

## **PD Dr. Werner Seidenschwarz und Seidenschwarz & Comp.: Zwei Kompetenzführer im Bereich Performancesteigerung**



**Name:** PD Dr. Werner Seidenschwarz

**Funktion:** Geschäftsführer

**Organisation:** Seidenschwarz & Comp. GmbH

### **Liebe Leserinnen und liebe Leser,**

Dr. Werner Seidenschwarz hat auf seinem Kompetenz-Pfad schon viele Themen im Umfeld der Unternehmenssteuerung prominent besetzt. In den frühen Phasen seiner eigenen Entwicklung war sein Name durch seine vielen Publikationen und Beratungstätigkeiten mit dem Thema „Target Costing“ verbunden.

Heute stehen er und die Seidenschwarz & Comp. GmbH u.a. für die systematische Performancesteigerung von Unternehmen. Ob als Berater, Studienbegleiter oder auch als Veranstalter der Starnberger Management-Tage: Diese Mission charakterisiert das Unternehmen wie auch die Person Seidenschwarz.

Dabei kann er auf das Know-how und die Netzwerke der Stuttgarter Schule zurückgreifen. Als ehemaliger Horváth-Schüler und –Berater kooperiert er heute z. B. mit Professor Pedell, dem Nachfolger von Professor Horváth in Stuttgart und Beirat unseres Competence Centers Controlling.

So kann er in diesem E-Interview einen umfassenden Einblick in sein Kompetenzgebiet und die Entwicklung von Person und Unternehmen vermitteln und kompetent einen Ausblick in die Zukunft wagen.

**Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen**

**Ihr NetSkill-Team**

Sehr geehrter Herr Dr. Seidenschwarz,

**Frageblock 1: Controlling, Kostenmanagement, Performancesteigerung**

Trotz Ihres jungen Alters gehören Sie zu den erfahrenen Vertretern der Kompetenzgebiete „Controlling“, „Kostenmanagement“ und „Performancesteigerung“.

Wo genau bzw. unter welchem Schlagwort würden Sie Ihre Kompetenz bzw. die Kompetenz von Seidenschwarz und Comp. verankern? Wie hat sich dieses Kompetenzgebiet in den letzten 20 Jahren verändert? Wo stehen wir heute?

**Antwort:**



Seidenschwarz & Comp. setzt seit Gründung des Unternehmens auf ein intelligentes Kostenmanagement. Das heißt, die Kosten möglichst frühzeitig im Rahmen der Produkt- und Prozessentwicklung zu gestalten, statt sie hinterher detailgetreu zu verwalten. Intelligentes Kostenmanagement heißt auch, mit den Maßnahmen nicht so lange zu warten, bis nur noch der Rasenmäher bleibt, der auch heute weiterhin viel zu oft aus der Garage geholt werden muss. Zudem benutzt Seidenschwarz & Comp. zum Schaffen von Prozessexzellenz eine eigenentwickelte moderne, heißt aufwandsarme, aber eben doch immer noch auf Leistungseinheiten ausgerichtete einfache Methodik der Prozesskostenerhebung mit den dazugehörigen performancesteigernden Maßnahmen.

In der Entwicklung der letzten 20 Jahre hat der breite Durchbruch des Target Costing in vielen Unternehmen zu mehr Standfestigkeit beim Management ihrer Kostenstrukturen geführt. Während das Target Costing seine Revolution eher im Stillen gefeiert hat, haben auf der anderen Seite wiederkehrend Methoden wie das Benchmarking im Vordergrund gestanden. Der Hype darum hat allerdings in vielen Fällen auch zu einem Missbrauch der Methode geführt (Benchmarktourismus, Quick-Benchmarks oder pure Zahlvergleiche, die zu wenig alternative Lösungsmöglichkeiten eruieren). Schlussendlich ist die Zeit der puren Fertigungsoptimierung vorbei, die Prozesskettenoptimierung gewinnt weiter zunehmend an Bedeutung.



