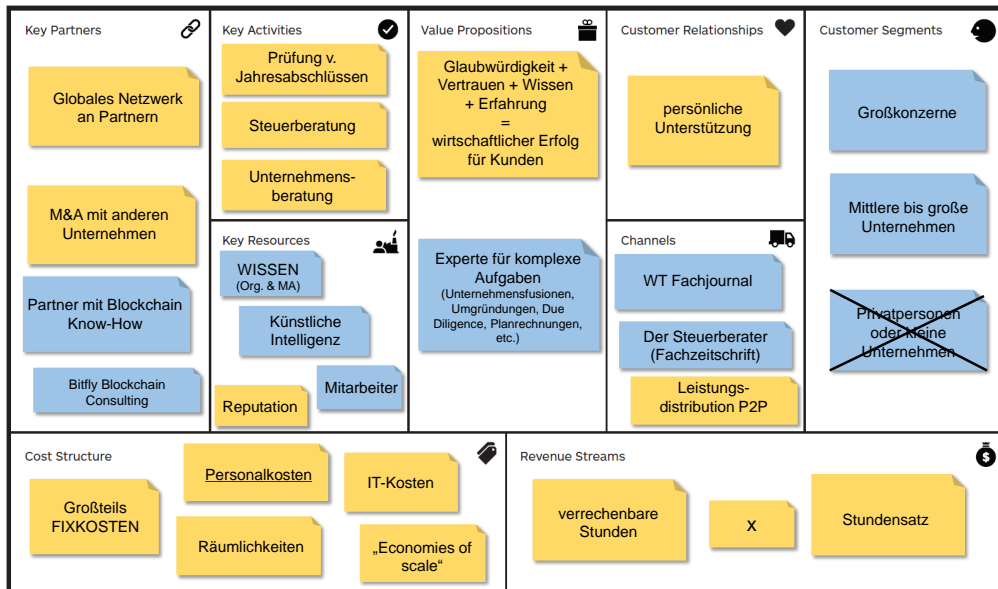


Abbildung 28: Geschäftsmodelloption: Reine Spezialisierung auf komplexe Themen, Quelle: Eigene Darstellung.

## 5.4 IT-Auditor

Die Branchenanalyse nach Porter zeigt aktuelle Einflüsse und Veränderungen für die Berufe der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer (vgl. Kapitel 3.2). Im Abschnitt der technologischen Veränderung ist beschrieben, wie IT-Systeme immer mehr die Aufgaben von Wirtschaftstreuhandern übernehmen und in welche große Abhängigkeit man sich gegenüber solcher Systeme begibt. Die korrekte Funktionsweise der IT-Systeme wird immer wichtiger. Für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer eröffnet sich ein neues Betätigungsfeld. Die in der Buchhaltung eingesetzten Systeme müssen regelmäßig auf ihre korrekte Funktionsweise hin geprüft werden. Dabei reichen reine IT-Kenntnisse nicht aus. Es ist ebenso wichtig fachliche Expertise in die Überprüfung einfließen zu lassen. Wirtschaftstreuhand, die sich in diesem Bereich spezialisieren, benötigen entweder starke Partner um den IT-bezogenen Teil der Aufgabe abzudecken, oder sie bauen sich das Knowhow selbstständig auf. Die Kernaktivitäten verlagern sich weg von der klassischen Steuerberatung, Buchführung und Prüfung von Jahresabschlüssen hin zu der Überprüfung bzw. Durchführung von Audits der eingesetzten IT-Systeme. Im Erlösmodell ist neben der Verrechnung pro geleisteter Stunde auch ein Pauschalsatz pro durchgeführtem Audit denkbar. Ähnlich wie in der zweiten Geschäftsmodelloption muss der Wirtschaftstreuhand über die Kanäle kommunizieren über die die entsprechende Community anzutreffen ist (z.B. ICOAlert.com, CoinDesk.com). Abbildung 29 stellt die Geschäftsmodelloption in einem BMC grafisch dar.

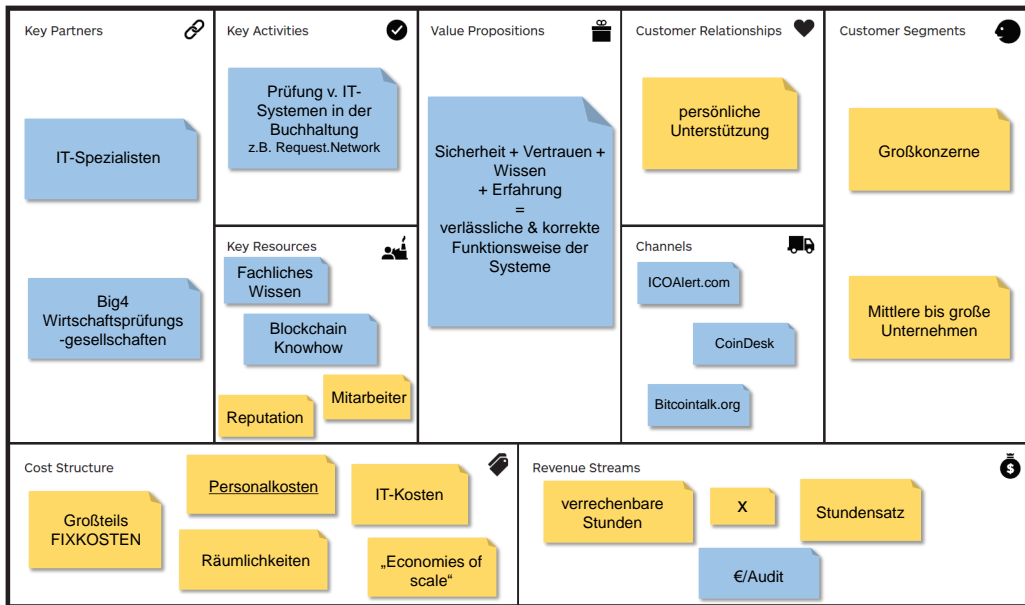


Abbildung 29: Geschäftsmodelloption: IT-Auditor, Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.5 Plattformanbieter

Die bereits angeführten Analysen und Recherchen in dieser Arbeit zeigen klar, dass viele der Aufgaben von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern durch die Blockchaintechnologie übernommen bzw. sogar ersetzt werden können. In der hier beschriebenen Geschäftsmodelloption tritt der Wirtschaftstrehänder die Flucht nach vorne an indem er einige seiner Tätigkeiten zwar durch die Technologie obsolet macht, gleichzeitig aber neuartige Leistungen über die Blockchain anbietet. Zusammengefasst lässt sich dieses Leistungsangebot als Plattform bezeichnen. Folgende zwei Ansätze sind dabei denkbar:

#### Triple Entry Accounting: Geschäftsfälle automatisch über die Blockchain verbuchen

Der heutige Stand der Technik ist die doppelte Buchhaltung. Jeder Geschäftsbeleg wird sowohl im Soll eines betroffenen Kontos als auch im Haben eines anderen betroffenen Kontos verbucht. Diese Tätigkeit wird meist durch eine Buchhaltungssoftware (z.B. BMD) unterstützt. Handelt es sich um Geschäftsvorfälle zwischen zwei Unternehmen, so muss dieser in jeder Buchhaltung extra verbucht werden. Abbildung 30 zeigt ein vereinfachtes Beispiel eines Warenverkaufs auf Ziel. Unternehmen A kauft Waren im Wert von €1.000 bei Unternehmen B und verbucht diesen Geschäftsfall als Wareneingang (Soll) bei gleichzeitiger Erstellung von Lieferverbindlichkeiten (Haben). Unternehmer B verbucht Erlöse durch Handelswaren (Haben) und stellt €1.000 als Lieferforderungen auf der Soll-Seite ein.

A	
SOLL	HABEN
Wareneingang €1.000	
	Lieferverb. €1.000

B	
SOLL	HABEN
Lieferforder. €1.000	
	HW-Erlöse €1.000

Abbildung 30: Verbuchung von Warenverkauf auf Ziel, Quelle: Eigene Darstellung.

Beim *Triple Entry Accounting* wird der Geschäftsfall zusätzlich noch ein drittes Mal abgelegt. Der Speicherort dafür ist die Blockchain. Durch die Eigenschaft der Technologie jede Transaktion zu überprüfen

und erst bei erfolgtem Konsens auch tatsächlich zu validieren (vgl. Kapitel 4.3), eignet sie sich ideal für derart sensible Vorgänge. Der Wirtschaftstreuhänder kann als Anbieter einer solchen Lösung den Aufwand zur Verbuchung solcher Geschäftsfälle deutlich verringern. Das oben beschriebene Beispiel aufgegriffen, bedeutet das, dass der von Unternehmen A verbuchte Geschäftsfall zusätzlich in der Blockchain geprüft und abgelegt wird. Unternehmen B liest die Information aus der Blockchain und spielt sie automatisiert in die eigene Buchhaltung ein. Bei komplexen Vorgängen steht der Wirtschaftstreuhänder nach wie vor beratend zur Seite. Als Anbieter der Plattform erzielt der Wirtschaftstreuhänder Umsätze je durchgeführter Buchung der Unternehmen.

### Bezahlsystem mit eigener Kryptowährung

Kapitel 4 beschreibt die Möglichkeit eine eigene Kryptowährung auf der Blockchain zu implementieren. Sofern Geschäftsfälle bereits über die Plattform abgebildet werden ist es naheliegend, die nachgelagerte Bezahlung ebenso über die Blockchain abzuwickeln. Dazu kann der Wirtschaftstreuhänder eigene Coins ausstellen, welche als digitale Währung innerhalb der Plattform fungieren. Plattformnutzer tauschen reale Währung wie Euro oder Dollar gegen Coins ein und können ab dann mit diesen Geschäftsfälle bezahlen. Im oben beschriebenen Beispiel des Warenverkaufs auf Ziel würde die Begleichung der Lieferverbindlichkeiten klassischerweise durch eine Banküberweisung erfolgen. Im Fall der Blockchainplattform zahlt Unternehmen A an Unternehmen B eine gewisse Menge an Coins. Unternehmen B kann die Coins entweder zurück in eine reale Währung tauschen oder sie auf der Plattform belassen um spätere Geschäftsfälle selbst damit zu begleichen. Der Plattformanbieter erhält je getätigter Transaktion eine gewisse Menge an Coins zurück. Zudem erfahren Kryptowährungen zurzeit eine starke Wertsteigerung (siehe Kapitel 4.1). Heute gekaufte Coins können bereits in wenigen Wochen das zehner- oder hundertfache wert sein.

Abbildung 31 beschreibt das Geschäftsmodell dieser beiden Ansätze in einem BMC. Die Vielzahl an blau eingefärbten Boxen zeigt, wie sehr sich das Geschäftsmodell in dieser Variante von der heutigen Arbeitsweise von Wirtschaftstreuhändern unterscheidet.

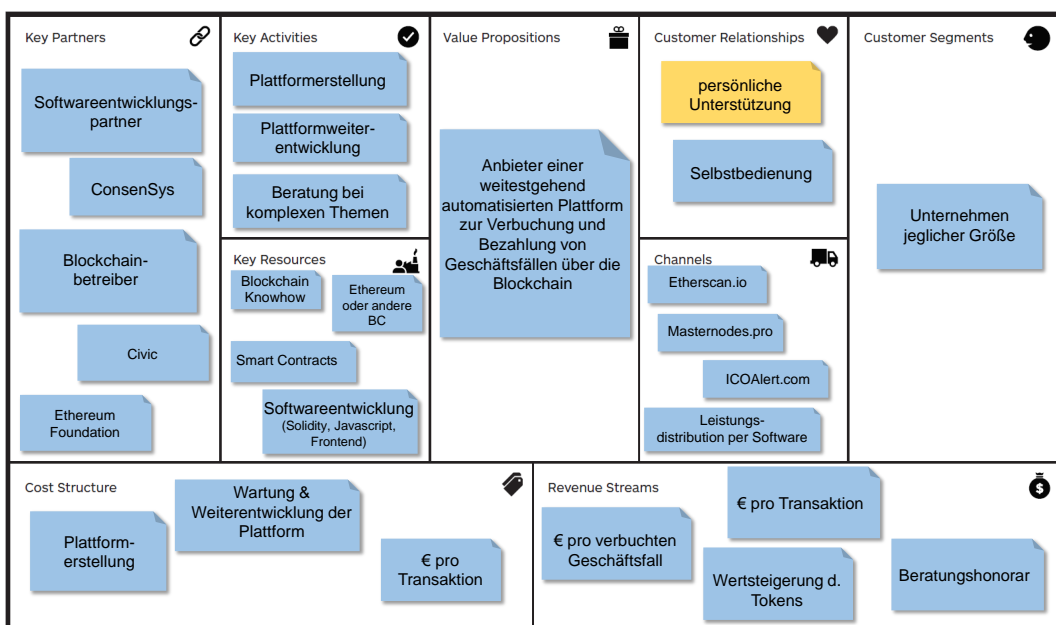


Abbildung 31: Geschäftsmodelloption: Plattformanbieter, Quelle: Eigene Darstellung.

## 6 QUALITATIVE STUDIE

Basierend auf der Auswertung von literarischen Quellen zu den Themen Geschäftsmodelle, Wirtschaftstreuhand und der Blockchaintechnologie wurden im vorangegangenen Kapitel dieser Arbeit fünf Geschäftsmodelloptionen entwickelt. Das nun folgende Kapitel befasst sich damit, diese Geschäftsmodelloptionen in Form von Experteninterviews zu validieren. Ziel ist es herauszufinden, welche dieser Optionen aus Sicht der Experten ein tragfähiges Geschäftsmodell für Wirtschaftstreuhand darstellen und welche nicht. Einleitend zu diesem Thema ist in Abschnitt 6.1 beschrieben wie bei der Befragung der Experten vorgegangen wird. Der Abschnitt 6.2 zeigt die Interviewleitfäden die zum Einsatz kommen, während unter 6.3 eine Übersicht der befragten Experten zu finden ist. Abschließend werden in den Abschnitten 6.4 und 6.5 die Interviews ausgewertet und die Erkenntnisse für die Arbeit abgeleitet.

### 6.1 Experteninterviews

Im Rahmen der Experteninterviews wird ein, auf ein bestimmtes Thema fokussiertes, Gespräch geführt. Dabei kommt ein Interviewleitfaden zu tragen, welcher als Hilfestellung bei der Durchführung der Interviews dient. Der Leitfaden ist so ausgelegt, dass der befragte Experte frei antworten kann. An dieser Stelle lässt sich der größte Unterschied zu einem Fragebogen hervorheben. Während in einem Fragebogen bestimmte Antwortkategorien bereits vorgegeben sind, sind die Fragen in einem Experteninterview vollkommen frei gestaltet. Die Aufbereitung des Interviewleitfadens passiert im Vorfeld des ersten Interviews. Über die Auswahl der Themenblöcke und der konkreten Fragen kann der Interviewer das Gespräch leiten und genau jene Themengebiete abfragen, welche für die wissenschaftliche Arbeit die größte Relevanz haben. Um eine Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit bei den Experteninterviews zu gewährleisten ist es unabdingbar, dass nicht nur die Ergebnisse, sondern auch die erhobenen Daten festgehalten werden.<sup>97</sup> Die Ergebnisse der in dieser Arbeit durchgeführten Interviews sind im Kapitel 6.4 ausgewertet. Die vollständigen Transkripte sind im Anhang beigefügt.

### 6.2 Interviewleitfaden

Die Experteninterviews sind an zwei Gruppen gerichtet. Zum einen werden Steuerberater und Wirtschaftsprüfer befragt. Zum anderen richtet sich die Befragung an Experten der Blockchaintechnologie. Somit ist gewährleistet, dass sowohl die inhaltliche als auch die technische Sichtweise abgedeckt ist. In beiden Interviewleitfäden sind die Fragen nach den fünf Geschäftsmodelloptionen aus Kapitel 5 gegliedert. Es wird versucht, die zugrundeliegenden Annahmen, die zur Gestaltung der Geschäftsmodelloptionen dienen, zu validieren. Am Ende jeder Fragegruppe wird die jeweilige Geschäftsmodelloption in Form des BMC vorgestellt und durch den Experten verbal bewertet. Je nach bisherigen Kenntnisstand des Wirtschaftstreuhanders wird zur Einleitung kurz erklärt was die Blockchain ist und welchen Mehrwert sie bietet. Nachfolgend sind die Interviewleitfäden für beide beschriebenen Gruppen angeführt. Die Interviewleitfäden sind im Anhang dieser Arbeit zu finden.

---

<sup>97</sup> Vgl. Mief/Näf (2005), S. 5 ff.

### 6.3 Übersicht der befragten Experten

Auf Wunsch der Interviewpartner fließen deren Aussagen anonymisiert in die Arbeit ein. Tabelle 2 listet daher jeden Interviewpartner als Experte inklusive einer fortlaufenden Nummer aus. Die Spalte *Kategorie* zeigt, welcher Interviewleitfaden zur Befragung des Experten gewählt wurde. Die weiteren Spalten geben eine Übersicht über quantitative Merkmale wie die Alterskategorie und das Geschlecht. In der Spalte *Beruf* ist erklärt, warum der Experte sich als Interviewpartner eignet und welche Erfahrung dieser für das Thema mitbringt.

Experte-Nr.	Kategorie	Alterskat.	Geschlecht	Beruf
Experte 1	StB/WP	40-50	M	Selbstständiger Steuerberater
Experte 2	StB/WP	30-40	M	Steuerberater und Geschäftsführer eines IT-Unternehmens
Experte 3	StB/WP	30-40	M	Berufsanwärter zum Steuerberater
Experte 4	StB/WP	30-40	W	Selbstständige Steuerberaterin
Experte 5	StB/WP	30-40	M	Berufsanwärter zum Steuerberater
Experte 6	StB/WP	40-50	M	Steuerberater und FH-Professor
Experte 7	Blockchain	20-30	M	Gründer eines IT-Startup-Unternehmen
Experte 8	Blockchain	30-40	M	Softwareentwickler
Experte 9	Blockchain	30-40	M	IT-Consultant
Experte 10	Blockchain	20-30	W	Softwareentwicklerin
Experte 11	Blockchain	40-50	M	Geschäftsführer eines Beratungsunternehmens

Tabelle 2: Übersicht Interviewpartner, Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Auswahl der Interviewpartner aus dem Bereich Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung wurde darauf geachtet, dass das Thema Blockchain zumindest in den Grundlagen bereits bekannt ist. Das ermöglichte eine gewisse Gesprächsbasis. So beschäftigen sich die Experten in unterschiedlicher Intensität mit der Technologie. Die Experten 1 und 5 haben bereits direkt in ihrem beruflichen Umfeld mit dieser Thematik zu tun gehabt. Expertin 4 legt sogar den Fokus ihrer Beratung auf diesen Bereich. Experte 2 prüfte im Rahmen seiner Geschäftsführertätigkeit den Einsatz der Technologie im eigenen Unternehmen. Experte 3 bringt weniger aus dem beruflichen Umfeld, dafür aufgrund privaten Interesses das notwendige Verständnis für die Technologie mit. Zudem ist Experte 3 hauptsächlich in der Wirtschaftsprüfung aktiv und kann den Blick von dieser Seite miteinbringen. Experte 6 ist ausgebildeter Steuerberater und derzeit als Professor einer Fachhochschule tätig. Die Kontaktpunkte mit der Technologie belaufen sich vor allem auf den Austausch mit Kollegen und privaten Interesses.

Trotz des noch relativ jungen Themas gibt es bereits viele Interessierte und Aktive die sich mit der Blockchaintechnologie beschäftigen. Bei der Auswahl der Blockchainexperten kamen zwei hauptsächliche Kriterien zu tragen. Das naheliegende Kriterium lautet, dass der Interviewpartner ein tiefes Verständnis



über die Blockchaintechnologie besitzt und sich aktiv damit beschäftigt und darüber Bescheid weiß, was die Technologie derzeit bietet und was nicht. Das zweite Kriterium ist die Fähigkeit visionär als auch betriebswirtschaftlich zu denken. Damit sollen jene Experten als Interviewpartner ausgeschlossen werden, die aufgrund ihrer Ausbildung und ihrer Denkweise rein den technischen Aspekt der Blockchaintechnologie sehen und nicht beurteilen können, welche Geschäftsmodelle potenziell umsetzbar seien und welche nicht. Die Experten 7 bis 11 weisen allesamt diese Eigenschaften auf, was sie zu idealen Gesprächspartnern macht. Viele von ihnen sind regelmäßig in Communities wie beispielsweise dem Blockchain Hub Graz<sup>98</sup> aktiv. Andere wiederum entwickeln eigene Anwendungen auf Basis der Blockchain, so wie die Experten 8, 9 und 10.

## 6.4 Auswertung der Experteninterviews

Die Ergebnisauswertung ist in zwei Unterabschnitte unterteilt. Im Abschnitt 6.4.1 sind die wesentlichen Aussagen der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer angeführt. Darauffolgend handelt Abschnitt 6.4.2 von den Meinungen der Blockchainexperten zu den vorgestellten Geschäftsmodelloptionen. Die ausführlichen Transkriptionen der Interviews sind im Anhang der Arbeit zu finden.

Beide Abschnitte sind so gegliedert, dass die hinführenden Fragen zu der jeweiligen Geschäftsmodelloption in Textform ausgewertet werden. Dazu wird der Bezug zu denen im Anhang zu findenden Interviewprotokollen hergestellt. Die abschließende Frage jeder Gruppe ist die, nach der Meinung und Einschätzung der vorgestellten Geschäftsmodelloption. Die Auswertung dieser Antworten ist an die Inhaltsanalyse nach Mayring angelehnt. Dabei geht es darum, das erhobene Datenmaterial so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte nicht verloren gehen. Mayring empfiehlt jeden Aussageblock zu paraphrasieren und diesen wiederum in Gruppen zusammenzufassen (Generalisierung). Die Gruppen sind im Vorfeld nicht vorgegeben, sondern ergeben sich erst durch Sichtung des vorhandenen Datenmaterials.<sup>99</sup>

### 6.4.1 Steuerberater und Wirtschaftsprüfer

In diesem Abschnitt sind die Ergebnisse der Interviews mit den Steuerberatern/Wirtschaftsprüfern angeführt.<sup>100</sup>

#### Geschäftsmodelloption 1: Integration in Unternehmensprozesse

Die Fragen zu der ersten Geschäftsmodelloption sind an zwei Seiten gerichtet. Zum einen geht es um die Werte für die ein Wirtschaftstrehänder steht und wie er diese Werte an seine Klienten vermittelt. Bei der Wichtigkeit der Werte *Glaubwürdigkeit* und *Vertrauen* sind sich die Experten einig. Diese Attribute nehmen einen äußerst hohen Stellenwert in der Berater-Klienten-Beziehung ein und bilden die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Vermittelt werden diese Werte zum einen über einen sehr formalen Weg. Der Wirtschaftstrehänder unterschreibt eine Verschwiegenheitserklärung wenn er das Mandat annimmt.

---

<sup>98</sup> Der Blockchain Hub ist eine weltweite Initiative mit dem Ziel Verständnis der Blockchaintechnologie den Menschen näher zu bringen. Dazu werden regelmäßig Veranstaltungen und Diskussionen organisiert. Ein konkretes Projekt welches aus dieser Initiative heraus entstanden ist, ist beispielsweise das Blockchain-Spiel Play4Privacy (<https://play.lab10.coop/>).

<sup>99</sup> Vgl. Mayring (1991), S. 210 ff.

<sup>100</sup> Vgl. Anhang A2 Interviews mit Steuerberatern/Wirtschaftsprüfern

Der Klient hingegen fertigt eine Vollständigkeitserklärung aus, um zu garantieren, dass er alle notwendigen Informationen auch preisgibt. Neben diesen Formalismen beruht eine vertrauensvolle Beziehung beispielsweise auf einem seriösen Umgang mit den sensiblen Daten des Klienten. Zum Aufbau von solchen Beziehungen setzt man auf das persönliche Gespräch.

Die zweite Seite, die bei den Fragen der ersten Geschäftsmodelloption betrachtet wird, ist das Thema der Effizienzsteigerung. Hier sehen die befragten Experten vor allem Potenzial in der Digitalisierung, die noch nicht flächendeckend bei den Kanzleien und deren Klienten angekommen ist. Als zu digitalisierende Bereiche eignen sich insbesondere die Buchhaltung und die Belegerfassung. Belege sollten nicht mehr ausgedruckt, sondern direkt digital weiterverarbeitet werden. Den Prozess durchgängig digital abzubilden bietet großes Potenzial für Effizienzsteigerung.

In nachfolgender Tabelle wird die Einschätzung der Experten zu der ersten Geschäftsmodelloption nach qualitativen Werkzeugen der Inhaltsanalyse untersucht.

Experte	Paraphrase	Generalisierung
Experte 1	Kenntnis über die Eigenschaften der Blockchain am Markt erforderlich, was derzeit noch fehlt.	Kenntnis der Blockchain noch nicht ausreichend.
Experte 2	Nur dann sinnvoll, wenn tatsächlich ein Mehrwert geschaffen wird. Der Wirtschaftstreuhand steht zudem in einem Abhängigkeitsverhältnis am Markt.	Mehrwert muss geschaffen werden; Abhängigkeit gegenüber Markt.
Experte 3	Nutzen der Blockchain dem Klienten noch nicht bekannt. Aktuell würde es das Vertrauen sogar reduzieren, wenn man dem Klienten sagt, seine sensiblen Daten werden dezentral auf allen Netzwerkteilnehmern abgelegt.	Kenntnis über Funktionsweise und Nutzen zu wenig vorhanden.
Experte 4	Vertrauen gegenüber Klienten könnte dadurch gestärkt werden. Zukünftig sehr interessant, jedoch mit Stand heute noch nicht umsetzbar, da adäquate Anwendungen fehlen	Noch nicht umsetzbar.
Experte 5	Für die Zukunft relevant, jedoch mit Stand heute noch nicht praktikabel. Wichtig wird es sein, den richtigen Zeitpunkt zu treffen um darauf zu setzen.	Aktuell noch nicht umsetzbar.
Experte 6	Womöglich nur ein Parallelsystem zu bestehenden Lösungen. Fraglich ist ob die Blockchain hier einen Mehrwert bietet.	Fraglich ob Mehrwert geschaffen wird.

Tabelle 3: Inhaltsanalyse zur Bewertung der ersten Geschäftsmodelloption durch Steuerberater/Wirtschaftsprüfer, Quelle: Eigene Darstellung.

Nach Einschätzung der Experten ist die Blockchaintechnologie aktuell noch nicht ausgereift genug um in die eigenen Unternehmensprozesse integriert zu werden und bietet von daher wohl zurzeit noch zu wenige Mehrwerte. Gleichzeitig fehlt es an einem Verständnis am Markt über die Funktionsweise und vor allem

über die Vorteile der Technologie. So lange das nicht gegeben ist, kann auch das Wertversprechen von Glaubwürdigkeit und Vertrauen nicht mit dem Einsatz der Technologie verstärkt werden.

Geschäftsmodelloption 2: Wirtschaftstrehänder mit Blockchainexpertise

Die Frage ob die Experten in ihrem beruflichen Umfeld bereits einmal mit den Themen *Bitcoin*, *Kryptowährung* oder *Blockchain* in Verbindung gekommen sind bejahte die Hälfte der Befragten. Ein Experte hat sich sogar auf die Schnittmenge von Blockchain und Steuerberatung spezialisiert und betreut Unternehmen in diesem Bereich. Bei einem anderen Experten sind in den letzten Monaten immer mehr Anfragen dieser Art von seinen Klienten auf ihn zugekommen. Das zeigt, dass das Thema Blockchain im Kommen ist. Die weiteren Experten wissen allesamt was die Blockchain ist und welche Eigenschaften sie mitbringt. Dieses Wissens ist aber vorwiegend durch Gespräche und Eigeninteresse im privaten Umfeld entstanden und nicht aufgrund von Nachfragen der Klienten.

Bei der Frage ob in Zukunft Wirtschaftstrehänder mit diesen Themen konfrontiert sein werden sind sich die Experten einig. Sofern sich die Technologie so rapide weiterentwickelt wird das Thema früher oder später jeden Wirtschaftstrehänder betreffen. Wichtig wird es sein, dass sinnvolle Anwendungen, welche tatsächlich einen Mehrwert schaffen, auf den Markt kommen.

Tabelle 4 stellt die Bewertung der zweiten Geschäftsmodelloption „Wirtschaftstrehänder mit Blockchainexpertise“ dar.

Experte	Paraphrase	Generalisierung
Experte 1	Vereinzelte Kollegen werden auf das Geschäftsmodell aufsetzen. Kein Massenmarkt.	Vereinzelte Wirtschaftstrehänder werden darauf setzen.
Experte 2	Die Branche ist eher konservativ und träge. Vereinzelte progressivere Vertreter der Branche werden aber sicher auf dieses Geschäftsmodell setzen	Vereinzelte Wirtschaftstrehänder werden darauf setzen.
Experte 3	Die Geschäftsmodelloption hat Potenzial für eine erfolgreiche Umsetzung. Die Technologie muss sich noch weiterentwickeln und der Markt muss verstehen, was die Blockchain ist und bieten kann.	Hat Potenzial. Es braucht noch gewisse Weiterentwicklungen (Technologie/Markt).
Experte 4	Ich praktiziere das vorgestellte Geschäftsmodell bereits heute selber.	Wird bereits so gelebt.
Experte 5	Kein Steuerberater/Wirtschaftsprüfer kann alle Disziplinen abdecken, daher braucht es Spezialisten aus den einzelnen Bereichen. Diese wird es auch beim Thema Blockchain brauchen und geben.	(Blockchain)-Spezialisten werden benötigt.
Experte 6	Vorstellbar bei Fragestellungen in Bezug auf Besteuerung von Kryptowährungen	Machbar in speziellen Bereichen.

Tabelle 4: Inhaltsanalyse zur Bewertung der zweiten Geschäftsmodelloption durch Steuerberater/Wirtschaftsprüfer, Quelle: Eigene Darstellung.

Alle Interviewpartner sind sich einig in der Annahme, dass es Wirtschaftstrehänder geben wird, die auf diese Geschäftsmodelloption setzen werden. Laut deren Einschätzung wird das kein Massenphänomen sein. Mit Sicherheit gibt es aber einen Bedarf an einigen Vertretern der Branche die das beschriebene Geschäftsmodell praktizieren.

Die Aussage von Experte 4 bestätigt die Geschäftsmodelloption da das Geschäftsmodell bereits in dieser Ausprägung am Markt gelebt wird und auch Anklang findet. Zu den Klienten zählen vor allem Fintech-Unternehmen die als Händler von Kryptowährungen auftreten, aber auch Unternehmen die Anwendungen auf der Blockchain bauen und dort ihre eigenen Coins in Form von ICOs ausgeben.

### Geschäftsmodelloption 3: Reine Spezialisierung auf komplexe Themen

Die Experten glauben allesamt daran, dass sich der Trend der Automatisierung in ihrer Branche auf jeden Fall fortsetzen wird. Es werden Beispiele genannt, wie stark die Branche über die letzten Jahre verändert wurde. Trotzdem setzen noch viele Kanzleien und deren Klienten auf noch nicht automatisierte Prozesse, was sich in den nächsten Jahren aber verändern wird.

Die Einschätzung geht dahin, dass simplere Tätigkeiten, wie das Verbuchen von Geschäftsfällen, in naher Zukunft völlig automatisiert ablaufen werden. Bei gewissen Klienten funktioniert das bereits heute in 90% der Fälle. Die Entwicklung wird auch durchaus als sinnvoll erachtet, da die Informationen meist bereits digital vorhanden sind und dann zu Papier gebracht werden (z.B. Rechnungsdruck), nur um beim Empfänger der Rechnung wieder digitalisiert zu werden.

