

INTERVIEW

Wir sind selbst zur Innovation gezwungen“

Lexware-Chef **Christian Steiger** erklärt, wie gestandene Unternehmen die Kreativität von Start-ups erreichen

von GREGOR DOLAK

EINE SERIE VON FOCUS
NEUE GRÜNDERZEIT
Teil 3
& FOCUS MONEY

Im Finanzsektor können sich gestandene Unternehmen nur schwer der Disruption durch Fintechs erwehren. Warum ist das so?

Christian Steiger: Start-ups verfügen oft über tolle Mitarbeiter. Aber die finden sich auch in herkömmlichen Unternehmen. Es geht darum, die Strukturen so zu gestalten, dass ihr Potenzial wirksam werden kann. Bei einem Familienunternehmen wie Lexware können wir uns nicht einfach so am Kapitalmarkt bedienen und ein Fintech nach dem anderen zukaufen. Wir sind selbst zur Innovation gezwungen. Wir müssen neue Strukturen, neues Denken zulassen.

Früher gab es Ihre Buchhaltungssoftware auf CD-ROM zu kaufen. Heute bieten Sie Buchhaltung als Software as a Service an. Wie kam es dazu?

Steiger: Wir kannibalisieren uns lieber selbst, bevor uns der Markt zerfleischt. Deshalb haben wir 2012 ein Team aufgebaut, das neue Märkte und Kundenbedürfnisse untersucht. Neben unserem erfolgreichen Desktop-Geschäft haben wir ein Cloud-Produkt mit völlig neuen Geschäftspotenzialen entwickelt. Statt nur die CD zum Download anzubieten oder das Bewährte zu verbessern, haben wir Buchhaltung komplett neu gedacht. Kein Soll-und-Haben mehr, sondern eine Buchhaltung, die sich fast von selbst erledigt.

Hatten Sie nie die Sorge, Ihr altes Geschäftsmodell zu torpedieren, aber am Ende ohne ein neues dazustehen?

Steiger: Wie es ausgeht, weiß man vorher leider nie. Man muss die Mitarbeiter trotzdem befreien, damit sie innovativ werden können. Uns hat das genutzt. Statt bei automatisierter Buchhaltung stehen zu bleiben, vernetzt Lexoffice alle wichtigen Bereiche: Unternehmen mit ihren Steuerberatern, die Buchhaltung mit den Bankkonten. Alles wird integriert und automatisiert. 200 000 Nutzer setzen unsere Cloud-Unternehmenslösung heute ein. Damit sind wir Marktführer bei Finanzbuchhaltungssoftware. Aber im Grunde stehen wir in den Startlöchern, ganz neue Geschäftsmodelle zu explorieren.

Wie haben Sie diese Software entwickelt?

Steiger: Wir haben dafür eine Strategie entwickelt: Scout, proof, deliver. Beim Auskundschaften stehen erst mal die Kundenbedürfnisse im Fokus. Dann muss man die Geschäftsmodelle verifizieren, also sauber durchrechnen. Ist die Innovation machbar, skaliert sie später? Und dann programmieren wir unsere Software, entwickeln sie tagtäglich weiter.

Wie kann ein Unternehmen so beweglich wie ein Start-up agieren?

Steiger: Viele etablierte Anbieter scheitern am Bruch mit dem Bekannten, der konsequenten Trennung vom Bestandsgeschäft. Unsere 150 Mitarbeiter bei Lexoffice arbeiten in interdisziplinären Teams, praktisch ohne Hierarchie. Chef ist der Kunde. Wir können Programmiererergebnisse sofort an die Nutzer ausspielen – und ebenso schnell sehen, ob ihnen das hilft und ihre Bedürfnisse trifft. Meine Rolle als Geschäftsführer ist, diese Struktur am Laufen zu halten, zu schützen. Und auch den Kontrollverlust auszuhalten.

Cloud-Dienste und Software as a Service bieten ja inzwischen nahezu alle Tech-Firmen an. Wohin geht die weitere Reise?

Steiger: Die Technologie durchlebt verschiedene Phasen, jetzt kommen wir in den Wirkungsbereich der künstlichen Intelligenz. Aus den Daten der Finanzbuchhaltung und der Vernetzung aller Unternehmensbereiche entsteht Software, die Nutzer künftig KI-gestützt berät. So können wir mit Lexoffice Selbstständige und Kleinunternehmen etwa bei der Preisfindung unterstützen. Denn wir bieten ihnen – bei DSGVO-gerechter Anonymisierung aller Daten – einen Überblick über die Benchmarks ihrer Branche. So werden wir zum digitalen Berater, der unsere Kunden in Echtzeit unterstützt und neue Entscheidungen ermöglicht. ■

CHRISTIAN STEIGER, 48,
GESCHÄFTSFÜHRER BEI LEXWARE