## Frageblock 2: Kompetenzpfad Dr. Werner Seidenschwarz, Unternehmen

Bereits sehr früh auf Ihrem Kompetenzpfad galten Sie als Kompetenzführer. Das Thema „Target Costing“ war „damals“ durch Ihre umfassende Beratungs- und Veröffentlichungs-Tätigkeit sehr eng mit Ihnen verbunden. Seit diesen frühen Stuttgarter Tagen haben Sie sich vielfältig weiterentwickelt, u.a. schließlich auch unternehmerisch engagiert und Seidenschwarz & Comp. gegründet.

Können Sie uns Ihren Kompetenzpfad und den Kompetenzpfad von Seidenschwarz & Comp. skizzieren? Ab wann begann sich der Student Seidenschwarz für sein heutiges Wirkungsfeld zu interessieren? Wann und wie kam es zur Gründung der heutigen Strategieberatung Seidenschwarz & Comp.? Wollten Sie immer schon Unternehmer werden? Was sprach gegen die universitäre Laufbahn des Dr. Werner Seidenschwarz?

### Antwort:



Ein Kompetenzpfad einer Person ist m.E. immer ein Produkt aus Ziel, Zufall, Disziplin und Irrtum. Skizzieren lässt er sich in Stichworten vielleicht so: Beim Studium der Wirtschaftsprüfung die Lust am präzisen Messen gewonnen, beim Studium der Unternehmensführung die Ganzheitlichkeit erkennen dürfen. Bei der Dissertation gelernt, auf ein Thema zu setzen, dieses gegen Widerstände durchzusetzen und aus der neuen Heimat Kostenmanagement heraus die Welt der Technik und des Marketing für mich selbst zu entdecken. Aus dem Ausloten der Grenzen der Kostenbeeinflussung aus der Produktentwicklung heraus mit der Habilitation das Thema „Steuerung unternehmerischen Wandels“ heraus hinterfragen können und schlussendlich im Oktober diesen Jahres mit dem Starnberger Management-Modell das erste Mal den Gesamtansatz auch aus der Führungsebene heraus zu betrachten.

Der Student hatte sich über sein heutiges Wirkungsfeld noch keine Gedanken gemacht. Der mochte sich noch mehr mit Arno Schmidt und seinem geliebten Starnberger See befassen.

Seidenschwarz & Comp. wurde 2001 auf der Terrasse in einem kleinen Ort am Starnberger See geboren und hat sich von Anfang an dem Prinzip des *from idea to value*<sup>®</sup> verschrieben: Strategien nicht nur zu entwickeln, sondern noch mehr zu implementieren, Produkte nicht nur zu entwickeln, sondern auch in die



Vermarktung zu begleiten und sich bei der Performancesteigerung nicht nach der Konzeptentwicklung zur Hintertür rauszubeben, sondern gerade dann im Vertrieb, in der Supply Chain oder im Werk mit an der Umsetzung zu arbeiten.

Ein eigenes Unternehmen zu gründen stand zuerst nicht auf dem Plan. Dass wir uns mit Seidenschwarz & Comp. als „unternehmerischer Partner unserer Kunden“ verstehen, hat die unternehmerische Komponente zunehmend auch in die Breite des Unternehmens getragen.

Gegen die universitäre Laufbahn sprach gar nichts. Gerade deshalb schätze ich die Zusammenarbeit mit den wissenschaftlichen Kollegen auch heute noch genau so wie mit den Praktikern. Es ist ein besonderes Privileg, auf beiden Seiten weiterhin umfassend aktiv zu sein.

**Frageblock 3: Markt, Differenzierung, Internationalität**

Wie schätzen Sie den Markt für Beratungsdienstleistungen in Ihren Themengebieten insgesamt und in den vor allem von Ihnen adressierten Branchen wie z.B. Automotive, Automatisierung ein. Wodurch differenzieren Sie sich vom Wettbewerb? Wie wichtig sind Ihre internationalen Aktivitäten für Sie, z.B. Ihr Büro in Shanghai? Wie bedeutend ist der chinesische Markt für Sie?