Bei der Frage ob IT-Systeme auch komplexe Fragestellungen lösen können, wiesen die Experten auf unterschiedliche Bereiche hin. Experten 2, 3 und 4 unterstreichen die Wichtigkeit einer Vereinfachung des (österreichischen) Steuerrechts. In der derzeitigen Ausprägung gibt es so viele Verzweigungen und nicht zu 100% klar definierte Aussagen, sodass eine Maschine diese Texte nicht interpretieren kann. Hier sehen die Experten die Politik und Gesetzgebung gefordert. Angesprochen auf die Rolle der Blockchaintechologie bei der Lösung komplexer Aufgaben ist die Rückmeldung immer sehr ähnlich: Die Blockchain alleine wird keine komplexen Aufgaben lösen können. Es braucht die Kombination mit anderen Technologien. Eine vielversprechende Technologie in diesem Zusammenhang ist die Künstliche Intelligenz (KI). Zwei genannte Beispiele zeigen wie weit diese Technologie bereits ist. Bei einem japanischen Versicherungsunternehmen ist durch den Einsatz des KI-Systems IBM Watson eine gesamte Abteilung ersetzt worden. Versicherungsfälle handelt dort ab sofort ein IT-System ab. Das zweite Beispiel kommt aus der Branche der Rechtsanwälte. Dort wird derzeit ein KI-System erprobt welches Rechtsfälle völlig automatisiert mit Gesetzestexten und bereits ausgesprochenen Urteilen vergleicht und so zu einer Zusammenfassung bzw. Empfehlung in dem Fall gelangt. Umgelegt auf die Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung sehen die Experten durchaus Potenzial für den Einsatz einer solchen Technologie. Es kommt jedoch klar hervor, dass die technologische Entwicklung noch seine Zeit dauern wird und dass bis dahin komplexe Aufgaben weiterhin vom Wirtschaftstrehänder übernommen werden.

Wie die befragten Experten die dritte Geschäftsmodelloption „Reine Spezialisierung auf komplexe Themen“ bewerten wird in Tabelle 5 inhaltlich analysiert.

Experte	Paraphrase	Generalisierung
Experte 1	Äußerst relevant bei Themen wo der Klient Beratung und Begleitung sucht. Eine Automatisierung schafft Ressourcen um sich auf die wichtigen Dinge wie Beratung und Begleitung zu konzentrieren. Vorteil gegenüber IT-Systemen aufgrund von Attributen wie Kreativität und Empathie.	Relevant für Themen die nicht von IT-Systemen erledigt werden können (Beratung & Begleitung). Schafft Ressourcen für wichtige Dinge.
Experte 2	Einfache Tätigkeiten werden mit Sicherheit automatisiert ablaufen. Komplexe Spezialthemen wie z.B. eine Umgründung oder Planrechnung werden - zumindest in den nächsten Jahren – noch nicht von IT-Systemen erledigt werden.	Komplexe Themen bleiben beim Wirtschaftstreuhänder.
Experte 3	Die Entwicklung geht in diese Richtung, was auch das Ziel der Digitalisierung ist. Der Wirtschaftstreuhänder wird so freigespielt, dass er sich auf die wichtigen Dinge (z.B. Beratung) konzentrieren kann.	Die Branche entwickelt sich in diese Richtung. Schafft Freiraum für wichtige Dinge.
Experte 4	Eine sinnvolle Option, vor allem in der Übergangszeit zwischen einer teilweisen und einer vollen Automatisierung. In dieser Zeit herrscht sicher eine große Nachfrage nach Wirtschaftstreuhändern die auf ein solches Geschäftsmodell bauen.	Relevant in der Übergangszeit zwischen Teil- und Vollautomatisierung.
Experte 5	Eine Spezialisierung findet bereits heute statt und muss aufgrund der Komplexität mancher Themen auch gemacht werden. Der Trend wird durch die Automatisierung weitergeführt.	Spezialisierung findet bereits heute statt und wird sich fortsetzen.
Experte 6	Steuerberater und Wirtschaftsprüfer die sich auf ein bestimmtes Thema spezialisieren gibt es bereits heute vielfach, da die gesamte Materie zu komplex ist um alles zu beherrschen. Das wird sich in Zukunft weiter verstärken.	Spezialisierung findet bereits heute statt und wird sich fortsetzen.

Tabelle 5: Inhaltsanalyse zur Bewertung der dritten Geschäftsmodelloption durch Steuerberater/Wirtschaftsprüfer, Quelle: Eigene Darstellung.

Es zeigt sich, dass eine Spezialisierung auf bestimmte Themengebiete bereits heute Usus ist. Die Branche der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer ist derartig komplex, dass es bei gewissen Fragestellungen einfach Experten braucht die sich rein auf diesen Bereich spezialisiert haben. Die Interviewpartner gehen alle

davon aus, dass dieses Geschäftsmodell in Zukunft relevant sein wird bzw. auch schon heute bereits gelebt wird. Die Experten sehen die Entwicklung hin zu einer Automatisierung vor allem jene Dinge die grundsätzlich automatisierbar sind. Für alle anderen Fragestellungen ist dieses Geschäftsmodell geeignet. Dort wo Kreativität und die Fähigkeit Dinge einzuschätzen gefordert sind, da haben Menschen noch eine längere Zeit lang einen Vorteil gegenüber IT-Systemen. Als positiven Effekt nennen beispielsweise Experte 1 und Experte 3, die Entstehung eines Freiraumes für den Wirtschaftstreuhänder in dem er sich um die tatsächlich wichtigen und herausfordernden Fragestellungen kümmern kann.

Geschäftsmodelloption 4: IT-Auditor

Die Interviewpartner beschreiben alle eine sehr hohe Abhängigkeit von IT-Systemen. Wenn diese nicht zur Verfügung stehen, wäre eine Arbeit theoretisch wohl möglich, würde aber Zeit und Kosten sprengen, wodurch man am Markt nicht mehr wettbewerbsfähig sein würde. Experte 2 erwähnt auch wie man sich nicht nur gegenüber der Software, sondern zusätzlich gegenüber dem Softwarehersteller abhängig macht. Der Anbieter BMD gilt in Österreich beispielsweise als Marktführer, was ihm gleichzeitig eine bedeutende Rolle zukommen lässt. Viele Unternehmen setzen auf die Software von BMD und müssen darauf vertrauen, dass diese korrekt arbeite. Die Experten gehen davon aus, dass die gesamte Abhängigkeit von IT-Systemen in ihrer Branche sich noch steigern wird. Das liege vorwiegend daran, dass noch viele (hauptsächlich kleinere) Klienten erst auf digitale Prozesse umstellen. Die Zahl der digitalisierten Klienten nimmt also zu und dies erhöht automatisch die Abhängigkeit gegenüber IT-Systemen.

Bedingt durch diese immense Abhängigkeit sehen es alle Experten als äußerst wichtig an, IT-Systeme regelmäßig auf ihre korrekte Funktionsweise hin überprüfen zu lassen. Experte 3 nennt ein Beispiel der Software DATEV, welche in Deutschland als Marktführer gilt. Bei einer Gesetzesnovelle im Jahr 2016 hat es das Unternehmen versäumt die neue Gesetzeslage korrekt in der Software abzubilden, was zu immensen Problemen bei der Anwendung geführt hatte und enorme Zusatzkosten verursachte.

Experte 4 beschreibt diese Thematik im Bezug zur Blockchain. Durch die Eigenschaft der Technologie unveränderbar und fälschungssicher zu sein, wird das Korrigieren von Fehlern in Anwendungen die auf der Blockchain betrieben werden erheblich erschwert. Dieser Umstand erhöht die Wichtigkeit, dass Programme auf der Blockchain ausgiebig kontrolliert werden.

Die beschriebenen Fragestellungen münden wiederum in der Frage nach der Bewertung der vierten Geschäftsmodellvariante *IT-Auditor*. In der nachfolgenden Tabelle 6 sind die Antworten zu dieser Frage je Experte in paraphrasierter Form angeführt.

Experte	Paraphrase	Generalisierung
Experte 1	Ein Thema welches für die Wirtschaftsprüfung relevant ist, weniger für die Steuerberatung.	Relevant für Wirtschaftsprüfer nicht für Steuerberater.
Experte 2	Eher schwierig für Wirtschaftstreuhänder da man sich weit von seiner Kernkompetenz entfernt. Interessant für Techniker mit Partner aus Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung.	Nicht die Kernkompetenz von Wirtschaftstreuhändern.

Experte 3	Die Prüfung von (blockchainbasierten) IT-Systemen wird Teil der IKS-Prüfungen von Wirtschaftsprüfern sein. IT-Knowhow wird zu einer Schlüsselressource in den Kanzleien	Relevant im Zuge von IKS-Prüfungen von Wirtschaftsprüfern.
Experte 4	Interessant für große Wirtschaftsprüfungskanzleien (Big4). Im Zuge von Audits können Blockchainanwendungen mitkontrolliert werden.	Relevant für große Wirtschaftsprüfungskanzleien (Big4).
Experte 5	Die Prüfung von Systemen ist wichtig, das geht jedoch über den Bereich eines Wirtschaftstreuhanders hinaus und soll/kann nicht von ihm abgedeckt werden. Möglicherweise für große Kanzleien relevant.	Keine Kernkompetenz des Wirtschaftstreuhanders.
Experte 6	IT-Systeme – mit oder ohne der Blockchain – werden von Wirtschaftsprüfern mitkontrolliert werden. Vor allem für bestehende und große Prüfungskanzleien relevant.	Prüfung durch bestehende & große Wirtschaftsprüfungskanzleien

Tabelle 6: Inhaltsanalyse zur Bewertung der vierten Geschäftsmodelloption durch Steuerberater/Wirtschaftsprüfer, Quelle: Eigene Darstellung.

Die befragten Experten ordnen das Geschäftsmodell definitiv dem Bereich der Wirtschaftsprüfung zu. In der Steuerberatung wird kein Anwendungsfall gesehen. Es wird als nicht erstrebenswert erachtet sich als Steuerberater in diesen Bereich zu entwickeln. Einige Experten sehen das gesamte Modell als kritisch, da es nicht mehr die Kernkompetenz eines Wirtschaftstreuhanders sei und es äußert tiefes IT-Knowhow erfordere, sich als IT-Auditor zu positionieren. Ein möglicher Anwendungsfall ergibt sich für große Wirtschaftsprüfungskanzleien (Big4), welche diese Leistung in ihr bestehendes Portfolio mitaufnehmen könnten.

Geschäftsmodelloption 5: Plattformanbieter

Die relevanten Fragen und hinführenden Themen für die fünfte Geschäftsmodelloption wurden bereits in den vorangegangenen Fragenblöcken erörtert. So bleibt in diesem Abschnitt rein die Analyse der Frage, wie das fünfte Geschäftsmodell Plattformanbieter von den Experten bewertet wird. Tabelle 7 stellt dazu die Aussagen der Experten dar.

Experte	Paraphrase	Generalisierung
Experte 1	Baut auf den anderen Geschäftsmodellvarianten auf und benötigt deshalb noch eine gewisse Zeit bis die Option umsetzbar ist. Derartige Plattformen wird es in Zukunft geben. Die Initiatoren sind vermutlich Startup-Unternehmen.	Umsetzung realistisch, dauert aber noch.

Experte 2	Wir haben in unserer Kanzlei überlegt ein solches Modell umzusetzen, glauben jedoch, dass die Technologie noch nicht ausgereift genug ist. Würde einen großen Wettbewerbsvorteil bieten.	Wollten selbst darauf aufsetzen, Technologie jedoch noch nicht so weit.
Experte 3	Einige wenige Anbieter solcher Plattformen werden sich durchsetzen und den Markt beherrschen.	Wird es geben – wenige Anbieter mit großen Marktanteilen.
Experte 4	Die Umsetzung ist noch weit entfernt, wird sich aber früher oder später so durchsetzen. Einfache Prozesse wie z.B. Einnahmen/Ausgabenrechnung eignen sich als Einstieg.	Umsetzung realistisch, dauert aber noch.
Experte 5	Die Technologie und der Markt müssen sich noch weiterentwickeln. Auf lange Sicht wird es solch eine Plattform aber sicher geben.	Umsetzung realistisch, dauert aber noch.
Experte 6	Interessant da Zahlungsverkehr und Verbuchung vereint werden können. Technologie und Akzeptanz am Markt müssen jedoch noch wachsen.	Technologie & Akzeptanz müssen sich entwickeln.

Tabelle 7: Inhaltsanalyse zur Bewertung der fünften Geschäftsmodelloption durch Steuerberater/Wirtschaftsprüfer, Quelle: Eigene Darstellung.

Alle Experten erkennen ein Potenzial hinter dieser Geschäftsmodellvariante. Jedoch wird bezweifelt, dass die Technologie in ihrer aktuellen Ausprägung den dafür notwendigen Entwicklungsstand, sowie die Akzeptanz bei den Wirtschaftstreuhandern und den Klienten vorweist. Experte 2 prüfte in der eigenen Kanzlei diese Option, entschied aber die Blockchain zurzeit nicht dafür einzusetzen. Man geht auch davon aus, dass sich einige wenige Anbieter einer solchen Plattform durchsetzen werden und, dass nicht jeder Wirtschaftstreuhand selbst eine Plattform entwickeln und betreiben wird.

## 6.4.2 Blockchainexperten

Der folgende Abschnitt behandelt die Auswertung der Experteninterviews mit den Blockchainexperten. Die Nummerierung der Experten ist weiter fortlaufend und schließt an die der Steuerberater/Wirtschaftsprüfer-Experten an:<sup>101</sup>

### Geschäftsmodelloption 1: Integration in Unternehmensprozesse

Der erste Fragenblock handelt, wie auch beim ersten Interviewleitfaden, von den Eigenschaften der Blockchaintechnologie Transparenz und Vertrauen zu schaffen sowie dafür eingesetzt zu werden, um Prozesse effizienter zu gestalten. Alle Experten sind sich einig, dass die Effizienzsteigerung eine der hauptsächlichen Vorteile der Blockchaintechnologie ist. Es kann Vertrauen zwischen zwei Parteien geschaffen werden welche sich grundsätzlich erst einmal nicht vertrauen würden. Dadurch erspart man

<sup>101</sup> Vgl. Anhang A3 Interviews mit Blockchainexperten.



sich die Einbindung einer dritten und unabhängigen Stelle (Mittelsmann bzw. 3<sup>rd</sup>-party). Bei Geldtransfer stellt die Bank einen solchen Mittelsmann dar, der auf der Blockchain überflüssig ist. Aber die Anwendungsgebiete gehen über den reinen Zahlungsfluss hinaus. Die Experten meinen, dass die Technologie auf viele Bereiche anwendbar sein wird, es dafür aber teilweise noch technische Weiterentwicklungen braucht.

Gefragt nach den Werten, für die die Blockchain steht, sind unterschiedliche Attribute rückgemeldet worden. Dazu zählen die Dezentralisierung der Macht, die Entscheidungsfindung auf Konsensbasis oder die Transparenz die geschaffen wird. Experte 9 hebt als Einziger den Umstand hervor, dass sich die Blockchain auch sehr gut dazu eignet aufeinander aufzubauen. Es muss nicht jeder Entwickler von Null beginnen und seine eigene Blockchain entwickeln. Ripple ist beispielsweise eine Blockchain in der Bankenbranche. Wenn nun jemand eine Blockchainanwendung für Banken entwickeln möchte, kann dieser auf Ripple aufbauen und somit ein bereits funktionierendes Netzwerk nutzen. Als weitere prägende Eigenschaft wird die Unveränderbarkeit der Daten genannt. Einmal in der Blockchain eingetragen ist der Datensatz von niemandem mehr zu editieren oder zu löschen.

Dem ersten konkreten Anwendungsfall für die Blockchaintechnologie in der Branche der Steuerberater/Wirtschaftsprüfer stehen die befragten Experten positiv gegenüber. Alle sehen einen Mehrwert darin, Belege und Buchhaltungsvorgänge in der Blockchain abzulegen, sei es um Medienbrüche zu vermeiden oder auch um sich die physische Speicherung zu ersparen. Experte 9 und 11 merken jedoch auch an, dass sichergestellt werden müsste, dass nur berechtigte Nutzer die Daten auch lesen dürfen. Ansonsten geraten unternehmensinterne Daten womöglich an den Mitbewerber.

In Tabelle 8 wird eine Inhaltsanalyse über die Bewertung der ersten Geschäftsmodelloption durch die Blockchainexperten durchgeführt.

Experte	Paraphrase	Generalisierung
Experte 7	Overheadkosten können reduziert werden, da Prozesse dadurch stärker automatisiert sind und weniger überprüft werden müssen.	Kostensenkung möglich.
Experte 8	Die Technologie ist derzeit noch nicht ausgereift genug und es fehlt an adäquaten Anwendungen. Dieser Umstand wird sich in den kommenden Jahren verbessern.	Technologie noch nicht ausgereift.
Experte 9	Wertversprechen des Wirtschaftstreuhanders kann dadurch weiter verstärkt werden. Prozesskosten können in Summe gesenkt werden.	Steigerung des Wertversprechens.
Experte 10	In einigen Jahren eine sinnvolle Option, davor muss sich die Technologie und das Verständnis jedoch weiterentwickeln. Aktuell ist noch keine ausgereifte Anwendungsmöglichkeit bekannt.	Technologie ist noch nicht ausreichend entwickelt.

Experte 11	Einsatzpotenzial gibt es bei den Wirtschaftsprüfern. Aufwendige und langwierige Prüfprozesse können durch die Technologie vereinfacht werden.	Prüfprozesse effizienter gestaltbar.
------------	---	--------------------------------------

Tabelle 8: Inhaltsanalyse zur Bewertung der ersten Geschäftsmodelloption durch Blockchainexperten, Quelle: Eigene Darstellung.

Alle Experten streichen unterschiedliche Vorteile hervor, die den Einsatz der Geschäftsmodellvariante befürworten würden. Davon ausgenommen merken die Experten 8 und 10 an, dass die Technologie mit Stand heute noch nicht ausgereift genug sei und es an konkreten Anwendungsbeispielen, um schon heute auf die Geschäftsmodellvariante zu setzen, fehle. Experte 11 sieht vor allem ein Potenzial für Wirtschaftsprüfer, welche ihre Prüfprozesse dadurch effizienter gestalten könnten.

#### Geschäftsmodelloption 2: Wirtschaftstrehänder mit Blockchainexpertise

Bei der Frage ob professionelle Dienstleister in Zukunft mit der Blockchaintechnologie konfrontiert sein werden, sind sich die Experten einig und bejahen allesamt diese Frage. Experte 11 hebt jedoch hervor, dass die Branche teilweise nicht einmal vollständig digitalisiert ist und somit ein ganzes Stück hinterherhinkt. In Zukunft gehen alle Experten davon aus, dass es eine Nachfrage an Spezialisten aus dem Finanz-/Rechtswesen gibt, die auch die Blockchaintechnologie verstehen. Grundsätzlich wird es als wichtig erachtet, dass Wirtschaftstrehänder oder Rechtsanwälte auch verstehen wie das Geschäft der Klienten abläuft. Die gestellten Fragen leiten über zu der zweiten Geschäftsmodelloption. Die Kernaussage dahinter ist, dass sich der Wirtschaftstrehänder ein Blockchain-Knowhow aufbaut und damit Unternehmen und Privatpersonen berät, die steuerliche Fragen in Verbindung mit der Blockchain haben. Die Antworten sind in Tabelle 9 analysiert und niedergeschrieben.

Experte	Paraphrase	Generalisierung
Experte 7	Die Geschäftsmodelloption ist sehr sinnvoll, da in den nächsten Jahren ein großer Bedarf an derartigen Experten vorhanden sein wird. Als Kunden sind nicht nur Unternehmen zu sehen, sondern auch andere Kanzleien die auf die Blockchain setzen wollen.	Bedarf vorhanden. Kanzleien auch als Kunden.
Experte 8	Die Nachfrage nach dieser Geschäftsmodelloption gibt es bereits heute und wird sich in den nächsten Jahren weiter verstärken.	Bedarf bereits heute vorhanden und wird weiter zunehmen.
Experte 9	Aktuell gibt es nur wenige Wirtschaftstrehänder die in diese Richtung aktiv sind. Wenn man sich früh mit der Technologie befasst, kann man einen großen Vorsprung gegenüber seinen Mitbewerbern erzielen. In Zukunft steigt der Bedarf nach solchen Experten.	Bedarf nimmt zu. Wettbewerbsvorteil erzielbar wenn man sich rechtzeitig damit befasst.

Experte 10	Wird vereinzelt bereits so umgesetzt. Für tieferegreifende technische Fragen braucht es Partner aus dem IT-Bereich.	Wird vereinzelt bereits so gelebt. Starke Partnerschaften erforderlich.
Experte 11	Es gibt bereits einige Wirtschaftstrehänder die dieses Geschäftsmodell leben. Stellen wichtige Kommunikatoren und Vermittler zwischen Blockchainexperten und der öffentlichen Hand dar. Der Bedarf sinkt wieder, sobald die Systeme implementiert sind.	Wird vereinzelt bereits so gelebt. Kommt wichtige Rolle zu.

Tabelle 9: Inhaltsanalyse zur Bewertung der zweiten Geschäftsmodelloption durch Blockchainexperten, Quelle: Eigene Darstellung.

Zwei Experten weisen auf den Umstand hin, dass diese Geschäftsmodelloption bereits von den ersten Wirtschaftstrehändern so gelebt wird. Die weiteren Experten sind sich darüber einig, dass ein Bedarf nach dieser Geschäftsmodelloption vorhanden ist und, dass es entsprechende Nachfrage nach solchen Leistungen gäbe. Experte 7 führt einen neuen Aspekt ins Feld und zwar, dass nicht nur Unternehmen und Privatpersonen als Kunden in dieser Geschäftsmodellvariante gelten, sondern auch andere Kanzleien. Es gibt bereits heute Steuerberater/Wirtschaftsprüfer die rein als Berater für andere Kanzleien auftreten (z.B. in der Beratung zur Digitalisierung). Diese Art von Beratung wird laut Meinung des Experten auch in Zukunft bei der Blockchain gefragt sein.

### Geschäftsmodelloption 3: Reine Spezialisierung auf komplexe Themen

Der dritte Fragenblock behandelt die Automatisierung von Tätigkeiten durch IT-Systeme und welche Rolle die Blockchaintechnologie dabei spielt. Die Experten sind sich einig, dass die Blockchain den Automatisierungsgrad von Tätigkeiten erhöhen wird. Alles was in der Geschichte bisher dazu beigetragen hat Dinge schneller und effizienter ablaufen zu lassen, hat sich schlussendlich auch durchgesetzt. Genau auf diese Art und Weise wird sich laut der Meinung der Experten auch die Blockchaintechnologie durchsetzen. Die Experten 7 und 11 nennen jeweils eine entscheidende Eigenschaft der Blockchain. Das ist zum einen der Verzicht auf einen Mittelsmann. Transaktionen zwischen zwei Parteien, die sich grundsätzlich nicht vertrauen würden, sind mit der Blockchain problemlos realisierbar – und das ohne der Zuhilfenahme von Drittparteien. Zum anderen kann mit der Blockchain ein Fluss von Werten abgebildet werden. Die entscheidende Eigenschaft des Internets war und ist es Informationen bereitzustellen und in Sekundenschnelle auf der ganzen Welt zu verteilen. Die Blockchain ermöglicht dasselbe nur nicht mit Informationen, sondern mit realen Werten.

Eine klare Meinung nehmen die Experten auch bei der Frage ein, ob die Blockchaintechnologie dazu geeignet ist komplexe Aufgabenstellungen zu lösen. Es zeigt sich, dass die Technologie aktuell noch nicht ausgereift genug ist, um dieser Anforderung gerecht zu werden. Für die Lösung derartiger Aufgaben sind Eigenschaften wie Kreativität und Intuition erforderlich, was derzeit in dieser Technologie nicht abbildbar ist. Durch die Kombination mit anderen Technologien, insbesondere Künstlicher Intelligenz, ist es denkbar, dass in Zukunft auch komplexe Aufgaben vollständig automatisiert ablaufen.

In der nachfolgenden Tabelle 10 sind die Einschätzungen und die Bewertungen der Experten der dritten Geschäftsmodelloption *Reine Spezialisierung auf komplexe Themen* angeführt.

Experte	Paraphrase	Generalisierung
Experte 7	Simple bis mittelkomplexe Aufgaben werden in naher Zukunft automatisiert werden. Sehr komplexe Aufgabenstellungen sind noch weiter entfernt von einer vollständigen Automatisierung. Daher ist die Geschäftsmodelloption sinnvoll.	Sinnvoll, da eine Automatisierung von komplexen Aufgaben noch weit entfernt ist.
Experte 8	Der Trend der Automatisierung wird sich fortsetzen. Der Wirtschaftstreuhänder muss sich anpassen um konkurrenzfähig zu bleiben.	Automatisierung setzt sich fort und steht in Konkurrenz zu dem Wirtschaftstreuhänder.
Experte 9	Durch die Kombination von mehreren Technologien (z.B. Blockchain + Künstliche Intelligenz) sind auch komplexe Aufgaben automatisierbar. Die Entwicklung wird aber noch lange dauern. So lange ist die Geschäftsmodellvariante empfehlenswert.	Sinnvoll, da es noch lange dauert bis komplexe Aufgaben automatisierbar sind.
Experte 10	Wirtschaftstreuhänder werden automatisch auf dieses Geschäftsmodell setzen, weil alle anderen Tätigkeiten automatisiert ablaufen werden.	Geschäftsmodell wird sich automatisch etablieren.
Experte 11	Das ist eine sinnvolle strategische Positionierung für die Zukunft. Für einen mittleren bis langen Zeitraum ist das ein valides Geschäftsmodell.	Sinnvolle Positionierung für die Zukunft.

Tabelle 10: Inhaltsanalyse zur Bewertung der dritten Geschäftsmodelloption durch Blockchainexperten, Quelle: Eigene Darstellung.

Unter Anbetracht der Tatsache, dass simplere Tätigkeiten immer stärker automatisiert werden, stellt dieses Geschäftsmodell eine sinnvolle Option für die befragten Experten dar. Experte 10 weist darauf hin, dass sich dieses Geschäftsmodell automatisch etablieren wird. Wirtschaftstreuhänder werden sozusagen in diese Richtung gedrängt, da einfache Tätigkeiten wie beispielsweise die Buchhaltung immer mehr automatisiert werden. Dieses Betätigungsfeld bietet den Wirtschaftstreuhändern somit keine Einnahmequelle mehr und sie müssen sich auf andere Bereiche fokussieren.

#### Geschäftsmodelloption 4: IT-Auditor

Der vierte Fragenblock behandelt die Abhängigkeit gegenüber (blockchainbasierten) IT-Systemen und die, sich womöglich daraus ergebende Notwendigkeit diese Systeme zu überprüfen. Die Experten beurteilen in unterschiedlicher Weise das Risiko der Abhängigkeit von Blockchainanwendungen in Zukunft. Zum einen wird angemerkt, dass auch heute bereits eine große Abhängigkeit von vielen anderen Systemen (Stromversorgung, Internet, etc.) besteht. Zum anderen merkt Experte 10 an, dass sich Kriminelle die Anonymität der Blockchain zunutze machen und versuchen Anwendungen zu erstellen, die darauf ausgelegt sind die Nutzer zu betrügen. Außerdem seien der rechtliche Rahmen und die Haftungsfrage bei

Blockchainanwendungen noch völlig unklar. Was für die Risikominimierung spricht, ist der Umstand, dass sämtliche Codes von Blockchainanwendungen (Smart Contracts) offengelegt sind. Jeder hat dadurch theoretisch die Möglichkeit den Code zu kontrollieren bevor die Anwendung genutzt wird.

Die meisten Experten sind sich darüber einig, dass es Unternehmen oder Einzelpersonen geben wird, die Blockchainanwendungen auf die versprochene Funktionsweise hin überprüfen. Laut Experten 9 reicht das so weit, dass es eigene Zertifikate dafür geben wird und sich Spezialisten rein mit diesem Thema auseinandersetzen werden. Teilweise finden solche Kontrollen bereits heute von den Core-Entwicklern der Blockchains statt. Diese haben eine intrinsische Motivation, dass die Blockchain und darauf aufbauende Anwendungen korrekt funktionieren, da die Entwickler in der Regel auch selbst Nutzer sind und Teile ihres Vermögens eingebracht haben. Experte 7 geht davon aus, dass solche Kontrollen nicht notwendig sein werden, da der Konsensmechanismus der Netzwerkteilnehmer bereits eine ausreichende Kontrolle bieten würde.

Die Bewertung der vierten Geschäftsmodelloption durch die befragten Blockchainexperten ist in Tabelle 11 angeführt.

Experte	Paraphrase	Generalisierung
Experte 7	Eine Überprüfung von Anwendungen (z.B. Smart Contracts) ist wichtig und wird bereits heute gemacht. Dafür sind aber IT-Experten zuständig. Wirtschaftstreuhänder können bei speziellen Fragestellungen hinzugezogen werden.	Überprüfungen sind wichtig, aber von IT-Experten durchzuführen.
Experte 8	Es fehlt an ausreichenden Anwendungen die das spezialisierte Thema Wirtschaftstreuhänder & Blockchain abdecken.	Fehlende spezielle Anwendungen die zu prüfen sind.
Experte 9	Der Wirtschaftstreuhänder kann sein Knowhow einbringen. Es fehlt aber an Knowhow und Kompetenz die Prüfungen selber zu machen.	Fehlende Kompetenz des Wirtschaftstreuhänders.
Experte 10	Regelmäßige Überprüfungen sind wichtig, der Wirtschaftstreuhänder verfügt jedoch nicht über ausreichend IT-Knowhow um das machen zu können.	Fehlende Kompetenz des Wirtschaftstreuhänders.
Experte 11	Die Variante ist weniger realistisch, da zwei Disziplinen (Steuerberatung bzw. Wirtschaftsprüfung sowie die Blockchaintechologie bzw. Softwareentwicklung) beherrscht werden müssten.	Fehlende Kompetenz des Wirtschaftstreuhänders.

Tabelle 11: Inhaltsanalyse zur Bewertung der vierten Geschäftsmodelloption durch Blockchainexperten, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Inhaltsanalyse zeichnet ein deutliches Bild der Einschätzung der Geschäftsmodelloption IT-Auditor durch die Blockchainexperten. Es wird durchaus eine Notwendigkeit derartiger Audits gesehen, jedoch fehlt dem Wirtschaftstrehänder augenscheinlich die erforderliche Kompetenz, um solche Überprüfungen durchzuführen. Die Meinung ist dahingehend, dass nur IT-Experten die sich intensiv mit der Blockchain auseinandersetzen über diese Kompetenzen verfügen. Denkbar wäre es, Wirtschaftstrehänder bei Bedarf zuzuziehen. Bei der Überprüfung von Blockchainanwendungen die eine steuerrechtliche Bedeutung haben, könnte der Steuerberater/Wirtschaftsprüfer sein Knowhow einbringen. Tiefere Kenntnisse über IT-Systeme oder die Blockchain sind dabei nicht erforderlich. Experte 8 streicht zu dem hervor, dass aktuell auch zu wenige Anwendungen am Markt sind die zu überprüfen wären und die genau diese Schnittmenge von Blockchainanwendung und Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung abdecken.

Geschäftsmodelloption 5: Plattformanbieter

Im Interviewleitfaden zur Befragung der Blockchainexperten decken die Frageblöcke eins bis vier bereits die relevanten Fragestellungen für die fünfte Geschäftsmodelloption mit ab. Es bleibt nur die Fragestellung zur Bewertung der Geschäftsmodelloption *Plattformanbieter* übrig, welche in der nachfolgenden Tabelle 12 analysiert wird.

Experte	Paraphrase	Generalisierung
Experte 7	Der Anbieter Request Network verfolgt einen solchen Ansatz. Schlussendlich werden sich einige wenige dieser Plattformen durchsetzen.	Es gibt erste Anbieter in dem Bereich. Einige wenige setzen sich durch.
Experte 8	Es ist fraglich ob die Technologie mit heutigem Stand bereits ausgereift genug ist. In der Zukunft wird es solche Plattformen geben, wovon sich aber nur einige wenige durchsetzen.	Technologie noch nicht ausgereift. Einige wenige setzen sich durch.
Experte 9	Wenn dieses Geschäftsmodell nicht Wirtschaftstrehänder umsetzen, werden Startup-Unternehmen die Chance ergreifen und solche Geschäftsmodelle etablieren. Wenn man in der Branche tätig ist, sollte man sich Schritt für Schritt an diese Geschäftsmodellvariante annähern.	Schritt für Schritt-Entwicklung in die Richtung sinnvoll. Wird auf jeden Fall umgesetzt werden.
Experte 10	Ein radikal neues Geschäftsmodell für den Wirtschaftstrehänder mit großem Potenzial. Die Umsetzung erfordert starke Partner aus IT/Blockchain.	Großes Potenzial. Erfordert IT-Partner.
Experte 11	Eine interessante Option, jedoch müsste das Steuerrecht zuerst vereinfacht werden. Wenn ein Wirtschaftstrehänder das Modell umsetzen möchte, braucht er starke Partner. Gut möglich ist es, dass etablierte Unternehmen wie z.B. SAP ein	Vereinfachung des Steuerrechts erforderlich. Etablierte Unternehmen könnten die Variante umsetzen.

	solches System zu ihren bestehenden Lösungen mitanbietet.	
--	---	--

Tabelle 12: Inhaltsanalyse zur Bewertung der fünften Geschäftsmodelloption durch Blockchainexperten, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Blockchainexperten erkennen ein Potenzial hinter der Geschäftsmodelloption und gehen davon aus, dass diese erfolgreich umgesetzt werden wird. Ein Hindernis stellt derzeit noch die aktuelle Gesetzgebung mit dem komplexen Steuerrecht dar. Für eine Automatisierung auf der Blockchain wäre eine Vereinfachung notwendig. Es treten bereits erste Anbieter mit vergleichbaren Geschäftsmodellen auf den Markt. Eine sinnvolle Umsetzungsstrategie sei es, sich Schritt für Schritt in die Richtung einer vollwertigen Plattform hinzubewegen. Man startet mit ersten kleinen Anwendungsfällen und baut diese kontinuierlich aus. Die Umsetzung wäre aber auch durch bereits etablierte Unternehmen denkbar, die ihre bestehenden Plattformen um Blockchainanwendungen erweitern.

