

# Low2High – Innovationsmanagement für Lowtech-Hightech-Kooperationen

Themenschwerpunkt 3:

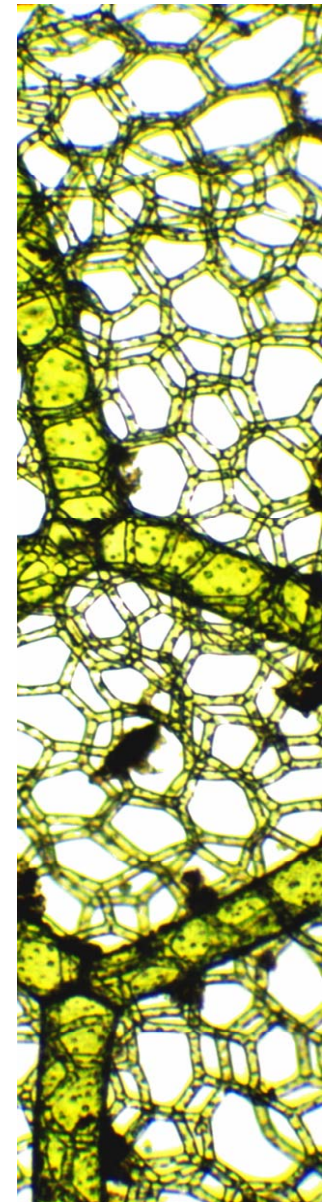
Gestaltung externer Schnittstellen zu Hightech-Partnern

Dr. Rainer-Maria Wagner  
TOPSTAR GmbH



Dortmund, Kongresszentrum Westfalenhallen, 29. Juni 2011

Gefördert durch:



# Agenda

---

## 1. Das Unternehmen

- 1.1 Daten und Fakten
- 1.2 Aktuelle Situation

## 2. Ausgangssituation zum Projektstart Low2High 2008

## 3. Veränderungsprozesse und Erfolge durch Low2High bis dato

- 3.1 Neuorganisation der Beziehungen zum Hauptkooperationspartner
- 3.2 Veränderungen der Kooperationspartner-Struktur

## 4. Weitere Herausforderungen und Ausblick



# 1. Das Unternehmen

## 1.1 Daten und Fakten



**Topstar** <sup>®</sup>  
bewegt!

**wagner**  
wohlfühlen

Gründungsjahr: 1976

(Ursprung: Wagner Stuhlfabrik 1949)

Produktions- und Lagerfläche: 100.000 m<sup>2</sup>

Inhaber: Familie Wagner

Mitarbeiterzahl: 500

Produktionsmenge: bis zu 20.000 Drehstühle pro Tag

# 1. Das Unternehmen

## 1.1 Daten und Fakten

---

### Die Marke TOPSTAR

Wir sind ein modernes Familienunternehmen, das seit über 50 Jahren innovative Sitzlösungen in Deutschland entwickelt und produziert. Unser Anspruch als führender Hersteller ist es, mit attraktiven Produkten Wohlgefühl und Wertehaltigkeit zu schaffen.

Wir begeistern darüber hinaus Menschen auf der ganzen Welt mit einem unvergleichlichen Markenauftritt und individuellen Konzepten.

TOPSTAR bewegt !