**Antwort:**

Der Markt für Beratungsdienstleistungen wächst weiterhin in allen von uns bedienten Branchen. Im Wettbewerb differenzieren wir uns durch unser Bündel aus angewandter Methodenkompetenz und den Persönlichkeiten unseres Unternehmens, denen es vor allem in unternehmenspolitisch schwierigen Situationen gelingt, die Betroffenen zu allgemein akzeptierten Lösungen zu führen. Unser Büro in Shanghai ist für Unternehmen unserer Größenordnung sicher einzigartig. Aber mit nun knapp zwanzig Jahren Erfahrung meiner Person mit dem asiatischen Markt gehört es einfach dazu. Im Unternehmen Seidenschwarz & Comp. hatten wir tatsächlich auch schon mal ein Jahr, in dem der Umsatz in Asien 51% des Gesamtumsatzes ausgemacht hatte. Heute ist der chinesische Markt für uns ein Markt wie jeder andere.

**Frageblock 4: Eigene Beratungs-Dienstleistungen**

Ihre Beratung steht auf drei Säulen: 1. Strategie, 2. innovative Produktgestaltung und 3. Performancesteigerung. Dabei betten Sie diese Beratungsleistungen in Ihr unternehmenseigene Konzept "from idea to value<sup>®</sup>" ein.

Können Sie diese Beratungsleistungen und ihr Zusammenwirken skizzieren? Wie wichtig ist der Bereich Performancesteigerung und was zeichnet Ihre Expertise in diesem Bereich aus? Welche Rolle spielt das Querschnittskonzept Leadership und unternehmerischer Wandel?

**Antwort:**

Vor jeder Produktentwicklung sollte eine übergeordnete Strategie stehen. Hinter jeder Produktentwicklung steht eine auf permanente Performancesteigerung auszurichtende Supply Chain- und Vertriebsorganisation. Permanente Performancesteigerung bedeutet automatisch unternehmerischen Wandel und bedarf einer Führung mit einer Leitidee, bedarf Leadership.

**Frageblock 5: Beispielhaftes Projekt**

Können Sie uns – ggf. anonymisiert – ein „typisches“ Projekt aus dem Bereich Performancesteigerung skizzieren? Wer sind üblicherweise Projektteilnehmer auf Seite des Kunden? Auf welche grundsätzlichen Probleme treffen Sie häufig und wie werden diese gelöst? Lassen sich generelle Aussagen zum ROI machen? Wird der Kunde auf Wunsch nach Beendigung des Projekts weiter begleitet?

**Antwort:**

Ein typisches Projekt zur Performancesteigerung wird immer einen wesentlichen Beitrag zur Kundenbegeisterung leisten und messbar die Profitabilität steigern sowie einen Geschäftsprozess auf ein höheres Niveau führen. Dabei kann es sich um ein Wachstumsprojekt in einem emerging country handeln, bei dem knapp 20 bisher selbstständige Joint Ventures zu einem Ganzen zusammen gebunden und ausgebaut werden oder es kann sich um ein Optimierungsprojekt in einem schrumpfenden Markt handeln, in dem es gilt, vorhandene Ressourcen im Verdrängungswettbewerb so zu stärken, dass Wettbewerber aus dem Markt gedrängt werden. Die Projektteilnehmer werden immer interdisziplinär sein, allerdings immer durch ein schwieriges unternehmenspolitisches Umfeld gehen müssen oder auf marktseitig überdurchschnittliche Herausforderungen treffen. Seidenschwarz & Comp. begleitet den Kunden auf Wunsch bis zum letzten Schritt der Umsetzung. Das beginnt bei Innovationsprojekten damit, eigens die Marktforschung zu übernehmen, oder endet bei Supply Chain-Projekten damit, die Maschinen zu verrücken.

**Frageblock 6: Starnberger Management Tage**

In diesem Jahr finden bereits zum 6. Mal die von Ihnen ausgerichteten "Starnberger Management-Tage" statt, diesmal mit dem Thema „Leadership und Lean Management“.

Können Sie uns kurz das Konzept der Veranstaltung näher bringen? Wie hat sie sich seit dem Start entwickelt? An wen richtet sich die Veranstaltung und welche Themen werden generell behandelt? Was können Sie uns vorab zum diesjährigen Thema sagen? Warum ist dieses aktuell so wichtig? Wer wird u.a. diesmal in Starnberg referieren?