## 6.5 Erkenntnisse aus der qualitativen Studie

Basierend auf der Auswertung der Experteninterviews aus dem vorangegangenen Abschnitt werden nun Erkenntnisse abgeleitet und der Grundstein für das weitere Vorgehen gelegt.

Sowohl die befragten Wirtschaftstreuhänder als auch die Blockchainexperten bestätigen die getroffenen Annahmen zur Erstellung der ersten Geschäftsmodelloption. Die Werte Vertrauen und Glaubwürdigkeit nehmen einen äußerst hohen Stellenwert in der Branche ein. Zudem gibt es ausreichend Potenzial zur Effizienzsteigerung in den Prozessen der Steuerberater/Wirtschaftsprüfer. Die Blockchaintechnologie vertritt laut den Experten diese Eigenschaften – zumindest in der Theorie. Es zeigt sich, dass der aktuelle Entwicklungsstand der Blockchaintechnologie noch nicht ausreicht um in der beschriebenen Geschäftsmodellvariante Anwendung zu finden. Bezugnehmend auf die zu beantwortende Forschungsfrage dieser Arbeit, kann bestätigt werden, dass diese Option ein mögliches Geschäftsmodell ergibt. Jedoch muss einschränkend erwähnt werden, dass die Geschäftsmodelloption erst in mehreren Jahren sinnvoll einzusetzen ist. Es braucht die Weiterentwicklung der Technologie sowie ein Verständnis darüber welchen Mehrwert blockchainbasierte Anwendungen schaffen. Erst dann erscheint eine Anwendung der Geschäftsmodelloption 1 *Integration in Unternehmensprozesse* als sinnvoll.

Die zweite Geschäftsmodelloption handelt davon, dass der Wirtschaftstreuhänder sich auf die Blockchaintechnologie spezialisiert und Beratung in der Schnittmenge Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung anbietet. Es zeigt sich, dass bereits heute viele der befragten Experten in ihrem beruflichen Umfeld mit der Blockchaintechnologie und davon verwandten Themen konfrontiert sind. Einstimmigkeit herrscht über die Frage, ob das Thema in Zukunft für diese Berufsgruppe relevant sein wird. Dieser Meinung sind sowohl die Experten aus der Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung als auch die Blockchainexperten. Mehrere Wortmeldungen zeigen, dass diese spezialisierte Beratung bereits heute Relevanz hat. So erwähnen mehrere Interviewpartner, dass es schon erste Wirtschaftstreuhänder gibt, die diese Geschäftsmodelloption für sich einsetzen. Je früher man auf diesen Zug aufspringt, desto größer sei der Wettbewerbsvorteil den man daraus erzielen könne. Expertin 4 bestätigt die Validität der Option vollständig indem sie das Geschäftsmodell bereits heute in dieser Form erfolgreich praktiziert. Ein Aspekt, welcher bisher nicht in der Geschäftsmodelloption wiederzufinden war, ist das Kundensegment der

Wirtschaftstreuhand. Im theoretischen Geschäftsmodell sind Unternehmen und Privatpersonen, die Beratung zu steuerrechtlichen Themen rund um die Blockchain suchen, als Kunden ausgewiesen. Als Erkenntnis durch die Expertengespräche zeigt sich, dass auch andere Wirtschaftstreuhand als potenzielle Kunden in Frage kommen. Es lässt sich eine Analogie zu Wirtschaftstreuhandern mit der Spezialisierung auf die Digitalisierung ziehen. Diese Kanzleien haben sich darauf spezialisiert andere Kanzleien dabei zu beraten, wie sie ihre Prozesse digitalisieren. Einen ähnlichen Ansatz würde man in der zweiten Geschäftsmodelloption verfolgen und Kanzleien, die Blockchainanwendungen einsetzen wollen, beraten. Das wird vor allem dann hoch relevant, wenn sich die erste Geschäftsmodelloption (Integration in Unternehmensprozesse) etabliert. Ab dann steigt die Nachfrage nach Partnern die bei der Umstellung und Einführung von blockchainbasierenden Anwendungen kompetent beraten können. Zusammenfassend lässt sich für die zweite Geschäftsmodelloption sagen, dass diese von den Experten als valide eingeschätzt wird und auf jeden Fall für die Weiterarbeit in Betracht gezogen werden sollte.

Folgende Aussagen lassen sich als wesentliche Erkenntnisse zum Fragenblock der dritten Geschäftsmodelloption *Reine Spezialisierung auf komplexe Themen* nennen: Beide Expertengruppen gehen davon aus, dass sich der Trend der Automatisierung stark fortsetzen wird. Die Blockchain-Technologie wird ihren Beitrag dazu leisten. Vereinzelt Wirtschaftstreuhand geben jedoch zu bedenken, dass ihre Branche äußerst träge und konservativ ist. Das zeigt sich beispielsweise im Grad der Digitalisierung. Es gibt nach wie vor viele Kanzleien die einen äußerst niedrigen Automatisierungs- und Digitalisierungsgrad in ihren Prozessen erzielen. Die Blockchain ist so gesprochen bereits der nächste technologische Schritt nach der Digitalisierung und von daher bei vielen Kollegen noch sehr weit entfernt. Klarheit herrscht darüber, wie simple Geschäftsfälle, wie beispielsweise die Verbuchung von einfachen Geschäftsfällen, in der Zukunft abgewickelt werden. Die Experten gehen von einem hohen Automatisierungsgrad dieser Tätigkeiten aus. Bei komplexen Aufgabenstellungen zeigt sich ein umgekehrtes Bild. Zum einen gehen die Experten von einer deutlich längeren Zeitschiene für die Ablöse solcher Aufgaben durch eine Technologie aus. Zum anderen wird die Blockchain nicht als die zentrale Technologie in der Verarbeitung komplexer Aufgaben gesehen. Beinahe bei jedem Interview ist in diesem Zusammenhang das Schlagwort Künstliche Intelligenz (KI) genannt worden. Dieser Technologie wird die Fähigkeit zugeschrieben komplexe Fragestellungen, die womöglich sogar Kreativität, Emotion oder Intuition voraussetzen, zu beantworten. Auf den Bereich von Wirtschaftstreuhandern bezogen, brauche es laut Meinung der Experten aber zuvor eine deutliche Vereinfachung und Bereinigung des (österreichischen) Steuerrechts. Davon lässt sich ein neuer Schlüsselpartner in der Geschäftsmodellvariante ableiten und zwar der Staat bzw. Institutionen, welche einen Einfluss auf die Vereinfachung der Gesetzgebung nehmen können. Die dritte Geschäftsmodelloption baut auf den soeben beschriebenen Annahmen und Einschätzungen auf. Sie empfiehlt die Spezialisierung des Wirtschaftstreuhanders rein auf komplexe Fragestellungen seines Fachs, da davon auszugehen ist, dass Technologien alle anderen Tätigkeiten früher oder später übernehmen. Das Feedback der Experten dazu war meist der Verweis darauf, dass eine Spezialisierung in der Branche in der Vergangenheit immer schon vorgeherrscht hat, aktuell praktiziert wird und auch in Zukunft so gelebt werden wird. Es gibt beispielsweise nur einige wenige Experten in Österreich die etwas größere und komplexere Umgründungen durchführen könnten. Wenn sich ein Steuerberater nun aufgrund der dritten Geschäftsmodelloption auf ein komplexes Thema wie das der Umgründungen spezialisiert, trifft er dort bereits eine Vielzahl an etablierten Unternehmen an. Es lässt sich



zusammenfassen, dass die Geschäftsmodelloption laut den Experten sinnvoll erscheint und in Zukunft vermehrt eingesetzt werde. Ein relevanter Wettbewerbsvorteil lasse sich aber durch dieses Geschäftsmodell nicht erzielen, da Spezialisierungen auf ein bestimmtes Thema von jeher praktiziert werden.

Im vierten Frageblock wurden beide Expertengruppen zur Geschäftsmodelloption IT-Auditor befragt. Die vermutete Abhängigkeit von IT-Systemen wurde einstimmig bestätigt. Laut den Wirtschaftstreuhandern ist eine Arbeit ohne IT-System unter keinen wettbewerbsfähigen Umständen möglich. Die Einschätzung geht dahin, dass diese Abhängigkeit in Zukunft noch weiter zunehmen wird. Die Blockchainexperten bewerten diesen Umstand ähnlich. Sie gehen davon aus, dass sich die Abhängigkeit in Summe zwar nicht viel ändern wird, aber sich Stück für Stück auf die Blockchain verlagert. Aus diesem Grund sehen beide Gruppen es als äußerst wichtig, dass IT-Systeme auf ihre korrekte Funktionsweise hin geprüft werden. Einige Blockchainexperten merken an, dass Überprüfungen von blockchainbasierenden Anwendungen teilweise bereits heute stattfinden. Solche Überprüfungen führen in der Regel aber IT-Experten und keine branchenfremden Personen durch. Die vorgestellte Geschäftsmodelloption wird als relevant und realisierbar angesehen. Es zeigt sich jedoch ein deutliches Bild. Der Wirtschaftstreuhandler verfügt nicht über die notwendigen Kompetenzen um als IT-Auditor für Blockchainanwendungen aufzutreten. Die befragten Wirtschaftstreuhandler sehen die Geschäftsmodelloption absolut nicht machbar für einen Steuerberater. Ein Wirtschaftsprüfer könnte das laut den Experten eventuell im Rahmen der Prüfung von Unternehmen in sein Leistungsportfolio aufnehmen. Die befragten Blockchainexperten schätzen die Situation ähnlich ein. Auch sie gehen davon aus, dass der Wirtschaftstreuhandler nicht die ausreichenden IT-Kompetenzen für diese Geschäftsmodelloption besitzt. Darüber hinaus gebe es mit heutigem Stand noch viel zu wenige zu überprüfende Blockchainanwendungen im Bereich Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung.

Die fünfte Geschäftsmodelloption wird von allen befragten Experten mit einem hohen Potenzial bewertet. Einige vorsichtige Versuche gibt es von vereinzelt Anbietern, welche in diese Richtung vorstoßen. Zwei genannte Hindernisse machen die Umsetzung der Geschäftsmodelloption aus heutiger Sicht jedoch nicht erstrebenswert. Zum einen betrifft das den aktuellen Entwicklungsstand der Technologie sowie die Bekanntheit und Akzeptanz unter Wirtschaftstreuhandern. Beide Aspekte werden derzeit als zu schwach bewertet um auf die fünfte Geschäftsmodelloption zu setzen. Zum anderen wird das österreichische Steuerrecht als zu komplex und verzweigt angesehen, als dass eine Abbildung in der Blockchain möglich wäre. Es brauche zuerst Vereinfachungen und die Bereinigung von Unklarheiten. Die Einschätzung, dass die Geschäftsmodelloption Potenzial hat, aber es noch zu früh ist darauf aufzusetzen bestätigt unter anderem die Aussage von Experte 2. Er prüfte eine vergleichbare Option selbst in seiner Kanzlei, entschied sich dann aber dafür die Blockchain vorläufig außen vor zu lassen und sie erst zu einem späteren Zeitpunkt miteinzubeziehen. Die Wirtschaftstreuhandler gehen davon aus, dass sich einige wenige dieser Plattformen durchsetzen werden und sich als Standard in der Branche etablieren. In der Masse werden Wirtschaftstreuhandler daher Blockchain-Plattformen nutzen, sie aber nicht selbst betreiben.

In Tabelle 13 sind alle fünf Geschäftsmodelloptionen noch einmal aufgelistet. Die Umsetzbarkeit jeder Geschäftsmodelloption ist, basierend auf den abgeleiteten Erkenntnissen, mit umsetzbar (✓), nicht umsetzbar (×) und umsetzbar mit Einschränkung (~) bewertet.

Nr.	Geschäftsmodelloption	Umsetzbar?	Kommentar
1	Integration in Unternehmensprozesse	~	Realistische Geschäftsmodelloption, aber Umsetzung erst in einigen Jahren sinnvoll.
2	Wirtschaftstreuhänder mit Blockchainexpertise	✓	Valide Geschäftsmodelloption
3	Reine Spezialisierung auf komplexe Themen	x	Wird bereits heute so gemacht – keine Veränderung zum Status Quo.
4	IT-Auditor	x	Nicht relevant für den Wirtschaftstreuhänder
5	Plattformanbieter	~	Realistische Geschäftsmodelloption, aber Umsetzung erst in einigen Jahren sinnvoll.

Tabelle 13: Bewertungsübersicht der fünf Geschäftsmodelloptionen, Quelle: Eigene Darstellung.

Es zeigt sich, dass von den fünf Geschäftsmodelloptionen nur die Option 2 Wirtschaftstreuhänder mit Blockchainexpertise aus heutiger Sicht von den Experten als sinnvoll bewertet wird. Die Geschäftsmodelloptionen 3 und 4 ergeben keine Neuerung zum derzeitigen Stand bzw. sind für den Wirtschaftstreuhänder überhaupt nicht realistisch. Die Optionen 1 und 5 stellen umsetzbare Geschäftsmodelle dar, erhalten jedoch erst in einigen Jahren eine Relevanz. Daher wird nur mit der Geschäftsmodelloption 2 im nachfolgenden Kapitel weitergearbeitet.

## 7 GESCHÄFTSMODELL PROTOTYP

Im Kapitel 2.3 sind mehrere Ansätze zur Geschäftsmodellinnovation beschrieben. Die Ansätze sind sich in ihrem Vorgehen sehr ähnlich. Es werden immer drei Phasen durchlaufen die, je nach gewähltem Ansatz, unterschiedliche Bezeichnungen tragen. Das Ziel ist es, mehrere Geschäftsmodelloptionen zu kreieren und im Zuge des Prozesses möglichst einfach und schnell auf ihre Tragfähigkeit hin zu überprüfen. Die erste Phase handelt immer davon, einen Ansatz für ein Geschäftsmodell zu finden und zu beschreiben. In Schritt 2 wird die Idee in einen Prototyp verpackt. Der Prototyp wird im abschließenden Schritt ausgetestet und Erkenntnisse aus den Tests werden abgeleitet. In den Kapiteln 0 und 6 dieser Arbeit wurden fünf Geschäftsmodelloptionen bereits auf diese Weise hin überprüft. Ideen für Geschäftsmodelle wurden in Form von Business Model Canvas-Darstellungen in Prototypen verpackt und mittels Experteninterviews validiert. Die Ergebnisse zeigen, dass die zweite Option aus heutiger Sicht das einzige vielversprechende Geschäftsmodell beschreibt. Im Rahmen eines erneuten Durchlaufs der drei Phasen von Geschäftsmodellinnovationen wird in diesem Kapitel die zweite Geschäftsmodelloption *Wirtschaftstreuhand mit Blockchainexpertise* weiter detailliert und nochmal validiert. Im Speziellen richten sich die Phasen an die Lean Startup Methodik von Ries<sup>102</sup>.

### 7.1 Build

Mit den Erkenntnissen aus den Experteninterviews lässt sich das ausgewählte Geschäftsmodell im BMC um einige Elemente erweitern. Bei den Kundensegmenten sind Wirtschaftstreuhand mitaufzunehmen. Man kann davon ausgehen, dass sich nicht alle Steuerberater/Wirtschaftsprüfer im Detail mit der Blockchaintechnologie auskennen werden, sie aber trotzdem damit in Verbindung kommen. Vor allem dann, wenn die erste Geschäftsmodelloption *Integration in Unternehmensprozesse* eine weitere Verbreitung finden sollte. Daher stellen andere Kanzleien ein vielversprechendes Kundensegment für den Wirtschaftstreuhand mit Blockchainexpertise dar. Bei den Schlüsselpartnern sind ebenso weitere Elemente hinzuzufügen. In den Experteninterviews wurde sehr oft rückgemeldet, dass die Gesetzgebung eine wichtige Rolle spielt und diese vereinfacht werden müsste. Eine aktive Zusammenarbeit mit den verantwortlichen Stellen aus der Finanz und der Gesetzgebung wird als wichtig angesehen, was sich auch in der Geschäftsmodelloption widerspiegeln soll. In Abbildung 32 ist das Business Model Canvas für die zweite Geschäftsmodelloption in der überarbeiteten Form dargestellt.

---

<sup>102</sup> Vgl. Kapitel 2.3.3.

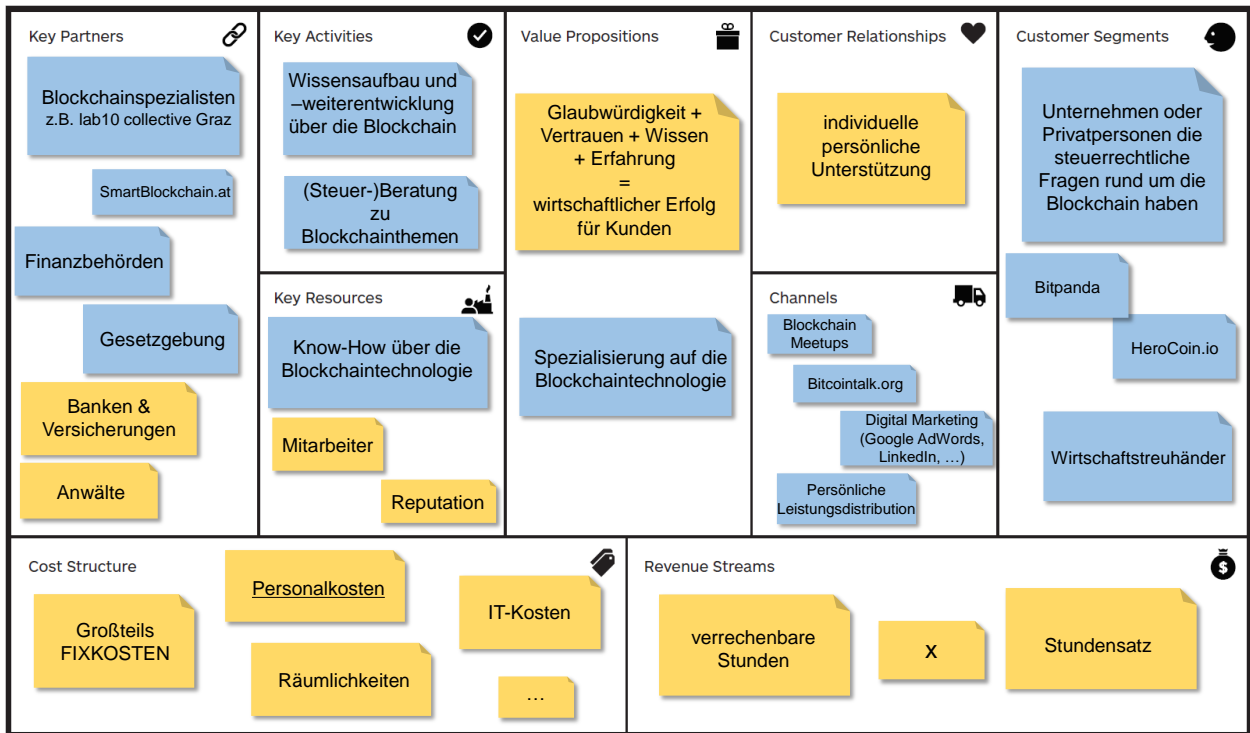


Abbildung 32: Überarbeitete Geschäftsmodelloption Wirtschaftstreuhänder mit Blockchainexpertise, Quelle: Eigene Darstellung.

Für den zweiten Durchlauf der Geschäftsmodellinnovation reichen jedoch nicht eine BMC-Darstellung und ein Interviewleitfaden aus. Die Validierung des Geschäftsmodells soll sich in Richtung der Endkunden gestalten. Basierend auf dem Leistungsversprechen („Spezialisierung auf die Blockchaintechnologie“) wird eine Webseite aufgebaut. Inhalt der Webseite ist die Positionierung einer Wirtschaftstreuhandkanzlei mit dem klaren Fokus auf die Blockchaintechnologie. Die wichtigsten Abschnitte der Webseite gestalten sich wie folgt:

1) Startseite / Landing Page

Beim Einstieg auf die Seite wird dem Nutzer sofort klar und deutlich vermittelt wie die Positionierung des Unternehmens erfolgt: Experten für alle Themen um das Steuerrecht und die Blockchaintechnologie. Über die Schaltfläche „Mehr erfahren“ oder durch Hinunterscrollen gelangt man in den zweiten Abschnitt.

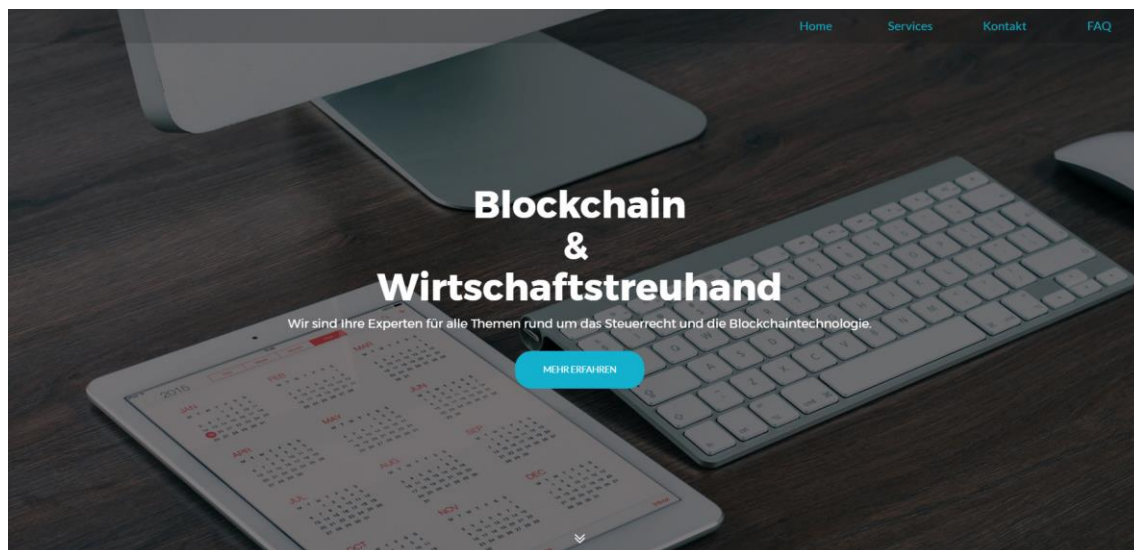


Abbildung 33: Startseite/Landing Page der Webseite, Quelle: Eigene Darstellung.

## 2) Leistungen

Eine Auflistung beschreibt die angebotenen Leistungen des Unternehmens. Vorwiegend sind das folgende drei Themen:

- Kryptowährungen: Beratung wie mit Gewinnen aus dem Handel mit Kryptowährungen umzugehen ist
- Initial Coin Offering: Steuerrechtliche Begleitung bei der Vorbereitung und Durchführung von ICOs.
- Netzwerk: Vernetzung in der Szene von Blockchainexperten, Kunden und professionellen Dienstleistern wie beispielsweise Rechtsanwälten.

WIR ALS EXT-WIRTSCHAFTREUHANDSKANZLEI FREUEN UNS IHNEN UNSER PORTFOLIO VORSTELLEN ZU DÜRFEN.

Die Blockchain ist das dominierende Thema der nächsten Jahre.  
Wir sind Ihr Partner um Sie rechtzeitig darauf vorzubereiten.




		
<b>Kryptowährungen</b>	<b>Initial Coin Offering</b>	<b>Netzwerk</b>
Bitcoin, Ethereum und hunderte andere Kryptowährungen erleben derzeit einen immensen Aufschwung. Profitieren nun auch Sie von dieser einmaligen Entwicklung. Wir beraten Sie, worauf Sie dabei zu achten haben und wie Sie Ihre Gewinne versteuern müssen.	Angelehnt an die Abkürzung IPO (Initial Public Offering), bei dem Unternehmen zum ersten Mal an der Börse gelistet werden, steht der ICO für den erstmaligen Verkauf einer Kryptowährung. Wir begleiten Ihr Unternehmen bei der Vorbereitung und der Durchführung Ihres eigenen ICOs.	Ob Rechtsberatung, Endanwender oder Blockchainentwickler. Mit unserem umfassenden Netzwerk in der Szene verhelfen wir Ihnen genau zu dem Kontakt den Sie gerade benötigen um Ihr Blockchain-Projekt voranzutreiben.

Abbildung 34: Leistungsportfolio des Unternehmens, Quelle: Eigene Darstellung.

## 3) Kontaktformular

Den wichtigsten Abschnitt der Webseite stellt das Kontaktformular dar (Abbildung 35). Über diesen Bereich wird gemessen wie viele Anfragen es für die Leistungen des Unternehmens gibt. Die Nutzer kontaktieren das Unternehmen entweder telefonisch oder über die Nachrichtfunktion der Webseite.

KONTAKT

Schreiben Sie uns oder rufen Sie uns für ein unverbindliches Erstgespräch an.

Sie erreichen uns unter der Nummer: +43 660 532 66 39

\* NAME

\* EMAIL

\* NACHRICHT

ABSENDEN

Abbildung 35: Kontaktformular der Webseite, Quelle: Eigene Darstellung.

#### 4) Weitere Abschnitte

Neben den bereits beschriebenen Bereichen bietet die Webseite noch weitere Informationen. Der Zweck dahinter ist einen professionellen Auftritt zu gewährleisten und dem Nutzer zusätzliches Informationsmaterial über die Blockchaintechnologie zu bieten. Abbildung 36 stellt einen Bildschirmausschnitt von zwei dieser Bereiche dar. In dem einen Bereich wird auf eine Seite mit Fragen und Antworten rund um die Blockchain verwiesen. Der andere Bereich listet mehrere Zitate bekannter Persönlichkeiten auf, welche die große Bedeutung und das Potenzial der Blockchaintechnologie beschreiben.

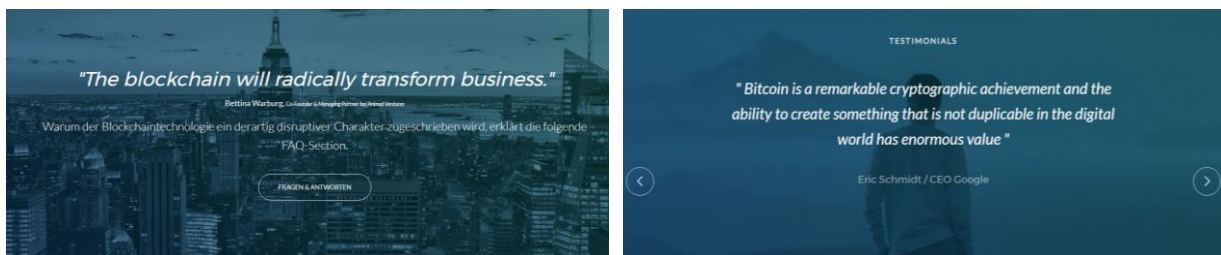


Abbildung 36: Weitere Bereiche der Webseite, Quelle: Eigene Darstellung.

Das Unternehmen trägt den Namen EXT Wirtschaftstreuhandskanzlei GmbH und hat den Sitz in Graz am Nikolaiplatz 4. Wie bereits eingangs in diesem Kapitel beschrieben, geht es darum möglichst rasch und einfach Geschäftsmodelloptionen auszutesten. Daher wird darauf verzichtet, das Unternehmen EXT Wirtschaftstreuhandskanzlei tatsächlich zu gründen. Der Name und das Unternehmen sind fingiert und dienen ausschließlich dazu das Interesse und die Nachfrage nach den angebotenen Leistungen zu evaluieren. Der Besucher der Webseite soll jedoch den Eindruck erhalten, dass es sich um ein reales und professionelles Unternehmen handelt um auch tatsächlich Interesse nach dem Angebot zu bekunden. Die Webseite ist für den Zeitraum des Tests, von 13. Bis 19. Oktober 2017 unter der Internetadresse [www.extratime.io/blockchain](http://www.extratime.io/blockchain) erreichbar.

## 7.2 Measure

Die zweite Phase im Prozess der Geschäftsmodellinnovation handelt davon den Prototypen auszutesten und die Ergebnisse zu messen. Im Fall eines Onlineauftritts eignet sich dazu digitales Marketing, wie beispielsweise über den Werbekanal Google AdWords. Werbetreibende erstellen hierüber Werbeeinschaltungen für ihre Webseiten, welche anschließend Nutzern in der Google Suchmaschine angezeigt werden. Im Kampagnenmanager von Google AdWords lässt sich exakt steuern an welche Zielgruppe die Werbung gerichtet sein soll und bei welchen Suchanfragen (Keywords) die Einschaltung angezeigt wird.

Für die in der vorherigen Phase erstellte Webseite wird eine Google AdWords-Kampagne erstellt. Dadurch sollen potentielle Interessenten auf die Seite geführt werden. Im Idealfall überzeugen Aufbau und Inhalt der Webseite so sehr, dass der Nutzer das Kontaktformular ausfüllt oder die angeführte Telefonnummer anruft um ein Erstgespräch zu vereinbaren. In Abbildung 37 ist ein Auszug der gewählten Keywords für die Kampagne dargestellt. Wenn ein Nutzer nach einem dieser Begriffe bei Google sucht, wird die Werbeeinschaltung für die Webseite angezeigt.

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	Keyword	Anzeigengruppe	Status	Max. CPC
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	bitcoin	Ad Group #1	Kampagne pausiert	autom.: 0,57 €
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	steuerberater	Ad Group #1	Kampagne pausiert	autom.: 0,57 €
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	Steuererklärung	Ad Group #1	Kampagne pausiert	autom.: 0,57 €
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	bitcoin news	Ad Group #1	Kampagne pausiert	autom.: 0,57 €
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	bitcoin kurs	Ad Group #1	Kampagne pausiert	autom.: 0,57 €

Abbildung 37: Keywords Google AdWords-Kampagne, Quelle: Google (2017), Onlinequelle [Stand 04.11.17].

Die Webseite ist in deutscher Sprache erstellt und die werbende Wirtschaftstreuhandkanzlei hat ihren Sitz in Graz, Österreich. Eine weltweite Bewerbung der Webseite wäre demnach nicht zielführend. Über den Kampagnenmanager wird die Zielgruppe auf Nutzer aus den Ländern Österreich, Deutschland und Schweiz eingeschränkt (siehe Abbildung 38).

Standort  Radius

Mehrere Standorte hinzufügen

Standort für Ausrichtung eingeben

Zielregionen (3)	Reichweite <sup>?</sup>	
Schweiz Land	6.361.857	✕
Deutschland Land	55.144.370	✕
Österreich Land	7.250.000	✕



Abbildung 38: Ländereinstellung Google AdWords-Kampagne, Quelle: Google (2017), Onlinequelle [Stand 04.11.17].

Abbildung 39 zeigt schlussendlich eine Voransicht wie die Werbeeinschaltung bei Suchanfragen angezeigt wird. Im Titel ist bereits klar ersichtlich was der Inhalt des Angebots ist. Die EXT Wirtschaftstreuhandkanzlei wirbt für eine Steuerberatung für Bitcoin und Initial Coin Offerings. Bei Klick auf die Werbeanzeige landet man auf der in Kapitel 7.1 erstellten Webseite.

