

## GESCHÄFTSMODELLE: NIIIO

# Herr Horch will hoch hinaus

Die Zeit der Pandemie hat die Niiio Finance Group gut genutzt. CEO Johann Horch sammelte Kapital ein, baute einen Vertrieb auf und analysierte eingehend attraktive Kandidaten für den ersten Zukauf. Schließlich soll die Software-as-a-Service-Plattform für Asset- und Wealth Management mithilfe von Übernahmen in neue Dimensionen wachsen. „die bank“ sprach mit Johann Horch über ehrgeizige Pläne, den Segen der Kirche, Stärken und Schwächen des Homeoffice und die Vorzüge der Bachstelze.

**die bank:** Herr Horch, wenn Sie Ihr Geschäftsmodell in einer Elevator Speech erklären müssten, wie würden die Sätze lauten?

**Johann Horch:** *Wir sind die einzige europäische Software-as-a-Service-Plattform, die die komplette Wertschöpfungskette des Asset- und Wealth Managements digital abbilden kann und einen One-Stop-Shop für ihre Kunden anbietet.*

**die bank:** Gibt es nicht viele Wettbewerber, die das auch für sich beanspruchen würden? Was ist Ihr USP?

**Horch:** *Wenn man sich alle Einzelteile der Wertschöpfungskette anschaut - also Endkundengewinnung, Onboarding, Vermögensplanung, Risk Engine, Anlageberatung, Vermögensverwaltung, Reportcontrolling und Custody, dann besetzen die größten Player immer nur je-*



*weils einen der Bereiche, aber niemals alle. Der Markt ist extrem zersplittert, ganz anders als etwa in Amerika. Wir aber haben in jedem Bereich und in jeder Kundengruppe - zum Beispiel Banken, Asset Manager, Vermögensverwalter, Versicherungen, FinTechs - einen Fußabdruck hinterlassen. Der ist aktuell noch sehr klein, aber das hat noch keiner geschafft. Wir betreiben als einziges Unternehmen eine SaaS-Plattform mit eigener Software im eigenen Rechenzentrum, so wie Amazon oder Google.*

**die bank:** Niiio hat angekündigt, ab 2022 durchschnittlich um 100 Prozent jährlich wachsen zu wollen. Mittelfristig will Niiio EBITDA-Margen zwischen 10 und 20 Prozent erreichen. Das klingt ja sehr ambitioniert.

**Horch:** Ja, unser Ziel ist es, in den nächsten zehn Jahren eine der Top-5-Software-Plattformen für Asset- und Wealth Management in Europa zu werden. Die kritische Größe für eine paneuropäische Plattform liegt bei etwa 300 Mio. € Umsatz und mehr als 1.000 Kunden. Nur dann kann man ausreichend skalieren und Synergien wirklich heben. Wir hätten dann ungefähr 2,5 Prozent des Markts. Um das zu schaffen, haben wir im letzten Jahr eine neue Vertriebsstruktur aufgebaut und peilen neben starkem organischen auch anorganisches Wachstum an.

**die bank:** Ihr Unternehmen haben Sie im Jahr 2006 gegründet. Seitdem hatten Sie gar kein Vertriebsteam?

**Horch:** Wir haben in diesem Jahr mehr als 7 Mio. € eingesammelt, um unsere Firma neu aufzustellen. Im Januar 2021 kamen 2,3 Mio. € aus einer Kapitalerhöhung. Damit haben wir den Vertrieb zum 1. Juli installiert, der die Kunden künftig strukturierter angehen soll. Bislang hatten wir gar kein Vertriebsteam. Ich habe den

*Vertrieb zumeist in Personalunion mitgemacht, ich war sozusagen der Sales Guy. Wir hatten nur externe Mittler, aber keine internen Profis.*

*Wir haben aber festgestellt, dass die großen Plattformen 20 Prozent ihrer Teams für den Vertrieb einsetzen. 5 Mio. € haben wir dann noch durch eine Wandelschuldverschreibung eingesammelt, um unsere Kernbereiche - Robo Advisory, Blockchain-Technologie und unsere Software-Plattform - weiterentwickeln zu können.*

**die bank:** Wachsen will Niiio nicht nur über den gestärkten Vertrieb, sondern vor allem auch über Zukäufe. In den vergangenen Monaten haben Sie sich mehr als 120 Unternehmen angeschaut. Wann ist mit einer Übernahme zu rechnen, und was ist das Ziel der Übernahme?

