

## «Wir wollen Geld sparen und trotzdem effizienter und effektiver arbeiten»

Dr. Vincent Lebet, Leiter Innovation und Unternehmensentwicklung der Luzerner HOCHDORF-Gruppe, im Gespräch mit Jasmin Joller, Journalistin i.A., über die Zusammenarbeit mit externen IT-Beratern.

Hochdorf, Mai 2005.

2003 schlossen sich die Hochdorf Nutritec AG, die Schweiz. Milchgesellschaft und die Multiforsa AG zur HOCHDORF-Gruppe zusammen. In der Folge mussten die bestehenden IT-Systeme in ein grösseres, ganzheitlich ausgerichtetes System überführt und integriert werden. Die HOCHDORF-Gruppe entwickelte und realisierte mit Fachleuten der Cygnum SA eine Strategie, um die gesamte IT-Architektur zu optimieren. Das Ziel: Effizienter sowie effektiver arbeiten und gleichzeitig die Kosten senken. Dr. Vincent Lebet, Leiter Innovation und Unternehmensentwicklung der HOCHDORF-Gruppe, verrät, ob das gelungen ist.

### **Herr Lebet, warum haben Sie mit externen Beratern zusammen gearbeitet?**

Durch den Zusammenschluss entstand eine Gruppe mit 480 Mitarbeitenden. Jede Firma hatte ihre eigene IT-Abteilung und eine andere IT-Architektur, die wir nach dem Zusammenschluss vereinheitlichen mussten. Natürlich sind wir im Grossen und Ganzen über die Entwicklungen auf dem Laufenden, doch IT ist nicht unsere Kernkompetenz. Darum suchten wir jemanden von ausserhalb, der uns dabei unterstützen konnte und wollte, unsere IT ganzheitlich aufzubauen. Uns war wichtig, einen Partner zu finden, der unser Geschäft versteht und uns unverblümt sagt, was er denkt.

### **Ihre Wahl fiel auf die Cygnum SA. Warum?**

Oft gehen so genannt unabhängige Berater von Produkten oder Lösungen aus, nicht vom Problem und den Eigenheiten des Kunden. Das kann nicht im Sinne des Kunden sein, finde ich. Darum suchten wir jemanden, der sich mit unseren Ansprüchen und Bedürfnissen auseinandersetzt, der sich sachlich und fachlich informiert, der sich unvoreingenommen ein Bild macht, bevor er etwas rät. Das haben die Berater von Cygnum getan. Mehr als das: Sie hielten uns einen Spiegel vor und deckten selbst versteckte Defizite auf.

### **Wie lange arbeiten Sie schon mit Cygnum zusammen?**

Die Zusammenarbeit begann im Juni 2003. Anfang nächsten Jahres wird die ERP-Lösung (Enterprise Resource Planning) voll funktionsfähig sein. Die Berater von Cygnum begleiten dieses Projekt und prüfen laufend unsere Fortschritte. So stellen sie die Qualität und den planmässigen Verlauf des Projektes sicher - das ist gerade bei so komplexen Aufgaben besonders wichtig. Für die Einführung und die Zeit danach haben wir übrigens mehr Mittel budgetiert, damit der Übergang reibungslos klappen und die ERP-Lösung auch langfristig einwandfrei funktionieren wird.

### **Wie hat die Zusammenarbeit begonnen?**

Zuerst analysierten wir die bestehende IT und verglichen das Ergebnis mit aktuellen Standards. Dabei entdeckten wir Optimierungspotenzial in der Infrastruktur und in der Technik. Auf dieser Grundlage begannen wir, eine Informatikstrategie zu erarbeiten, welche unsere Anforderungen an eine Branchenlösung definierte. In diesem wichtigen Prozess unterstützten uns die Cygnum-Berater als Sparringpartner. Gemeinsam bewerteten wir die Präsentationen der Anbieter von ERP-Systemen. Cygnum war massgeblich an der Entscheidungsfindung beteiligt, doch die Entscheidung fällten wir. Die Entscheidung - und damit die Verantwortung - kann der Kunde nicht delegieren.

### **Wie funktionierte die Zusammenarbeit?**

Für uns war von Anfang an wichtig, das Projekt rasch und pragmatisch umzusetzen. Besonders grosses Augenmerk legten wir darauf, dass uns der Lösungsanbieter und die Cygnum-Berater ihr Know-how vermittelten, damit wir unsere IT nach der Einführung der ERP-Lösung selbstständig und unabhängig warten, betreiben und unterhalten können. Das erforderte natürlich unsere Mitarbeit, unser Mitdenken - dadurch wurde der ganze Prozess zu einem Austausch zwischen Anbieter, Berater und Kunde. In einem solchen gleichberechtigten Austausch ist es auch möglich, offen zu sein und konstruktiv zu kritisieren, um Probleme aufzuzeigen und gemeinsam Lösungen zu suchen.