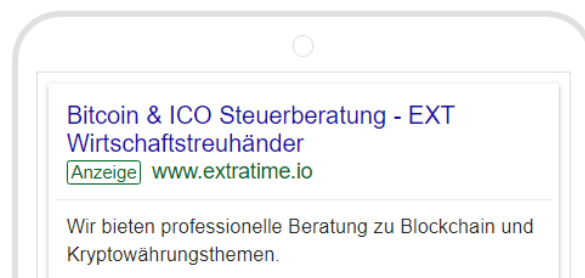


Abbildung 39: Voransicht der Werbeeinschaltung, Quelle: Google (2017), Onlinequelle [Stand 04.11.17].

Für den Test mit dem Webseiten-Prototyp ist weniger interessant, wie viele Nutzer auf die Webseite gelangen, sondern vielmehr, wie viele davon auch das Kontaktformular ausfüllen bzw. die angezeigte Nummer anrufen. Für eine derartige Messung bietet Google AdWords eine Lösung. Das sogenannte AdWords-Conversion-Tracking ermöglicht die Messung, wie effektiv Anzeigeklicks zu den gewünschten Nutzeraktivitäten führen. Dieser Schritt wird Conversion genannt. Das Conversion-Tracking kann sich auf unterschiedliche Dinge beziehen. Es ist dem Werbetreibenden selbst überlassen, was für ihn eine erfolgreiche Conversion darstellt. So kann das beispielsweise ein Kauf in einem Onlineshop, ein Download einer Datei oder die Anmeldung zu einem Newsletter sein. Im Fall des Geschäftsmodell-Prototyps ist eine Conversion dann erzielt, wenn der Nutzer über die Werbeeinschaltung auf die Webseite gelangt und sich dort dann telefonisch meldet oder das angebotene Kontaktformular ausfüllt.<sup>103</sup>

Das AdWords-Conversion-Tracking erfasst nur, ob eine Conversion erzielt wurde, jedoch nicht den tatsächlichen Inhalt dieser Conversion. Das heißt, was die Nutzer in das Kontaktformular schreiben wird weder gespeichert noch ausgewertet. Es handelt sich rein um eine Messung der Anzahl der Conversions.

<sup>103</sup> Vgl. Google (2017), Onlinequelle [01.11.17].



## 7.3 Learn

Die Werbeanzeige wurde für sieben Tage, von 13. bis 19. Oktober 2017, geschaltet. Das Werbebudget lag dabei bei zirka einem Euro pro Tag. In diesem Zeitraum kam es zu insgesamt 15 Conversions. Das Kontaktformular wurde also 15 Mal ausgefüllt, nachdem ein Nutzer auf die Werbung in Google geklickt hat und auf die Webseite geleitet wurde. Telefonanrufe konnten in dem Zeitraum keine gemessen werden. Die Abbildung 40 fasst die Ergebnisse grafisch dar. Es ist zu erkennen, dass die Anzahl der Conversions (blauer Balken) jeden Tag stetig gestiegen ist. Der rote Balken zeigt wie oft die Werbeeinschaltung Nutzern in der Google Suchmaschine angezeigt wurde.



Abbildung 40: Auswertung Google AdWords-Kampagne über den Werbezeitraum, Quelle: Google (2017), Onlinequelle [Stand 04.11.17].

Der Test zeigt, dass auf jeden Fall ein Bedarf seitens potentieller Kunden an dieser Art von Steuerberatung besteht. In dem kurzen Zeitraum von nur sieben Tagen haben sich 15 Personen auf die Anfrage hin gemeldet und wollten mit dem Unternehmen in Kontakt treten. Es ist klar, dass es sich bei einem solchen Test nicht um eine groß angelegte Marktstudie handelt. Trotzdem lässt sich die Erkenntnis daraus ziehen, dass es grundsätzlich eine Nachfrage nach Wirtschaftstreuhändern mit Blockchainexpertise gibt. Erhöht man das Werbebudget und verlängert den Werbezeitraum ist eine entsprechend größere Zielgruppe zu erreichen. Man kann davon ausgehen, dass sich die Zahl der Conversions gleichmäßig erhöht.

## 8 ZUSAMMENFASSUNG & AUSBLICK

In diesem abschließenden Kapitel sollen die wesentlichen Elemente der Arbeit hervorgehoben und zusammengefasst werden. Es geht zudem um die Beantwortung der in Kapitel 1.3 gestellten Forschungsfrage, welche als initialer Anstoß der wissenschaftlichen Untersuchung diene. Zu guter Letzt wird eine Handlungsempfehlung für Wirtschaftstrehänder abgegeben, welche rechtzeitig und adäquat auf den bevorstehenden Einfluss der Technologie in ihrer Branche reagieren wollen.

Kapitel 2 zeigte die vielen unterschiedlichen Methoden und Ansätze um Geschäftsmodelle zu beschreiben. Neben den fünf ausgewählten gibt es darüber hinaus noch eine Vielzahl an weiteren Methoden. Für den Anwendungsfall dieser Arbeit zeigte sich relativ schnell, dass das Business Model Canvas (BMC) die geeignetste Variante ist. Vor allem auch deshalb, da das BMC nicht nur ein Tool zur Darstellung ist, sondern auch einfach für die Weiter- bzw. Neuentwicklung von Geschäftsmodellen eingesetzt werden kann. Diesen Umstand machte sich der Autor im späteren Verlauf der Arbeit immer wieder zu Nutze. Im Zuge der Experteninterviews konnten die fünf Geschäftsmodelloptionen anschaulich anhand der BMC-Zeichnungen erklärt werden. Feedback zu den Optionen wurde teilweise noch während des Interviews direkt in das BMC eingezeichnet und führte zur Weiterentwicklung der Geschäftsmodelloptionen. Im Abschnitt der Geschäftsmodellinnovation (Kapitel 2.3) wurden drei Vorgehensmodelle für die Neuerstellung bzw. Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen beleuchtet. Alle drei Ansätze verwenden zwar eigene Begrifflichkeiten und definieren eigene Phasen, dennoch lassen sich starke Ähnlichkeiten erkennen. Der wichtigste Aspekt ist, dass immer ein iteratives Vorgehen empfohlen wird. Ideen für Geschäftsmodelle sollten mit wenig Aufwand und möglichst rasch überprüft werden. Aus der Überprüfung lassen sich Erkenntnisse ableiten die zur Überarbeitung und Verfeinerung der Geschäftsmodellidee dienen. In den Kapiteln 6 und 7 wurde jeweils ein Zyklus von Geschäftsmodellinnovation durchlaufen. Bereits mit vergleichbar geringem Aufwand konnten aussagekräftige Erkenntnisse abgeleitet werden. Die fünf theoretischen Geschäftsmodelloptionen mussten nicht erst alle vollständig umgesetzt werden um zu erfahren ob sie tragfähige Geschäftsmodelle sind oder nicht. Die qualitative Studie aus Kapitel 6 schloss aus heutiger Sicht deutlich vier der fünf Geschäftsmodelle für Wirtschaftstrehänder aus. Der Geschäftsmodell-Prototyp aus Kapitel 7 validierte – erneut mit vertretbarem Aufwand – die übriggebliebene Geschäftsmodelloption und zeigte, dass eine Nachfrage von Kundenseite nach dieser Art von Angebot besteht. Würde man alle fünf Geschäftsmodelloptionen unter realen Bedingungen testen, würde das zum einen sehr viel Geld kosten und zum anderen deutlich mehr Zeit in Anspruch nehmen. Die Methoden der Geschäftsmodellinnovation verschlanken diesen Prozess und tragen zu Kosten- und Zeitersparnis bei.

Die Analyse der Geschäftsmodelle von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern (Kapitel 2) sowie die Gespräche mit Experten trugen zum breiten Verständnis über die Funktionsweise und die vorherrschende Logik in der Branche bei. Als eklatant stellte sich heraus, dass die gesamte Branche eher träge und konservativ agiere. Immer wieder sind die Interviews auf das Thema der Digitalisierung gekommen. Viele Kanzleien (und deren Klienten) vollziehen erst jetzt den Schritt von der manuellen Arbeit hin zur Digitalisierung von Prozessen. Im Vergleich zu anderen Branchen sind Wirtschaftstrehänder teilweise noch mehrere Jahre im Rückstand. Die Blockchaintechologie kann nur auf bereits digitalisierte Prozesse aufbauen. Somit ist dieses Thema für viele Wirtschaftstrehänder mit Sicherheit noch Jahre, wenn nicht Jahrzehnte, weit entfernt. Erst wenn die Technologie eine durchschlagende Verbreitung und Bekanntheit

erlangt, wird auch die Masse der Wirtschaftstrehänder sich des Themas annehmen. Nichtsdestotrotz gibt es bereits heute vereinzelte progressive Vertreter, welche die schwachen Signale wahrnehmen und sich die aufstrebende Technologie zunutze machen werden. Mit dieser Arbeit gelang es, einige dieser progressiven Vertreter als Gesprächspartner für die Experteninterviews zu gewinnen. Vermutlich führten die Interviews auch nur deshalb zu einem verwendbaren Ergebnis. Wären die Interviews mit beliebigen Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern durchgeführt worden, hätte sich womöglich keine der angebotenen Geschäftsmodelloptionen als sinnvoll herausgestellt.

Kapitel 4 behandelte die Blockchaintechnologie und zeigte deren Funktionsweise und Relevanz auf. Alleine die Marktentwicklung der letzten Monate und Jahre verdeutlicht, wie sehr das Thema an Bedeutung gewinnt. Je mehr man sich mit der Blockchain auseinandersetzt, desto stärker erkennt man ihr Potenzial, als eine der nächsten großen disruptiven Technologien sämtliche Branchen zu verändern. Es ist davon auszugehen, dass auch die Branche der Wirtschaftstrehänder nicht davon ausgenommen sein wird. Dazu bieten sich zwei Ansatzpunkte: Der Fortschritt geht von den Wirtschaftstrehändern selbst aus. Sie setzen blockchainbasierende Anwendungen ein um ihre Unternehmensprozesse effizienter und sicherer zu gestalten. Die zweite Möglichkeit ist der Druck der Klienten. Wenn Klienten auf die Blockchain setzen und ihre Daten über diese Technologie abwickeln, ist der Steuerberater/Wirtschaftsprüfer dazu gezwungen ebenso die Blockchain zu verwenden.

Für all jene Wirtschaftstrehänder die bereits heute das Potenzial der Technologie erahnen, lassen sich folgende Handlungsempfehlungen nennen: Der Wirtschaftstrehänder muss nicht der IT-Experte der Blockchain sein. Trotzdem ist es äußerst wichtig, die Grundlagen der Blockchain zu verstehen um entsprechende steuerrechtliche und wirtschaftliche Einschätzungen abgeben zu können. Sowohl im Internet als auch in gedruckten Werken steht bereits heute unzählig viel Informationsmaterial über die Blockchain zur Verfügung. Es liegt am Wirtschaftstrehänder sich mit diesen Quellen ein ausreichendes Knowhow aufzubauen. Neben dem Wissen über die Blockchain ist auch ein breites Netzwerk in der Szene enorm wichtig. Der Kontakt zu Entwicklern soll genauso aufgebaut und gepflegt werden wie zu Rechtsberatern, Unternehmensgründern oder Endanwendern der Blockchaintechnologie. Durch das Zusammentreffen unterschiedlichster Disziplinen ergeben sich neue Ideen und Anstöße für die Weiterentwicklung der Blockchain. Klar ist, die Technologie steckt noch in ihren Kinderschuhen. Es wird viel über das Potenzial der Technologie gesprochen und unterschiedlichste Ideen werden gesponnen. Mit heutigem Stand gibt es jedoch noch kaum Anwendungen die einen Massenmarkt erreicht haben. Das liegt zum einen an der noch unausgereiften technischen Umsetzung, zum anderen auch an dem fehlenden Verständnis über die Eigenschaften der Blockchain. Des Weiteren schränkt die Rechtsprechung den Einsatz der Technologie an so mancher Stelle noch zu stark ein. Innovation und Fortschritt waren in der Geschichte jedoch immer der Anstoß für Veränderung. Daher ist davon auszugehen, dass sich die Gesetzeslage entsprechend anpassen wird und auf die Möglichkeiten der Blockchain eingeht.

Diese wissenschaftliche Arbeit hat eine Vielzahl an Geschäftsmodelloptionen für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer unter Einfluss der Blockchaintechnologie aufgezeigt. Abschließend lässt sich festhalten, dass sich nur die Option *Wirtschaftstrehänder mit Blockchainexpertise* aus heutiger Sicht als tragfähiges Geschäftsmodell darstellt. Dies gilt sowohl für die Einschätzung der Experten, als auch für eine potenzielle Nachfrage am Markt. Alle anderen Optionen werden entweder als zeitlich später relevant oder als

überhaupt nicht umsetzbar für den Wirtschaftstreuhandler bewertet. Die Forschungsfrage „Welche Geschäftsmodelloptionen ergeben sich für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer unter Einfluss der Blockchaintechnologie?“ ist somit mit der Geschäftsmodelloption *Wirtschaftstreuhandler mit Blockchainexpertise* zu beantworten.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Gedruckte Werke

Bagchi, Sugato; Tulske, Bill (2000): *e-business Models: Integrating Learning from Strategy Development Experiences and Empirical Research*, 20th Annual International Conference of the Strategic Management Society, Vancouver

Blank, Steve; Dorf, Bob (2012): *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*, K&S Ranch

Becker, Wolfgang; Ulrich, Patrick (2013): *Geschäftsmodelle im Mittelstand*, Kohlhammer Verlag, Stuttgart

Bieger, Thomas; Knyphausen-Aufseß, Dodo zu; Krys, Christian (2011): *Innovative Geschäftsmodelle: Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis*, Springer Verlag, Berlin/New York

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (Hrsg.) (2012): *Branchenreport 2012: Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung*, ohne Verlagsangabe, Stuttgart

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (Hrsg.) (2013): *Branchenreport 2013: Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung*, ohne Verlagsangabe, Stuttgart

Eckert, Roland (2014): *Business Model Prototyping: Geschäftsmodellentwicklung im Hyperwettbewerb*, Springer Gabler Verlag, Düsseldorf

Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Csik, Michaela (2013): *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*, Carl Hanser Verlag, München

Institut Österreichischer Wirtschaftsprüfer (Hrsg.) (2016): *Wirtschaftsprüfer in Österreich*, ohne Verlagsangabe, Wien

Johnson, Mark W.; Christensen, Clayton M.; Kagermann, Henning (2008): *Reinventing Your Business Model*, in: *Havard Business Review*, Ausgabe Dezember 2008, S. 50 – 59

Kammer der Wirtschaftstreuhänder (2002): *Honorargrundsätze für Wirtschaftstreuhänderberufe*, ohne Verlagsangabe, Wien

Kammer der Wirtschaftstreuhänder (2007): *Widerruf der Honorargrundsätze für Wirtschaftstreuhänderberufe*, ohne Verlagsangabe, Wien

Kaiser, Stephan; Ringlstetter Max (2011): *Strategic Management of Professional Service Firms*, Springer Verlag, Berlin

Kempf, Dieter; Gulden, Henning (2000): *Der Weg in die Selbstständigkeit: Konkretisierung am Beispiel des Steuerberaters*, in: Buttler, Harald; Hermann, Harald; Scheffler, Wolfgang; Voigt, Kai-Ingo (Hrsg.): *Existenzgründung: Rahmenbedingungen und Strategien*, Springer Gabler Verlag, Berlin, S. 52 – 79

Lami, Stefan (2007): *Erfolgsplanung für den Steuerberater: Kanzleiziele in Zahlen fassen*, in: *Kanzleiführung professionell*, Ausgabe Juni 2007, S. 101 – 105

- Mayring, Philipp (1991): *Qualitative Inhaltsanalyse*, in: Flick, Uwe (Hrsg.); Kardoff, Ernst von (Hrsg.); Keupp, Heiner (Hrsg.); Rosenstiel, Lutz von (Hrsg.); Wolff, Stephan (Hrsg.): *Handbuch qualitative Forschung : Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen.*, Beltz - Psychologie Verl. Union, München, S. 209 - 213
- Meyer, Marc; Grösser, Stefan N.; Tokarski, Kim Oliver (2013): *Geschäftsmodelle von Kleinst- und Kleinen Treuhandunternehmen: Analyse des Status Quo sowie Möglichkeiten zur Innovation*, in: Der Schweizer Treuhänder, Ausgabe Juni/Juli 2013, S. 375 – 382
- Mieg, Harald A.; Näf, Matthias (2005): *Experteninterviews in den Umwelt- und Planungswissenschaften. Eine Einführung und Anleitung*, 2. Auflage, Institut für Mensch-Umwelt-Systeme (HES), ETH Zürich
- Moogk, Dobrila Rancic (2012): *Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups*, in: Technology Innovation Management Review, Ausgabe März 2012, S. 24 – 25
- Morabito Vincenzo (2017): *Business Innovation Through Blockchain: The B<sup>3</sup> Perspective*, Springer Verlag, München
- Nobel, Carmen (2011): *Teaching a 'Lean Startup' Strategy*, in: Harvard Business School Working Knowledge, Ausgabe April 2011, S. 1 – 2
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*, Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Porter, Michael E. (1979): How competitive forces shape strategy, in: Harvard Business Review, Ausgabe März 1979, S. 137 – 145
- Ries, Eric (2011): *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business Verlag, New York
- Römermann, Rachelle (2006a): *Professionelles Kanzleimarketing: Mit Methode zum Erfolg*, in: Römermann, Rachelle; Feiter Gregor (Hrsg.): *Kanzleiführung in der Steuerberatung*, Stollfuß Verlag, Bonn, S. 145 – 236
- Römermann, Volker (2006b): *Steuerberaterberuf im Wandel*, in: Römermann, Rachelle; Feiter Gregor (Hrsg.): *Kanzleiführung in der Steuerberatung*, Stollfuß Verlag, Bonn, S. 43 – 70
- Rusnjak, Andreas (2014): *Entrepreneurial Business Modeling: Definitionen – Vorgehensmodell – Framework – Werkzeuge – Perspektiven*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Shafer, Scott M; Smith, Jeff H.; Lindner, Jane C. (2005): *The power of business models*, in: Business Horizons, Ausgabe 48, S. 199 – 207
- Schallmo, Daniel (2013): *Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, bestehende Ansätze, methodische Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Schallmo, Daniel (2015): *Bestehende Ansätze zu Business Model Innovationen: Analyse und Vergleich der Geschäftsmodelle*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Schieblon, Claudia (2013): *Marketing für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer: Ein Praxishandbuch für Anwalts-, Steuerkanzleien und Wirtschaftsprüfungsunternehmen*, 3. Auflage, Springer Gabler Verlag, Düsseldorf

Schmitt, Julia (2016): *Die digitale Herausforderung: Schneller, besser, günstiger*, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Ausgabe 30.03.2016, S 1 – 3.

Stähler, Patrik (2002): *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen.*, 2. Auflage, Josef Eul Verlag, Lohmar

Tapscott, Don; Tapscott, Alex (2016): *Blockchain Revolution: How the technology behind bitcoin is changing money, business and the world*, Portfolio Penguin Verlag, New York

Wirtz, Bernd W. (2011): *Business Model Management: Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden

Wollgarten, Stephan (2014): *Kanzleikooperationen in Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung: Eine empirische Analyse von Coopetition-Modellen als strategische Gestaltungsoption des Kanzleimanagements*, Springer Gabler Verlag, Aachen

### Online-Quellen

Angerer Steuerberatungs GmbH (o.J.): *Automatisierte Buchhaltung*

<http://www.angerer-steuerberatung.at/automatisierte-buchhaltung/> [Stand 18.05.17]

Blockchain Luxembourg S.A. (2017): *Market Price (USD): Average USD market price across major bitcoin exchanges*

<https://blockchain.info/de/charts/market-price?timespan=all> [Stand 15.05.17]

Cheryl Jefferson & Associates (23.12.2015): *How Modern Technology Has Changed Accounting*

<http://www.cjeffersoncpa.com/qb/how-modern-technology-has-changed-accounting/> [Stand 03.06.17]

CoinMarketCap (2017): *CryptoCurrency Market Capitalizations*

<http://coinmarketcap.com/charts/> [Stand 15.05.17]

Enterprise Cloud News (06.02.2017): *Will AI Create More Jobs Than It Destroys?*

[http://www.enterprisecloudnews.com/author.asp?section\\_id=560&doc\\_id=730087](http://www.enterprisecloudnews.com/author.asp?section_id=560&doc_id=730087) [Stand 03.06.17]

Etherscan (2017): *Ethereum Average BlockTime Chart*

<https://etherscan.io/chart/blocktime> [Stand 15.05.17]

Europa Treuhand (o.J.): *Werte auf die Sie vertrauen können*

<http://www.europatreuhand.at/steuerberater/team/partner/index.html> [Stand 19.05.17]

Finance Magazin (2017): *KPMG, PwC, EY & Deloitte: Wer jetzt am besten dasteht*

<https://www.finance-magazin.de/bilanzierung-controlling/bilanzierung/kpmg-pwc-ey-deloitte-wer-jetzt-am-besten-dasteht-1395311/> [Stand 03.06.17]

Gaedke & Angeringer GmbH (o.J.): *Über uns*

<https://www.gaedke.co.at/> [Stand 19.05.17]

Gartner Inc. (o.J.): *Gartner Hype Cycle*

<http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/hype-cycle.jsp> [Stand 15.05.17]

Gartner Inc. (16.08.2016): *Gartner's 2016 Hype Cycle for Emerging Technologies Identifies Three Key Trends That Organizations Must Track to Gain Competitive Advantage*

<http://www.gartner.com/newsroom/id/3412017> [Stand 15.05.17]

Google.com (2017): *Conversion-Tracking einrichten*

<https://support.google.com/adwords/answer/1722054?hl=de> [Stand 01.11.17]

Google.com (2017): *Auswertung Google AdWords-Kampagne*

<https://adwords.google.com/> [Stand 04.11.17]

Institut für Wissen in der Wirtschaft (01.04.2016): *Einsparpotenziale in der Steuerberatungskanzlei*

<http://www.iww.de/kp/archiv/ueberpruefung-der-kostenstruktur-einsparpotenziale-in-der-steuerberatungskanzlei--pruefen-sie-ihre-kosten-f31382> [Stand 17.05.17]

KPMG (o.J.): *Value Proposition: Our purpose is to Inspire Confidence and Empower Change.*

<https://home.kpmg.com/sa/en/home/about/overview/value-proposition-.html> [Stand 19.05.17]

LBG Österreich GmbH (o.J.): *Wir haben klare Ziele: Wir haben eine ganz große Leidenschaft für das, was wir täglich für Sie tun*

[https://www.lbg.at/unternehmen/unternehmensziele/index\\_ger.html](https://www.lbg.at/unternehmen/unternehmensziele/index_ger.html) [Stand 19.05.17]

LeitnerLeitner (o.J.): *Über LeitnerLeitner*

<https://www.leitnerleitner.com/austria/de/ueber-leitnerleitner> [Stand 19.05.17]

Nakamoto, Satoshi (31.10.2008): *Bitcoin. A Peer-to-Peer Electronic Cash System*

<http://www.bitcoin.org/bitcoin.pdf> [Stand 15.05.2017]

Wirtschaftskammer Österreich (24.01.2017): *Klein- und Mittelbetriebe in Österreich*

<https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html> [Stand 17.05.17]

SIB, Steuer & Immobilienberatung (o.J.): *Steuerberatung*

[http://www.sib.co.at/content/steuerberater\\_immobilien/leistungen/steuerberatung\\_wien/index.html](http://www.sib.co.at/content/steuerberater_immobilien/leistungen/steuerberatung_wien/index.html)  
[Stand 03.06.17]

StrategyzerAG (2015): *The Business Model Canvas*

<https://cdn.strategyzer.com/assets/marketing/canvases-business-model-canvas-a8509296e3cd543ee7c6881cada7082376d4dfdf4eac40e849490c0dba2d178b.svg> [Stand 14.04.2017]

Taxservices (o.J.): *Taxservices4you: Die flexible Steuerberatung für Unternehmensgründer und Small Business*

<http://www.taxservices.at/taxservices4you/> [Stand 03.06.17]

Wiener Zeitung (10.05.2010): *Auch für die vier größten Wirtschaftsprüfer-Netzwerke in Österreich sind die Zeiten schwieriger geworden*

[http://www.wienerzeitung.at/nachrichten/wirtschaft/international/225597\\_Wir-sind-nicht-Profiteure-der-Krise.html](http://www.wienerzeitung.at/nachrichten/wirtschaft/international/225597_Wir-sind-nicht-Profiteure-der-Krise.html) [Stand 16.05.17]



## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung .....	3
Abbildung 2: Business Model Canvas, Quelle: Strategyzer.com (2015), Onlinequelle [14.04.2017] (leicht modifiziert).....	5
Abbildung 3: Geschäftsmodell nach Wirtz, Quelle: Wirtz (2011), S. 38.....	9
Abbildung 4: Geschäftsmodelle nach Stähler, Quelle: In Anlehnung an Rusnjak (2014), S. 42. ....	11
Abbildung 5: Funktionen in der Wertschöpfungskette, Quelle: Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 39. ....	14
Abbildung 6: Gestaltungsdimensionen eines Ertragsmodells, Quelle: Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 47.....	15
Abbildung 7: Das wertbasierte Geschäftsmodell, Quelle: Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (2011), S. 33. ....	17
Abbildung 8: Das magische Dreieck, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 6. ....	18
Abbildung 9: St. Galler Business Model Navigator, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 16. ....	21
Abbildung 10: Beziehungen relevanter Akteure eines Geschäftsmodells, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 25.....	22
Abbildung 11: Grundzyklus von Geschäftsmodellinnovationen, Quelle: In Anlehnung an Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 51.....	24
Abbildung 12: Iterativer Prozess der Geschäftsmodellinnovation, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 52.....	25
Abbildung 13: Prozess zur Geschäftsmodellinnovation, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010), S. 249.....	25
Abbildung 14: Iterativer Prozess der Geschäftsmodellentwicklung, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2011), S. 174.....	27
Abbildung 15: Build-Measure-Learn-Prozess, Quelle: In Anlehnung an Ries (2011), S. 73.....	30
Abbildung 16: Beispiel einer Kohortenanalyse, Quelle: In Anlehnung an Ries (2011), S. 122. ....	32
Abbildung 17: Merkmale der Dienstleistung von Steuerberatern & Wirtschaftsprüfern, Quelle: In Anlehnung an Wollgarten (2014), S. 21.....	35
Abbildung 18: Häufigkeit einzelner Kundensegmente bei kleinen Kanzleien, Quelle: In Anlehnung an Meyer/Grösser/Tokarski (2013), S. 376.....	39
Abbildung 19: Kostenstruktur prozentuell gemessen am Umsatz, Quelle: Institut für Wissen in der Wirtschaft (2016), Onlinequelle [17.05.17] (leicht modifiziert). ....	46
Abbildung 20: Geschäftsmodell der Big-4, Quelle: Eigene Darstellung.....	47

Abbildung 21: Geschäftsmodell von kleinen bis mittelgroßen Kanzleien, Quelle: Eigene Darstellung. ....48

Abbildung 22: Geschäftsmodell der Spezialisten, Quelle: Eigene Darstellung. ....49

Abbildung 23: Preisentwicklung Bitcoin in Dollar, Quelle: Blockchain Luxembourg S.A. (2017),  
Onlinequelle [Stand 15.05.17]. .....51

Abbildung 24: Garnter Hype Cycle, Quelle: Gartner Inc. (2016), Onlinequelle [15.05.17], leicht modifiziert.  
.....52

Abbildung 25: Prinzip des Double Spendings anhand eines schematischen Ablaufs, Quelle: Eigene  
Darstellung .....54

Abbildung 26: Geschäftsmodelloption: Integration in Unternehmensprozesse, Quelle: Eigene Darstellung.  
.....60

Abbildung 27: Geschäftsmodelloption: Wirtschaftstreuhänder mit Blockchainexpertise, Quelle: Eigene  
Darstellung. ....61

Abbildung 28: Geschäftsmodelloption: Reine Spezialisierung auf komplexe Themen, Quelle: Eigene  
Darstellung. ....62

Abbildung 29: Geschäftsmodelloption: IT-Auditor, Quelle: Eigene Darstellung. ....63

Abbildung 31: Verbuchung von Warenverkauf auf Ziel, Quelle: Eigene Darstellung. ....63

Abbildung 31: Geschäftsmodelloption: Plattformanbieter, Quelle: Eigene Darstellung. ....64

Abbildung 32: Überarbeitete Geschäftsmodelloption Wirtschaftstreuhänder mit Blockchainexpertise, Quelle:  
Eigene Darstellung. ....86

Abbildung 33: Startseite/Landing Page der Webseite, Quelle: Eigene Darstellung. ....87

Abbildung 34: Leistungsportfolio des Unternehmens, Quelle: Eigene Darstellung. ....87

Abbildung 35: Kontaktformular der Webseite, Quelle: Eigene Darstellung. ....88

Abbildung 36: Weitere Bereiche der Webseite, Quelle: Eigene Darstellung. ....88

Abbildung 37: Keywords Google AdWords-Kampagne, Quelle: Google (2017), Onlinequelle [Stand  
04.11.17]. .....89

Abbildung 38: Ländereinstellung Google AdWords-Kampagne, Quelle: Google (2017), Onlinequelle  
[Stand 04.11.17]. .....90

Abbildung 39: Voransicht der Werbeeinschaltung, Quelle: Google (2017), Onlinequelle [Stand 04.11.17].  
.....90

Abbildung 40: Auswertung Google AdWords-Kampagne über den Werbezeitraum, Quelle: Google (2017),  
Onlinequelle [Stand 04.11.17]. .....91

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Beispiele von Value Propositions ausgewählter Wirtschaftstreuhandkanzleien .....	41
Tabelle 2: Übersicht Interviewpartner, Quelle: Eigene Darstellung. ....	66
Tabelle 3: Inhaltsanalyse zur Bewertung der ersten Geschäftsmodelloption durch Steuerberater/Wirtschaftsprüfer, Quelle: Eigene Darstellung. ....	68
Tabelle 4: Inhaltsanalyse zur Bewertung der zweiten Geschäftsmodelloption durch Steuerberater/Wirtschaftsprüfer, Quelle: Eigene Darstellung. ....	70
Tabelle 5: Inhaltsanalyse zur Bewertung der dritten Geschäftsmodelloption durch Steuerberater/Wirtschaftsprüfer, Quelle: Eigene Darstellung. ....	71
Tabelle 6: Inhaltsanalyse zur Bewertung der vierten Geschäftsmodelloption durch Steuerberater/Wirtschaftsprüfer, Quelle: Eigene Darstellung. ....	73
Tabelle 7: Inhaltsanalyse zur Bewertung der fünften Geschäftsmodelloption durch Steuerberater/Wirtschaftsprüfer, Quelle: Eigene Darstellung. ....	74
Tabelle 8: Inhaltsanalyse zur Bewertung der ersten Geschäftsmodelloption durch Blockchainexperten, Quelle: Eigene Darstellung. ....	76
Tabelle 9: Inhaltsanalyse zur Bewertung der zweiten Geschäftsmodelloption durch Blockchainexperten, Quelle: Eigene Darstellung. ....	77
Tabelle 10: Inhaltsanalyse zur Bewertung der dritten Geschäftsmodelloption durch Blockchainexperten, Quelle: Eigene Darstellung. ....	78
Tabelle 11: Inhaltsanalyse zur Bewertung der vierten Geschäftsmodelloption durch Blockchainexperten, Quelle: Eigene Darstellung. ....	79
Tabelle 12: Inhaltsanalyse zur Bewertung der fünften Geschäftsmodelloption durch Blockchainexperten, Quelle: Eigene Darstellung. ....	81
Tabelle 13: Bewertungsübersicht der fünf Geschäftsmodelloptionen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	84

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abkürzung	Beschreibung
ATX	Austrian Traded Index
Big-4	die größten Wirtschaftsprüfungskanzleien: Deloitte, KPMG, PwC, Ernst & Young
BMC	Business Model Canvas
CPA	Certified Public Accountant
DAX	Deutscher Aktienindex
ERP	Enterprise Resource Planning
HGR	Honorargrundsätze für Wirtschaftstreuhandberufe
ICO	Initial Coin Offering
IPO	Initial Public Offering
IT	Informationstechnologie
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KPMG	Klynveld – Peat – Marwick - Goerdeler
KWT	Österreichische Kammer der Wirtschaftstrehänder
M&A	Mergers & Acquisitions
MVP	Minimal Viable Product
PoW	Proof-of-Work
PwC	PriceWaterhouse Cooper
P2P	Peer-to-Peer
TRIZ	Theorie des erfinderischen Problemlösens
UGB	Unternehmensgesetzbuch
WPO	Wirtschaftsprüfungsordnung
WTBG	Wirtschaftstreuhandberufsgesetz

## ANHANG

### A1 Interviewleitfäden

#### Interviewleitfaden für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer

[optional] Kurze Einführung in das Thema Blockchain

##### Geschäftsmodelloption 1: Integration in Unternehmensprozesse

Frage 1: Welchen Stellenwert haben die Attribute Glaubwürdigkeit und Vertrauen in Ihrer Branche?

