



WHITEPAPER | 03

Expertenrat Digitalisierung

Innovations-, Produkt- und Lösungsstrategien der
deutschen Finanzwirtschaft im Firmenkundengeschäft

- Intro:
- 1 Facetten der Digitalisierung in der Praxis
 - 2 Interview mit DSGVO und Finanz Informatik: Sparkassen müssen Chancen nutzen
 - Deutsche Leasing:
3 Finanzierung im Wandel des digitalen Zeitalters
 - Star Finanz:
4 Wie Künstliche Intelligenz den Kunden-Support transformiert
 - Interview mit Star Finanz:
5 Bausteine für eine digitale Lösungslandschaft
 - Haufe Group:
6 Chancen ohne Ende – mit lexoffice den Kundennutzen ins Zentrum stellen
 - Compeon:
7 B2B-FinTechs – mit Schnelligkeit und Convenience zum Erfolg
 - Ausblick:
8 Finanzinstitute als digitale Beratungs-partner bei Firmenkunden gefragt



Christian Steiger

Seit 2019 ist Christian Steiger Geschäftsführer in der Haufe Group. Gemeinsam mit den Geschäftsführern Isabel Blank, Dominik Hartmann und Jörg Frey übernimmt der Diplom-Informatiker die strategische Gesamtverantwortung für die Zielgruppe der kleinen und mittelständischen Unternehmen, bei denen Lexware mit seinen kaufmännischen Softwarelösungen Marktführer ist. Steigers wesentliches Ziel besteht darin, das lexoffice SaaS-Ökosystem weiter auszubauen, insbesondere in Richtung Automatisierung sowie Banking und Finance.

6 Haufe Group: Chancen ohne Ende – mit lexoffice den Kundennutzen ins Zentrum stellen

Die Digitalisierung im Firmenkundengeschäft ist eine Herausforderung, die mehr als den Einsatz von Hardware und Software verlangt. Unternehmen, die auch in Zukunft relevante Angebote für die digitale Welt entwickeln wollen, müssen nicht nur ihre Produkte, sondern auch sich selbst radikal neu denken. Wie dies gelingen kann, zeigt die Haufe Group, die sich unter anderem mit ihren Softwarelösungen der Marke Lexware erfolgreich vom mittelständischen Fachverlag zum digitalen Medien- und Softwarehaus gewandelt hat. Die Freiburger wurden dafür mehrfach ausgezeichnet, zuletzt 2019 als Entrepreneur Of The Year im Bereich digitale Transformation. Am Beispiel der Cloud-Unternehmenslösung lexoffice von Lexware wird deutlich, wie Innovationen entlang der Kundenbedürfnisse entstehen und neue Geschäftsfelder etabliert werden.

Von Christian Steiger, Geschäftsführer Haufe Group

Jedes Unternehmen hängt an seinen Produkten. Es hat sie erdacht und entwickelt, stetig in ihre Verbesserung investiert, Kompetenzen zu ihrer Vermarktung geschaffen und Beziehungen zu seinen Kunden aufgebaut. In der Finanzwelt heißen diese Produkte zum Beispiel Girokonto und Zahlungsverkehr, Firmenkundenkredit oder Unterstützung für die Buchhaltung von kleinen und mittleren Betrieben. Doch mit neuen technischen Möglichkeiten verändern sich Märkte, Geschäftsmodelle und Wettbewerber; es ändern sich die Wünsche und Ansprüche der Kunden. Angesichts der disruptiven Kraft von Digitalisierung, Automatisierung, Künstlicher Intelligenz und Plattform-Modellen: Wie können etablierte Anbieter von Finanzdienstleistungen im Firmenkundengeschäft heute gegen junge FinTechs und die BigTechs bestehen? Wie können sie ihre Innovationskraft einsetzen, um neue Mehrwerte für den Kunden zu generieren?

Neue Produkte müssen digital, innovativ und wettbewerbsfähig sein. Aber relevante Produkte mit hohem Kundennutzen entstehen nicht am gleichen Fließband wie das erfolgreiche Bestandsgeschäft. Dafür braucht ein Unternehmen neue, ganz eigene Prozesse, Strukturen und ein Mindset, das darauf ausgerichtet ist, den Bedarf der Kunden wirklich zu erkennen und in passende Lösungen zu übersetzen. Am Beispiel der Unterneh-

menslösung lexoffice werfe ich im Folgenden ein paar Schlaglichter auf die Rahmenbedingungen für erfolgreiche Innovationen und gebe Anregungen, wie die Haufe Group als Unternehmen der Old Economy mit der Entwicklung von Lösungen wie lexoffice die digitale Transformation für sich als Wachstumschance genutzt hat.