**Horch:** In die potenziellen Zukäufe haben wir zuletzt sehr viel Zeit investiert. Dafür habe ich unter anderem mit Daniel Berndt einen COO geholt, der von Raisin (Weltsparen) kommt und eine spezialisierte Strategieberatung mandatiert. Wenn wir die führende europäische Plattform bauen wollen, geht das nur über sehr starkes anorganisches Wachstum. Wie im November 2021 vermeldet, haben wir mit Patronas die erste Transaktion erfolgreich abgeschlossen. Damit wollen wir zeigen, dass unser Vorhaben grundsätzlich durchführbar ist. In Europa wollen wir also über Übernahmen wachsen, ebenso wie über unsere Kunden, die uns nach Europa tragen.

**die bank:** Ohne neues Kapital werden Sie den strammen Wachstumskurs aber wohl kaum finanzieren können...

**Horch:** Um die ehrgeizigen Ziele zu erreichen, werden wir zu gegebener Zeit ein weiteres Funding anstreben. Dann reden wir von einer deutlich höheren Summe als bisher.

**die bank:** Zum aktuellen Geschäft: Wer ist Niiios ältester und wer ist der jüngste Referenzkunde auf der Zeitachse, und was machen Sie für diese Kunden?

**Horch:** Die ältesten Referenzkunden sind die FiNet Asset Management AG und die Volksbank Braunschweig Wolfsburg. Für die Volksbank, mit der wir seit der Gründung zusammenarbeiten, machen wir die Vermögenberatungs-Software. Mittlerweile ist sie auch Investor geworden. So hat sich aus einer Kundenbeziehung eine strategische Beziehung entwickelt. Für die FiNet Asset Management waren wir ein Portfoliomanagement-Lieferant inklusive der Dokumentation. In einer nächsten Stufe haben wir den Robo Advisor Vividam entwickelt. So haben wir neben dem stationären Geschäftsmodell noch ein digitales entwickelt. Der jüngste Referenzkunde ist Merck Finck, für den wir die Eröffnungstrecke für alle neuen Kunden digitalisiert haben und uns um digitale Wertpapierberatung und Regulatorik kümmern.

**die bank:** Wie hat sich das Geschäft mit den Robos bislang entwickelt, die Niiio als White-Label-Lösung aufsetzt?

**Horch:** Wir haben bislang für zwei Institute, neben FiNets Vividam ist das Smavesto der Sparkasse Bremen, Robo Advisor auf den Weg gebracht. Smavesto skaliert sich gerade quasi von selbst. An Smavesto hat sich über eine weitere Schnittstelle auch die Sparkasse Duisburg angedockt. Die Sparkassen profitieren von Synergien. Den Vertrieb innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe übernimmt die Sparkasse Bremen. Sowohl die Sparkasse als auch wir profitieren von den steigenden Assets unter Management.



**die bank:** Im zweiten Halbjahr 2021 wurde mit der Bank für Kirche und Diakonie ein großes Projekt abgeschlossen...

**Horch:** Für die Bank haben wir die komplette Anlageberatung digitalisiert, erweitert um das ganze Thema ESG und Reporting und alle Asset-Gattungen. Bislang waren all unsere Bankkunden nur bei Privatkunden unterwegs. Die Bank für Kirche und Diakonie ist unser erster Kunde, der mit Kirchen, Diakonien und Stiftungen Firmenkunden betreut. Das ist für uns Neuland. Ein Privatanleger mit 500.000 € verhält sich anders als eine

Kirche mit 120 Mio. €. Dieses Projekt war für uns auch spannend, weil die Bank für Kirche und Diakonie die Nummer eins am Markt der Kirchenbanken ist und damit eine große strategische Bedeutung hat.

**die bank:** Im November 2021 gründete Niiio die Blockchain-Tochter Niiio Ledger AG. Was soll die Tochter leisten?

**Horch:** Wir wollen die Digitalisierung des Aktienhandels auf Basis der Distributed-Ledger-Technologie vorantreiben und haben deshalb unsere Blockchain-Aktivitäten in der neuen Tochter gebündelt. Un-



## Niiio in Zahlen

*ser Ziel ist es, die digitale Emission, Verwahrung, Depotführung und den anschließenden Handel von Wertpapieren auf einem Distributed Ledger zu ermöglichen. Das Besondere an der Technologie und dem Geschäftsmodell ist die geschlossene Wertschöpfungskette, die hilft, Kosten um mehr als 90 Prozent zu senken. Niiio Ledger sitzt im sächsischen Mittweida. Mit dem Blockchain Competence Center an der Hochschule Mittweida zählt der Standort zu den Vorreitern im Zukunftsfeld der Blockchain und Distributed-Ledger-Technologie.*

