

Ronald Hafner: «Unsere Markttreiber sind nicht IT-Trends, sondern die globalen Businessstrends»

Es klingt wie eine Startup-Geschichte aus Dotcom-Zeiten: 2005 gegründet, beschäftigt Lodestone inzwischen über 400 Leute an weltweit 13 Standorten und erzielt einen Umsatz von 105 Millionen Franken. Das Businessmodell? Klassisches Business-IT-Consulting mit Fokus auf SAP. Der Netzwoche verrät CEO Ronald Hafner mehr. *Interview: Thomas Brenzikofer*

«Viele Kunden schätzen es, wenn einmal ein Anbieter nicht aus den USA kommt.»

Herr Hafner, Sie stiessen seinerzeit mit der Übernahme von PWC durch IBM zu Big Blue. 2005 haben Sie sich mit zwei ehemaligen PWC-Partnerkollegen selbstständig gemacht und Lodestone gegründet. War das Not oder Taktik?

Es wäre gelogen, wenn ich behaupten würde, dass die Integration des PWC-Beratungsgeschäfts in IBM für mich persönlich zufriedenstellend verlief. Es ist für ein Technologieunternehmen schwierig, eine Beratung im Sinne eines Trusted Advisors zu integrieren. Das haben neben IBM auch EDS mit der Übernahme von AT Kearney oder Capgemini mit Ernst & Young erfahren müssen. Hinzukommt das Quartalsreporting: Im Beratungsgeschäft können Sie einem Kunden nicht einfach auf den 31. des Monats eine Rechnung ausstellen, nur damit das Umsatzwachstum stimmt.

Was ist denn das Problem, wenn Technologieunternehmen ins Consulting-Geschäft vordringen?

Auf dem Papier geht die Strategie natürlich auf. Man will auf der Wertschöpfungskette einfach nach oben expandieren, doch macht man die Rechnung ohne den Wirt. Der Kunde will gar nicht alles aus einer Hand. Als Berater hat man immer auch eine gewisse Kontrollfunktion. Um diese ausüben zu können, müssen Sie unabhängig sein, ansonsten wird das Consulting schnell einmal zur Verkaufsveranstaltung fürs Hardware- und Lösungsgeschäft.

Auch Lodestone ist nicht produktunabhängig. Sie setzen ja auch SAP-Projekte um? Wird das so bleiben?

Ja. Doch unser Ziel ist nicht, das Lizenzgeschäft von SAP anzukurbeln. Wir verkaufen ja auch gar keine SAP-Lizenzen. Vielmehr sind wir bei Kunden tätig, die schon seit Jahren SAP im Einsatz haben und konkrete Projekte angehen müssen. Sei es, dass sie eine Übernahme getätigt haben und eine fremde Anwendungslandschaft integrieren müssen, oder dass sie eine fundamentale Umstellung im Geschäfts-

modell anzupacken haben. Hier bieten wir unsere SAP-Expertise an. Immer dann, wenn Projekte international sind und eine gewisse Komplexität erreichen, können wir unseren Kunden den grössten Mehrwert bieten.

Wie sieht Ihr Angebotsportfolio konkret aus und wie teilt sich der Umsatz zwischen reiner Beratung und dem SAP-Projektgeschäft auf?

Wir konzentrieren uns auf die vier Professional-Services-Bereiche, die es bei jedem grossen Transformationsprojekt braucht, aber auch für sich isoliert erbracht werden können: Geschäftsprozessberatung, IT-Strategieberatung, IT-Lösungsberatung und dann die Projektumsetzungen mit Fokus auf SAP. Alle unsere Berater sind gewissermassen «Hybride»: Einerseits verstehen sie die Prozesse, andererseits wissen

Ronald Hafner

Werdegang

Ronald Hafner, 45, studierte an der Universität Basel Volkswirtschaft und stieg gleich nach dem Abschluss als Junior Consultant bei Pricewaterhouse ein. Es folgte ein Abstecher zu McKinsey und die Rückkehr zu PWC. 2005 gründete er zusammen mit zwei Partnern die Firma Lodestone Management Consulting. Ronald Hafner ist verheiratet, wohnt in Erlenbach bei Zürich und ist Vater einer Tochter.

Stichworte

Zuletzt online eingekauft?

Vor zwei Tagen, Bücher
Berufswunsch als Kind?
Schreiner

Heute in zehn Jahren?

Ich hoffe, Chairman von Lodestone zu sein und damit einen etwas weniger hektischen Tagesablauf zu haben!



Will bis in fünf Jahren 2000 Berater und 150 Partner beschäftigen: Ronald Hafner, CEO von Lodestone

sie, wie man diese in SAP umsetzt. Es ist nicht ganz einfach, genau zu beziffern, was SAP-bezogenes Geschäft ist und was nicht. Das reine SAP-Projektgeschäft im Sinne von Softwarekonfiguration beträgt weniger als 25 Prozent. Wenn wir uns aber fragen, welche Mandate und Projekte irgendetwas mit SAP zu tun haben, dann sind es über 80 Prozent. Ziel ist es, das reine Management-Consulting auf rund 30 Prozent Umsatzanteil zu stärken.