1. Loslassen: Langfristig ist kein Unternehmen und kein Geschäftsmodell erfolgreich

Wer innovativ denken und neue Wege beschreiten möchte, braucht ein Mindset, das dies möglich macht. In dessen Zentrum steht die Erkenntnis, dass kein Unternehmen, kein Produkt und keine Technologie langfristig erfolgreich ist. Nur wer bereit ist, sein eigenes Geschäftsmodell immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und sich für die Chancen neuer Technologien zu öffnen, kann darauf hoffen, auch in Zukunft einen Kundennutzen zu schaffen, mit dem sich dauerhaft neues Geschäft generieren lässt. Konkret gehört dazu insbesondere der Wille, eigene erfolgreiche Produktlinien mit neuen Ideen und Geschäftsmodellen anzugreifen und sich selbst zu kannibalisieren.

Diese Erkenntnis mag auf den ersten Blick banal erscheinen. Angesichts der zahlreichen erfolgreichen Unternehmen, die durch den technischen Fortschritt und innovative Wettbewerber aus dem Markt gedrängt wurden, zeigt sich, dass das Beharrungsvermögen von Denkmustern, Fehlinterpretationen der technischen Potenziale und vielleicht auch falsch incentivierte Organisationsstrukturen immer wieder verhindern, dass der Einsicht auch Taten folgen.

So gehörten zum Beispiel einstmals große Unternehmen wie Quelle, Nokia oder Kodak lange zu den Marktführern in ihren jeweiligen Gebieten. Gerade Kodak verfügte zu seiner Zeit sowohl über das Geld als auch über kompetentes Personal, das Trends wie digitale Fotografie hätte antizipieren und entwickeln können. Ein weiteres Beispiel für institutionelles Beharrungsvermögen ist derzeit die deutsche Autoindustrie. Seit der Erfindung des Verbrennungsmotors vor rund 150 Jahren haben die deutschen Konzerne erstaunlich wenig Zeit und Geld in die Weiterentwicklung von Mobilität gesteckt. Dabei haben sich die Möglichkeiten und Erwartungen der Kunden durch den technischen Fortschritt und die



Digitalisierung auch hier massiv verändert. Nicht nur punkten andere Hersteller wie Tesla mit der Elektromobilität längst mit alternativen Antriebssystemen. Mit dem Engagement von Konzernen wie Alphabet und den schnellen Schritten in Richtung autonomes Fahren ist Mobilität heute auch stärker ein Softwarethema als ein Hardwarethema. Wer hier erst einsteigt, wenn die Käufer bereits auf die neue Technologie umschwenken, verliert nicht nur Kunden und Erträge, sondern muss der Entwicklung hinterherlaufen. Diese Aufholjagd ist schwierig, teuer und nicht immer erfolgreich.

Noch härter trifft es Branchen, in denen der technische Fortschritt nicht inkrementell, sondern disruptiv auftritt. So haben beispielsweise Apple mit iTunes und dem iPod und die später entstandenen Streamingdienste wie Spotify die Musikindustrie in verhältnismäßig kurzer Zeit komplett auf den Kopf gestellt. Und auch in der Finanzwirtschaft drängen immer neue, plattformbasierte Geschäftsmodelle wie Amazon (Lieferantenkredite), Google (Google Pay), Facebook (mit der Idee der digitalen Währung Libra) oder – in Deutschland – Anbieter wie CHECK24 in den Markt der etablierten Player. Sie werben Kunden ab, monopolisieren den Customer Touch Point und degradieren ganze Branchen zu Zulieferern im Hintergrund. Wer innovative Kräfte freisetzen will, muss sich verabschieden von dem Konzept, die eigenen Produkte oder die bestehenden Kundenbeziehungen seien resistent

gegen Megatrends wie Mobilität, Konnektivität oder New Work. Die Vorstellung, dass sich der technische Fortschritt in egal welcher Branche verhindern lasse, indem man selbst nichts dazu beiträgt, ist in der heutigen, digitalen und global vernetzten Welt naiv.