Während die Gesamtleistung im ersten Halbjahr 2021 um 17,5 Prozent auf 1,5 Mio. € stieg, blieb der Umsatz des börsennotierten Unternehmens aus Görlitz mit 1,1 Mio. € im Bereich der Vorjahressumme. Auch das EBITDA hat sich mit einem Minus von 0,2 Mio. € nicht wesentlich verändert. Unter dem Strich steht ein erwarteter Verlust von 1,5 Mio. €. Die liquiden Mittel beziffert die Gesellschaft, die an der Börse mit 39 Mio. € bewertet wird, mit 7,2 Mio. € per Ende Juni. Im Gesamtjahr sollten EBITDA und EBIT aufgrund der Investitionen noch negativ ausfallen, ebenso der Cashflow. Für den Umsatz erwartete die Gesellschaft 2021 einen Anstieg zwischen 10 und 15 Prozent. Im Jahr 2020 hatte der Umsatz bei 2,3 Mio. € gelegen (12 Prozent mehr als 2019) und das EBITDA bei 40.000 €.

Mit rund 50 Prozent ist CEO Horch der größte Aktionär des Unternehmens. 10 Prozent hält die Volksbank Braunschweig Wolfsburg. Neben institutionellen Investoren kommen noch freie Aktionäre hinzu. Im Oktober 2021 gab Niiio 600.000 Aktienoptionen aus, darunter 350.000 für die Mitarbeiter. Alle Optionen wurden gezeichnet.

die bank: Wie hat sich die Corona-Pandemie bislang auf Ihr Geschäft ausgewirkt?

**Horch:** Wir haben kein Personal abgebaut und auch keine Kurzarbeit anmelden müssen. Im Gegenteil, wir haben neue Mitarbeiter eingestellt. Da unsere Kunden, etwa bei den Banken, zu Beginn der Pandemie digitales Arbeiten in der Form nicht gewohnt waren, hat es eine Weile gedauert, bis sich diese im Homeoffice zurechtgefunden haben. Nach drei, vier Monaten hatte es sich aber soweit eingependelt, dass wir unsere Projekte mit Banken nicht mehr vor Ort, sondern remote gemanagt haben. Wir selbst waren schon immer digital, für uns war die Umstellung kein Problem.

die bank: Dann haben Ihre Kollegen offenbar keine Kinder...

**Horch:** Doch, insofern gilt die Aussage nicht für alle. In der Zeit, als Kindergärten und Schulen geschlossen waren, da hatte ich einige Mitarbeiter, die schon am Limit waren.

die bank: Welche Homeoffice-Regeln gelten aktuell bei Niiio?

**Horch:** Die Mitarbeiter können selbst entscheiden. Über Anwesenheitspflichten denken wir nicht nach. Bei uns kommen 50 bis 60 Prozent der Mitarbeiter ohnehin freiwillig ins Office, weil sie den Kontakt zu Menschen brauchen. In ihre Räuberhöhle wollen sich die wenigsten zurückziehen. Wir haben zwei Standorte, einen in Görlitz und einen in Dresden. In Görlitz ist das Büro fast jeden Tag voll, in Dresden aber nicht. In Dresden werden wir deshalb in Kürze in kleinere Räumlichkeiten umziehen.

die bank: Wie fällt Ihre Zwischenbilanz zum Thema Homeoffice aus?

**Horch:** Die Leute sind motivierter und glücklicher, aber die Produktivität sinkt. Wir messen das an den Entwicklungsergebnissen bei der Software und können das klar feststellen. Früher hat ein Team mit zehn Personen einfach 10 bis 20 Prozent mehr Software produziert. Die Mitarbeiter sind zuhause abgelenkter, im Büro werden offene Fragen schneller von Kollegen zu Kollegen geklärt und man arbeitet weiter. Im Homeoffice versuchen sich die Mitarbeiter eher durchzuwurschteln. Und trotzdem sagen alle, die Produktivität sei gestiegen. Stimmt aber nicht.

die bank: Auf Ihrem Profilbild bei LinkedIn steht der Hashtag #hiring. Wen sucht Niiio, und wie schwierig ist das Finden geeigneter Fachkräfte?