SAP ist dabei, sich neu zu erfinden und hat sich mit Netweaver der Service Oriented Architecture (SOA) verschrieben. Wird das Ihr Business verändern?

Interessant an Netweaver ist, dass sich SAP offener gestaltet. In der Vergangenheit war die Integration von Drittsystemen immer ein grosses Problem. Für Unternehmen, die auf eine standardisierte und harmonisierte ERP-Strategie setzen, bringt SOA hingegen nicht wahn-sinnig viel. Wenn 80 Prozent der Businessprozesse in SAP abgebildet sind, ist der Integrationsbedarf nicht sonderlich gross. Spannend wird SOA für Telekommunikationsunternehmen oder Versicherungen, weil hier der Anteil an Eigenentwicklungen relativ gross ist.

Glaubt man Gartner und Co. soll SOA aber zu einem Shift im Markt für Business-Software führen. Was machen SAP-Berater heute in fünf Jahren, sind sie dann Service-Broker?

Nein, wir werden das Gleiche tun wie heute. SOA als Modell eines neuen Ecosystems hat sich noch nicht einmal ansatzweise bemerkbar gemacht.

Welches sind dann Ihre Markttreiber?

Unsere Markttreiber sind nicht IT-Trends, sondern die globalen Businessstrends. Natürlich sind wir konfrontiert mit Themen wie Business Intelligence oder CRM und natürlich profitieren wir von Software-Upgrades wie Netweaver. Aber als Lodestone turnen wir nicht primär auf den Leading-Edge-Themen herum. Was Aufträge generiert, sind Entwicklungen wie Globalisierung und Konsolidierung. Prozesse, die einst an einem Standort lokalisiert waren, werden heute auf mehrere verteilt. Was bedeutet das für die Unternehmensinformatik? Oder umgekehrt, man ist schon international und hat eine verteilte IT-Systemlandschaft, die man global standardi-

- sieren will. Oder denken Sie an die Integration bei Übernahmen. Das sind die Themen, die für uns Projekte generieren.

Das heisst, Sie fokussieren vorwiegend auf Grossunternehmen?

Nein nicht unbedingt. Es gibt sehr viele mittelständische Unternehmen, die global aufgestellt sind oder sich global aufstellen wollen. Diesen bieten wir wahrscheinlich mit unserer Expertise den grössten Mehrwert. Denn bei den grossen Consultingunternehmen laufen solche Mandate eher unter ferner liefen, während die kleineren Berater meist nicht die nötige internationale Erfahrung mitbringen.

Mit anderen Worten, Sie haben hier eine interessante Marktnische gefunden.

Lodestone ist in den vergangenen zwei Jahren von null auf 100 Millionen Franken Umsatz gewachsen. Wem haben Sie Business weggenommen?

Eigentlich niemandem. Mit unserem Umsatz befinden wir uns immer noch im Promillebereich, gemessen am Marktvolumen, das die Grossen der Branche zusammen erzielen. Bislang sind wir also unter deren Radar durchgekommen. Aber das beginnt sich jetzt zu ändern, was uns das Leben wohl nicht leichter machen wird.

Als Sie vor drei Jahren bei IBM ausbezogen sind, haben Sie da keine Kunden mitgenommen?

Die Kundenbeziehungen konnten wir sicher mitnehmen, aber nicht die Umsätze. Die Mandate mussten wir wieder aufbauen. Doch der Zeitpunkt, um ein Beratungsbusiness zu starten, war damals sicher günstig. Der ICT-Markt hat sich ja in den vergangenen zwei Jahren für alle Anbieter sehr positiv entwickelt.

Lodestone

Gegründet: 2005

CEO: Ronald Hafner

Umsatz: 106 Millionen Franken (2007)

Gewinn: keine Angaben

Mitarbeiter: 400

Niederlassungen: Australien, Belgien, Kanada, Deutschland, Luxemburg, Portugal, Rumänien, Singapur, Thailand, Tschechien, Grossbritannien und USA

Besitzverhältnisse: Im Besitz der Gründer Michael Stein, Peter Ödman, Ronald Hafner, Jürgen Bauer sowie 20 Partner

Tätigkeit: Lodestone konzentriert sich auf Management-Consulting mit Fokus auf «SAP enabled Business Transformation» in den Bereichen Geschäftsprozessberatung, Lösungsdefinition, IT-Strategieberatung und SAP-Projektumsetzung.

400 Mitarbeiter an 13 Standorten in drei Jahren: Wie schafft man eine solche Expansion?

Jeder Startup leidet darunter, dass ihn niemand kennt. Professional-Search-Agenturen sind denn auch ein bedeutender Kostenblock in unserem Ausgabenbudget. Doch das genügt nicht. Die fehlende Brand Awareness muss man auch durchs Beziehungsnetz wettmachen können. Inzwischen sind wir an einem Punkt angelangt, an dem wir uns nicht mehr allein auf unser Netzwerk verlassen können. Wir gewinnen erste Kunden, die nicht aufgrund eines persönlichen Kontaktes auf uns aufmerksam geworden sind. Das Gleiche gilt für potenzielle Mitarbeiter, die sich vor allem durch unser traditionelles Partnermodell angezogen fühlen.