2. Zuhören: Technologie ist immer der Enabler, aber fast nie die Lösung

Um erfolgreich Neues zu erschaffen, müssen Unternehmen die Kunden, deren Kontext, Herausforderungen und Wünsche wirklich verstehen und in nutzwertige Produkte übersetzen. Was wieder wie eine Selbstverständlichkeit klingt, ist in der Praxis alles andere als trivial. Wie komplex dieser Vorgang sein kann, will ich im Folgenden anhand zweier Beispiele in der Produktentwicklung unserer Cloud-Unternehmenslösung lexoffice der Marke Lexware zeigen.

Erstens ist es wichtig, zu realisieren, dass Kunden einem wohl Probleme schildern, aber selten auch die passende Lösung vorgeben können. Das Verständnis für Prozesse und Strukturen ist zwar eine wichtige Grundlage, um die Kunden in ihrem Kontext zu verstehen. Den dahinterliegenden, echten Bedarf, auch Need genannt, sowie die Verknüpfung mit neuen technischen Möglichkeiten müssen die Produktentwickler jedoch selbst daraus ableiten. Dem amerikanischen Gründer Henry Ford

wird der Satz zugeschrieben: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie sich wünschen würden, hätten sie ‚schnellere Pferde‘ gesagt.“ Hinter dem vermeintlichen Need (Pferde) steckt tatsächlich der Wunsch nach Mobilität, die das persönliche Automobil so erfolgreich machen sollte.

Als wir 2011 mit der Entwicklung des Buchhaltungsprogramms lexoffice begonnen haben, haben wir bewusst eine intensive Phase von Kundengesprächen eingeplant, in der wir mit rund 800 Kunden unterschiedlicher Größe und Branche die Wünsche, Problemstellungen und den Umgang mit dem Thema Buchhaltung und Belege erfasst und später verprobt haben. Die Kunden wünschten sich dies und das, vor allem aber wollten sie ihre Finanzen besser im Griff haben.

Bei der Beschäftigung mit diesen Themen haben wir gemerkt, dass da mehr dahintersteckt. Es ging nicht vorrangig um einfachere Buchungsprozesse, einen automatischen Zahlungsabgleich oder die digitale Ablage von Belegen. Der eigentliche Kunden-Need war strategisch und nicht operativ. Unternehmer und Führungskräfte wollten wissen: „Wo stehe ich mit meiner Firma jetzt und wo stehen wir in der Zukunft?“ Erst wenn man verstanden hat, wo der echte Kundennutzen liegt, kann man ein Produkt entwickeln, das sich nicht in technischen Spielereien verliert, sondern Mehrwerte liefert, die Kunden überzeugen, wie zentrale Dashboards für alle wichtigen Finanzkennzahlen oder Projektionen und Prognosen für die Zukunft.

Und zweitens setzen wir, um diese Needs zu identifizieren, in der Marktforschung und Produktentwicklung sehr gezielt auf neue Methoden wie Design Thinking. Hier werden die Mitarbeiter unter anderem darin geschult, zunächst ergebnisoffen zu beobachten, zu beschreiben und durch gezieltes Nachfragen den Problemen und

