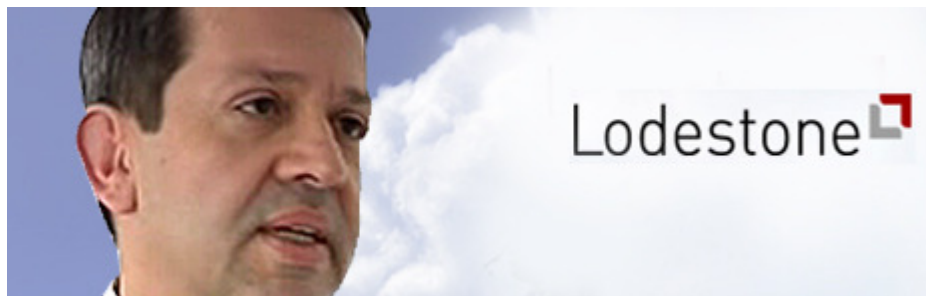


"Letztes Jahr haben wir uns hingesezt und eine klare Wachstumsstrategie festgelegt. Zusammenfassend wollen wir im Jahr 2012 mit ungefähr 2'000 Beratern einen Umsatz von ca. einer halben Milliarde erwirtschaften."

Ronald Hafner, CEO Lodestone Management Consultants AG



Ronald Hafner, CEO Lodestone Management Consultants AG

Von Helmuth Fuchs

Moneycab: Herr Hafner, aus einer sicheren Position bei PricewaterhouseCoopers haben Sie sich mit einigen Kollegen im Jahre 2005 selbstständig gemacht und die Lodestone Management Consultants AG gegründet. Was war der Anlass für diesen Schritt?

Ronald Hafner: Im Jahre 2002 wurde PricewaterhouseCoopers Consulting (PWCC) durch IBM gekauft. Die Diskrepanz zwischen unserer Vorstellung von Beratung sowie der täglichen Realität wurde immer grösser, sodass wir uns entschlossen es auf eigene Faust zu versuchen. Das Kundenfeedback hat uns bei dieser Entscheidung erheblich geholfen.

Den Kern Ihrer Beratungsdienstleistungen bildete von Beginn weg das Consulting rund um SAP-Lösungen. Wie konnten Sie sich hier gegen andere, schon etablierte Consulting-Unternehmen, durchsetzen und wen betrachten Sie heute als Ihre härtesten Konkurrenten?

Erstens verfügen wir über hervorragende Mitarbeiter mit exzellenter Erfahrung, etwas das von unseren Kunden sehr geschätzt wird. Zweitens hat sich der Markt für weltweite Beratungsleistungen in den letzten Jahren massiv verändert. Von den einstmaligen Grossen Sechs in der Branche ist nur noch Deloitte eine unabhängige Firma mit geschäftsführenden Partnern. PwC ging an die IBM, Ernst & Young an Cap Gemini, KPMG hat seine Beratungssparte unter dem Namen Bearingpoint an die Börse gebracht, Anderson Consulting hat sich aufgelöst und

Accenture ist seit längerer Zeit börsenkotiert. Die, die jetzt Teil einer grösseren Corporation sind, verfolgen ein anderes Geschäftsmodell. Das schafft Raum für Firmen wie uns.

"Wir sind überzeugt, dass wir in "traditionellen" Märkten noch stark wachsen können; insbesondere in Nordamerika, England und Deutschland." Ronald Hafner, CEO Lodestone Management Consultants AG

Von Anfang an waren Sie gleich weltweit tätig und setzten auf rasante Expansion. Welche Wachstumsziele haben Sie sich im Jahre 2005 gesetzt und wie sieht deren Erfüllung heute aus?

Im 2005 ging es uns zuerst einmal darum zu beweisen, dass die Idee Lodestone funktioniert und erfolgreich ist. Natürlich hat der Erfolg unsere kühnsten Erwartungen übertroffen. Letztes Jahr haben wir uns hingesezt und eine klare Wachstumsstrategie festgelegt. Zusammenfassend wollen wir im Jahr 2012 mit ungefähr 2'000 Beratern einen Umsatz von ca. einer halben Milliarde erwirtschaften.