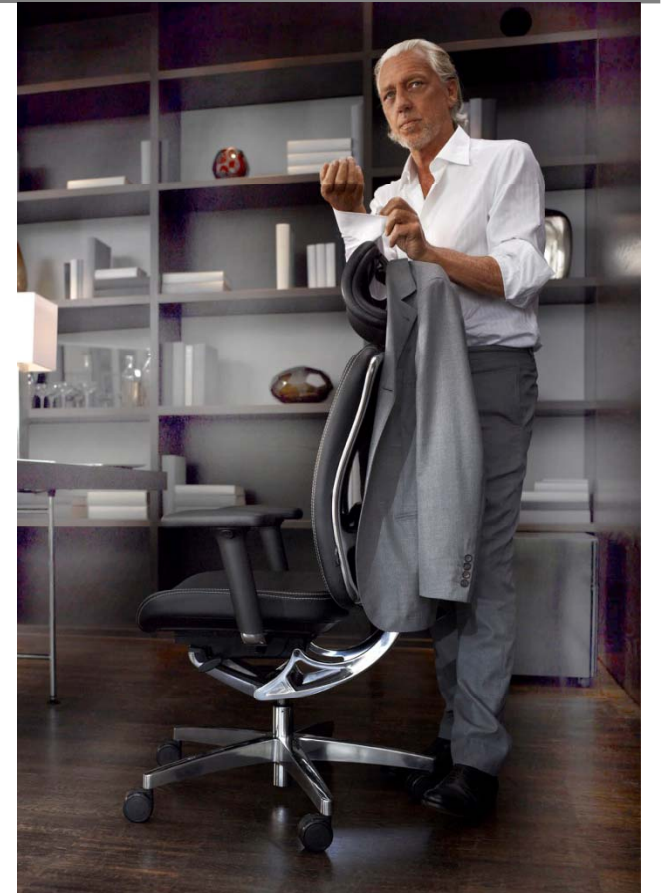


# 1. Das Unternehmen

## 1.1 Daten und Fakten

### Die Marke WAGNER

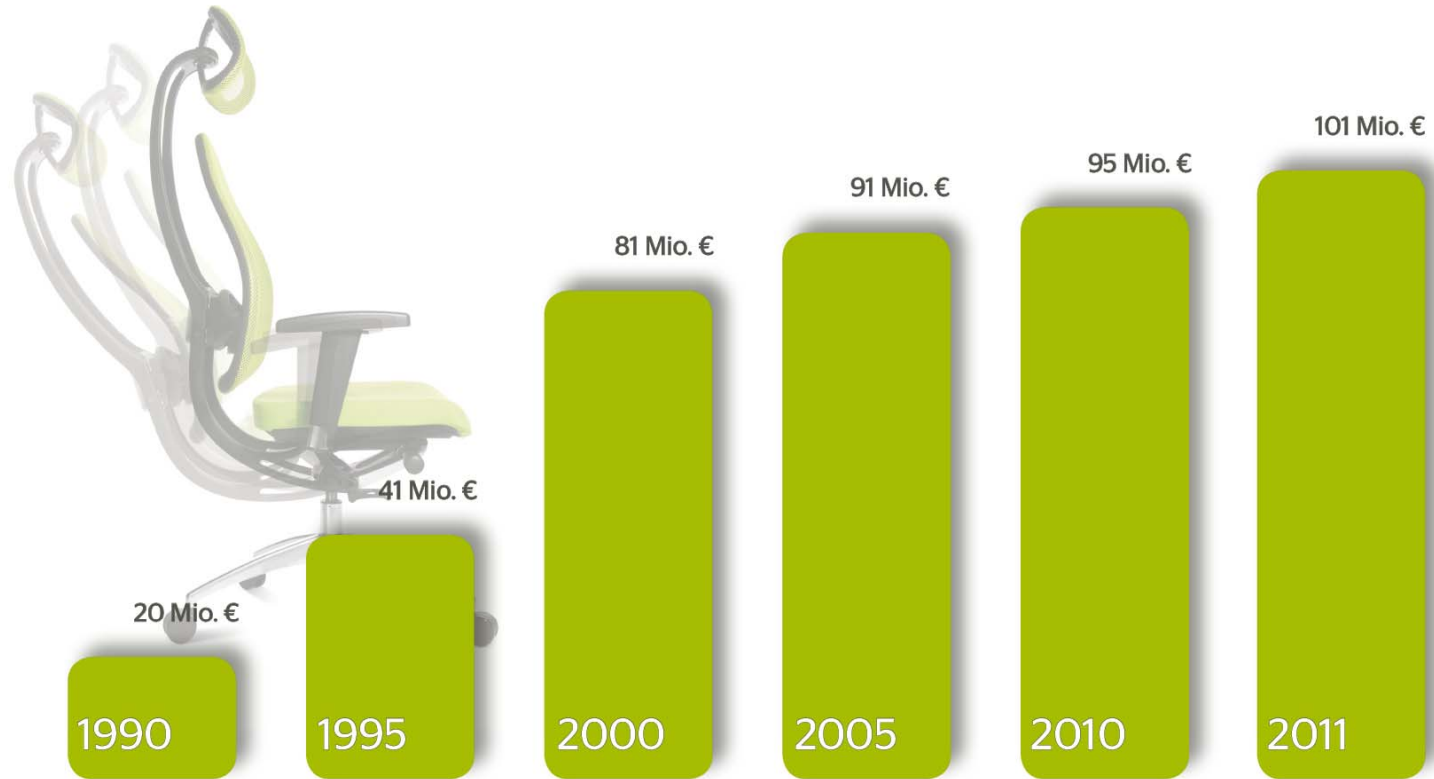
Wir sind Wagner, eine traditionelle Stuhlmarke, die das Wohlbefinden der Menschen im Fokus hat. Wohlfühl entsteht für uns, wenn Design, Bewegung und Gesundheit im Einklang sind. Durch konsequente Forschung und Entwicklung haben wir ein exzellentes Patent erhalten. Das beweist, dass man gesund sitzen kann. Überall dort, wo Menschen mit Anspruch sitzen – vom modernen Büro bis hin zum gehobenen Home Office.