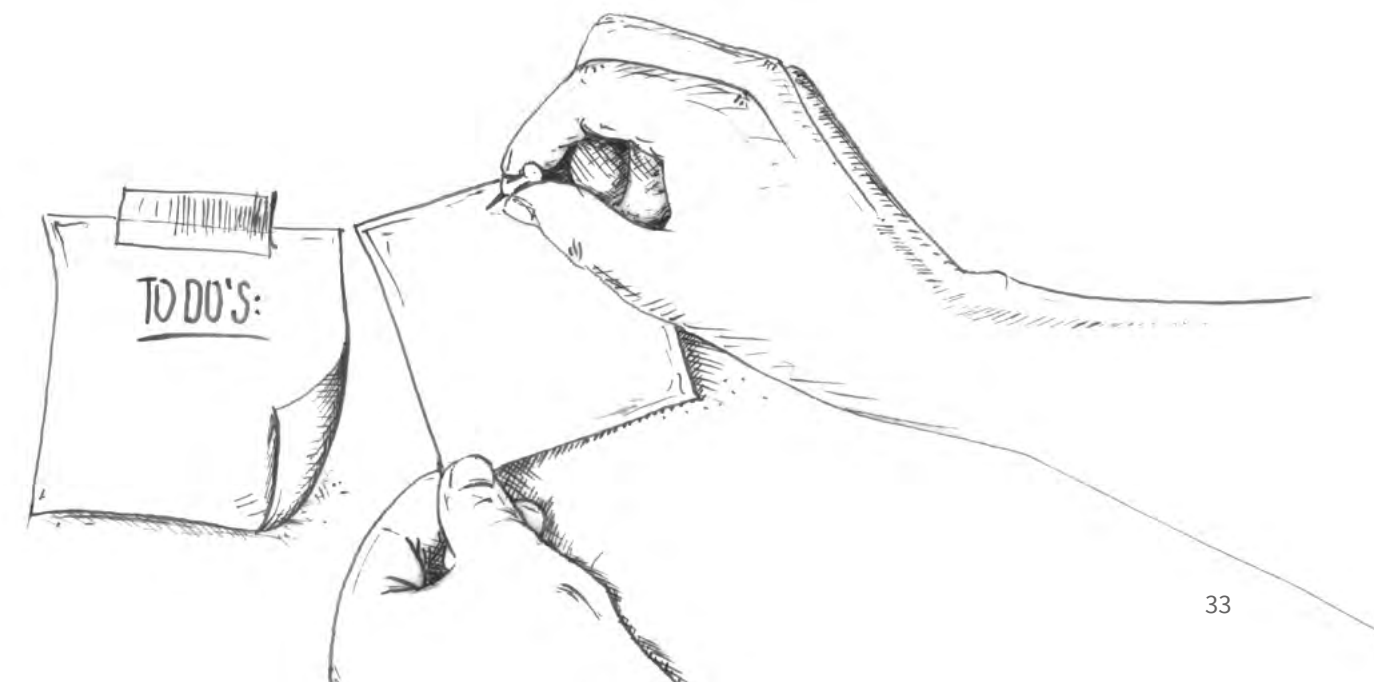
Needs wirklich auf den Grund zu gehen. Denn Menschen sind von Hause aus eher schlechte Need-Finder. Wir alle tendieren dazu, Situationen zu schnell zu interpretieren und Lösungen anzubieten, bevor das dahinterliegende Problem wirklich erkannt wird.

So haben wir zum Beispiel in der Testphase von lexoffice das Feedback von Kunden erhalten, dass sie sich einen einfachen Weg wünschen, alle Rechnungen aus dem Programm auszudrucken. Hätten wir mit einer Druckfunktion schnell das Problem an der Oberfläche gelöst, hätten wir eine technische Spielerei geschaffen, anstatt auf den eigentlichen Bedarf zu stoßen. Denn tatsächlich stand hinter diesem vermeintlichen Feature-Wunsch der Need: „Wie bekomme ich die digitalisierten Belege aus dem Buchhaltungssystem zum Steuerberater?“ Die richtige Antwort auf „Drucken“ war die Entwicklung von Exporten und auch Schnittstellen zum DATEV-System.

Die Macht und Überzeugungskraft solcher Needs sollte man nicht unterschätzen. So liegt auch im Finanzbereich der Erfolg vieler FinTechs nicht daran, dass sie ein wirklich revolutionäres neues Produkt geschaffen haben. Sondern daran, bekannte Bankdienstleistungen mit einem neuen, digitalen Nutzen zu koppeln, der die neuen Needs der Menschen perfekt bedient. So hat zum Beispiel N26 normales Banking als mobiles Erlebnis neu inszeniert. Und der Erfolg von PayPal lag ganz wesentlich an der Verknüpfung von Payment und Convenience.

3. Umbauen: Mut, Geduld und drei Horizonte

Für die Entwicklung von Innovationen brauchen Unternehmen und Mitarbeiter das richtige Mindset und geeignete Methoden. Sie brauchen aber auch geeignete Rahmenbedingungen, in denen sich Mindset und Methode entfalten können. In unserem Unternehmen haben wir entschieden, unsere Produktentwicklung im



3-Horizonte-Modell von McKinsey zu denken. Jedem Horizont sind Produkte in einer anderen Entwicklungsstufe zugeordnet, vom Bestandsgeschäft über konkrete Produktentwicklungen bis zur explorativen Suche nach neuen Needs und innovativen technischen Möglichkeiten. Und: Jeder Horizont hat eigene, dem Bereich angemessene Arbeitsstrukturen und Key Performance Indicators, mit denen der Erfolg messbar gemacht wird.