Frage 2: Wie vermitteln Sie diese Werte?

Frage 3: In welchen Bereichen Ihrer Tätigkeit sehen Sie Potential für Effizienzsteigerung?

Frage 4: Welche Tätigkeiten von Wirtschaftstreuhandern können (weiter) automatisiert werden?

Frage 5: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Integration in Unternehmensprozesse“?

##### Geschäftsmodelloption 2: Wirtschaftstreuhandler mit Blockchainexpertise

Frage 6: Sind Sie in Ihrem beruflichen Umfeld bereits einmal mit den Themen *Bitcoin*, *Kryptowährungen* oder *Blockchain* in Verbindung gekommen?

Frage 7: Glauben Sie, dass das Thema Blockchain in Zukunft eine Relevanz für Steuerberater und/oder Wirtschaftsprüfer haben wird?

Frage 8: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Wirtschaftstreuhandler mit Blockchainexpertise“?

##### Geschäftsmodelloption 3: Reine Spezialisierung auf komplexe Themen

Frage 9: Wenn man sich die Entwicklung von IT-Systemen ansieht, ist eine immer stärker werdende Automatisierung festzustellen. Glauben Sie, dass sich dieser Trend auch in Ihrer Branche fortsetzen wird?

Frage 10: Werden „einfache“ Tätigkeiten wie zum Beispiel die Verbuchung simpler Geschäftsfälle früher oder später völlig automatisiert ablaufen?

Frage 11: Werden komplexe Fragestellungen in Ihrer Tätigkeit auch von IT-Systemen gelöst werden können?

Frage 12: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Reine Spezialisierung auf komplexe Themen“?

##### Geschäftsmodelloption 4: IT-Auditor

Frage 13: Wie stark ist die Tätigkeit von Wirtschaftstreuhandern von IT-Systemen abhängig?

Frage 14: Wie wird sich diese Abhängigkeit Ihrer Meinung nach in Zukunft entwickeln?

Frage 15: Sehen Sie einen Bedarf diese IT-Systeme stärker auf ihre korrekte Funktionsweise hin zu überprüfen?

Frage 16: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „IT-Auditor“?

Geschäftsmodelloption 5: Plattformanbieter

Frage 17: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Plattformanbieter“?

**Interviewleitfaden für Blockchainexperten**

Geschäftsmodelloption 1: Integration in Unternehmensprozesse

Frage 1: Wie sehen Sie die Eigenschaft der Blockchain Geschäftsprozesse effizienter zu gestalten?

Frage 2: Für welche Werte steht Ihrer Meinung nach die Blockchaintechnologie?

Frage 3: Sehen Sie einen Mehrwert darin, Belege und Buchhaltungsvorgänge dezentral in der Blockchain abzulegen?

Frage 4: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Integration in Unternehmensprozesse“?

Geschäftsmodelloption 2: Wirtschaftstrehänder mit Blockchainexpertise

Frage 5: Glauben Sie, dass in Zukunft professionelle Dienstleister (Rechtsanwälte, Steuerberater, etc.) mit dem Thema Blockchain konfrontiert sein werden?

Frage 6: Gibt es in absehbarer Zeit einen Bedarf an Experten, die sowohl die Blockchaintechnologie verstehen, als auch Wissen aus dem Finanz- und/oder Rechtswesen besitzen?

Frage 7: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Wirtschaftstrehänder mit Blockchainexpertise“?

Geschäftsmodelloption 3: Reine Spezialisierung auf komplexe Themen

Frage 8: Wird die Blockchaintechnologie weiter dazu beitragen, dass mehr Tätigkeiten automatisiert und IT-gestützt erfolgen?

Frage 9: Ist die Blockchaintechnologie dazu geeignet auch sehr komplexe Aufgaben zu bearbeiten?

Frage 10: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Reine Spezialisierung auf komplexe Themen“?

Geschäftsmodelloption 4: IT-Auditor

Frage 11: Sofern sich die Blockchaintechnologie weiter verbreitet, steigt die Abhängigkeit von Unternehmen gegenüber dieser Technologie. Wie schätzen Sie das Risiko durch diese Abhängigkeit ein?

Frage 12: Ist es notwendig, blockchainbasierende Systeme regelmäßig von unabhängigen Stellen kontrollieren zu lassen?

Frage 13: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „IT-Auditor“?

Geschäftsmodelloption 5: Plattformanbieter

Frage 14: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Plattformanbieter“?

## A2 Interviews mit Steuerberatern/Wirtschaftsprüfern

Nachfolgend sind die vollständigen Antworten der Experten aus dem Bereich Steuerberater/Wirtschaftsprüfer angeführt. Die befragten Experten tragen die Nummern 1 bis 6.

### Interview Experte 1

Datum: 05.10.2017

Dauer: 45 Minuten

#### Geschäftsmodelloption 1: Integration in Unternehmensprozesse

Frage 1: Welchen Stellenwert haben die Attribute Glaubwürdigkeit und Vertrauen in Ihrer Branche?

Diese Werte haben einen extrem hohen Status in unserer Branche. Das gilt sowohl dem Klienten gegenüber als natürlich auch gegenüber der Behörden.

Würden wir als Steuerberater unsere Glaubwürdigkeit verlieren könnten wir am nächsten Tag unser Geschäftstätigkeit einstellen.

Frage 2: Wie vermitteln Sie diese Werte?

Hinsichtlich der Klienten ist das primär eine Frage der persönlichen Haltung die man ja auch ausstrahlt. Man erfährt vom Klienten sehr viel vertrauliche Informationen und wie man dann mit diesen vertraulichen Informationen umgeht, das bekommt der Klient nach einigen Monaten der Zusammenarbeit mit.

Das Thema Datensicherheit und Datenschutz hängt mit damit auch ganz stark zusammen. Den Klienten muss bewusst sein, dass ihre Daten sicher aufbewahrt werden und nicht in falsche Hände geraten. Wir beschäftigen uns intensiv auch mit diesem Thema und prüfen wie wir gesetzeskonform arbeiten können. Als erste Maßnahme daraus abgeleitet signieren wir alle ausgehenden E-Mails mit einer digitalen Signatur.

Hinsichtlich der Behörde pflegen wir einen positiv kooperativen Kontakt. Die Behörde weiß, wenn Dokumente oder Erklärungen von unserer Kanzlei rausgehen, dass diese Durchdacht sind und mit Sorgfalt geprüft wurden.

Frage 3: In welchen Bereichen Ihrer Tätigkeit sehen Sie Potential für Effizienzsteigerung?

Vor allem dort wo große Datenmengen vorhanden sind. Zum Beispiel das Rechnungswesen.

Frage 4: Welche Tätigkeiten von Wirtschaftstrehändern können (weiter) automatisiert werden?

Speziell im laufenden Abwicklungsbereich herrscht bereits eine weitläufige technische Verbreitung, was eine Automatisierung erleichtert.

Im Beratungsbereich ist das Potential meiner Meinung nach nicht so groß. Die Klienten wollen, trotz der technischen Möglichkeiten Prozesse zu automatisieren, jemanden an der Seite haben der beratend unterstützt und Empfehlungen abgibt.

Frage 5: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Integration in Unternehmensprozesse“?

Eine erfolgreiche Umsetzung der Geschäftsmodellvariante bedarf einer Vorarbeit am Markt und in der Kenntnis der Menschen über das Thema Blockchain. Sobald allen Beteiligten bewusst ist, dass die

Blockchaintechnologie für Unveränderbarkeit, Transparenz und Vertrauen steht, ist es durchaus interessant für einen Wirtschaftstreuhänder seine Prozesse darauf aufzusetzen und das auch nach außen hin zu kommunizieren.

Momentan sind die Technologie und deren Eigenschaften jedoch noch zu wenig verbreitet und bekannt. Sobald das gegeben ist, kann der Einsatz der Technologie ein Qualitätsmerkmal am Markt darstellen.

#### Geschäftsmodelloption 2: Wirtschaftstreuhänder mit Blockchainexpertise

Frage 6: Sind Sie in Ihrem beruflichen Umfeld bereits einmal mit den Themen *Bitcoin*, *Kryptowährungen* oder *Blockchain* in Verbindung gekommen?

Ja! Ausschlaggebend war ein Kontakt eines Partners der eine Gruppe von Interessierten zu diesem Thema aufgebaut hat. Nach den ersten Treffen war mir relativ schnell klar, dass die Blockchaintechnologie über das Thema von Kryptowährungen wie Bitcoin & Co. hinausgeht und sehr großes Potential hat.

Der Vorstoß ist von technisch-innovationgetriebenen Gruppen gekommen. Unternehmen von IT-Software für die Branche oder gar Behörden haben das Thema bisher noch gar nicht aufgegriffen.

Frage 7: Glauben Sie, dass das Thema Blockchain in Zukunft eine Relevanz für Steuerberater und/oder Wirtschaftsprüfer haben wird?

Wenn sich die Technologie durchsetzt und weite Verbreitung findet, wird das früher oder später jeden Wirtschaftstreuhänder betreffen. Vor allem dann, wenn die Blockchain zu einem Standard für die Dokumentation von Abläufen wird. Als Beispiel wäre die Unveränderbarkeit von Registrierkassendaten über die Blockchain zu nennen.

Frage 8: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Wirtschaftstreuhänder mit Blockchainexpertise“?

Es wird vereinzelt Kollegen geben, die auf diese Geschäftsmodelloption aufsetzen und Spezialisten für steuerrechtliche Themen in Bezug mit der Blockchain sein werden. Die Entstehung einer solch großen Nachfrage, dass nun massenhaft Wirtschaftstreuhänder sich auf diese Thematik spezialisieren sollten, sehe ich derzeit jedoch nicht. Es handelt sich meiner Meinung nach um eine Nische, die auf jeden Fall ihre Daseinsberechtigung hat, aber eben nicht massenhaft Wirtschaftstreuhänder mit Arbeit versorgt.

#### Geschäftsmodelloption 3: Reine Spezialisierung auf komplexe Themen

Frage 9: Wenn man sich die Entwicklung von IT-Systemen ansieht, ist eine immer stärker werdende Automatisierung festzustellen. Glauben Sie, dass sich dieser Trend auch in Ihrer Branche fortsetzen wird?

Absolut. Der Trend wird sich in allen Bereichen der Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung ungehindert fortsetzen.

Frage 10: Werden „einfache“ Tätigkeiten wie zum Beispiel die Verbuchung simpler Geschäftsfälle früher oder später völlig automatisiert ablaufen?

Ich gehe davon aus, dass die Entwicklung in einigen Jahren so weit ist, dass eine Buchhaltung rein nur mehr ein Ausfluss von im Internet vorhandenen Daten sein wird. Bankauszüge, Kreditkarteninformationen, Daten von seitens der Finanz, etc. werden so gesammelt und aufbereitet werden, dass eine automatische Buchhaltung möglich ist.



Frage 11: Werden komplexe Fragestellungen in Ihrer Tätigkeit auch von IT-Systemen gelöst werden können?

Im Beratungsbereich wird die Blockchain (wenn überhaupt) nur in Verbindung mit künstlicher Intelligenz eine Rolle spielen. Hier gibt es bereits erste Anwendungen wie beispielsweise eine Software einer Anwaltskanzlei, die vollautomatisch, basierend auf Rechtsdatenbanken und vorangegangener Urteile, schriftliche Stellungnahmen verfasst. In solchen Bereichen, wo auf einen großen Datenpool zugegriffen werden kann

Handelt es sich um eine Begleitung des Klienten – losgelöst von Zahlen und Fakten – kann ein IT-System meiner Meinung nach noch lange nicht das gleiche bieten wie ein guter Wirtschaftstreuhänder.

Frage 12: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Reine Spezialisierung auf komplexe Themen“?

Hier sehe ich den Bedarf vor allem bei Fragestellungen, die nicht rein von Maschinen gelöst werden können, sondern eine Begleitung des Klienten (wie vorhin erwähnt) erfordern.

Die Variante sehe ich als große Chance und Befreiung für den Steuerberater. Dann müsste man sich nicht mehr damit beschäftigen Gesetze und Rechtsprüche zusammenzutragen, sondern könnte sich auf das viel wichtigere Thema der eigentlichen Beratung in steuerlichen- und betriebswirtschaftlichen Themen konzentrieren.

Kreativität, Empathie, etc. sind Eigenschaften die der Wirtschaftstreuhänder vorweisen kann und die ihm (derzeit noch) einen Vorteil gegenüber jeglichen IT-Systemen verschafft.

#### Geschäftsmodelloption 4: IT-Auditor

Frage 13: Wie stark ist die Tätigkeit von Wirtschaftstreuhändern von IT-Systemen abhängig?

Wenn die IT-Systeme nicht funktionieren ist keine unserer Prozesse durchführbar. Wir sind somit extrem von IT-Systemen abhängig.

Frage 14: Wie wird sich diese Abhängigkeit Ihrer Meinung nach in der Zukunft entwickeln?

Betrachtet man die Entwicklung von IT-Systemen über die letzten Jahre, bin ich fest davon überzeugt, dass sich dieser Trend fortsetzen wird und wir somit in eine noch stärkere Abhängigkeit geraten.

Frage 15: Sehen Sie einen Bedarf diese IT-Systeme stärker auf ihre korrekte Funktionsweise hin zu überprüfen?

Ja, auf jeden Fall. Dadurch eine derartige Abhängigkeit besteht, muss man sich zu 100% auf diese Systeme verlassen können. Das kann durch Überprüfungen ein Stück weit sichergestellt werden.

Frage 16: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „IT-Auditor“?

Den Ansatz sehe ich weniger in der Steuerberatung, dafür verstärkt in der Wirtschaftsprüfung.

Wirtschaftsprüfer beschäftigen sich stark mit der Analyse von betrieblichen Abläufen. Ziel dieser Analyse ist herauszufinden, an welchen Stellen im Ablauf es kritische Positionen gibt. Das betrifft Prozesse ohne, aber natürlich auch mit IT-Systemen.

Wenn sich die Blockchainanwendungen weit verbreiten, sehe ich also einen Bedarf diese in Zuge von Audits (z.B. Jahresabschlussprüfungen) mit zu prüfen. Klarerweise erfordert das einen gewissen IT-Knowhow, welches man sich aber entweder selbst aufbauen oder über Partner hinzunehmen kann.

#### Geschäftsmodelloption 5: Plattformanbieter

Frage 17: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Plattformanbieter“?

Ein derartiger Ansatz in dieser radikalen Ausprägung ist mir neu, hat aber durchaus seine Daseinsberechtigung.

Von den vorgestellten Geschäftsmodellvarianten liegt dieses hier wohl noch am weitesten in der Zukunft. Sobald die anderen vier Geschäftsmodellvarianten implementiert und etabliert sind, dann wird sich eine derartige Plattform entwickeln.

Grundsätzlich ist der Plattformgedanke ja kein neuer. Man braucht sich nur Internetriesen wie beispielsweise Microsoft ansehen, die alle dieses Ziel haben eine möglichst breite Plattform mit unterschiedlichen Services darauf anzubieten. Von daher würde ich sagen, dass diese Variante durchaus denkbar und realistisch ist.

Als Initiator eines solchen Geschäftsmodells sehe ich eher Startup-Unternehmen die dieses Thema aufgreifen und in den Markt vorstoßen. Die Branche der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer ist derartig träge und konservativ, dass die meisten von meinen Kollegen diesen Schritt nicht als eine der Ersten gehen werden.

Schlussendlich werden sich einige wenige große Anbieter solcher Plattformen durchsetzen und de facto zum Standard in der Branche werden.

## **Interview Experte 2**

Datum: 29.09.2017

Dauer: 60 Minuten

*Kurze Einführung in das Thema Blockchain*

#### Geschäftsmodelloption 1: Integration in Unternehmensprozesse

Frage1: Welchen Stellenwert haben die Attribute Glaubwürdigkeit und Vertrauen in Ihrer Branche?

Die Attribute sind sehr wichtig in der Branche und sind eines der höchsten Güter. Gerade in der Steuerberaterbranche ist Vertrauen die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit einem Klienten. Der Steuerberater erhält sowohl in die betrieblichen Belange volle Einsicht als auch teilweise sogar auf private Informationen.

Frage 2: Wie vermitteln Sie diese Werte?

Die Branche bringt dieses „Image“ bereits mit. Sprich, die Klienten sehen einen Steuerberater/Wirtschaftsprüfer in der Regel als vertrauenswürdige Person. Das ist auch notwendig da eine fachliche Beurteilung über die Leistung eines Wirtschaftstreuhanders durch einen Klienten in der

Regel nicht durchgeführt werden kann. Vielen reicht es aus darauf zu vertrauen, dass sie korrekt beraten werden und wollen gar nicht im Detail über die Abläufe Bescheid wissen.

Frage 3: In welchen Bereichen Ihrer Tätigkeit sehen Sie Potential für Effizienzsteigerung?

Es gibt noch viele Bereiche die Effizienzsteigerung erfahren können. Unsere Kanzlei existiert seit rund 60 Jahren. In den letzten Jahren haben wir uns darauf spezialisiert Prozesse in der Branche stärker zu automatisieren und effizienter zu gestalten. Trotzdem arbeiten noch viele Klienten so mit uns, dass sie ihre Rechnungen per E-Mail erhalten, diese ausdrucken und in einem Ordner ablegen. Für den Jahresabschluss werden diese Ordner per Post versendet oder persönlich vorbeigebracht.

Frage 4: Welche Tätigkeiten von Wirtschaftstreuändern können (weiter) automatisiert werden?

Beispiele wären die Buchhaltung und die Belegerfassung. Wie bereits erwähnt setzen viele Klienten noch auf manuelle Prozesse, welche jedoch schon längst effizienter ablaufen könnten.

Es muss zu dieser Automatisierung und Effizienzsteigerung kommen, da wir uns in Mitteleuropa nur noch dadurch gegenüber Billiglohnländern abheben können. Der Marktdruck wird die Entwicklung in Richtung stärkerer Automatisierung automatisch vorantreiben.

Frage 5: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Integration in Unternehmensprozesse“?

Sofern tatsächlich eine Effizienzsteigerung erzielt werden kann bringt das Geschäftsmodell einen Vorteil. Damit Blockchainanwendungen jedoch tatsächlich eingesetzt werden müssen Mehrwerte geschaffen werden. Rein auf Blockchainanwendungen zu setzen die gleich viel Nutzen oder sogar weniger Nutzen (durch z.B. erhöhtes Risiko bei einer neuen Anwendung) bieten reicht meiner Meinung nach nicht aus um den Wandel voranzutreiben.

Der Wirtschaftstreuänder steht zudem in einem Abhängigkeitsverhältnis hin zu seinen Klienten. Mancher seiner Prozesse werden durch den Klienten angestoßen (z.B. Übermittlung der Rechnungen). Wenn der Klient bereits ein blockchainbasiertes System einsetzt ist es für den Wirtschaftstreuänder leichter daran anzuknüpfen und selbst auch ein solches System zu nutzen.

#### Geschäftsmodelloption 2: Wirtschaftstreuänder mit Blockchainexpertise

Frage 6: Sind Sie in Ihrem beruflichen Umfeld bereits einmal mit den Themen *Bitcoin*, *Kryptowährungen* oder *Blockchain* in Verbindung gekommen?

Die Blockchaintechnologie ist vor allem aus dem Financebereich bekannt. Ansonsten hört man immer wieder in den Medien Berichte dazu. Im rein beruflichen Umfeld gab es bisher noch eher wenig Anknüpfungspunkte.

Frage 7: Glauben Sie, dass das Thema Blockchain in Zukunft eine Relevanz für Steuerberater und/oder Wirtschaftsprüfer haben wird?

In erster Linie ist der Wirtschaftstreuänder der als Dienstleister abhängig von den Anforderungen seiner Kunden ist. Wenn es eine virale Verbreitung der Technologie gibt, wird man sich als Wirtschaftstreuänder mit Sicherheit mit dem Thema beschäftigen müssen. Der Steuerberater/Wirtschaftsprüfer gibt in der Regel aber keine Trends vor sondern reagiert auf die Bedürfnisse der Kunden.

Frage 8: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Wirtschaftstrehänder mit Blockchainexpertise“?

Wenn der Trend um die Technologie so weiter verläuft dann gibt es mit Sicherheit einen Bedarf nach Wirtschaftstrehändern die Experten in dem Bereich der Blockchaintechnologie sind. Die Branche ist aber eher träge und konservativ. Es braucht daher progressive Vertreter in der Branche die die ersten Schritte gehen und die Technologie auch in die Branche der Wirtschaftstrehänder bringt.

#### Geschäftsmodelloption 3: Reine Spezialisierung auf komplexe Themen

Frage 9: Wenn man sich die Entwicklung von IT-Systemen ansieht, ist eine immer stärker werdende Automatisierung festzustellen. Glauben Sie, dass sich dieser Trend auch in Ihrer Branche fortsetzen wird?

Definitiv. Früher konnte ein Vollzeitbuchhalter zwischen 20 und 40 Buchhaltungen pro Monat bedienen. Mit entsprechender Automatisierung ist mit Sicherheit eine viel höhere Anzahl möglich. Dazu müssen die Klienten jedoch die Daten bereits in entsprechender Form aufbereiten und standardisiert übermitteln.

Frage 10: Werden „einfache“ Tätigkeiten wie zum Beispiel die Verbuchung simpler Geschäftsfälle früher oder später völlig automatisiert ablaufen?

Das kommt teilweise bereits heute schon vor. Manche unserer Klienten erreichen einen Automatisierungsgrad bei Ihren Buchhaltungen von bis zu 90%. Das funktioniert dadurch, dass Belege digital erfasst werden, automatisch ausgelesen und auch automatisch verbucht werden. In solchen Fällen ist nur mehr eine Nachkontrolle durch eine Person notwendig.

Frage 11: Werden komplexe Fragestellungen in Ihrer Tätigkeit auch von IT-Systemen gelöst werden können?

Das System für künstliche Intelligenz von IBM mit dem Namen „Watson“ hat in Japan bei einem Versicherungskonzern eine gesamte Abteilung ersetzt. IBM Watson nimmt Schadensfälle auf, überprüft und bewertet sie und hat den Großteil dieses Prozesses dadurch völlig automatisiert aufgesetzt.

Wenn man sich derartige Entwicklungen ansieht, trifft das mit Sicherheit auch die Branche der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer. Zwei Dinge sind dafür aber notwendig: Zum einen fehlt es noch an einer stärkeren Vernetzung juristischer Datenbanken. Wünschenswert wäre eine Verknüpfung zwischen Gesetzen, Richtlinien, Kommentaren, Entscheidungen des Verfassungsgerichtshofes, etc. Zum anderen braucht es eine Vereinfachung der Gesetzeslage. Wenn man beispielsweise das österreichische Steuerrecht betrachtet. In der aktuellen Fassung ist die Ausgestaltung wahnsinnig komplex und nicht immer als mathematische und logische Algorithmen abzubilden. Daher braucht es hier zuerst eine klarere und weniger komplexe Rechtsprechung.

Frage 12: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Reine Spezialisierung auf komplexe Themen“?

Einfache Tätigkeiten werden früher oder später mit Sicherheit von IT-Systemen automatisch erledigt werden. Das belegt auch schon die Entwicklung der letzten Jahrzehnte wie beispielsweise im Zeitraum von 2000 bis 2010. Alleine was es in diesen 10 Jahren an Neuerungen und technische Innovationen gegeben hat, lässt vermuten, dass dieser Weg in der Art und Weise weiterbestritten wird. Spezialthemen wie beispielsweise Umgründungen oder Planrechnungen, wo wirklich ein großes Knowhow des Wirtschaftstrehänders vorhanden sein muss, werden (zumindest am Anfang) noch nicht abgelöst werden.

Von daher ist die vorgestellte Geschäftsmodellvariante mit Sicherheit sehr sinnvoll.

#### Geschäftsmodelloption 4: IT-Auditor

Frage 13: Wie stark ist die Tätigkeit von Wirtschaftstreuhandern von IT-Systemen abhängig?

Die Software BMD gilt als Marktführer in Österreich. Damit kann im Prinzip der komplette Workflow eines Wirtschaftstreuhanders von den Sekretariatsaufgaben bis hin zu dem Archivierungssystem abgebildet werden. Das System greift somit in fast alle Bereiche des Unternehmens, was zu einer sehr großen Abhängigkeit gegenüber der Software aber auch gegenüber dem Softwarehersteller führt.

Frage 14: Wie wird sich diese Abhängigkeit Ihrer Meinung nach in der Zukunft entwickeln?

Wenn man sich die bisherige Entwicklung ansieht ist davon auszugehen, dass die Abhängigkeit noch weiter zunimmt. Früher oder später werden auch die noch nicht digitalisierten Unternehmen auf das softwaregestützte Buchhaltungssysteme umsteigen. Die Anzahl der Nutzer nimmt also zu. Automatisch erhöht sich auch die gesamte Abhängigkeit.

Frage 15: Sehen Sie einen Bedarf diese IT-Systeme stärker auf ihre korrekte Funktionsweise hin zu überprüfen?

Es ist wichtig, dass man sich auf die Systeme verlassen kann. Solange es jedoch zu keinen größeren Vorfällen mit der bestehenden Software kommt, denkt man nicht unbedingt daran, dass die IT-Systeme regelmäßig kontrolliert werden sollten.

Frage 16: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „IT-Auditor“?

Eher schwierig umzusetzen. Man bewegt sich schon weit weg von seiner Kernkompetenz der Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung. Das Geschäftsmodell eignet sich eher für Techniker die den Code im Detail verstehen und auch entsprechend überprüfen können. Partnerschaften mit solchen Technikern aufzubauen um das steuerrechtliche Knowhow einzubringen sind jedoch denkbar.

#### Geschäftsmodelloption 5: Plattformanbieter

Frage 17: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Plattformanbieter“?

In unserer Kanzlei haben wir sogar überlegt diese Geschäftsmodelloption selbst umzusetzen sind jedoch erstmal wieder davon abgekommen, da unserer Meinung nach die Technologie derzeit noch nicht ausgereift genug ist. In 5 bis 10 Jahren könnte das aber durchaus ein interessantes Betätigungsfeld für einen Wirtschaftstreuhand mit IT-Background sein.

Wenn man neben der Beratung dem Klienten auch ein Produkt anbieten kann, hat man durchaus einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen. Bei der Akquise neuer Klienten rückt dadurch das fachliche Gespräch immer mehr in den Hintergrund. Die Klienten gehen sowieso davon aus, dass man das fachliche Wissen mitbringt bzw. können das auch selbst zu wenig beurteilen. Mit einem Produkt (bzw. einer Plattform wie in dieser Geschäftsmodellvariante) kann man dem potentiellen neuen Klienten direkt etwas vorzeigen und ihn so leichter überzeugen.

### **Interview Experte 3**

Datum: 06.10.2017

Dauer: 60 Minuten

*Kurze Einführung in das Thema Blockchain*

Geschäftsmodelloption 1: Integration in Unternehmensprozesse

Frage 1: Welchen Stellenwert haben die Attribute Glaubwürdigkeit und Vertrauen in Ihrer Branche?

Das sind die obersten und wichtigsten Werte die ein Wirtschaftstreuhänder vermitteln kann und muss. Der Mandant ist Experte in seiner eigenen Branche. Für steuerrechtliche Themen und die Wirtschaftsprüfung begleiten und beraten wir ihn. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit funktioniert nur dann, wenn sie auf den angesprochenen Werten basiert.

Frage 2: Wie vermitteln Sie diese Werte?

Ich selbst bin in einer Kanzlei tätig, welche vor allem größere Mandate betreut und dort die Wirtschaftsprüfung durchführt. In der Regel wissen die Klienten was wir zu tun haben. Sprich, sie können unsere Arbeit ein Stück weit bewerten. Darüber hinaus sind solche Dinge wie rasche und qualitativ hochwertige Antworten auf seine Fragen oder wie wir mit seinen sensiblen Daten umgehen für ihn relevant. Machen wir diese Dinge gut, so entsteht automatisch ein Vertrauensverhältnis zwischen dem Mandanten und uns.

Frage 3: In welchen Bereichen Ihrer Tätigkeit sehen Sie Potential für Effizienzsteigerung?

Wir sind in unserer Kanzlei bereits sehr digitalisiert. Ein Großteil unseren Mandanten ebenfalls. Eine Effizienzsteigerung im Bereich der Wirtschaftsprüfung sieht sich aber auf jeden Fall in der Datenanalyse.

Frage 4: Welche Tätigkeiten von Wirtschaftstreuhändern können (weiter) automatisiert werden?

Wie vorhin schon erwähnt, kann das Analysieren von Buchungszeilen noch stärker automatisiert bzw. auch vereinfacht werden. Die aktuellen Analysetools sind bereits ganz gut werden aber zum einem noch nicht flächendeckend eingesetzt und erfordern zum anderen bereits ein gewisses IT-Knowhow des Anwenders. Ein Wirtschaftstreuhänder mit einer betriebswirtschaftlichen Ausbildung hat diese Kompetenz in der Regel nicht. Dazu braucht es teilweise eigene IT-Fachkräfte in den Kanzleien.

Frage 5: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Integration in Unternehmensprozesse“?

Hier sehe ich vor allem im Bereich der Datensicherheit ein Problem. Es technisch wohl möglich die Daten so zu verschlüsseln und zu verteilen, dass niemand etwas damit anfangen kann, aber man scheitert mit Sicherheit bei der Argumentation gegenüber dem Klienten. Dieser hat natürlich größte Sorgen, dass seine hochsensiblen Daten in falsche Hände geraten. Wenn man ihm nun sagt, dass seine Daten dezentral – also nicht auf einem gesicherten, zentralen Server – sondern über die gesamten Netzwerkteilnehmer hinweg gespeichert sind, verliert er das Vertrauen. Im Moment sehe ich diese Geschäftsmodelloption daher eher kontraproduktiv. Es würde nicht das Wertversprechen von Glaubwürdigkeit und Vertrauen verstärken, sondern es eher schwächen. Mit heutigen Stand fehlt es einfach an Best-Practice-Beispielen an denen man sich orientieren kann und die zeigen, dass die Blockchaintechnologie tatsächlich einen Mehrwert schafft.

### Geschäftsmodelloption 2: Wirtschaftstrehänder mit Blockchainexpertise

Frage 6: Sind Sie in Ihrem beruflichen Umfeld bereits einmal mit den Themen *Bitcoin*, *Kryptowährungen* oder *Blockchain* in Verbindung gekommen?

Ich beschäftige mich zwar privat mit dem Thema, habe im beruflichen Umfeld aber noch keine derartigen Anfragen erhalten.

Frage 7: Glauben Sie, dass das Thema Blockchain in Zukunft eine Relevanz für Steuerberater und/oder Wirtschaftsprüfer haben wird?

Ich weiß von einem Kollegen, der bereits die ersten Klienten in dieser Thematik betreut. Dabei handelt es sich aber eher um kleinere Unternehmen oder Privatpersonen. Dass große Unternehmen auf Kryptowährungen setzen, dafür sind diese noch viel zu volatil und daher zu riskant. Wenn man über Kryptowährungen hinausgeht, glaube ich aber sehr wohl, dass die Blockchaintechnologie so gut wie alle Bereiche des wirtschaftlichen Lebens – manche stärker, manche schwächer – betreffen wird.

Frage 8: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Wirtschaftstrehänder mit Blockchainexpertise“?

Die Option hat mit Sicherheit das Potenzial erfolgreich umgesetzt zu werden. Es braucht aber an vielen Stellen noch viel Aufklärungsbedarf und Weiterentwicklung rund um die Blockchain. Zum einem muss sich die Technologie selbst weiterentwickeln, sodass mehr Möglichkeiten geboten werden und mehr Anwendungen entstehen. Gleichzeitig muss das Risiko sinken auf die Technologie zu setzen. Am Markt muss ein breiteres Vertrauen und Verständnis entstehen. Was kann die Blockchain und was kann sie nicht? Ist es sicher meine Daten dort abzulegen? Welchen Mehrwert verschafft mir der Einsatz der Technologie?

Die Antworten zu diesen Fragen werden mit der Zeit immer klarer, wodurch mehr und mehr Unternehmen auf die Blockchain setzen werden und dementsprechend auch Beratung/Unterstützung in steuerrechtlichen Fragestellungen suchen.