# 1. Das Unternehmen

## 1.1 Daten und Fakten

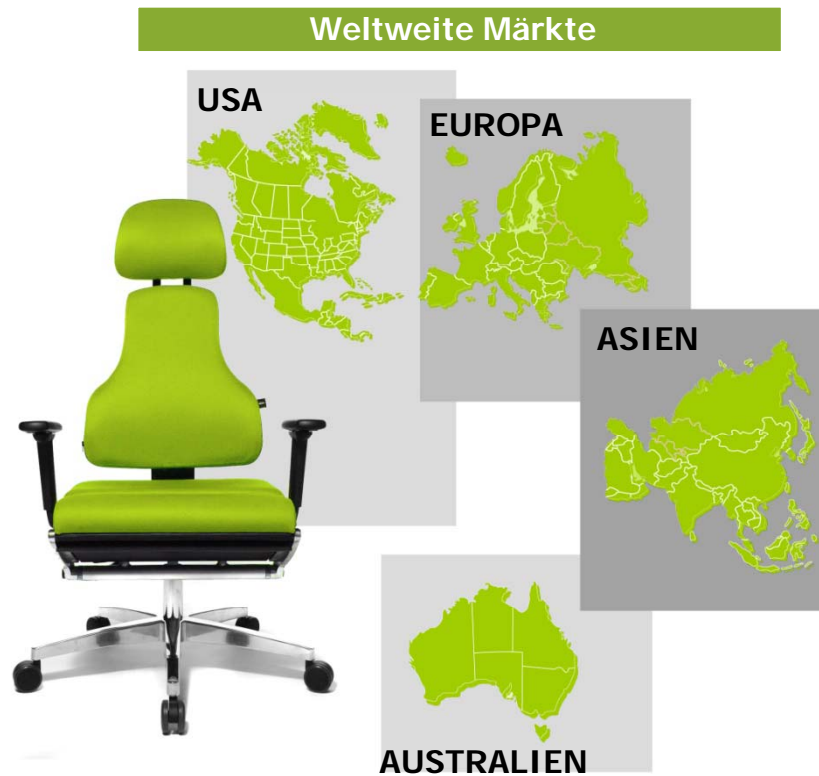
### Umsatzentwicklung



# 1. Das Unternehmen

## 1.1 Daten und Fakten

### Weltweite Absatz- und Beschaffungswege



# 1. Das Unternehmen

---

## 1.2 Aktuelle Situation

- Anhaltend aggressive Konkurrenzsituation aus Asien, me-too aus Deutschland
- Aktuell sehr positive Unternehmensentwicklung (2. Quartal 2011)
  - Umsatz + 12 %
  - Auftragseingang + 12 %
- Globale Vernetzung im Beschaffungsbereich hat stark zugenommen



## 2. Ausgangssituation zum Projektstart Low2High 2008

---

- Strategieanpassung notwendig
  - Von Mengenwachstum und Preisführerschaft hin zu nachhaltiger und ertragsorientierter Unternehmensentwicklung (Hintergrund: Asiatische Billigkonkurrenz)
- Innovation, Qualität und Zuverlässigkeit oberstes Gebot („Made in Germany“ – Strategie)
- Innovationskooperationen auf einen Partner fixiert, sehr emotional, viele Terminverzögerungen (= hohe Kosten)

## 2. Ausgangssituation zum Projektstart Low2High 2008

---

- Keine eigene F + E Abteilung
  - Oberstes Ziel: Innovationspotentiale sichern und ausbauen
  - Vorgehensweise Low2High:
    - Analyse und Verbesserung der organisatorischen und personellen Gestaltung von Innovationsprozessen
    - Optimierung des Managements und der Bewertung von Innovationsprozessen