Im Horizont eins sind unsere aktuellen Produkte, die Cashcows des Unternehmens, angesiedelt. Hier sind die Strukturen eher klassisch, auf Verbesserung, Vertrieb und Erträge ausgerichtet. Im Horizont zwei findet unsere Produktentwicklung statt. Hier werden neue Produkte getestet, die wir für relevant halten und die als Produkt und als Geschäftsmodell versprechen, einen aktuellen oder zukünftigen Kunden-Need zu erfüllen. In diesem Bereich arbeiten wir mit agilen Methoden und kurzen Sprints, weil der Markt und die Technologie sich viel zu schnell entwickeln, um mit klassischen Jahresplänen oder Wasserfallmodellen noch erfolgreich zu sein. Auch dürfen diese Produkte sich im Markt noch entfalten. Aussichtsreiche Ideen und Geschäftsmodelle sollten allerdings 10 Prozent des Umsatzes aus dem Horizont eins erreichen und ein jährliches Wachstum von mindestens 50 Prozent schaffen.

Im Horizont drei suchen wir gezielt danach, welche Trends und Technologien zukünftige Chancen entste-

hen lassen und wo wir in dieser Entwicklung etwas wirklich Relevantes für unsere Kunden beitragen können. Dieser Horizont blickt etwa fünf bis sieben Jahre in die Zukunft. Hier fragen wir nicht nach aktuellen, sondern bewusst nach zukünftigen Erträgen: Hat die Idee das Potenzial, einen neuen Bedarf auf nutzwertige Weise zu decken? Ist das Geschäftsmodell skalierbar?

Für die Produktentwicklung nutzen wir unsere Wave-Strategie und arbeiten in drei klar getrennten Phasen: Scout, dem Erforschen und Identifizieren des Kunden-Needs, Proof, der explorativen Umsetzung und Prüfung von Needs und Funktionen in der Praxis, und Deliver, der Implementierung einschließlich fortlaufender Experimente, Feedbackschleifen und Praxistests mit den Kunden. Solche Themen lassen sich nicht nebenbei, eben schnell oder auf Sparflamme entwickeln. Dazu braucht es Mut zu erheblichen Investitionen, es braucht Zeit, eine Idee wirklich zu durchdenken und einen Need zu finden, bevor man zu früh in die Umsetzung geht. Und es braucht die Bereitschaft, immer den Kunden als Ganzes im Blick zu haben, statt nur in Produktlösungen zu denken.

4. Kooperieren: Chancen ohne Ende durch intelligente Vernetzung

Das führt uns zum nächsten Aspekt, der aus unserer Sicht für die Entwicklung zukünftig erfolgreicher Lösungen

unverzichtbar ist: der ganzheitlichen Sicht auf den Kunden. Wir denken in Zeiten von Digitalisierung und Konnektivität schon länger nicht mehr in isolierten Produkten, sondern in kompletten End-to-End-Prozessen. Nehmen wir als Beispiel die Kunden unserer Buchhaltungslösungen, zumeist kleine und mittelständische Betriebe. Wenn wir ihnen heute und auch morgen noch relevante Services anbieten wollen, müssen wir unsere Kunden innerhalb ihres eigenen Netzwerks verstehen. Sie selbst haben Kunden, Lieferanten, Banken, Steuerberater, Mitarbeiter und eine Warenwirtschaft. Alle diese Beziehungen schlagen sich in Form von Angeboten, Rechnungen, Zahlungsvorgängen, Lieferscheinen und Verträgen in der Buchhaltung nieder. Diesen Unternehmen ist nicht damit geholfen, wenn wir einen Ausschnitt ihrer Welt, die Buchhaltung, in Perfektion lösen. Sondern sie suchen nach Lösungen, die ihre eigenen Arbeitsprozesse effizienter, automatisierter, intelligenter und nutzwertiger machen.