In der Schweiz wird ein solches Wachstum kaum mehr möglich sein. In welchen Regionen und in welchen Geschäftsfeldern sehen Sie die grössten Wachstumschancen?

Wir sind überzeugt, dass wir in "traditionellen" Märkten noch stark wachsen können; insbesondere in Nordamerika, England und Deutschland. Natürlich beobachten wir die BRIC Länder sehr genau und werden uns so aufstellen, dass wir auch dort allenfalls sehr schnell Fuss fassen können.

In das Jahr 2008 starteten Sie mit 400 Mitarbeitern und erwirtschafteten im 2007 einen Umsatz von rund 106 Millionen CHF. Wo werden Sie am Ende des Jahres stehen bezüglich Mitarbeitern und Umsatz?

Ich kann ja bedenkenlos "forward looking statements" abgeben: bei ca.160 Millionen CHF und 600 Mitarbeitern.

Ein solches Wachstum lässt sich nicht organisch erzielen, sondern nur über Zukäufe. Zuletzt haben Sie in Canberra Australien eine auf SAP spezialisierte Unternehmensberatungs-Firma übernommen. Nach welchen Kriterien suchen Sie Übernahmekandidaten aus und wie wollen Sie bei einem so schnellen Wachstum eine einheitliche Firmenkultur erhalten?

Unser bisheriges Wachstum ist nur zu ca. 30% über Zukäufe entstanden, alles andere haben wir organisch erzielt. Dies wollen wir auch weiterhin nicht grundsätzlich ändern. Uebernahmekandidaten müssen über ein ähnliches Wertesystem wie wir verfügen, in einem interessanten Markt operieren sowie in der "Lodestoneplattform" einen klaren Mehrwert sehen. Eine einheitliche Methode, gemeinsame Weiterbildung sowie das Commitment zum Partnersystem helfen eine einheitliche Kultur zu schaffen beziehungsweise zu erhalten.

Die Finanzierung der Zukäufe dürfte kaum nur aus erwirtschafteten Eigenmitteln zu bewerkstelligen sein. Wie finanzieren Sie das Wachstum und ab wann könnte ein Börsengang ein Thema sein?

Bis Ende letztes Jahr haben wir alle Zukäufe aus dem Cashflow finanziert; seit Anfang dieses Jahres haben wir eine Kreditlimite bei unserer Hausbank. Einen Börsengang will ich nicht kategorisch ausschliessen, halte diesen aber für unwahrscheinlich.

Was sind aus Ihrer Sicht für die kommenden Jahre die wichtigsten strategischen Entscheidungen, die Sie zu fällen haben?

Wo wir welche Investitionen tätigen, welche Mitarbeiter wir zu Partnern machen, welche Services wir aufbauen wollen; wie wir weiterhin in unsere Mitarbeiter investieren.

Bei Beratern im hoch spezialisierten SAP Umfeld dürfte, wenn nicht gerade ein "Krieg um Talente", ein angespannter Wettbewerb herrschen. Welche Argumente haben Sie, um gut ausgebildete Berater zu Lodestone zu lotsen?

Bei uns gibt es weder komplizierte Hierarchien noch Quartalsdenken; dies erleichtert die Rekrutierung enorm. Gerade sehr erfahrene Berater stört die Bürokratie bei den grossen Beratungshäusern und Lodestone bietet ihnen ähnliche Herausforderungen in einer Umgebung, in der sie sich voll auf den Kunden konzentrieren können.

Viele Beratungsunternehmen zieht es zur Zeit nach China. Was sind die Besonderheiten im chinesischen Markt und haben europäische Berater überhaupt eine Chance in diesem sprachlich und kulturell zum europäischen doch sehr unterschiedlichen Geschäftsumfeld?