### Geschäftsmodelloption 3: Reine Spezialisierung auf komplexe Themen

Frage 9: Wenn man sich die Entwicklung von IT-Systemen ansieht, ist eine immer stärker werdende Automatisierung festzustellen. Glauben Sie, dass sich dieser Trend auch in Ihrer Branche fortsetzen wird?

Ich hoffe es, ja. Das händische Abtippen von Belegen erachte ich als sinnlos. Vor allem dann, wenn Daten bereits digital vorhanden sind, auf nicht digitale Medien wie zum Beispiel Papier gebracht werden, nur um dann später wieder digitalisiert zu werden.

In vielen Fällen liegen die Daten sowieso digital vor. Es fehlt aber teilweise noch an den richtigen Schnittstellen um einen durchgehenden digitalen Prozess abzubilden. Ich gehe davon aus, dass diese Themen in einigen Jahren keine Rolle mehr spielen werden.

Frage 10: Werden „einfache“ Tätigkeiten wie zum Beispiel die Verbuchung simpler Geschäftsfälle früher oder später völlig automatisiert ablaufen?

Ja, auf jeden Fall. Wie bereits erwähnt, sobald der Medienbruch nicht mehr gegeben ist und die Daten rein digital verarbeitet und weitergegeben werden, ist eine völlige Automatisierung simplerer Tätigkeiten möglich.

Frage 11: Werden komplexe Fragestellungen in Ihrer Tätigkeit auch von IT-Systemen gelöst werden können?

Dazu muss zuerst das Steuerrecht vereinfacht und vereinheitlicht werden. Aktuell ist es so, wenn wir eine Frage vom Kunden erhalten ist die Standardantwort „es kommt darauf an“. Will heißen, dass man jeden Fall gesondert betrachten und sich einlesen muss. Früher oder später werden das wohl auch IT-Systeme lösen können, aber davon sind wir glaube ich noch eine gewisse Zeit entfernt.

Frage 12: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Reine Spezialisierung auf komplexe Themen“?

Die Entwicklung geht immer mehr in diese Richtung. Im Prinzip soll das auch das Ziel der Digitalisierung sein. Der Wirtschaftsprüfer/Steuerberater wird so freigespielt, dass er sich auf die wirklich relevanten Themen konzentrieren kann. Die Basis wie beispielsweise die Buchhaltung muss zwar nicht mehr tagtäglich gemacht werden, da sie automatisiert ablaufen wird, trotzdem muss man verstehen wie sie funktioniert und warum gewisse Geschäftsfälle so verbucht wurden.

#### Geschäftsmodelloption 4: IT-Auditor

Frage 13: Wie stark ist die Tätigkeit von Wirtschaftstreuhändern von IT-Systemen abhängig?

Zu 100%. Ohne IT-System wäre grundsätzlich zwar ein Arbeiten möglich, würde aber die Aufwände in die Höhe schnellen lassen.

Frage 14: Wie wird sich diese Abhängigkeit Ihrer Meinung nach in der Zukunft entwickeln?

Wenn noch mehr Prozesse automatisiert werden – und davon gehe ich, wie vorhin erwähnt, ja aus – steigt dadurch die Abhängigkeit noch weiter.

Frage 15: Sehen Sie einen Bedarf diese IT-Systeme stärker auf ihre korrekte Funktionsweise hin zu überprüfen?

Ja, den Bedarf gibt es. Mit der letzten Gesetzesnovelle im Steuerrecht haben sich einige neue Anforderungen auch an die eingesetzten IT-Systeme ergeben. Wir selbst setzen DATEV als Software ein. Bei dieser Gesetzesnovelle ist DATEV kläglich daran gescheitert, die Änderungen korrekt in der Software abzubilden, wodurch sich bei uns im Nachgang immense Probleme ergeben haben. Wir haben geschätzte zwei Monate damit verloren die Fehler im System zu korrigieren. Wir sind sogar so weit gegangen, dass wir uns in der Kanzlei das Knowhow zur (Um-)Programmierung der Software teilweise selbst beigebracht haben, da der Anbieter versagt hat bzw. über nicht das notwendige steuerrechtliche Knowhow verfügt hat um die Anforderung korrekt abzubilden.

Frage 16: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „IT-Auditor“?

Ich glaube das wird vor allem in der Wirtschaftsprüfung in der Zukunft sehr relevant werden. Im Zuge von IKS-Prüfungen werden mittlerweile bereits jetzt schon IT-Systeme mitgeprüft. Sofern früher oder später Blockchainanwendungen von den Unternehmen eingesetzt werden, müssen natürlich auch diese mitgeprüft werden.

IT-Knowhow in den Kanzleien wird dadurch automatisch zu einer der Schlüsselressourcen. Ich glaube jede etwas größere Kanzlei braucht in Zukunft ihre eigenen IT-Spezialisten. Also wirklich Mitarbeiter, die eine IT-Ausbildung durchlaufen haben und zusätzlich eben auch ein gewisses steuerrechtliches Wissen



besitzen. Zudem muss jeder Steuerberater/Wirtschaftsprüfer zumindest ein Grundverständnis von IT mitbringen.

#### Geschäftsmodelloption 5: Plattformanbieter

Frage 17: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Plattformanbieter“?

Bei nicht blockchainbasierten Systemen lässt sich ein derartiges Geschäftsmodell bereits heute feststellen. Man braucht sich beispielsweise nur DATEV anzusehen. Die haben in Deutschland einen Marktanteil von bis zu 80% und sind de facto die Standardplattform über die ein Großteil der Prozesse abgewickelt wird.

Für die Blockchain wird es vermutlich auch solche Anbieter geben. Mit Sicherheit ist das aber kein Geschäftsmodell, welches eine große Verbreitung finden wird. Einige wenige Anbieter werden sich durchsetzen und auch hier wieder zum Standard werden. Dass jeder Wirtschaftstreibender seine eigenen Blockchainplattform aufbaut ist nicht realistisch, selbst dann nicht, wenn die Systeme über Schnittstellen gut miteinander verbunden werden.

### **Interview Experte 4**

Datum: 26.09.2017

Dauer: 60 Minuten

#### Geschäftsmodelloption 1: Integration in Unternehmensprozesse

Frage 1: Welchen Stellenwert haben die Attribute Glaubwürdigkeit und Vertrauen in Ihrer Branche?

Einen sehr hohen Stellenwert. Gerade in beratenden Berufen, insbesondere der Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung, ist das Thema von Vertrauen und Verschwiegenheit äußerst wichtig.

Frage 2: Wie vermitteln Sie diese Werte?

Die Verschwiegenheit wird den Klienten in vertraglicher Form zugesichert. Am Anfang von Kundenbeziehungen wird explizit auf das Thema hingewiesen bzw. oftmals kommt es auch vor, dass Klienten nachfragen und sichergehen wollen, dass ihre preisgegebenen Informationen vertraulich behandelt werden.

Frage 3: In welchen Bereichen Ihrer Tätigkeit sehen Sie Potential für Effizienzsteigerung?

Das größte Potential liegt im Bereich der Digitalisierung. Geschäftsprozesse müssen so abgewickelt werden, dass die benötigten Daten digital erfasst und nicht mehr ausgedruckt werden.

In Richtung der Blockchain gesprochen, gibt es ebenso Potential bzw. Anknüpfungspunkte. Ein Beispiel wäre hierbei die Abwicklung von Buchhaltungsvorgängen über die Blockchain. Solche Anwendungen können zur Effizienzsteigerung beitragen. Das bedeutet, dass gewisse Arbeitspakete schneller erledigt werden und somit die Kosten der Beratung sinken. Die Kosteneinsparung kann dann an den Mandanten weitergegeben werden.

Frage 4: Welche Tätigkeiten von Wirtschaftstreuhandern können (weiter) automatisiert werden?

(siehe oben)

Frage 5: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Integration in Unternehmensprozesse“?

Durch die Abbildung von bestimmten Prozessen über die Blockchain, könnte sichergestellt werden, dass die dort abgelegten Daten nicht mehr veränderbar sind. Infolgedessen verstärkt das gegenüber dem Kunden die Vertraulichkeit, da dieser sichergehen kann, dass Daten unveränderbar und dezentral gespeichert sind.

Die Umsetzung dieser Geschäftsmodellvariante ist für die Zukunft mit Sicherheit hoch interessant. Mit Stand heute fehlt es jedoch noch an adäquaten Anwendungen auf der Blockchain, da die gesamte Technologie noch sehr in den Kinderschuhen steckt.

#### Geschäftsmodelloption 2: Wirtschaftstrehänder mit Blockchainexpertise

Frage 6: Sind Sie in Ihrem beruflichen Umfeld bereits einmal mit den Themen *Bitcoin*, *Kryptowährungen* oder *Blockchain* in Verbindung gekommen?

Ja, laufend. Sehr viele meiner Klienten sind Fintech-Unternehmen, welche als Händler von Kryptowährungen auftreten bzw. sogar eigene Kryptowährungen erstellen und in Form von Initial Coin Offerings (ICOs) verkaufen. Ein Großteil meiner Beratung fokussiert sich auf diese Thematik. Darüber hinaus gibt es Kooperationen mit Experten aus der Szene, wie beispielsweise dem Lab10 Collective in Graz, welches sich intensiv mit der Blockchaintechnologie und Kryptowährungen beschäftigt.

Für Unternehmen, welche ihr Geschäftsmodell auf der Blockchaintechnologie aufbauen, eröffnet das viele ungeklärte Fragen in den Bereichen der Buchhaltung oder des Steuerrechts.

Frage 7: Glauben Sie, dass das Thema Blockchain in Zukunft eine Relevanz für Steuerberater und/oder Wirtschaftsprüfer haben wird?

Auf jeden Fall. Es beschäftigen sich derzeit noch wenige Steuerberater/Wirtschaftsprüfer mit dieser Thematik. Neben den Big4 gibt es aktuell nur vereinzelt Wirtschaftstrehänder die sich auf das Thema spezialisieren. Das wird aber in Zukunft definitiv mehr werden.

Frage 8: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Wirtschaftstrehänder mit Blockchainexpertise“?

Das vorgestellte Geschäftsmodell praktiziere ich heute bereits. Ganz wichtig dabei ist ein gut funktionierendes Netzwerk an Experten aus verschiedenen Bereichen. Man braucht IT-Experten, die einem die technischen Details erläutern können. Wichtig sind aber auch Banken und Versicherungen die sich öffnen und bereit sind, der neuen Technologie eine Chance zu geben. Ich pflege bereits eine Kooperation mit einer Bank die bewusst Kunden aufnimmt, welche Vermögen durch Kryptowährungen geschaffen haben.

Eine Initiative in diese Richtung ist [www.smartblockchain.at](http://www.smartblockchain.at). Ziel der Initiative ist es, eine intelligente Regulierung der Blockchaintechnologie voranzutreiben. Das heißt, die Technologie und die darauf aufgebauten Anwendungen sollen zwar reguliert werden, aber nicht so stark, dass es für Unternehmen nicht mehr interessant ist darauf aufzubauen.

#### Geschäftsmodelloption 3: Reine Spezialisierung auf komplexe Themen

Frage 9: Wenn man sich die Entwicklung von IT-Systemen ansieht, ist eine immer stärker werdende Automatisierung festzustellen. Glauben Sie, dass sich dieser Trend auch in Ihrer Branche fortsetzen wird?

Ja, auf jeden Fall. In 10 Jahren sind mit Sicherheit noch viel mehr Tätigkeiten automatisiert worden. Diese Entwicklung betrifft natürlich auch die Arbeitswelt. Viele Arbeitsplätze werden dadurch wegfallen. Auf der anderen Seite kommen jedoch auch wieder viele neue Jobs hinzu. Wir erleben bereits heute einen großen Mangel an Softwareentwicklern, speziell im Bereich der Blockchain wo es darum geht Smart Contracts zu entwickeln fehlen viele qualifizierte Techniker.

Frage 10: Werden „einfache“ Tätigkeiten wie zum Beispiel die Verbuchung simpler Geschäftsfälle früher oder später völlig automatisiert ablaufen?

Zu Beginn werden die angesprochenen einfacheren Tätigkeiten automatisiert und in Form von simplen Smart Contracts auf die Blockchain gebracht werden. Vor allem Tätigkeiten die derzeit einen großen Abstimmungsbedarf erfordern, werden davon betroffen sein. Es wird zum Beispiel wahnsinnig viel Zeit dafür verwendet Rechnungen abzustimmen. Wenn Unternehmen Rechnungen nicht alle selber in ihr System einspielen, sondern sich zu einem Konsortium zusammenschließen und die Rechnungen nur einmal in der Blockchain ablegen erspart man sich immens viel Abstimmungsaufwand.

Frage 11: Werden komplexe Fragestellungen in Ihrer Tätigkeit auch von IT-Systemen gelöst werden können?

Das (österreichische) Steuerrecht ist derzeit so komplex, dass es zuerst vermutlich zu einer Vereinfachung kommen wird müssen um alle steuerrechtlichen Belange über die Blockchain laufen lassen zu können. In Zukunft ist jedoch nicht auszuschließen, dass auch sehr komplexe Fragestellungen durch Technologien gelöst werden. Zeitlich sehe ich das jedoch erst in weiter Ferne (vielleicht in 20 Jahren). Außerdem braucht es vermutlich eine Kombination mehrerer Technologien wie die Blockchain mit beispielsweise künstlicher Intelligenz.

Die weitere Entwicklung wird auch davon abhängen, wie die Menschen darauf reagieren und ob sie bereit sind, derzeit vorherrschende, teilweise ablehnende, Einstellungen zu Bitcoin & Co. abzulegen.

Frage 12: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Reine Spezialisierung auf komplexe Themen“?

Die Geschäftsmodellvariante erscheint mir als sinnvolle Option. Vor allem dann, wenn die Technologie zwar bereits die ersten einfacheren Tätigkeiten automatisiert, aber noch nicht so weit ist, komplexe Fragestellungen zu lösen. Im Steuerrecht ist es so, dass man gewisse Dinge nur durch die subjektive Einschätzung lösen kann. Es gibt mehrere Parameter und man muss abwägen können ob es steuerlich so oder so zu betrachten ist. Das Problem ist, dass eine Maschine (z.B. ein Smart Contract) diese Fähigkeit zu Beginn noch nicht beherrscht und vermutlich erst durch künstliche Intelligenz besitzen wird.

Mit Sicherheit braucht es aber auch in Zukunft Steuerberater die Experten auf ihrem Gebiet sind. Ihre Tätigkeiten werden sich verändern, manche werden sogar obsolet sein. Trotzdem muss es jemanden geben, der diese Systeme mitaufbaut und dort sein Knowhow einbringt.

### Geschäftsmodelloption 4: IT-Auditor

Frage 13: Wie stark ist die Tätigkeit von Wirtschaftstreuhändern von IT-Systemen abhängig?

Sehr stark. Ohne IT-System wäre man im beruflichen Umfeld nicht mehr überlebensfähig.

Frage 14: Wie wird sich diese Abhängigkeit Ihrer Meinung nach in der Zukunft entwickeln?

Es ist davon auszugehen, dass diese Abhängigkeit in Zukunft noch weiter zunimmt.

Frage 15: Sehen Sie einen Bedarf diese IT-Systeme stärker auf ihre korrekte Funktionsweise hin zu überprüfen?

Ein Grundproblem der Blockchain ist es ja, dass der dort erstellte Code nicht mehr veränderbar ist. Gleichzeitig begibt man sich gegenüber dem Coderersteller in eine gewisse Abhängigkeit wo ich als Nutzer der Blockchainanwendung darauf vertrauen muss, dass die Anwendung korrekt entwickelt wurde.

Ich gehe daher davon aus, dass (blockchainbasierte) IT-Systeme regelmäßig kontrolliert werden. Im Zuge der Implementierung der Software ist es durchaus möglich und sinnvoll, dass ein Experte aus dem jeweiligen Bereich (z.B. Steuerberater) die korrekte Funktionsweise der Anwendung überprüft und bestätigt. Einhergehend damit ist nämlich auch das Thema der Haftung. Wer ist verantwortlich, wenn die Software einen Fehler hat und Schäden verursacht?

Frage 16: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „IT-Auditor“?

Die Geschäftsmodellvariante sehe ich vor allem bei den großen Wirtschaftsprüfungskanzleien sinnvoll verankert. Das Kerngeschäft dieser Kanzleien ist es ja Jahresabschlüsse zu kontrollieren und zu überprüfen. Als neues Betätigungsfeld könnten sie in die vorgestellte Richtung gehen und auch IT-Systeme auf ihre korrekte Funktionsweise hin überprüfen.

Auf der anderen Seite würde sich auch für die Ersteller der Blockchainanwendungen ein Nutzen ergeben. Sie können ihre Anwendungen durch Audits prüfen lassen und ein Siegel „geprüft von XY“ erhalten. Gegenüber der Endanwender steigt dadurch das Vertrauen in die Anwendung.

#### Geschäftsmodelloption 5: Plattformanbieter

Frage 17: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Plattformanbieter“?

Die Variante ist meiner Meinung nach noch etwas weiter in der Ferne, wird aber mit Sicherheit genauso umgesetzt werden. Besonders einfachere Tätigkeiten wie beispielsweise eine Einnahmen/Ausgabenrechnung über die Blockchain können als Einstieg in eine solche Plattform dienen. Vermutlich werden diesen radikalen Schritt als erstes Wirtschaftstreuhänder mit einem IT-Background gehen.

### **Interview Experte 5**

Datum: 06.10.2017

Dauer: 90 Minuten

*Kurze Einführung in das Thema Blockchain*

#### Geschäftsmodelloption 1: Integration in Unternehmensprozesse

Frage1: Welchen Stellenwert haben die Attribute Glaubwürdigkeit und Vertrauen in Ihrer Branche?

Einen sehr hohen Stellenwert. Der Grund warum ein Klient zum Steuerberater/Wirtschaftsprüfer geht ist, weil er sich selber in der Materie nicht auskennt und daher darauf vertrauen muss, dass er kompetent

beraten wird. In der Regel kann der Klient nicht einmal bewerten ob meine Arbeit gut oder schlecht ist. Er kann nur darauf vertrauen.

Frage 2: Wie vermitteln Sie diese Werte?

Im Zuge von persönlichen Gesprächen wird die Vertrauensbasis aufgebaut. Daher ist diese Art der Kommunikation auch schriftlichen Verkehr vorzuziehen. In den Gesprächen versuche ich her vorzustreichen was ich optimiert habe und für den Klienten verbessert habe.

Frage 3: In welchen Bereichen Ihrer Tätigkeit sehen Sie Potential für Effizienzsteigerung?

Wenn man das gesamte Spektrum betrachtet, also ausgehend von der Buchhaltung, der Lohnverrechnung über die Bereiche der Beratung und der Erstellung von Steuererklärung bis hin zu der Wirtschaftsprüfung, sehe ich vor allem in den erstgenannten Bereichen noch Potential für Effizienzsteigerung. Durch die fortschreitende Digitalisierung der Wirtschaftstrehänder selbst und natürlich der Klienten werden alle genannten Bereiche über die Zeit hin effizienter. Die Branche befindet sich aktuell in einem Umbruch.

Frage 4: Welche Tätigkeiten von Wirtschaftstrehändern können (weiter) automatisiert werden?

Vor allem in den angesprochenen Bereichen der Buchhaltung und Lohnverrechnung können Prozesse noch mehr automatisiert werden. Die Entwicklung hat bereits einige Verbesserungen gebracht. So dauerte beispielsweise das verbuchen von 400 Ausgangsrechnungen vor einiger Zeit noch 400 Minuten. Sofern der Wirtschaftstrehänder und sein Klient entsprechend digitalisiert sind, kann diese Arbeit in 2 Minuten erledigt sein.

Frage 5: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Integration in Unternehmensprozesse“?

Die Variante sehe ich prinzipiell als eine gute Überlegung. Sofern sich die Blockchaintechologie so weiter verbreitet, werden Wirtschaftstrehänder auch vermutlich in Zukunft das so praktizieren. Wichtig wird es sein, den richtigen Zeitpunkt zu wählen. Ich sehe das analog zu dem Thema der Digitalisierung von unseren Klienten. Vor einigen Jahren war das Thema noch zu weit weg und zu aufwendig die Klienten auf digitale Prozesse umzustellen. Heute erleben wir durch die Umstellung aber extreme Wettbewerbsvorteile. Sprich, es rentiert sich mittlerweile die Klienten zu digitalisieren. In einigen Jahren werden das alle Wirtschaftstrehänder so praktizieren und man selbst kann keinen Vorteil mehr daraus ziehen. Blockchainanwendungen in seine eigenen Unternehmensprozesse zu integrieren ist heutzutage auch noch zu aufwendig, zu riskant und bietet zu wenige Vorteile. Erst in zehn Jahren darauf zu setzen wird vermutlich aber auch zu spät sein und die Konkurrenz überholt einen durch effizientere und günstigere interne Prozesse. Das heißt, man muss den richtigen Zeitpunkt treffen um in die Richtung zu gehen. Mit Stand heute ist der Zeitpunkt meiner Meinung nach noch nicht gegeben.

#### Geschäftsmodelloption 2: Wirtschaftstrehänder mit Blockchainexpertise

Frage 6: Sind Sie in Ihrem beruflichen Umfeld bereits einmal mit den Themen *Bitcoin*, *Kryptowährungen* oder *Blockchain* in Verbindung gekommen?

Wenig aber doch. Wir beraten mit unserer Kanzlei vor allem Familienunternehmen, Kleinbetriebe und mittelständische Unternehmer. Da ist das Thema mit Sicherheit noch nicht flächendeckend angekommen.

Vor kurzem kam ein Klient zu mir (ein Gastronom) und erzählte mir von seinem Entschluss ab sofort Bitcoins als Zahlungsmittel zu akzeptieren.

Frage 7: Glauben Sie, dass das Thema Blockchain in Zukunft eine Relevanz für Steuerberater und/oder Wirtschaftsprüfer haben wird?

Ja auf jeden Fall. Das Thema wird sprunghaft relevant werden, wenn viele neue und sinnvolle Anwendungen auf dem Markt kommen oder zum Beispiel ein Amazon plötzlich Bitcoin als Zahlungsmittel anbietet.

Frage 8: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Wirtschaftstrehänder mit Blockchainexpertise“?

Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung ist so ein breites Feld, sodass es niemanden geben kann, der alle Bereiche in der Tiefe versteht. Es gibt zwar Wirtschaftstrehänder, die ein breites Portfolio anbieten, jedoch mangelt es in der Regel dann aber an der Qualität. Eine Spezialisierung auf ein gewisses Thema ist von daher immer gut und sinnvoll. Es gibt beispielsweise Steuerberater die sich darauf spezialisiert haben andere Steuerberater zu beraten wie sie ihre Prozesse digitalisieren sollen.

Von daher ist die Geschäftsmodellvariante sehr sinnvoll und wird es mit Sicherheit auch geben.

#### Geschäftsmodelloption 3: Reine Spezialisierung auf komplexe Themen

Frage 9: Wenn man sich die Entwicklung von IT-Systemen ansieht, ist eine immer stärker werdende Automatisierung festzustellen. Glauben Sie, dass sich dieser Trend auch in Ihrer Branche fortsetzen wird?

Die gesamte Branche ist in Sachen Digitalisierung noch weit im Rückstand. Meiner Einschätzung nach haben bis zu 70% der Steuerberater noch keine vollautomatisierte Datenerfassung/-einspielung. Das betrifft vor allem kleine Kanzleien die hauptsächlich auch Klein- und Kleinstunternehmen betreuen. Bei denen ist der Bedarf nach einer Digitalisierung auch nicht so groß gegeben. In den nächsten Jahren werden noch viele Kanzleien aber auch deren Klienten auf diesen Zug aufspringen.

Frage 10: Werden „einfache“ Tätigkeiten wie zum Beispiel die Verbuchung simpler Geschäftsfälle früher oder später völlig automatisiert ablaufen?

Ja, das wird auf jeden Fall so sein. Man startet erstmal bei jenen Tätigkeiten die einfach zu automatisieren sind und das ist im Falle der Steuerberatung die Buchhaltung. Diese gliedert sich in die Bereiche der Eingangsrechnungen, Ausgangsrechnungen, Verbuchung mit Bank/Kassa und Umbuchungen. All diese Teilschritte können mit entsprechender Software automatisiert werden (OCR-Erkennung, Bankdatensätze, etc.).

Frage 11: Werden komplexe Fragestellungen in Ihrer Tätigkeit auch von IT-Systemen gelöst werden können?

Als erste Reaktion würde ich „nein“ sagen. Wenn man sich jedoch die bisherige Entwicklung von IT-Systemen ansieht glaube ich, dass das auch in diese Bereiche reingehen kann. Vor 10-15 Jahren hätte sich auch niemand vorstellen können, was wir heute alles mit unserem Smartphone oder IT-Systemen abwickeln. Von daher bin ich vorsichtig, wenn ich sage, eine Beratungsleistung wird niemals von IT-Systemen durchgeführt werden.

Im Endeffekt ist die Voraussetzung nur diejenige, dass das System ausreichend Informationen vom Klienten erhält bzw. um das zu erreichen, die richtigen Fragen stellt.

Frage 12: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Reine Spezialisierung auf komplexe Themen“?

Diese Art von Spezialisierung findet bereits heute in vielen anderen Bereichen statt und wird es natürlich auch in der weiteren Zukunft geben. Zum Beispiel das Thema von Umgründungen. Handelt es sich um Einzelunternehmen die in eine kleine GmbH eingebracht werden, ist das kein Thema. Das kann so gut wie jeder Berater. Sobald die Umgründung jedoch eine gewisse Unternehmensgröße betrifft, gibt es in Österreich vielleicht nur 15 Steuerberater die hier tatsächlich die notwendige Kompetenz aufweisen.

Die stärkere Automatisierung von Prozessen treibt die Entwicklung der Spezialisierung weiter voran.

#### Geschäftsmodelloption 4: IT-Auditor

Frage 13: Wie stark ist die Tätigkeit von Wirtschaftstreuhändern von IT-Systemen abhängig?

Vollständig. Natürlich könnte man gewisse Prozesse auch ohne IT-Systeme betreuen, jedoch würde das die eigenen Kosten sprengen, wodurch man nicht mehr wettbewerbsfähig ist.

Frage 14: Wie wird sich diese Abhängigkeit Ihrer Meinung nach in der Zukunft entwickeln?

Das Thema wird uns in Zukunft noch mehr treffen. Immer mehr Klienten werden auf vollautomatisierte IT-Systeme in beispielsweise der Buchhaltung umsteigen, wodurch sich natürlich auch die Abhängigkeit gegenüber dieser Systeme erhöht.

Frage 15: Sehen Sie einen Bedarf diese IT-Systeme stärker auf ihre korrekte Funktionsweise hin zu überprüfen?

Ja, das ist wichtig. Mir als Anwender bleibt ja nichts anderes übrig als mich darauf zu verlassen, dass die Systeme korrekt arbeiten. Wenn ich für eine Aufgabe ein Budget von zehn Stunden zur Verfügung habe und zwei Stunden nur dafür aufwende zu kontrollieren ob die Software die Werte korrekt berechnet hat, schieße ich regelmäßig über mein Budget hinaus. Daher kann ich selbst das nicht durchführen.

Tatsache ist jedoch, dass man immer wieder Fehler in der Software entdeckt, was natürlich immense Auswirkungen haben kann. Sofort tritt das Problem der Multiplikation auf den Plan. Der eine Fehler bei dem einen Fall kann auch bei zig anderen Kunden passiert sein.

Frage 16: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „IT-Auditor“?

Ich finde es wichtig, dass die Systeme regelmäßig geprüft werden. Jedoch geht das meiner Meinung nach über den Bereich eines Wirtschaftstreuhänders hinaus. Dieser hat seine Kompetenzen in der Steuerberatung und der Wirtschaftsprüfung, nicht aber in der IT. Spätestens hier würde ich auf externe Ressourcen zurückgreifen und die Aufgabe an IT-Spezialisten abgeben.

Möglicherweise könnte es für größere Kanzleien relevant werden, wenn sich herausstellt, das Thema erfährt eine große Nachfrage. Dann sollten diese Kanzleien sich die Kompetenz in Form einer eigenen Abteilung dazu holen bzw. aufbauen.

#### Geschäftsmodelloption 5: Plattformanbieter

Frage 17: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Plattformanbieter“?

Das bedeutet, ich entferne mich mehr vom Beratungsunternehmen und werde verstärkt IT-Unternehmer.

Ich würde das nicht ausschließen. Die Entwicklung verläuft immer schneller und man kann nicht mehr zu 100% abschätzen, wo man in einigen Jahren stehen wird.

Auf einen kurzfristigen Horizont gesehen, hat das meiner Meinung nach aber noch nicht das große Potenzial. Längerfristig gedacht ist es durchaus realistisch, dass sich solch ein Geschäftsmodell durchsetzt. Die Technologie als auch der Markt müssen sich davor noch weiterentwickeln.

## **Interview Experte 6**

Datum: 26.09.2017

Dauer: 75 Minuten

*Kurze Einführung in das Thema Blockchain*

### Geschäftsmodelloption 1: Integration in Unternehmensprozesse

Frage1: Welchen Stellenwert haben die Attribute Glaubwürdigkeit und Vertrauen in Ihrer Branche?

Einen sehr hohen, da man mit vertraulichen Daten arbeitet und die Verschwiegenheitspflichten eingehalten werden müssen. Das Verhältnis Klient Steuerberater ist ein sehr inniges.

Frage 2: Wie vermitteln Sie diese Werte?

Gleich zu Beginn gibt es vertragliche Absicherungen, die unterschrieben werden: zum einen ist das die Verschwiegenheitserklärung von Seiten des Steuerberaters, zum anderen unterschreibt der Klient eine Vollständigkeitserklärung. Der Steuerberater haftet für Fehler in der Steuererklärung und auch für falsche Beratungen. Die Beziehung zwischen Berater und Klient ist normalerweise eine langjährige.

Frage 3: In welchen Bereichen Ihrer Tätigkeit sehen Sie Potential für Effizienzsteigerung?

Das Thema Digitalisierung ist ein sehr aktuelles und wichtiges - es gibt schon viel mehr als nur herkömmliche Buchhaltungsprogramme. Es ergeben sich Schnittstellen zum Klienten und über Serverlösungen übermittelt der Klient die Buchhaltungsdaten, welche dann ins System hineingespielt werden.

Frage 4: Welche Tätigkeiten von Wirtschaftstreuhändern können (weiter) automatisiert werden?

Ich bin mir noch unsicher wo genau die Blockchain hier eingreifen kann, da es ja bereits schon vergleichbare Systeme gibt. Im Bereich der Sicherheit könnte die Blockchain definitiv von Vorteil sein.

Aufzeichnungen des Steuerberaters sind geschützt und werden nicht offengelegt (auch nicht bei einer Steuerprüfung). Steuererklärungen sind hochgeheim. Diese Daten auf die Blockchain zu bringen wäre womöglich für die Finanzbehörde interessant. Im Finanz online ist das ganze Finanzverfahren abgebildet (gibt es in Österreich schon seit Beginn des neuen Jahrtausends, Vorreiterrolle Österreichs in diesem Bereich.) Für die Finanz selbst und für die Verwaltung ist die Blockchain sicher eine interessante Technologie.

Frage 5: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Integration in Unternehmensprozesse“?



Vielleicht ist das nur ein Parallelsystem zu den bereits bestehenden Modellen (Kanzleimanagementsystem), die ja viel mehr als nur herkömmliche Buchhaltungssysteme sind. Dabei wird genau mitprotokolliert wer, was, wann gemacht hat. Die Umstellung ist jedoch noch lange nicht abgeschlossen; nach wie vor arbeiten manche kleineren Kanzleien noch mit Papier.

Die Frage ist, ob die Blockchain hier einen Mehrwert bietet.

### Geschäftsmodelloption 2: Wirtschaftstrehänder mit Blockchainexpertise

Frage 6: Sind Sie in Ihrem beruflichen Umfeld bereits einmal mit den Themen *Bitcoin*, *Kryptowährungen* oder *Blockchain* in Verbindung gekommen?

Als FH Professor nur indirekt, durch Gespräche und den Austausch mit Kollegen, welche sich bereits in ihrer beruflichen Tätigkeit mit dem Thema auseinandersetzen. Bei unseren Partnern sind Kryptowährungen bzw. die Blockchain selbst noch nicht angekommen.