Nicht alle diese Bausteine können oder wollen wir selbst liefern. Manche Kunden schreiben ihre Angebote und Rechnungen in ihrem Shop-System, andere nutzen dazu die Buchhaltungssoftware von Lexware. Aber wir können den Mehrwert unserer Angebote für die Kunden erheblich steigern, wenn wir ein wichtiger, kompatibler und adaptiver Baustein im Lösungsnetzwerk werden. Wir selbst tragen dazu bei, indem wir offen sind für Systeme Dritter, indem wir Schnittstellen schaffen, ein Ökosystem aus relevanten Partnern aufbauen und durch die Integration neuer Leistungen das Geschäft unserer Kunden immer weiter vereinfachen und verbessern. Wo immer ein für die Buchhaltung relevanter Prozess digitalisiert wird, lassen sich relevante Verknüpfungen zu unserem Angebot erstellen. Neben den Shop-Systemen wären hier auch Ticketing-Programme oder Online-Tools zur Terminbuchung vorstellbar. Und mit jeder Schnittstelle vereinfachen sich für die Kunden die Prozesse, beschleunigen sich Abläufe und werden die wichtigen Finanzkennzahlen aktueller.

Dazu kommt: Mittelfristig kann auch das Thema Buchhaltung durch weitere Entwicklungen in der Automatisierung und Künstlichen Intelligenz zu einer Commodity werden. Deshalb sehen wir unsere Rolle perspektivisch immer weniger als Produktlieferant, sondern stärker als Beziehungsmanager zwischen unseren Kunden und ihrem Umfeld. Dabei hilft uns die Vernetzung mit anderen Anbietern. Denn je mehr Daten wir über unsere Schnittstellen automatisiert einlesen können, desto interessantere Leistungen und Beratungsangebote können wir daraus wiederum für unsere Kunden generieren. Vom regionalen Pricing-Vergleich bis zur

Identifikation von Beratungsanlässen für die Steuerberater: Vom Kundenbedarf her gedacht entstehen gerade durch diese Vernetzung neue Geschäftsfelder und Chancen ohne Ende.

5. Ausblick: One-Stop-Shop statt Alles aus einer Hand

Gerade die Finanzindustrie blickt derzeit mit Sorge auf die disruptiven Kräfte der Digitalisierung und fragt sich, ob und wann die BigTechs wohl weiter in den Bereich der klassischen Bankdienstleistungen vordringen werden. Während es wohl fahrlässig wäre, dieses Szenario ganz auszuklammern, möchte ich zum Abschluss noch einmal auf die Vorteile und Chancen verweisen, die sich durch die Digitalisierung, Cloudlösungen und Software as-a-service (Software und IT-Infrastruktur wird bei einem externen IT-Dienstleister betrieben und als Dienstleistung genutzt) auch für kleine und mittelständische Unternehmen auf tun.

So können sich heute eine Vielzahl von Unternehmen professionellste Lösungen leisten, weil sie innovative Angebote nicht mehr selbst entwickeln oder kaufen müssen, sondern eine erstklassige digitale Infrastruktur nach Bedarf zu günstigen Konditionen mieten können. Das gilt für Software ebenso wie für Shop-Systeme oder Clouddienste.

Heute muss nicht jeder Anbieter jede Technologie selbst entwickeln. Viel wichtiger ist es, einen relevanten Nutzen für seine Kunden zu identifizieren, der dann bestmöglich umgesetzt wird. Dafür braucht es nicht nur eine geniale Idee, sondern vor allem das richtige Mindset, geeignete Prozesse und die richtigen Strukturen, damit die geniale Idee verfestigt und zu einem begehrten und erfolgreichen Produkt reifen kann.

▼ Haufe Group:

Die Haufe Group mit ihren Marken Haufe, Haufe Akademie und Lexware ist einer der deutschlandweit führenden Anbieter für digitale Arbeitsplatzlösungen und Dienstleistungen sowie im Bereich Aus- und Weiterbildung. Aus den Kernbereichen eines erfolgreichen Verlagsgeschäfts hat sich die Haufe Group konsequent zu einem Spezialisten für digitale und webbasierte Services entwickelt. Dazu zählt auch die Cloud-Unternehmenslösung lexoffice von Lexware. Sie bietet Kleinunternehmen und Selbstständigen ein breites Spektrum an kaufmännischen Lösungen: von der Rechnungserstellung über die Belegerfassung bis hin zum Jahresabschluss.

„Heute muss nicht jeder Anbieter jede Technologie selbst entwickeln. Viel wichtiger ist es, einen relevanten Nutzen für seine Kunden zu identifizieren, der dann bestmöglich umgesetzt wird.“

Christian Steiger