### 3. Veränderungsprozesse und Erfolge durch Low2High bis dato

---

#### 3.1 Neuorganisation der Beziehungen zum Hauptkooperationspartner

##### ➤ Historie der Kooperation

- Eher zufällige Zusammenfindung vor ca. 20 Jahren
- Beide Partner seinerzeit „klein“, eher massenorientiert, aber sehr innovativ
- Intensive, emotional geprägte Zusammenarbeit der beiden Inhaber in den folgenden Jahren

### 3. Veränderungsprozesse und Erfolge durch Low2High bis dato

---

#### 3.1 Neuorganisation der Beziehungen zum Hauptkooperationspartner

- Zentrale Probleme der letzten Jahre
  - Schnellere Entwicklung des Partners in den hochwertigen Bereich (Hightec-Orientierung)
  - Organisatorische Defizite beim Partner (nach wie vor starke Inhaber-Zentrierung, Verlust des „zweiten Mannes“)
  - Starke Belastungen der Zusammenarbeit
    - Terminverzögerungen und Kostensteigerungen bei Entwicklungsprojekten
    - Problematische Kommunikation bei der Serienbelieferung

### 3. Veränderungsprozesse und Erfolge durch Low2High bis dato

---

#### 3.1 Neuorganisation der Beziehungen zum Hauptkooperationspartner

##### ➤ Lösungswege

- Zwei intensive GL-Meetings
    - Abgleich der emotionalen und strategischen Strukturen
    - Schnittmengenbildung der gemeinsamen Potentiale
    - Zeitweise intensiver Kontakt zwischen den Inhabern
  - Neuaufstellung der Organisationsstruktur beim Partner (neue Aufgabenverteilung auf der ersten und zweiten Führungsebene)
  - Neue Kommunikationskultur
    - jeweils ein zentraler Ansprechpartner
    - eine gemeinsame Projektliste
-

### 3. Veränderungsprozesse und Erfolge durch Low2High bis dato

---

#### 3.2 Veränderungen der Kooperationspartner-Struktur

##### ➤ Erzielte Verbesserungen

- Klare Systematisierung neuer Projekte
  - Einordnung in die Schnittmenge
  - Sauberes Lastenheft inklusive Kosten, Preislaufzeit und Terminen
  - GL-Beteiligung bis zur schriftlichen Projektfixierung
- Deutlich mehr Offenheit bei Herausforderungen bezüglich der Serienbelieferung
- Insgesamt wieder viel mehr Wissen um die gegenseitige Leistungsfähigkeit und Zukunftsorientierung (=mehr Nähe und Vertrauen)

### 3. Veränderungsprozesse und Erfolge durch Low2High bis dato

---

#### 3.2 Veränderungen der Kooperationspartner-Struktur

- Aufbau zweier neuer Innovationspartner im Industriebereich (einer vor Ort)
- Professionalisierung im Umgang mit ideenorientierten Innovationspartnern (Designer, Erfinder)
  - Systematische Vorauswahl und Partnerrecherche
  - Umfassende vertragliche Absicherungen
- Neue, sehr innovative Kooperationsansätze im ideenorientierten Bereich (Top-Markenartikelhersteller Möbel und Mode)

## 4. Weitere Herausforderungen und Ausblick

---

- Innovation weiterhin zentrales Thema
  - Aktuell umfangreicher Nachbau unserer Neuheiten 2010 in China (CIFF Guangzhou März 2011)
- Abhängigkeit in Asien verringern
  - Verstärkte „Spiegelung“ asiatischer Beschaffung nach Europa
- Aufbau einer Produkt- / Lieferantenmatrix als wichtiges Steuerungselement bei Kooperationen



## Kontakt

---

- **Dr. Rainer Maria Wagner**  
c/o  
**TOPSTAR GmbH**  
**Augsburger Str. 29**  
**86863 Langenneufnach**  
**Telefon 08239 / 789-164**  
**Fax 08239 / 789-146**  
**E-Mail: [Rainer.Wagner@Topstar.de](mailto:Rainer.Wagner@Topstar.de)**

---

**Vielen Dank  
für Ihre  
Aufmerksamkeit**