### **Was für Vorteile hat die Zusammenarbeit mit externen Beratern?**

Die Cygnum-Berater spielten im gesamten Projekt, von der Bestandaufnahme über die Definition und Planung der Strategie bis zur Einführung, eine aktive Rolle als Ansprechpartner. Sie kontrollierten den Fortschritt der einzelnen Projekte punktuell und sorgten für den Druck, den es ab und zu braucht, um

ein Projekt umzusetzen. Weil die Cygnum-Berater unvoreingenommen an die Arbeit gingen gelang es ihnen, Widerstände im Veränderungsprozess aufzuzeigen und, gemeinsam mit uns, aufzulösen. Ein externer Berater kann in so schwierigen Prozessen härter durchgreifen, weil er keine Rücksicht auf die Interessen Einzelner nimmt. Darum ist eine solche Zusammenarbeit anspruchsvoll, für alle Beteiligten - aber sie ist eine grosse, einzigartige Chance, wenn man sie nutzt.

#### **Ergaben sich aus der Zusammenarbeit auch Nachteile?**

Nicht wirklich. Doch die Zusammenarbeit ist ein Prozess, in dessen Verlauf jeder hart gefordert wird, weil er Probleme anpacken und sich ihnen stellen muss. Das bedingt eine hohe soziale Kompetenz aller, damit jeder mit jedem zusammenarbeiten kann, um das gemeinsame Ziel zu erreichen.

#### **Hat sich die Zusammenarbeit für die HOCHDORF-Gruppe ausbezahlt?**

Diese Frage kann ich noch nicht beantworten, dafür ist es zu früh. In einzelnen Teilprojekten haben wir bereits Einsparungen realisiert, wie uns das die Cygnum-Berater versprochen haben. Ich bin zuversichtlich, auch in anderen Teilprojekten - und damit mit dem ganzen Projekt - Geld zu sparen. Unser gemeinsames Ziel ist, Geld zu sparen und trotzdem effizienter und effektiver zu arbeiten. Wir sind auf gutem Weg.

#### **Wie haben Sie vom Know-how der Cygnum-Berater profitiert?**

Der ständige Austausch ist für den Erfolg dieses Projektes entscheidend. Die Cygnum-Berater verstehen nicht nur viel von Informatik, sondern mindestens so viel von Betriebswirtschaft. Das ist wertvoll, weil sie so die Geschäftsprozesse besser verstehen. Sie denken ganzheitlich und sehen, wie Organisation, Technik und Methoden zusammenhängen. Und weil sie offen und kommunikativ sind, behalten sie ihr Wissen und ihr Know-how nicht für sich, sondern teilen es mit uns. Davon haben wir alle profitiert.

#### **Was erwarten Sie von dieser Zusammenarbeit in der Zukunft?**

Langfristig rechne ich mit noch mehr Einsparungen. Ausserdem wollen wir uns nur noch auf unsere Kernkompetenz, das Lebensmittelgeschäft, konzentrieren - darum brauchen wir eine effiziente, effektive, pflegeleichte Informatik, damit wir den Kopf für Wichtigeres frei haben.

#### **Was würden Sie heute anders machen?**

Nicht viel. Alle drei Teilprojekte verliefen ohne grössere Schwierigkeiten, sozusagen aus einem Guss. Am Anfang waren wir uns der Grösse des Projektes nicht wirklich bewusst. Doch es hatte auch einen Vorteil, ins kalte Wasser zu springen: Wir schreckten nicht vor der grossen, herausfordernden Aufgabe zurück. Im Nachhinein würde ich etwas vielleicht doch anders machen... die Cygnum-Berater forderten uns auf, die Strategie schneller umzusetzen. Leider gingen wir nicht darauf ein - in der Folge verzögerte sich der eine oder andere Schritt im Prozess.

#### **Lohnt es sich also, mit externen Beratern zusammen zu arbeiten?**

Das hängt von der eigenen IT-Kompetenz ab. Gerade für Firmen, deren Kernkompetenz nicht die Informatik ist, ist es sinnvoll, mit externen Beratern zu arbeiten. Weil sich Technik und Technologien immer rascher ändern ist es für den Nichtfachmann kaum mehr möglich, den Überblick zu bewahren und die richtige Entscheidung zu fällen. Für uns hat sich die Zusammenarbeit auf alle Fälle gelohnt.

#### **Was raten Sie anderen Firmen, die sich in einer ähnlichen Situation befinden wie die HOCHDORF-Gruppe vor 5 Jahren?**

Die Kernfrage lautet für mich: Was passiert, wenn wir morgen eine andere Firma übernehmen? Ist unsere IT in der Lage, dieses Wachstum zu meistern? Viele KMU, deren Kernkompetenz nicht die Informatik ist, arbeiten mit einer IT-Architektur, die sie nebenher aufgebaut haben. Diese genügt den Ansprüchen oft nicht mehr, wenn die Firma wächst. In einer solchen Situation sind kompetente, unabhängige Berater gefragt, welche von den Problemen und Eigenheiten des Kunden ausgehen, nicht von einer Lösung oder einem Produkt. Diese Investition rechnet sich schneller, als die meisten denken: Guter Rat ist nicht teuer, guter Rat ist wertvoll.

**Herr Lebet, herzlichen Dank für dieses Gespräch.**