Frage 7: Glauben Sie, dass das Thema Blockchain in Zukunft eine Relevanz für Steuerberater und/oder Wirtschaftsprüfer haben wird?

Hier ist es meiner Meinung nach noch unklar, welche Möglichkeiten die Technologie für den Beratungsbetrieb bietet. Blockchain kann aber die Funktion des Beratens eines Steuerberaters nicht ersetzen.

Beim Thema mit dem Geld hat Bitcoin revolutionäres Potential und im Zahlungsverkehr kann es sicher funktionieren. Es würde somit auch die Angst vor der Abschaffung des Bargeldes wegfallen, da es somit zumindest virtuelles Bargeld gibt.

Frage 8: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Wirtschaftstrehänder mit Blockchainexpertise“?

Die Besteuerung von Kryptowährungen ist bestimmt ein Thema - wie muss man dort erzielte Erträge versteuern? Das wird vom Gesetzgeber sicher noch geändert werden (Stichwort Spekulationsfrist).

Der Steuerberater muss viele Geschäftsmodelle und Abläufe verstehen. Wenn dieser dann Unternehmen berät die Blockchainanwendungen nutzen oder Kryptowährungen einsetzen, dann braucht der Berater auch ein Grundverständnis über die Blockchain. Das tiefe Blockchain-Knowhow kann – und muss aus Gründen der Ressourcenknappheit – aber bei IT-Spezialisten bleiben. Umgekehrt braucht der IT-Spezialist nicht das tiefgreifende Verständnis über steuerrechtliche Abläufe.

Der Beruf ist bereits heute sehr spezialisiert. Es gibt kaum Wirtschaftstrehänder die sämtliche Bereiche abdecken können. So wird es auch mit der Blockchain sein. Es wird einige Kollegen geben, die sich darauf spezialisieren, die Blockchain und deren Abläufe verstehen und dementsprechend Unternehmen beraten können. Der Wirtschaftstrehänder selbst wird aber nie zum Blockchainexperten werden, der selbst Anwendungen entwirft und die Blockchain weiterentwickelt.

Denkbar sind Schnittmengen zwischen der Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung und Blockchainthemen. Ein Bereich der interessant werden könnte ist die Kombination aus der Blockchain und der Umsatzsteuer, oder die Blockchain verbunden mit dem internationalen Steuerrecht.

### Geschäftsmodelloption 3: Reine Spezialisierung auf komplexe Themen

Frage 9: Wenn man sich die Entwicklung von IT-Systemen ansieht, ist eine immer stärker werdende Automatisierung festzustellen. Glauben Sie, dass sich dieser Trend auch in Ihrer Branche fortsetzen wird?

Ja sicher. Wir befinden uns mitten im Prozess der Digitalisierung und der Automatisierung von Abläufen. Langsam steigen auch mittlere bis kleine Kanzleien auf solche Systeme um. Wichtig bei all der Automatisierung ist jedoch, dass das Knowhow warum bestimmte Dinge so oder so verbucht wurden, trotzdem beim Wirtschaftstreuhänder liegt. Auf Basis dieser Daten muss ja auch dementsprechend beraten werden.

Bis alle Kanzleien digitalisiert sind wird es noch eine Weile dauern. Noch länger dauert es, bis auch alle Klein- und Kleinstunternehmen auf digitale Prozesse setzen. Die Registrierkasse hier schon ein guter Schritt in diese Richtung.

Frage 10: Werden „einfache“ Tätigkeiten wie zum Beispiel die Verbuchung simpler Geschäftsfälle früher oder später völlig automatisiert ablaufen?

Ja, ganz bestimmt.

Frage 11: Werden komplexe Fragestellungen in Ihrer Tätigkeit auch von IT-Systemen gelöst werden können?

Künstliche Intelligenz ist hier ein zentrales Thema im Bereich der Recherche. Es wird eine Fragestellung gegeben und das Programm sucht Literaturstellen zusammen und erstellt ein Dossier. Eine solche Lösung soll bald Anwendung bei Rechtsanwälten finden. Der Anwalt erspart sich langwierige Recherchearbeiten. Dies wäre dann natürlich auch im Bereich des Steuerberaters anzuwenden.

Frage 12: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Reine Spezialisierung auf komplexe Themen“?

Spezialisten gibt es ja bereits heute schon und wird es in Zukunft auch geben. Es gibt beispielsweise Steuerberater die beraten Steuerberater. Viele mittelgroße Kanzleien (5-30 Mitarbeiter) decken ein gewisses Leistungsspektrum ab (UVA, Einnahmen/Ausgabenrechnungen, Jahresabschlüsse, etc.), stoßen jedoch sobald es in spezialisierte Bereiche reingeht nicht mehr das notwendige Knowhow. Dafür gibt es Wirtschaftstreuhänder die beispielsweise Spezialisten im Bereich der Umsatzsteuer sind, oder große Kompetenz bei Umgründungen vorweisen. Diese werden dann von den Kanzleien als Dienstleister hinzugezogen. Die großen Kanzleien (Big4) decken das mit verschiedenen Abteilungen innerhalb des Konzerns ab. Da gibt es eine Umgründungsabteilung, eine Abteilung die sich mit internationalen Steuerrecht beschäftigt, usw.

Die Spezialisierung auf bestimmte Themen wird in Zukunft mit Sicherheit gleich (oder sogar noch stärker) relevant sein als heute.

#### Geschäftsmodelloption 4: IT-Auditor

Frage 13: Wie stark ist die Tätigkeit von Wirtschaftstreuhändern von IT-Systemen abhängig?

Sehr stark abhängig. Der Betrieb steht zwar nicht still, aber ohne dem Kanzleimanagementsystem kann nicht wirklich effizient gearbeitet werden.

Frage 14: Wie wird sich diese Abhängigkeit Ihrer Meinung nach in der Zukunft entwickeln?

Bei bereits digitalisierten Kanzleien wird sich die Abhängigkeit nur geringfügig erhöhen. Was sich jedoch ändert, ist, dass alle Kanzleien dieses hohe Digitalisierungsniveau haben werden. Somit nimmt die Breite der Abhängigkeit in der Branche zu.

Es gibt aktuell noch einige wenige Ausnahmen – diese werden aber aussterben. Ohne Software geht es nicht mehr.

Frage 15: Sehen Sie einen Bedarf diese IT-Systeme stärker auf ihre korrekte Funktionsweise hin zu überprüfen?

Ja sicher und das wird auch laufend gemacht (Stichwort Qualitätssicherung). Das Institut der österreichischen Steuerberater ist bereits stark in dieses Thema involviert. Die IT muss man überprüfen, da sie eine so wichtige Rolle spielt. Meiner Meinung nach haben da viele Unternehmen eine offene Flanke. Es wird aktuell noch zu wenig geprüft. Man macht sich ja im Prinzip abhängig von einer Firma wie BMD oder DATEV.

Frage 16: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „IT-Auditor“?

Die Prüfung von blockchainbasierten Anwendungen wird Teil der Unternehmensprüfung eines Wirtschaftsprüfers sein. Dazu muss der IT-Prüfer zusätzliches Knowhow im Bereich der Blockchain aufbauen um die Systeme adäquat prüfen zu können.

Die Geschäftsmodelloption ist meiner Meinung nach daher eher für bestehende (große) Prüfungskanzleien relevant, als dass sich Wirtschaftstreuhänder völlig neu in dieses Feld begeben.

### Geschäftsmodelloption 5: Plattformanbieter

Frage 17: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Plattformanbieter“?

Bisher gibt es eine Trennung zwischen dem Zahlungsverkehr der beispielsweise am Bankkonto stattfindet und der Buchhaltung, wo dieser Zahlungsverkehr noch einmal abgebildet wird. Mit der Blockchain könnte diese Trennung aufgehoben werden. Der Zahlungsfluss über die Blockchain könnte direkt in die (blockchainbasierte) Buchhaltung reinlaufen und somit nur mehr einen Schritt im Prozess darstellen.

Um das tatsächlich einsetzen zu können, müsste man es schaffen, sämtliche Transaktionen des Unternehmens (Lohn-/Gehaltsverrechnungen, Mieten, Eingangsrechnungen Lieferanten, etc.) auf die Blockchain zu bringen.

Der Staat hätte natürlich ein Interesse daran, dass alle Informationen in der Blockchain wären. Dann könnte man nicht nur ein einzelnes Unternehmen betrachten, sondern sofort zu dessen Lieferanten springen und sich deren Aufzeichnungen ansehen. Vor allem bei der Umsatzsteuer würde ein solches System zur Transparenz beitragen.

Dafür braucht es aber noch viel Weiterentwicklung bei der Technologie als auch eine höhere Akzeptanz bei den Kanzleien und deren Klienten.

### **A3 Interviews mit Blockchainexperten**

In diesem Abschnitt sind die vollständigen Interviews mit den Blockchainexperten (Experten 7 bis 11) angeführt.

#### **Interview Experte 7**

Datum: 27.09.2017

Dauer: 90 Minuten

#### Geschäftsmodelloption 1: Integration in Unternehmensprozesse

Frage 1: Wie sehen Sie die Eigenschaft der Blockchain Geschäftsprozesse effizienter zu gestalten?

Die Blockchaintechnologie eignet sich sehr gut dafür. Zum einen kann in vielen Fällen die 3rd party bzw. der Mittelman bei Geschäftsprozessen ausgelassen werden (z.B. Transfer von Geld). Es wird Vertrauen zwischen zwei Parteien geschaffen, die sich ansonsten erst einmal nicht vertrauen würden. Der zweite Aspekt ist die Unveränderbarkeit. Sind die Daten einmal in der Blockchain eingetragen, können sie nicht nachträglich nicht mehr verändert oder manipuliert werden. Dadurch sinken die Aufwände für Überprüfungen der Daten und die Effizienz von Prozessen lässt sich steigern.

Frage 2: Für welche Werte steht Ihrer Meinung nach die Blockchaintechnologie?

Unveränderbarkeit: Daten die einmal eingebracht wurden sind nachträglich nicht änderbar und somit fälschungssicher

Transparenz: Getätigte Transaktionen sind für jeden einsehbar und klar nachvollziehbar. Bei der Bitcoinblockchain zum Beispiel kann man bis zur allerersten Transaktion aus dem Jahr 2008 zurückgehen. Andere Blockchainanwendungen wählen einen anderen Weg und schränken das Thema der Transparenz etwas ein. Je nach Anwendungsfall ist die eine oder die andere Variante sinnvoller.

Distributed bzw. Verteilt: Die Blockchain und ihre darauf aufgebauten Anwendungen werden nicht durch ein zentrales Unternehmen betrieben. Macht und Verantwortung sind dezentral auf die gesamte Community verteilt. Die Community hält das System am Leben.

Frage 3: Sehen Sie einen Mehrwert darin, Belege und Buchhaltungsvorgänge dezentral in der Blockchain abzulegen?

Persönlich habe ich zwar nicht die tiefe Expertise im Bereich der Buchhaltung, aber der Ansatz erscheint mir äußerst sinnvoll. Derzeit ist es ja so, dass Rechnungen und Belege auch im originalen Format abgelegt und an einem Ort physisch aufbewahrt werden. Da sammelt sich mit der Zeit eine große Menge an, sodass es schwierig ist einen Überblick zu bewahren und zu jedem Zeitpunkt genau sagen zu können, welcher Beleg wo zu finden ist. Zumindest ist die Suche nach diesen Belegen aufwendig.

Liegen diese Belege direkt in der Blockchain ist zum einem sichergestellt, dass sie nachträglich nicht mehr verändert werden können und zum anderen ist es zu jedem Zeitpunkt klar wie und wo die Belege wiederzufinden sind.

Frage 4: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Integration in Unternehmensprozesse“?

Den größten Mehrwert sehe ich darin, dass man Overheadkosten reduzieren kann. Dadurch, dass Prozesse stärker automatisiert werden und ich durch den Einsatz der Blockchaintechnologie weniger Überprüfungen durchführen muss sind Prozesse effizienter und dadurch kostengünstiger durchzuführen.

In Summe werden sich die Ausgaben für IT-Systeme geringfügig erhöhen. Stellt man die Kosten jedoch mit dem Einsparungspotential bei den Personalkosten gegenüber, lässt sich ein immenser Kostenvorteil erzielen.

#### Geschäftsmodelloption 2: Wirtschaftstrehänder mit Blockchainexpertise

Frage 5: Glauben Sie, dass in Zukunft professionelle Dienstleister (Rechtsanwälte, Steuerberater, etc.) mit dem Thema Blockchain konfrontiert sein werden?

Früher oder später wird vermutlich jeder Bereich in irgendeiner Art und Weise mit dem Thema konfrontiert sein. Manche etwas stärker, manche etwas weniger stark. In erster Linie wird der Finanzbereich wie beispielsweise Banken davon betroffen sein. Wirtschaftstrehänder folgen voraussichtlich in einem zweiten Schritt.

Frage 6: Gibt es in absehbarer Zeit einen Bedarf an Experten, die sowohl die Blockchaintechnologie verstehen, als auch Wissen aus dem Finanz- und/oder Rechtswesen besitzen?

Ja, auf jeden Fall. Die Thematik trifft nicht nur auf die Blockchaintechnologie zu, sondern auf alle spezialisierten Bereiche. Es ist immer wichtig und erleichtert den Beratungsprozess ungemein, wenn jemand Grundkenntnisse aus der jeweiligen Branche mitbringt.

Frage 7: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Wirtschaftstrehänder mit Blockchainexpertise“?

Es wird mit Sicherheit zu einer großen Nachfrage nach Wirtschaftstrehändern mit Blockchainexpertise kommen, wodurch die vorgestellte Geschäftsmodellvariante sehr sinnvoll erscheint.

Als Kunden in der Variante sind nicht nur Endkunden des Wirtschaftstrehänders zu sehen, sondern vor allem auch andere Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungskanzleien, die man darin berät wie sie die Blockchaintechnologie für ihre Prozesse am besten einsetzen kann. Das baut somit auf der ersten Geschäftsmodellvariante auf, wo der Wirtschaftstrehänder die Blockchain in die eigenen Unternehmensprozesse integriert. Wenn sich die Technologie verbreitet und Wirtschaftstrehänder diese in ihre Unternehmensprozesse integrieren wollen, braucht es Experten die sowohl das Geschäft eines Steuerberaters/Wirtschaftsprüfers verstehen, als auch den notwendigen Bezug und das Verständnis der Blockchaintechnologie aufweisen. Der Wirtschaftstrehänder tritt also als Art Consultant gegenüber seinen Kollegen auf.

#### Geschäftsmodelloption 3: Reine Spezialisierung auf komplexe Themen

Frage 8: Wird die Blockchaintechnologie weiter dazu beitragen, dass mehr Tätigkeiten automatisiert und IT-gestützt erfolgen?

Ja, auf jeden Fall. Das ist eigentlich eine logische Folge davon, wenn man sich eine der Kerneigenschaften der Blockchaintechnologie ansieht. Man kann den Mittelmann auslassen und Prozesse direkt zwischen

zwei Parteien, welche sich erst einmal nicht vertrauen würden, ablaufen lassen. Die Funktion des Mittelsmanns ist oftmals eine Überprüfungsfunktion und soll Vertrauen schaffen. Dies erfordert jedoch auch immer wieder manuelle Zwischenschritte. Löst man den Mittelsmann aus der Prozesskette heraus wird das den Automatisierungsgrad erhöhen.

Frage 9: Ist die Blockchaintechnologie dazu geeignet auch sehr komplexe Aufgaben zu bearbeiten?

Die Blockchaintechnologie wird ihren Teil dazu beitragen. Es braucht aber mit Sicherheit die Kombination aus mehreren Technologien um auch sehr komplexe Aufgabenstellungen lösen zu können. Künstliche Intelligenz ist jene Technologie die den größten Mehrwert verspricht, wenn sie in Kombination mit der Blockchain eingesetzt wird.

Frage 10: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Reine Spezialisierung auf komplexe Themen“?

Meiner Meinung nach ein guter Ansatz. Auf lange Sicht gesehen (10-20 Jahre) werden simple bis mittelkomplexe Aufgaben mit Sicherheit vollständig durch Technologien (z.B. Blockchain + künstliche Intelligenz) gelöst werden. Es wird jedoch noch eine sehr lange Zeit dauern, bis auch sämtliche komplexe Fragestellungen und Aufgaben rein von Maschinen erledigt werden. Von daher wird es eine Nachfrage nach Experten geben, die Wissen und Erfahrung im Bereich von wirklich komplexen Themen aufweisen.

### Geschäftsmodelloption 4: IT-Auditor

Frage 11: Sofern sich die Blockchaintechnologie weiter verbreitet, steigt die Abhängigkeit von Unternehmen gegenüber dieser Technologie. Wie schätzen Sie das Risiko durch diese Abhängigkeit ein?

Das ist derzeit noch schwer zu beurteilen. Die Technologie steckt noch sehr in den Kinderschuhen und es ist noch offen, wohin die Entwicklung in den nächsten Jahren führen wird. Selbst solche Experten wie die Entwickler von Bitcoin oder der Gründer der Plattform Ethereum Vitalik Buterin können derzeit nur mutmaßen wohin die Reise geht.

Wichtig ist jedoch, dass man sich nicht zu 100% auf eine Technologie verlässt – egal ob es sich um die Blockchain oder um sonst eine Technologie handelt. Wir verfolgen diese Strategie auch bei uns im Unternehmen, dass wir uns nicht ausschließlich auf einen Service verlassen sondern immer auch ein Backup haben auf das wir im Fall der Fälle mit relativ geringen Zeit- und Kostenaufwand wechseln können.

Frage 12: Ist es notwendig, blockchainbasierte Systeme regelmäßig von unabhängigen Stellen kontrollieren zu lassen?

Nein, das glaube ich nicht. Eine Kerneigenschaft der Blockchain ist es ja, neue Blöcke nur dann zu erstellen, wenn ein Konsensus im Netzwerk herrscht. Da braucht es keine dritte Stelle, die diesen Mechanismus noch einmal zusätzlich überprüft.

Frage 13: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „IT-Auditor“?

Wenn es jetzt darum geht, Transaktionen zwischen zwei Nutzern der Blockchain zu überprüfen, geht das genau in die entgegengesetzte Richtung die Blockchain eigentlich einschlagen will. Man würde dadurch nämlich wieder einen Mittelsmann (der ja durch die Blockchain ausgeschaltet wird) in den Prozess reinholen. Von daher sehe ich für die Überprüfung von Transaktionen keinen Bedarf und kein Geschäftsmodell.

Die Überprüfung von Programmcodes wie sie in Smart Contracts zu finden sind ist durchaus sinnvoll und notwendig. Das wird auch bereits heute so praktiziert. Jedoch sind die IT-Experten die sich voll auf diesen Bereich spezialisiert haben. Gleichzeitig nun intensives Knowhow im Steuerrecht und der Programmlogik von Smart Contracts aufzubauen erscheint als sehr schwierig. Es wäre ratsamer, die Überprüfung von Smart Contracts bei IT-Experten zu belassen. Bei jenen Anwendungen die eine Schnittmenge zu Steuerberatern oder Wirtschaftsprüfern ausweisen, können Wirtschaftstreuhänder als Partner hinzugezogen werden. Als Wirtschaftstreuhänder selbst in diese Richtung zu gehen und sein gesamtes Geschäftsmodell darauf aufzubauen sehe ich als nicht sinnvoll.

### Geschäftsmodelloption 5: Plattformanbieter

Frage 14: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Plattformanbieter“?

Einen ähnlichen Ansatz verfolgt die Anwendung Request Network, welche sich gerade im Aufbau befindet. Über diese Plattform kann z.B. Unternehmen A an Unternehmen B eine Zahlungsaufforderung schicken. Sofern Unternehmen B die Aufforderung akzeptiert, wird die Zahlung automatisch über die Blockchain abgewickelt. Request Network baut ihr System stark modular auf, sodass man den Service sehr einfach mit anderen Diensten kombinieren kann bzw. in andere Anwendungen integrieren kann. So ist beispielsweise ein Modul für das Finanzamt angedacht über welches die Umsatzsteuer bei einem Kauf automatisch an das Finanzamt abgeführt wird. Neben der Abwicklung des Zahlungsflusses will Request Network die gesamte Buchhaltung automatisieren.

Die Geschäftsmodellvariante ist, wie man sieht, durchaus valide. Jedoch werden sich nur einige wenige solcher Plattformen durchsetzen. Es gibt keinen Bedarf danach, dass jeder Wirtschaftstreuhänder eine eigene derartige Plattform entwickelt und betreibt. Fraglich ist auch, ob eine solche Plattform eher aus der Richtung von Wirtschaftstreuhändern oder von Blockchainexperten entwickelt wird. Wenn man als Wirtschaftstreuhänder es schafft in seinem Bereich mit einer solchen Plattform einen Standard zu setzen, wird das darauf aufgebaute Geschäftsmodell florieren.

## **Interview Experte 8**

Datum: 28.09.2017

Dauer: 60 Minuten

### Geschäftsmodelloption 1: Integration in Unternehmensprozesse

Frage 1: Wie sehen Sie die Eigenschaft der Blockchain Geschäftsprozesse effizienter zu gestalten?

Das ist wohl eine der zentralen Versprechen der Blockchaintechnologie. Mit diesem Hintergrund ist auch die rasante Entwicklung der Technologie in den letzten Monaten und Jahren zu erklären. Staaten, Forschungseinrichtungen und Unternehmen erkennen das Potenzial der Blockchaintechnologie und treiben die Entwicklung dahingehend voran. In einigen Jahren werden die ersten Blockchains und Anwendungen am Markt sein, die das Versprechen der Wertsteigerung tatsächlich erfüllen.

Frage 2: Für welche Werte steht Ihrer Meinung nach die Blockchaintechnologie?

Es gibt eine Vielzahl an Eigenschaften und Werten die die Blockchain vermitteln will. Eine für mich sehr bedeutsame ist die Dezentralisierung der Macht und der damit verbundenen Unveränderbarkeit der Daten. Keine Regierung, keine Zentralbank und kein einzelnes mächtiges Unternehmen verfügt in der Blockchain über die Macht um das System zu seinen Gunsten zu manipulieren. Oder sagen wir nicht zu manipulieren, sondern in eine gewünschte Richtung zu drücken. So etwas gab es bisher noch nie.

Frage 3: Sehen Sie einen Mehrwert darin, Belege und Buchhaltungsvorgänge dezentral in der Blockchain abzulegen?

Ja, dahinter sehe ich durchaus einen Mehrwert. Das knüpft an meine vorherige Antwort an. Sind die Daten einmal in der Blockchain abgelegt, kann niemand mehr hergehen und die Daten zu seinen Gunsten verändern oder fälschen. Die Macht wird dezentralisiert und die Gefahr von Manipulationen wird von einer zentralen Angriffsfläche auf das gesamte Netzwerk umgelegt.

Frage 4: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Integration in Unternehmensprozesse“?

Ein operativer Einsatz dieser Geschäftsmodellvariante ist wohl erst in einigen Jahren möglich. Es gibt zwar schon viele interessante Ansätze von Blockchainanwendungen um Unternehmensprozesse effizienter zu gestalten, aber wie gesagt, das sind eben nur erste Ansätze. Ich gehe davon aus, dass sich die Technologie und die darauf aufbauenden Anwendungen über die nächsten Jahre aber so weit verbessern werden, dass der Einsatz dieser Geschäftsmodelloption dann sinnvoll sein wird. Jeder Unternehmensprozess der derzeit noch von vielen manuellen Schritten und Überprüfungen bestimmt ist, kann davon betroffen sein. Das gilt nicht nur für den Steuerberater/Wirtschaftsprüfer sondern für sämtliche Branchen.

### Geschäftsmodelloption 2: Wirtschaftstrehänder mit Blockchainexpertise

Frage 5: Glauben Sie, dass in Zukunft professionelle Dienstleister (Rechtsanwälte, Steuerberater, etc.) mit dem Thema Blockchain konfrontiert sein werden?

Ich gehe davon aus, dass die Technologie eine ähnliche Entwicklung wie das Internet erfahren wird. Von daher werden nicht nur professionelle Dienstleister damit in Verbindung kommen, sondern so gut wie alle Bereiche des wirtschaftlichen Lebens.

Frage 6: Gibt es in absehbarer Zeit einen Bedarf an Experten, die sowohl die Blockchaintechnologie verstehen, als auch Wissen aus dem Finanz- und/oder Rechtswesen besitzen?

Bei der prognostizierten Verbreitung der Technologie ergeben sich automatisch neue Geschäftsfelder. Unternehmen werden auf die Technologie setzen und dabei Experten aus den unterschiedlichsten Disziplinen zuziehen. Ich vergleiche das wieder mit dem Internet. Als technologische Entwicklung war das Internet primär auch kein Markt für einen Rechtsanwalt oder Steuerberater. Das Internet greift jedoch derart weit um sich, sodass neue Geschäftsfelder darauf entstanden sind die wiederum einen Steuerberater oder Rechtsanwalt auf den Plan rufen. Als Beispiel stellte sich plötzlich die Frage wie ein Verkauf von Waren über einen Onlineshop rechtlich zu betrachten ist. Das hat es bis dahin noch nicht gegeben und musste dementsprechend erst ausgearbeitet werden.

Ähnlich sehe ich das mit der Blockchain. Zuerst wird sie vorwiegend eine technische Entwicklung sein, bevor andere Bereiche davon betroffen sind.



Frage 7: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Wirtschaftstrehänder mit Blockchainexpertise“?

Ich glaube das ist bereits heute relevant und wird sich in den nächsten Jahren noch stark dahin weiterentwickeln. Die Technologie ist heute noch sehr neu und an vielen Stellen unausgereift, trotzdem werden schon Werte in der Höhe von zig Millionen von A nach B transferiert. Somit ergeben sich direkt steuerrechtliche Fragen. Wie sind beispielsweise Gewinne aus Bitcoin-Spekulationen zu versteuern? Was bedeutet es für ein Unternehmen wenn es selbst eine Kryptowährung erstellt und verkauft (Stichwort ICO)?

Es braucht bereits heute Wirtschaftstrehänder die die Blockchain verstehen und dementsprechend solche Frage beantworten können.

#### Geschäftsmodelloption 3: Reine Spezialisierung auf komplexe Themen

Frage 8: Wird die Blockchaintechnologie weiter dazu beitragen, dass mehr Tätigkeiten automatisiert und IT-gestützt erfolgen?

Ich denke schon, ja. Mit der Blockchain müssen Prozesse an weniger Stellen manuell geprüft werden. Das übernimmt die Technologie. Über den Konsensmechanismus kann man davon ausgehen, dass die Daten korrekt erfasst und nicht manipuliert wurden. Das spart mir die ständige Kontrolle von Prozesszwischenritten.

Frage 9: Ist die Blockchaintechnologie dazu geeignet auch sehr komplexe Aufgaben zu bearbeiten?

Die Blockchain kann ihren Teil dazu beitragen. Den Großteil bei der Lösung von komplexen Aufgaben übernehmen aber andere Technologien. Vorne weg ist dabei sicherlich Künstliche Intelligenz (KI) zu nennen. Die Blockchaintechnologie kann in diesem Kontext zum Beispiel dafür eingesetzt werden, mehrerer solcher verteilter KI-Systeme miteinander zu verbinden und die vertrauensvolle Arbeit zwischen den Systemen sicherstellen.

Frage 10: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Reine Spezialisierung auf komplexe Themen“?

Die Historie zeigt wie rasant und stark sich neue Technologien – wenn diese auch wirklich funktionieren – durchsetzen. Ich sehe keinen Grund dafür, dass sich dieser Trend ändern sollte. Daher ist es ein logischer Schritt für den Wirtschaftstrehänder in diese Richtung zu gehen. Es wird ihm auch nichts anderes übrig bleiben, da er gegenüber IT-Systemen, die gewisse Aufgaben zimal schneller erledigen, einfach nicht konkurrenzfähig ist.

#### Geschäftsmodelloption 4: IT-Auditor

Frage 11: Sofern sich die Blockchaintechnologie weiter verbreitet, steigt die Abhängigkeit von Unternehmen gegenüber dieser Technologie. Wie schätzen Sie das Risiko durch diese Abhängigkeit ein?

Es wird mit Sicherheit eine große Abhängigkeit gegenüber Blockchainanwendungen geben. Jedoch sehe ich das Risiko dafür nur marginal größer als bei bisherigen IT-Systemen. Wenn man bedenkt, wie viele unserer Tätigkeiten bereits heute ohne IT nicht mehr denkbar wären, relativiert das die drohende Gefahr vor Blockchainanwendungen. Ohne IT geht bereits heute nichts mehr. Von der Blockchain sagen wir das vielleicht in einigen Jahren auch.

Frage 12: Ist es notwendig, blockchainbasierte Systeme regelmäßig von unabhängigen Stellen kontrollieren zu lassen?

Der Großteil der derzeitigen Nutzer der Blockchaintechnologie stellen IT-affine Personen dar. Es liegt ein starker Fokus auf der Technologie, den Smart Contracts, der Erstellung von neuen Kryptowährungen, etc. Also alles sehr techniklastig. Hier passiert automatisch eine regelmäßige Kontrolle durch die Community. Codes werden analysiert, Fehler rückgemeldet, Verbesserungen vorgeschlagen, etc. Man beschäftigt sich intensiv mit der Materie.

Frage 13: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „IT-Auditor“?

Mit heutigem Stand fehlt es an der ausreichenden Anzahl an Anwendungen die genau diese Schnittmenge bilden. Also Themen aus dem Bereich Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung und der Blockchaintechnologie. Von daher ist das einfach ein zu kleines Betätigungsfeld um als eigenes Geschäftsmodell zu dienen. Außerdem braucht es ein großes Verständnis über die Blockchain und IT generell um beispielsweise Smart Contracts im Detail überprüfen zu können. Das müsste sich der Wirtschaftstrehänder erst alles aufbauen.

#### Geschäftsmodelloption 5: Plattformanbieter

Frage 14: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Plattformanbieter“?

Ich bin mir nicht sicher ob die Technologie schon weit genug ist, um diesen Schritt zu wagen. Es treten zwar bereits vereinzelte Anwendungen hervor die ähnliche Ansätze haben wie in der fünften Geschäftsmodelloption gezeigt, aber die stecken eben auch noch in den Kinderschuhen. Bis jetzt hat noch niemand beweisen können, ob diese Anwendungen einen Livebetrieb tatsächlich standhalten.

Früher oder später wird es solche Plattformen mit Sicherheit geben. Jedoch ist deren Anzahl begrenzt. Nicht jeder Wirtschaftstrehänder wird es schaffen eine eigene Plattform zu etablieren. Einige wenige Plattformen werden sich als Standard durchsetzen und vom Großteil der Wirtschaftstrehänder und deren Klienten genützt werden.

### **Interview Experte 9**

Datum: 27.09.2017

Dauer: 75 Minuten

#### Geschäftsmodelloption 1: Integration in Unternehmensprozesse

Frage 1: Wie sehen Sie die Eigenschaft der Blockchain Geschäftsprozesse effizienter zu gestalten?

Ich schätze das Potential sehr groß ein, es hängt jedoch stark von dem jeweiligen Prozess ab. Es gibt mit Sicherheit Prozesse wo die Blockchaintechnologie keinen Sinn macht, aber es gibt sicherlich viele Prozesse wo es sinnvoll ist die Technologie einzusetzen. Wenn man auf die Anfänge der Technologie blickt, waren nur sehr wenige Prozesse abbildbar. Es entstehen jedoch beinahe wöchentlich neue Anwendungsgebiete. Auf lange Sicht gesehen, werden womöglich ein Großteil der Prozesse blockchaingestützt aufgebaut sein. Diese Entwicklung wird jedoch noch mehrere Jahre benötigen.

Frage 2: Für welche Werte steht Ihrer Meinung nach die Blockchaintechnologie?

Der größte Faktor ist die Transparenz. Ich sehe die Blockchain jedoch nicht rein als Technologie, sondern vielmehr auch als Service, da in der Standardkonfiguration bereits sehr viele Möglichkeiten geboten werden. Wenn nun eine neue Anwendung entstehen soll, muss nicht direkt eine neue Blockchain entwickelt werden, sondern man kann auf bereits bestehende Blockchains aufsetzen und dort seine Anwendung darüber implementieren. Als Beispiel ist hier *Ripple* zu nennen, welche sich als Blockchain auf die Bankenbranche spezialisiert hat und das Ziel hat, dort zum Standard zu werden. Blockchainbasierte Anwendungen die nun einen Service in der Bankenbranche aufbauen wollen, können auf Ripple aufbauen und müssen nicht bei null beginnen. Somit steht die Blockchaintechnologie auch für Wiederverwendbarkeit und für universelle Einsatzbarkeit.