Wir sind noch nicht in China tätig, aber beabsichtigen eine lokale Firma zu kaufen. Wir haben daher natürlich noch keine grosse Erfahrung mit dem chinesischen Markt, sind aber überzeugt, dass wir nur mit Hilfe eines lokalen Partners erfolgreich sein können.

"Wir haben ein ehernes Prinzip: Jeder Partner muss Mehrwert beim Kunden schaffen, das heisst, auch ich betreue und berate noch Kunden."

Da zwei Ihrer wichtigsten "Treibstoffe" Wissen und Erfahrung sind, wie stellen Sie sicher, dass dieses wichtige Gut möglichst vielen Mitarbeitern zugänglich ist und nicht alleine in den Köpfen Einzelner bleibt?

Wir haben uns entschlossen Wiki für unser Knowledgemanagement einzusetzen; dies ist die Plattform auf der Wikipedia beruht und wir wollen die gleichen Ideen nutzen, das heisst, alle Mitarbeiter können und sollen ihren Beitrag dazu leisten. Dies fordern und fördern wir entsprechend.

In einem so schnell wachsenden Unternehmen sind auch die Anforderungen an das Management dauernden Änderungen unterworfen. Was sind heute die wichtigsten Aufgaben des Management-Teams und wie beeinflusst das schnelle Wachstum den Management-Stil im Unternehmen?

Wir haben ein ehernes Prinzip: Jeder Partner muss Mehrwert beim Kunden schaffen, das heisst, auch ich betreue und berate noch Kunden. Natürlich kann ich dies nicht mehr full-time tun und manchmal ist es schwierig die richtige Balance zu finden. Die wichtigsten Aufgaben haben sich nicht so sehr verändert und umfassen nebst der strategischen Führung vor allem das Coaching des weltweiten Partnerteams sowie von Schlüsselmitarbeitern. Dazu kommen noch die kontinuierliche Überprüfung und Anpassung unserer internen Prozesse und Strukturen. Wenn es eine Änderung gab, dann vielleicht, dass wir heute etwas strukturierter und disziplinierter Führen müssen als vor zwei, drei Jahren.

Mit dem schnellen Wachstum und der hohen Spezialisierung im Beratungssegment gibt es für Lodestone kaum vergleichbare Mitbewerber im Schweizer Markt. Wo holen Sie sich neue Ideen, Inspirationen und eventuell Sicherheit bei schwierigen Entscheiden?

Im täglichen Kontakt mit meinen Kunden und meinen Partnern

An der Spitze eines zwar jungen, aber weltweit schnell expandierenden Unternehmens, wozu bleibt noch Zeit, ausser für die Arbeit?

Für die Familie, etwas Sport und manchmal Schach im Internet....

Zum Schluss des Interviews haben Sie noch zwei Wünsche frei, wie sehen diese aus?

Im Ernst? Sicher Gesundheit für meine Familie und mich und die Möglichkeit irgendwann einen Sabbatical zu nehmen

Der Gesprächspartner

Ronald Hafner, 45, studierte an der Universität Basel Volkswirtschaft und stieg gleich nach dem Abschluss als Junior Consultant bei PricewaterhouseCoopers ein. Es folgte ein Abstecher zu McKinsey und die Rückkehr zu PwC. 2005 gründete er zusammen mit zwei Partnern die Firma Lodestone Management Consulting.

Das Unternehmen

Lodestone wurde 2005 gegründet, hatte Ende 2007 400 Mitarbeiter und erzielte einen Umsatz von 106 Millionen CHF. Niederlassungen bestehen in Australien, Belgien, Kanada, Deutschland, Luxemburg, Portugal, Rumänien, Singapur, Thailand, Tschechien, Grossbritannien und den USA. Lodestone ist im Besitz der Gründer Michael Stein, Peter Ödman, Ronald Hafner, Jürgen Bauer sowie 20 weiterer Partner. Lodestone konzentriert sich auf Management-Consulting mit Fokus auf «SAP enabled Business Transformation» in den Bereichen Geschäftsprozessberatung, Lösungsdefinition, IT-Strategie-Beratung und SAP-Projektumsetzung.