**Antwort:**

Die Starnberger Management-Tage bringen an zwei Tagen sieben bis acht Redner und maximal 130 Teilnehmer an einem wunderschönen Ort zusammen. Unter einem gemeinsamen Motto laufen Vorträge und Diskussion in einer logischen Reihenfolge ab und behandeln das Überthema (nicht zufällig!) aus verschiedenen Gesichtspunkten. Alle Redner sind nicht nur Experten, sondern außergewöhnliche Persönlichkeiten, die sich in der dichten Diskussionsatmosphäre wohl fühlen. Die Veranstaltung richtet sich an Führungskräfte und behandelt entsprechend primär Führungs- und Steuerungsthemen. Ein Blick über den Tellerrand ist ein Muss. Deshalb haben wir neben den exzellenten Führungskräften wiederkehrend auch Sportler wie Oliver Bierhoff oder Heiner Brand oder Politiker wie Smuts Ngonyama, den langjährigen Vertrauten von Nelson Mandela und ANC-Sprecher, oder bspw. einen Hüttenwirt bei uns zu Gast. Die Veranstaltung an sich entwickelt sich immer weiter hin zum offenen Gespräch. Das diesjährige Thema verknüpft zwei Welten, die scheinbar gar nicht zusammen gehören, in der Praxis jedoch schon zu eineiigen Zwillingen geworden sind. Das Programm finden sie auf unserer web-site: [www.seidenschwarz.com](http://www.seidenschwarz.com).

### **Frageblock 7: Studie zu Kostenmanagement**

Derzeit führen Sie in Kooperation mit Prof. Dr. Burkhard Pedell, Inhaber des Lehrstuhls Controlling der Universität Stuttgart, und mit Unterstützung des SAS Institute eine Benchmark-Studie zu "Kostenmanagement in Deutschland - Status, Erwartungen, Potenziale" durch.

Welche Fragen werden hier behandelt und welche Ziele hat die Studie? Wann wird die Studie voraussichtlich beendet sein und die entsprechenden Ergebnisse vorliegen?

#### **Antwort:**



Wie gut sind deutsche Unternehmen hinsichtlich ihrer Kostenstrukturen in den indirekten Bereichen aufgestellt? Haben die vielfältigen Kostensenkungsprogramme der Vergangenheit Früchte getragen, oder blieb der gewünschte Erfolg aus? Und nicht zuletzt: Sind die Unternehmen in Deutschland auf dieser Basis auch in Zukunft wettbewerbsfähig? Antworten auf diese und weitere Fragen wird die Benchmark-Studie "Kostenmanagement in Deutschland - Status, Erwartungen, Potenziale" liefern. In der Vergangenheit wurde die Kostenreduzierung vielfach nach der Rasenmethode praktiziert: pauschales Cost Cutting ohne Berücksichtigung nachhaltiger Optimierung der indirekten Bereiche. Ziel der Studie ist es, konkrete Handlungsempfehlungen für die Unternehmenssteuerung sowie zur Optimierung indirekter Bereiche zu generieren. Analysiert wird, welche Kostensenkungsprogramme sich in der Vergangenheit nachhaltig auf den Erfolg von Unternehmen ausgewirkt haben und welche Rahmenfaktoren dabei mitentscheidend waren. Darüber hinaus wird die Effektivität der eingesetzten Methoden und Instrumente analysiert und das Zukunftspotenzial bisher eingesetzter sowie eventuell neuer Methoden abgeleitet. Die Ergebnisse der Studie werden voraussichtlich im November erscheinen.

**Frageblock 8: Ausblick Unternehmen und privat**

Was planen Sie mit Seidenschwarz & Comp. in den nächsten zwei Jahren?  
Was sind die Pläne der Privatperson Werner Seidenschwarz für die nächsten zwei Jahre?

**Antwort:**

Mit Seidenschwarz & Comp. planen wir in den nächsten zwei Jahren

1. Unsere Kernfelder systematisch weiter auszubauen,
2. auf dem Weg, die 100 besten Berater bei uns im Unternehmen zu versammeln, konsequent die nächsten Schritte zu gehen und
3. neue Partner an unser Unternehmen heranzuführen.

Die Privatperson plant vieles, was nicht für die Öffentlichkeit bestimmt ist. Aber was man sagen darf, ist, dass sie an einem Roman arbeitet und in den nächsten zwei Jahren eine Musik-CD aufgenommen haben wird.

**Vielen Dank für das Interview!**