**Horch:** Ende 2020 haben wir 35 Mitarbeiter beschäftigt. Ende 2021 waren es 15 Kollegen mehr. Wir suchen vor allem Software-Entwickler. Fachkräfte zu finden, ist auch für uns schwierig, aber mittlerweile ist unser Unternehmen bekannter geworden, und das hilft bei der Suche. Die Leute rennen uns aber nicht die Türen ein.

die bank: Welche Rolle spielt in Zeiten zunehmenden hybriden Arbeitens überhaupt noch der Standort? Ist es grundsätzlich schwierig, Experten nach Görlitz zu locken, das klingt ja erst einmal nicht so sexy.

**Horch:** Da täuschen Sie sich aber. Jüngst stand im Handelsblatt, dass Görlitz in Deutschland die Nummer eins bei Startup-Gründungen ist, noch vor Berlin. Wir haben guten Zugang zu Hochschulen, sit-

zen im Dreiländereck Deutschland, Polen und Tschechien, sodass wir einen größeren Radius bei der Mitarbeitersuche nutzen können, und Start-ups werden gut gefördert. Nicht zu vergessen, dass Görlitz eine Reise wert ist. Wenn man den Hamburger Stadtkern bei 90 Grad wäscht, dann kommt Görlitz dabei raus. Mit dem Unterschied, dass nichts zerbombt wurde. Man hat eine 100-jährige, durch keinen Krieg zerstörte Historie. Und ja, ich glaube schon, dass der Standort nicht mehr so wichtig ist, weil die Menschen eben auch remote arbeiten.

die bank: Wie oft fehlt in Berichten über oder Mails an Sie in Ihrem Firmennamen





**Niiio heute noch ein i? Warum haben Sie sich überhaupt für ein dreifaches i entschieden?**

**Horch:** *In den ersten Jahren ist unser Name sehr häufig falsch geschrieben worden. Jetzt hat sich die Marke etabliert. Warum drei „i“? Ausgangspunkt war unser Software-Produkt Munio. Nio mit einem „i“ war schon besetzt durch einen chinesischen Hersteller von Elektroautos, der Name mit zwei „i“ war auch schon vergeben, so kam die Marketingagentur auf Niiio.*

**die bank:** Herr Horch, haben Sie vielen Dank für das Gespräch.

#### Autorin



Eli Hamacher ist Diplom-Volkswirtin und arbeitet seit 30 Jahren als Wirtschaftsjournalistin. Die Freelancerin schreibt für „die bank“ vor allem über die Branche und Porträts über einzelne Unternehmen. Ein weiterer Fokus ihrer Arbeit sind Auslandsmärkte.

## Der Chef

Mit zwölf Jahren kam Johann Horch mit seinen Eltern und zwei Brüdern aus Litauen nach Deutschland. „Das war für mich ein Sprung ins eiskalte Wasser“, erinnert sich der Manager. „Ich sprach kein Wort Deutsch und musste deshalb mit einem Lehrer in den Ferien sechs Wochen lang einen Crash-Kurs machen, bevor ich am Gymnasium in der sechsten Klasse starten konnte.“ Mit dem Vater, einem Maschinenbauer, und seiner Mutter, einer Ärztin, sowie den Geschwistern war der Schüler allerdings schon so oft umgezogen, dass er sich schnell an die neue Umgebung gewöhnte.

Nach dem Abitur studierte Horch Angewandte Volkswirtschaftslehre in Köln und Internationales Management sowie Bankbetriebslehre in Tübingen. Nach Geschäftsführerfunktion bei der Deutsche Wertpapierdienst GmbH gründete der damals 34-Jährige mit einer kleinen Gruppe von Mathematikern und Softwareentwicklern im Jahr 2006 die DSER in Görlitz. Sie ist heute die größte operative Tochtergesellschaft der Niiio Finance Group AG, bei der Horch als CEO die Wachstumsstrategie verantwortet: „Seit diesem Jahr arbeite ich erstmals in der Firmengeschichte an der Company und nicht in der Company.“

Privat liebt Horch das Reisen und Kennenlernen fremder Kulturen, reist regelmäßig nach New York, wandert in den Bergen. „Das habe ich am meisten während der Pandemie mit ihren Lockdowns vermisst“, erzählt er. Und natürlich die Besuche „bei Maria“, der medial durch zahlreiche Kochshows bekannten Chef de Cuisine Maria Groß. Eigentlich ist Horch regelmäßig zu Gast in ihrem mit einem Stern ausgezeichneten Erfurter Lokal „Bachstelze“. „Seitdem es nicht mehr selbstverständlich war, mein Lieblingsrestaurant spontan besuchen zu können, wusste ich es noch mehr als vorher zu schätzen.“