Wie finanzieren Sie sich?

Wir haben alles aus dem Cashflow finanziert. Für kleinere Akquisitionen steht uns eine gewisse Kreditlimite zur Verfügung. Fremdinvestoren haben wir keine. Das Unternehmen gehört den aktuell rund 20 Partnern. Wobei das Leadership-Team aus vier Partnern besteht, die auch einen grösseren Anteil am Unternehmen halten.

Was für Akquisitionen interessieren Sie?

Es gibt zwei Aspekte. Erstens betrachten wir Akquisitionen als Kickstart fürs Wachstum, sei es um sich in einem neuen Land eine gute Startposition zu verschaffen oder die bereits bestehende Präsenz auszubauen. Hier haben wir derzeit vor allem die USA und England im Visier. Der zweite Aspekt ist der Zukauf von Kompetenzen. Hier ist der CRM-Bereich interessant.

Und wie stehen Sie zur Möglichkeit, selbst übernommen zu werden oder sich an der Börse zu quotieren?

Wir haben keine Exitstrategie. Aber sicher könnte ich mir die eine oder andere Konstellation vorstellen, wo ein Börsengang oder ein Merger Sinn ergibt.

Welche Grösse wollen, müssen Sie erreichen, um im internationalen Consultinggeschäft überleben zu können?

Wenn wir uns bis in fünf Jahren als weltweit präsender Anbieter behaupten wollen, müssten wir bis 2012 rund 2000 Leute beschäftigen, davon rund 150 im Partnerstatus, und einen Umsatz von 500 bis 600 Millionen Franken erzielen. Damit sind wir zwar immer noch gewissermassen eine «Boutique», aber eine, die aufgrund ihrer Grösse wahrgenommen wird.

Inwiefern hilft Lodestone die Swissness?

An sich betonen wir das zu wenig, was wiederum typisch schweizerisch ist. Grundsätzlich kommt Swissness gut an. Viele Kunden schätzen es, wenn einmal ein Anbieter nicht aus den USA kommt.

IMPRESSUM

netzwoche

Das Schweizer ICT-Magazin für Business-Entscheider

ISSN 1424-2397

Offizielles Publikationsorgan der simsa (Swiss Interactive Media and Software Association)

© 2008 Netzmedien AG

Die Wiedergabe von Artikeln, Bildern und Inseraten, auch auszugsweise oder in Ausschnitten, ist nur mit Genehmigung des Verlags erlaubt.

Pressemittellungen ausschliesslich an: desk@netzwoche.ch

Verlag und Redaktion

Netzmedien AG, Zwingerstrasse 12
Postfach, 4002 Basel
Tel. 061 366 63 63
E-Mail: info@netzwoche.ch
Internet: www.netzwoche.ch
Tägliche News: www.netzticker.ch
Sie erreichen alle Mitarbeiter telefonisch unter 061 366 63 + jeweilige Endziffer.

Herausgeber

heinrich.meyer@netzmedien.ch (+31)

Chefredaktor

thomas.brenzikofer@netzmedien.ch (+32)

Verlagsleiter

patrick.brazzale@netzmedien.ch (+29)

Stv. Chefredaktor

alessandro.monachesi@netzmedien.ch (+67)

Redaktion

felicitas.graf@netzmedien.ch (+62)
marcel.urech@netzmedien.ch (+70)
christian.walter@netzmedien.ch (+64)
christian.weishaupt@netzmedien.ch (+65)

Redaktionsassistent

admir.jahic@netzmedien.ch (+61)

Chef vom Dienst/Korrektorat

susanne.loebe@netzmedien.ch (+71)

Produktion/Grafik/Layout/Web

christian.schaffner@netzmedien.ch (+21)
rolf.schlumpf@netzmedien.ch (+21)

Gestaltung/Publishing Internet

Netzwoche

Gestaltung/Produktion Print

Netzwoche

Druck

Reinhardt Druck Basel

Anzeigenmarketing

Netzmedien AG, Zwingerstrasse 12
Postfach, 4002 Basel
Tel. 061 366 63 80
E-Mail: inserate@netzwoche.ch
Key Account und Sales:
Peter Hugelshofer

Administration/Buchhaltung

christina.frischknecht@netzmedien.ch (+66)

Abonnementspreise

Jahresabonnement CHF 139.–
Studentenabonnement CHF 84.–
Juniorabonnement CHF 20.–
Weitere Informationen:
www.netzwoche.ch
Erscheinungstag Mittwoch
22 Ausgaben pro Jahr

Aboservice

E-Mail: abo@netzwoche.ch

Tel. 061 264 64 50

Fax 061 264 64 86