Frage 3: Sehen Sie einen Mehrwert darin, Belege und Buchhaltungsvorgänge dezentral in der Blockchain abzulegen?

Eine solche Anwendung hat zwei Seiten. Auf der einen Seite wird durch solch eine Offenlegung die Transparenz gesteigert, was beispielsweise dem Fiskus dient. Bereits vor der Steuererklärung des Unternehmens können Geschäftsvorgänge (z.B. Lieferantenrechnungen oder Kundenaufträge) geprüft werden. Andererseits besteht die Gefahr von Missbrauch, da auch jene Parteien Zugriff auf die Informationen hätten, welche diese nicht primär sehen sollten. Als Beispiel sind Wettbewerber zu nennen. Um diese Gefahr einzudämmen, muss im Vorfeld bereits klar definiert sein, wie und welche Informationen in der Blockchain abgelegt werden. Mit Sicherheit spielt die Rechtslage hier eine große Rolle, was die Umsetzung solcher Anwendungen weiter verzögern wird.

Frage 4: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Integration in Unternehmensprozesse“?

Dadurch der Steuerberater/Wirtschaftsprüfer die Blockchain selbst einsetzt, kann sein Werteversprechen weiter gestärkt werden. Das bedeutet, die Attribute Transparenz und Glaubwürdigkeit werden durch den Einsatz der Technologie besser dem Kunden kommuniziert. Es ist im Interesse des Kunden gegenüber der Finanz und dem Gesetz ehrlich dazustehen. Wenn dies durch den Einsatz einer Technologie noch weiter verstärkt wird, ist das ein sehr großer Vorteil.

Dass die IT-Kosten in der Geschäftsmodellvariante automatisch steigen, muss nicht unbedingt sein. Es ist durchaus möglich, dass durch den Einsatz von blockchainbasierten Lösungen andere IT-Systeme obsolet sind und somit eine Einsparung erzielt wird.

### Geschäftsmodelloption 2: Wirtschaftstrehänder mit Blockchainexpertise

Frage 5: Glauben Sie, dass in Zukunft professionelle Dienstleister (Rechtsanwälte, Steuerberater, etc.) mit dem Thema Blockchain konfrontiert sein werden?

Durch die zu erwartende weite Verbreitung der Technologie in sämtlichen Branchen, werden auch professionelle Dienstleister wie Steuerberater oder Rechtsanwälte mit dem Thema konfrontiert werden.

Frage 6: Gibt es in absehbarer Zeit einen Bedarf an Experten, die sowohl die Blockchaintechnologie verstehen, als auch Wissen aus dem Finanz- und/oder Rechtswesen besitzen?

Ja, auf jeden Fall. Gerade im (Steuer)-Recht sind viele Bereiche die durch die Blockchaintechnologie eine völlig neue Betrachtung erfahren. Die Blockchain bringt Abläufe hervor, die davor noch nie dagewesen

sind. Dieser Umstand erfordert Experten auf diesem Gebiet. Also Experten, die sich beispielsweise sowohl im Steuerrecht sehr gut auskennen, aber gleichzeitig auch ein Grundverständnis über den Aufbau und die Abläufe auf der Blockchain haben. Handelt es sich sehr stark um technische Details wird voraussichtlich auf Blockchainexperten zurückgegriffen werden, die als Partner fungieren.

Frage 7: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Wirtschaftstreuhand mit Blockchainexpertise“?

Aktuell befassen sich nur sehr wenige Wirtschaftstreuhand mit dieser Thematik. Die Geschäftsmodelloption bietet jedoch gerade für jene, die sehr früh in diese Richtung gehen ein großes Potential. Mit der weiteren Verbreitung und eventuell richtungsweisender Rechtsprechungen wird der Bedarf nach Wirtschaftstreuhand mit Blockchainexpertise stark steigen, wodurch die vorgestellte Variante in naher Zukunft ein tragfähiges Geschäftsmodell sein wird.

Parallel dazu ist es wahrscheinlich, dass durch die Blockchain völlig neue Märkte entstehen. Umgelegt auf den Wirtschaftstreuhand bedeutet das eine größere potenzielle Nachfrage nach seiner Dienstleistung.

### Geschäftsmodelloption 3: Reine Spezialisierung auf komplexe Themen

Frage 8: Wird die Blockchaintechnologie weiter dazu beitragen, dass mehr Tätigkeiten automatisiert und IT-gestützt erfolgen?

Gerade aus Kombination mit der Thematik Internet of Things (IoT) und der Blockchain werden viele Tätigkeiten die derzeit noch manuell erfolgen automatisiert werden. Ein Beispiel wäre die Kommunikation zwischen zwei Maschinen (IoT) und das gleichzeitig auch der Bezahlvorgang, welcher durch die Interaktion der Maschinen erforderlich ist, über die Blockchain abgewickelt wird. Somit würde man den herkömmlichen Zahlungsfluss eliminieren und direkt in die Kommunikation der Maschinen mitaufnehmen.

Frage 9: Ist die Blockchaintechnologie dazu geeignet auch sehr komplexe Aufgaben zu bearbeiten?

Neue Technologien starten grundsätzlich mit der Lösung simplerer Aufgaben. Gerade die Blockchain bietet aber das Potenzial über simple Vorgänge hinaus auch komplexere Tätigkeiten zu lösen. Dies wird dann erreicht, wenn die Blockchaintechnologie mit anderen Technologien kombiniert wird. Als Beispiel wurde bereits IoT genannt. Aber auch Künstliche Intelligenz spielt dabei eine große Rolle. Durch die gekonnte Kombination dieser Technologien ist die Lösung komplexer Aufgabenstellungen durchaus realistisch. Die Umsetzung wird nicht in den nächsten ein bis zwei Jahren erfolgen. Ein Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren wird als realistisch eingeschätzt.

Eine völlige Ablösung des Menschen bei komplexen Aufgabenstellungen ist jedoch nicht zu erwarten. Vielmehr geht es in die Richtung, dass die Technologie den Menschen unterstützt und begleitet.

Ein weiteres Feld ergibt sich durch die Eigenschaft der Dezentralisierung der Blockchain. Ein Beispiel dafür ist die *Decentralised Autonomous Organisation* (DAO). Die DAO ist im Prinzip wie ein Unternehmen aufgebaut, fungiert aber ohne jegliche Geschäftsführung. Alle relevanten und komplexen Fragestellungen werden durch Konsensbildung der DAO-Mitglieder entschieden.

Frage 10: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Reine Spezialisierung auf komplexe Themen“?

Aktuell hat diese Geschäftsmodelloption durchaus ihre Daseinsberechtigung. Längerfristig gesehen kann es passieren, dass auch komplexe Themenstellungen (teilweise) von IT-Systemen abgelöst werden. Dazu

braucht es aber unbedingt die Kombination von mehreren Technologien. Die Blockchain alleine bietet das nicht.

#### Geschäftsmodelloption 4: IT-Auditor

Frage 11: Sofern sich die Blockchaintechnologie weiter verbreitet, steigt die Abhängigkeit von Unternehmen gegenüber dieser Technologie. Wie schätzen Sie das Risiko durch diese Abhängigkeit ein?

Ja, hier besteht ein gewisses Risiko. Alles was man einer Maschine bzw. einer Technologie überlässt, schafft eine Abhängigkeit gegenüber dem System selbst und vor allem auch gegenüber Experten die sich mit dem System auskennen. Bei der Blockchain gibt es noch den Vorteil, dass die Funktionsweise der Anwendungen offengelegt ist. Trotzdem braucht es ein technisches Verständnis um im Detail zu begreifen, wie die Abläufe (z.B. bei einem Smart Contract) genau sind. Besitzt man selbst nicht das Knowhow das zu durchleuchten, bin ich wiederum gegenüber Beratern oder Experten abhängig.

Frage 12: Ist es notwendig, blockchainbasierte Systeme regelmäßig von unabhängigen Stellen kontrollieren zu lassen?

Ja, unbedingt. Vermutlich wird es früher oder später eigene Zertifikate geben, die bescheinigen ob Blockchainanwendungen korrekt und transparent aufgebaut sind. Im Bereich der Smart Contracts wird es eigene Spezialisten geben, deren Aufgabe es ist, die korrekte Funktionsweise des Codes zu überprüfen und zu bestätigen.

Frage 13: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „IT-Auditor“?

Sofern eine Technologie für eine Branche angepasst wird, braucht es immer Experten aus der Branche die ihr Knowhow einbringen und in dem Fall auch die speziellen Anwendungen für die jeweilige Branche erstellen als auch kontrollieren. Der Wirtschaftstreuhänder kann dabei aber immer nur das Knowhow aus seinem Bereich einbringen. Um die Systeme selbstständig zu überprüfen fehlt ihm das notwendige technische Knowhow.

#### Geschäftsmodelloption 5: Plattformanbieter

Frage 14: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Plattformanbieter“?

Wenn nicht ein Steuerberater/Wirtschaftsprüfer diesen Weg einschlägt, wird es ein irgendein Startup machen und sich mit dieser Geschäftsmodellvariante am Markt etablieren. Der Ansatz wird die bestehende Branche stark „disrupten“. Im Bankenbereich beispielsweise gibt es bereits einige Startups, die genau diesen Weg gehen und blockchainbasierte Anwendungen für Bankgeschäfte erstellen. Manche Banken versuchen sich auch selbst in diesem Bereich, oder nutzen das Knowhow der Startups und kooperieren mit ihnen. Eine ähnliche Entwicklung ist für blockchainbasierte Anwendungen bei Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern zu erwarten. Im Prinzip ist es nur eine Frage der Zeit wer und wann ein solches Geschäftsmodell etabliert, aber das es in dieser oder einer sehr ähnlichen Form kommen wird, ist sicher.

Mit einem solchen System könnten die Prozesse für den Kunden effizienter gestaltet werden und die Transparenz generell erhöht werden.

Wenn man in der Branche tätig ist, sollte man sich Schritt für Schritt in diese Richtung hinbewegen. Sprich, zuerst einzelne Services über die Blockchain anbieten und später – als ideales Endresultat – ein Geschäftsmodell etablieren welches der vorgestellten Variante ähnlich ist.

## **Interview Experte 10**

Datum: 02.10.2017

Dauer: 60 Minuten

### Geschäftsmodelloption 1: Integration in Unternehmensprozesse

Frage 1: Wie sehen Sie die Eigenschaft der Blockchain Geschäftsprozesse effizienter zu gestalten?

Meiner Meinung nach ist das eine Kerneigenschaft der Blockchaintechnologie. Man kann damit Mittelsmänner auslassen und Vertrauen zwischen zwei Parteien schaffen, welche sich grundsätzlich nicht vertrauen würden. Eine Partei weniger bedeutet automatisch einen Zwischenschritt weniger und infolgedessen schlankere und effizientere Prozesse. Die Bankenbranche bietet ein ideales Beispiel dafür. Bei Geldüberweisungen über mehrere Länder sind unzählige Zwischenschritte erforderlich. Da startet die Überweisung bei einer kleinen Bank in Graz und wird über zig andere (zentrale) Bankensysteme weitergereicht bis die Überweisung wieder bei einer kleinen Bank z.B. in den USA ankommt. Jeder Zwischenschritt erfordert eine aufwendige Überprüfung der Datensätze, was dazu führt, dass solche Überweisungen oft mehrere Tage benötigen. Mit der Blockchaintechnologie können zum einen alle diese Zwischenschritte ausgelassen werden und zum anderen ist die Überweisung in wenigen Minuten durchgeführt.

Frage 2: Für welche Werte steht Ihrer Meinung nach die Blockchaintechnologie?

Ein starkes Attribut ist „Vertrauen schaffen“ – für das will und kann die Blockchain stehen. Aktuell ist es jedoch schwer den Menschen diesen Vorteil klar zu machen. Vor allem dann, wenn illegale Dinge geschehen wie bei dem Angriff auf The DAO (Decentralised Autonomous Organisation). Da werden mit einem Schlag Coins im Wert von zig Millionen US-Dollar entwendet. Solche Ereignisse erregen natürlich Aufsehen. Ich glaube solche Vorfälle sind in der frühen Entwicklungsphase jedoch normal. Sie schaden zwar zum Zeitpunkt des Auftretens dem Ruf der Blockchain, auf lange Sicht gesehen tragen solche Meldungen aber auch zur Bekanntheit der Technologie bei. Mit dem Aufkommen der ersten verlässlichen Blockchainanwendungen entsteht auch das notwendige Vertrauen in die Technologie.

Als weiteren Wert ist die Dezentralisierung und Verteilung der Macht auf alle Netzwerkteilnehmer zu nennen. Keine zentrale Stelle besitzt die Macht und steuert die Blockchain.

Frage 3: Sehen Sie einen Mehrwert darin, Belege und Buchhaltungsvorgänge dezentral in der Blockchain abzulegen?

Meines Wissens gibt es bereits Bestrebungen die digitale Speicherung von Belegen als ausreichend anzusehen, sodass der originale physische Beleg nicht abgelegt werden muss. Derartige gesetzliche Fortschritte beschleunigen natürlich auch die Überlegungen Belege nicht nur herkömmlich abzuspeichern, sondern direkt auf der Blockchain abzulegen. Den Mehrwert sehe ich darin, dass ein Medienbruch

vermieden werden kann. Derzeit ist es ja oft noch so, dass Belege gedruckt und dann beim Empfänger wieder (teilweise mittels OCR-Texterkennung) digitalisiert werden.

Frage 4: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Integration in Unternehmensprozesse“?

Ich glaube in einigen Jahren ist das durchaus ein sinnvolles Geschäftsmodell. Davor muss aber das Vertrauen in die Technologie wachsen bzw. auch ein Verständnis dafür entstehen was die Blockchain macht/kann und was sie nicht macht/kann. Es gibt die ersten vorsichtigen Versuche von Startup-Unternehmen in diese Richtung vorzustoßen. Mit Stand heute ist mir jedoch noch keine Anwendung bekannt, die sich für den Echtbetrieb eignen würde.

Von daher halte ich die Geschäftsmodelloption für sinnvoll, aber erst in einigen Jahren für umsetzbar.

#### Geschäftsmodelloption 2: Wirtschaftstreuhänder mit Blockchainexpertise

Frage 5: Glauben Sie, dass in Zukunft professionelle Dienstleister (Rechtsanwälte, Steuerberater, etc.) mit dem Thema Blockchain konfrontiert sein werden?

Ja, das glaube ich. Alle beratenden Berufe werden an der einen oder anderen Stelle mit dem Thema Blockchain in Verbindung geraten. Ich sehe das so ähnlich wie mit dem Internet. Das Internet stellt auch nicht die Kernkompetenz oder Schlüsselressource eines professionellen Dienstleisters dar. Trotzdem trifft das beispielsweise den Rechtsanwalt genauso. Sowohl aus der Unternehmenssicht, wenn das Unternehmen einen Webaufttritt hat, aber auch in der Rechtsberatung wenn ein Klient beispielsweise einen Webshop betreibt und dafür AGB benötigt.

Frage 6: Gibt es in absehbarer Zeit einen Bedarf an Experten, die sowohl die Blockchaintechnologie verstehen, als auch Wissen aus dem Finanz- und/oder Rechtswesen besitzen?

Wie vorhin bereits erwähnt gehe ich davon aus, dass die Blockchaintechnologie sich stark verbreitet und viele neue Geschäftsmodelle basierend darauf entstehen. Der Bedarf an Experten in der Schnittmenge Finanz-/Rechtswesen und Blockchain entsteht automatisch.

Frage 7: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Wirtschaftstreuhänder mit Blockchainexpertise“?

Diese Option halte ich für sehr sinnvoll. Es gibt meines Wissens bereits die ersten Wirtschaftstreuhänder und Rechtsanwälte die einen solchen Ansatz verfolgen.

Der Wirtschaftstreuhänder muss selbst auch nicht das tiefe Verständnis für die Technologie haben, sondern nur grundsätzliche Abläufe verstehen. Das reicht meiner Meinung nach aus. Für Detailfragen braucht er kompetente Partner.

#### Geschäftsmodelloption 3: Reine Spezialisierung auf komplexe Themen

Frage 8: Wird die Blockchaintechnologie weiter dazu beitragen, dass mehr Tätigkeiten automatisiert und IT-gestützt erfolgen?

Ja, davon bin ich fest überzeugt. Besonders in Prozessen wo derzeit ein manueller Zwischenschritt zur Überprüfung eingebaut ist. Zum Beispiel bei der Tätigkeit eines Notars. Vieler seiner Aufgaben sind reine

Überprüfungsschritte. Wenn man diesen Mittelsmann auslässt und den Überprüfungsschritt auf die Blockchain bringt, hat man einen vollautomatisierten Prozess abgebildet.

Frage 9: Ist die Blockchaintechnologie dazu geeignet auch sehr komplexe Aufgaben zu bearbeiten?

Schwierig zu beurteilen. Ich sehe die Stärke der Blockchain vermehrt im Schaffen von Transparenz und der Dezentralisierung. Für die Lösung von komplexen Aufgaben sind aber andere Eigenschaften relevant: große Datenmengen sichten, Lösungswege aufzeigen bzw. durchspielen, Kreativität, Intuition, etc.

Die Blockchain bietet in der derzeitigen Ausprägung diese Eigenschaften nicht. Die Technologie steckt aber auch noch in seinen Kinderschuhen und wird sich über die nächsten Jahre immens verändern. Wenn dann Ansätze von anderen Technologien (wie beispielsweise KI) auf die Blockchain gebracht werden, könnten auch sehr komplexe Aufgaben damit gelöst werden.

Frage 10: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Reine Spezialisierung auf komplexe Themen“?

Erachte ich als sehr naheliegend. Die Branche wird durch die technologischen Errungenschaften von alleine in diese Richtung getrieben. Sobald Aufgaben automatisierbar sind, werden sie auch automatisiert werden, da sie kostengünstiger sind und einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. So wird das auch bei den Wirtschaftstreuhandern (weiter) verlaufen.

#### Geschäftsmodelloption 4: IT-Auditor

Frage 11: Sofern sich die Blockchaintechnologie weiter verbreitet, steigt die Abhängigkeit von Unternehmen gegenüber dieser Technologie. Wie schätzen Sie das Risiko durch diese Abhängigkeit ein?

Da gibt es durchaus ein Risiko. Man braucht sich nur anzusehen, was passieren würden wenn ein Unternehmen aufgrund eines Systemausfalls einen Tag lang keine IT-Systeme einsetzen könnte. Viele wären lahmgelegt.

Frage 12: Ist es notwendig, blockchainbasierte Systeme regelmäßig von unabhängigen Stellen kontrollieren zu lassen?

Blockchainanwendungen haben noch einmal einen spezielleren Charakter. Der Ersteller einer Anwendung (bzw. derjenige der den Smart Contract schreibt) kann zum einen – wenn er das möchte – sehr anonym agieren und unter einem Pseudonym auftreten. Gerade in der Blockchainwelt bewegen sich noch sehr viele dunkle Gestalten denen man nicht allen vertrauen sollte. Zum anderen sind die rechtlichen Rahmenbedingungen weitestgehend ungeklärt. Wer haftet wenn eine Anwendung – die ja eigentlich dezentral betrieben wird – nicht das macht was sie machen sollte?

Daher halte ich es für wichtig und notwendig wenn Blockchainanwendungen genau kontrolliert werden.

Frage 13: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „IT-Auditor“?

Ich halte es, wie bereits erwähnt, für sehr wichtig, dass Blockchainanwendungen kontrolliert bzw. auditiert werden. Ob dazu jedoch der Steuerberater/Wirtschaftsprüfer der richtige Ansprechpartner ist, wage ich zu bezweifeln. Um die Blockchain im Kern zu verstehen, braucht es tiefes IT-Wissen, speziell im Bereich der Kryptografie. Den Wirtschaftstreuhandern kann ich mir nur als Partner von IT-Experten vorstellen der bei der Überprüfung gewisser Anwendungen hinzugezogen wird.



### Geschäftsmodelloption 5: Plattformanbieter

Frage 14: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Plattformanbieter“?

Ein sehr radikaler Ansatz wie ich finde, aber dieser hat durchaus Potenzial und klingt interessant. Für den Wirtschaftstreuhand würden sich ganz neue Möglichkeiten ergeben. Er könnte neue Klienten akquirieren indem diese anfänglich nur die Plattform nutzen, bei steuerrechtlichen Fragen jedoch auf ihn zukommen und Beratungsleistung beziehen.

Für eine erfolgreiche Umsetzung braucht es sicherlich die Zusammenarbeit von IT-Experten als auch einen offenen und veränderungswilligen Wirtschaftstreuhand. Beiden Parteien alleine fehlt das notwendige Knowhow des jeweils anderen.

### **Interview Experte 11**

Datum: 27.09.2017

Dauer: 75 Minuten

### Geschäftsmodelloption 1: Integration in Unternehmensprozesse

Frage 1: Wie sehen Sie die Eigenschaft der Blockchain Geschäftsprozesse effizienter zu gestalten?

Das war eigentlich der ausschlaggebende Punkt warum ich mich mit dieser Thematik auseinandergesetzt habe. Die Blockchaintechnologie hat das Potenzial Geschäftsprozesse aller Art schlanker und dadurch effizienter zu gestalten. Das bedingte jedoch auch eine Weiterentwicklung der Technologie. Mit Bitcoin war es nur möglich Geld von A nach B zu transferieren. Mit dem Start von Ethereum haben sich die Möglichkeiten vervielfacht. Man kann nun mit Smart Contracts gesamte Geschäftsprozesse, über den Geldfluss hinaus, über die Blockchain abbilden.

Frage 2: Für welche Werte steht Ihrer Meinung nach die Blockchaintechnologie?

Zum einen ist das die Dezentralisierung bzw. verteilte Speicherung der Wallets (Konten) und der Transaktionen. Zum anderen die Entscheidungsfindung auf Basis von Konsens im gesamten Netzwerk. Neue Blöcke werden nur dann erzeugt wenn das Netzwerk über einen Konsens über gewisse Aufgabenstellungen verfügt. Das schafft Vertrauen und Transparenz für alle Teilnehmer.

Mit der Blockchain ist es erstmals möglich Werte jeglicher Art über das Internet zu verschieben und trägt dazu bei, dass der gesamte Geld- und Wertefluss immens beschleunigt wird.

Frage 3: Sehen Sie einen Mehrwert darin, Belege und Buchhaltungsvorgänge dezentral in der Blockchain abzulegen?

Ja, das ist sinnvoll, wenn sichergestellt werden kann, dass nur Berechtigte diese Informationen abrufen dürfen. Die Ablage in der Blockchain hätte den Vorteil, dass man sich sicher sein kann, dass die Information zu einem bestimmten Zeitpunkt eingebracht wurde und ab dann nicht mehr verändert werden kann. Wenn dann sowohl die Lieferanten- als auch die Kundenseite auf den Beleg zugreifen kann erspart man sich eine doppelte Erfassung und Datenpflege, was wiederum zur Effizienzsteigerung beiträgt.

Frage 4: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Integration in Unternehmensprozesse“?

Gerade bei Wirtschaftsprüfern sehe ich großes Potenzial für die vorgestellte Variante, da man dadurch die äußerst aufwendigen und langwierigen Prüfprozesse beschleunigen könnte. Dem gegenüber steht jedoch das derzeitige Erlösmodell von Wirtschaftsprüfern, dass sie nach Personentagen bezahlt werden. Beschleunigen sich die Prüfvorgänge, reduzieren sich dadurch die zu verrechnenden Personentage.

#### Geschäftsmodelloption 2: Wirtschaftstreuhandler mit Blockchainexpertise

Frage 5: Glauben Sie, dass in Zukunft professionelle Dienstleister (Rechtsanwälte, Steuerberater, etc.) mit dem Thema Blockchain konfrontiert sein werden?

Ja, sie werden früher oder später mit dem Thema konfrontiert sein. Meine Wahrnehmung ist jedoch, dass gerade die Branche von Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern, Rechtsanwälten, etc. teilweise nicht einmal den Sprung in die Digitalisierung geschafft haben und noch einige Jahre hinterherhinken. Das Thema der Blockchain ist somit noch einmal ein Stück weiter von dieser Berufsgruppe entfernt.

Frage 6: Gibt es in absehbarer Zeit einen Bedarf an Experten, die sowohl die Blockchaintechnologie verstehen, als auch Wissen aus dem Finanz- und/oder Rechtswesen besitzen?

Ja, das glaube ich sehr wohl. Es hängt jedoch mit Sicherheit stark von der Rechtsprechung in dem jeweiligen Land ab, wie sich die Technologie in dem Finanz-/Rechtswesen verbreitet. Das heißt, schafft man es zum einen gewisse Gesetze zu vereinfachen und lässt man zum anderen der Technologie ausreichend rechtlichen Spielraum um sich zu entfalten. Daran gekoppelt ist natürlich auch der Bedarf an Experten aus diesem Bereich.

Frage 7: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Wirtschaftstreuhandler mit Blockchainexpertise“?

Es gibt bereits einige wenige Wirtschaftstreuhandler in Österreich die in diese Richtung aktiv sind. Die Technologie generiert neue Situationen die mit der bestehenden Gesetzeslage vereinbart werden müssen. Der Wirtschaftstreuhandler mit Blockchainexpertise ist durchaus wichtig als Kommunikator und Übersetzer zwischen Blockchainexperten und bestehenden Institutionen wie beispielsweise dem Finanzamt. Da gilt es in den nächsten Jahren viele offene Fragen zu klären und richtungsweisende Entscheidungen zu treffen.

Sobald Gesetze definiert bzw. mit der Blockchaintechnologie vereinbar sind, wird der Bedarf nach Wirtschaftstreuhandlern mit Blockchainexpertise wieder etwas sinken. Die Systeme sind dann aufgesetzt und laufen automatisiert ab. Bis das jedoch so weit ist, wird noch viel Zeit vergehen.

#### Geschäftsmodelloption 3: Reine Spezialisierung auf komplexe Themen

Frage 8: Wird die Blockchaintechnologie weiter dazu beitragen, dass mehr Tätigkeiten automatisiert und IT-gestützt erfolgen?

Die Entwicklung zeigt: das war in den letzten Jahrzehnten und Jahrhunderten bereits so und wird sich auch weiter fortsetzen. Alles was dazu beiträgt etwas schneller und einfacher zu machen, setzt sich schlussendlich auch durch. Mit der Blockchaintechnologie beschleunigt man den Fluss von Werten. Daher ist davon auszugehen, dass sich die Technologie durchsetzen wird.

Frage 9: Ist die Blockchaintechnologie dazu geeignet auch sehr komplexe Aufgaben zu bearbeiten?

Zum jetzigen Zeitpunkt bietet die Technologie noch auf keinen Fall. Wie sich das über die nächsten Jahre und Jahrzehnte entwickelt ist noch schwer vorhersehbar. Man muss jedoch bedenken, dass viele unternehmerische Entscheidungen auf menschliche Intuition und Bauchgefühl aufbauen. Davon diese Dinge in eine Blockchain zu bringen sind wir derzeit noch weit weg. Wenn man in Richtung von künstlicher Intelligenz denkt, ist es jedoch durchaus realistisch, dass gewisse komplexe Aufgaben auch von Technologien erledigt werden.

Frage 10: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Reine Spezialisierung auf komplexe Themen“?

Das macht aus meiner Sicht Sinn und bietet eine mögliche Strategie sich in der Zukunft zu positionieren. So wie in allen Berufen werden Standard- und Routineaufgaben automatisiert. Das gleiche ist auch in der Branche der Wirtschaftstreuhand zu erwarten. Und wie vorhin schon erwähnt, wird es noch lange dauern bis auch Fragestellungen, die Kreativität und Intuition erfordern, von Technologien gelöst werden. Von daher ist das für einen mittleren bis langen Zeitraum gedacht ein valides Geschäftsmodell.

### Geschäftsmodelloption 4: IT-Auditor

Frage 11: Sofern sich die Blockchaintechnologie weiter verbreitet, steigt die Abhängigkeit von Unternehmen gegenüber dieser Technologie. Wie schätzen Sie das Risiko durch diese Abhängigkeit ein?

Nüchtern betrachtet besteht dieses Risiko bereits heute in vielen Bereichen. Man braucht sich nur die Abhängigkeit gegenüber dem Internet oder gegenüber einer funktionierenden Stromversorgung ansehen. Ohne diese Dinge kann man heutzutage seine Arbeit nicht mehr verrichten. Eine gleiche Abhängigkeit wird auch gegenüber Blockchainlösungen entstehen.

Frage 12: Ist es notwendig, blockchainbasierte Systeme regelmäßig von unabhängigen Stellen kontrollieren zu lassen?

Jeder Ort oder jede Anwendung wo Vermögen gebunkert wird ist ein potentielles Angriffsziel. Werden Vermögenswerte abgezweigt ist das aber sofort ersichtlich und man kann gegebenenfalls noch rechtzeitig eingreifen.

Grundsätzlich ist es wichtig, dass Änderungen am Protokoll oder der darauf aufbauenden Lösungen sorgfältig durchgeführt und auch entsprechend geprüft werden. Diese Sorgfalt und Genauigkeit können jedoch unabhängige Stellen vermutlich nicht bieten.

Es gibt ja bereits heute auch schon eine Form von Audits für Smart Contracts. Das wird aber nicht von unabhängigen Stellen/Organisationen sondern von den Core-Entwicklern der Plattform gemacht. Nur die sind auch tief genug in der Thematik drinnen und verfügen über ausreichend Wissen um all die Auswirkungen von Änderungen an der Blockchain abschätzen zu können.

Die Core-Entwickler haben in der Regel auch eine intrinsische Motivation daran, dass das System korrekt funktioniert, da sie meistens das System selbst benutzen und bei Fehlern somit auch ihr eigenes Vermögen davon betroffen sein würde.

Frage 13: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „IT-Auditor“?

Der Wirtschaftstreuhand wird Softwareentwickler bei der Erstellung von blockchainbasierten Anwendungen unterstützen müssen, damit diese aus Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungssicht

korrekt aufgebaut sind. Die Anwendung von der technischen Seite her jedoch selbst in der Tiefe zu verstehen und sogar überprüfen zu können wäre zu viel verlangt. Eine Person müsste in beiden Disziplinen (Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung und Softwareentwicklung/Blockchaintechnologie) so stark bewandert sein um die Funktion zu erfüllen. Das ist weniger realistisch, wodurch die Geschäftsmodellvariante meiner Meinung nach nicht sinnvoll erscheint.

### Geschäftsmodelloption 5: Plattformanbieter

Frage 14: Wie bewerten Sie die Geschäftsmodelloption „Plattformanbieter“?

Die Variante ist durchaus denkbar bei und würde vermutlich Anklang bei Unternehmen unterschiedlichster Größe finden. Einer Umsetzung stehe ich trotzdem etwas kritisch gegenüber. Das Steuerrecht in seiner derzeitigen Fassung ist äußerst komplex aufgebaut. Die zuständigen Stellen sind eher konservativ. Um die aktuelle Rechtsprechung jedoch in einer blockchainbasierten Anwendung abzubilden, bräuchte es eine deutliche Vereinfachung und Klarstellung vieler Gesetzestexte.

Sofern sich ein Wirtschaftstrehänder auf dieses Gebiet wagt, braucht er für die Umsetzung sicherlich sehr starke Partner: Es braucht zum einem Experten der Blockchaintechnologie, welche die technische Umsetzung vollziehen. Zum anderen sind progressive Teilnehmer auf der Gesetzgeber- als auch auf der Unternehmenseite gefragt, die diesen Wandel mittragen wollen. Als wahrscheinlicher sehe ich es an, dass große etablierte Unternehmen wie beispielsweise die SAP neben dem sowieso angebotenen Leistungen wie ein Warenwirtschaftssystem zusätzliche Module für Blockchainanwendungen anbieten.

Die Themen sind eng miteinander verbunden. Eine Steuerberechnung und –abführung alleine macht wenig Sinn, sondern ist erst dann interessant, wenn der gesamte Prozess ineinandergreift (z.B. Rechnungslegung, Buchhaltung, Steuer, etc.). Sprich, es braucht dann schon eine Komplettlösung auf der Blockchain oder eben gute Schnittstellen hin zu anderen nicht blockchainbasierten Anwendungen (z.B. SAP)

Trotzdem sehe ich Potenzial hinter dem Geschäftsmodell. Man müsste sich aber eine Nische suchen, wo man direkt Kundenbedürfnisse bedient und die bereits relativ weit digitalisiert ist.