

Strategieentwicklung/Unternehmensberatung

## Sigune Suttner

**Design eines Innovationsprozesses für bereichsübergreifende Plattformprojekte mit dem Fokus auf die frühe Phase, dem Innovation Sourcing, als Wachstumstreiber für den HOERBIGER Konzern**

Master of Business Administration

HOERBIGER Holding AG



*„Neues ist oft die Kombination des Alten, die plötzlich zu leuchten beginnt.“*

*Benno von Aerssen*

## Projektausgangslage

Innovation, technologischer Fortschritt und die Schaffung von Neuem auf Basis bestehender Kompetenzen. Das war die Ausgangslage welche HOERBIGER im Jahr 2014 dazu bewegte, die Funktion Corporate Business Development (CBD) im Konzern neu aufzustellen.

HOERBIGER ist ein Hidden Champion in der Kompressortechnik, Antriebstechnik und Hydraulik. Mit über 7.000 Mitarbeitern an 130 Standorten in 54 Ländern weltweit, generiert das Unternehmen über 1 Mrd. Euro Umsatz. HOERBIGER setzt mit performancebestimmenden Komponenten, Systemen und Serviceleistungen Standards in technologischen Nischenmärkten und verbindet diesen Anspruch mit hohem Kundennutzen und internationaler Marktführerschaft. Wesentliche Absatzmärkte von HOERBIGER sind der Energiesektor, hier insbesondere die Öl-, Gas- und Prozessindustrie, Automotive und Maschinenbau. Mit bereichsübergreifenden Wachstumsprojekten soll das profitable und nachhaltige Wachstum auch außerhalb des Kerngeschäfts weiter gefördert und neue Märkte – Blue Oceans – erschlossen werden.

## Zielsetzung des Projekts

Unter dem Dach der Funktion Corporate Business Development vereint der Bereich Mergers & Akquisitions das anorganische Wachstum sowie ein Projekthaus für organisches Wachstum.

Für das Projekthaus galt es, neue Strukturen, Prozesse und Tools zu entwickeln, mit dem Ziel, ein ausgewogenes Portfolio an Innovationsprojekten im Kontext neuer Technologien, Produkte, Geschäftsmodelle und Märkte bereitzustellen.

Innovationen sollen sowohl top-down, von Markt- und Technologietrends getrieben, als auch bottom-up, von vorhandenem Wissen und Technologien ausgehend, antizipiert werden. Dabei sollen die Kompetenzen in den strategischen Unternehmensbereichen transparent und nutzbar gemacht, Synergiepotenziale freigesetzt und strategische Kompetenzen ausgebaut werden.

## Projektentwicklung

Im Rahmen des Projekts und der Neuaufstellung des Corporate Business Developments wurde ein Innovationssystem konzipiert, das wesentliche Elemente wie die Innovationsstrategie, -prozesse, -organisation und -kultur berücksichtigt, Innovationen und Kreativität freisetzt, Visionen kultiviert und das Konzerndenken fördert.

Hauptbestandteil ist ein ganzheitlicher Innovationsprozess, der den Rahmen für die Wachstums- und Innovationsprojekte – sogenannte Plattformprojekte – bietet. Der Prozess wurde anhand von theoretischen Konzepten, Best in Class Beispielen aus der Industrie und in enger Zusammenarbeit mit den strategischen Unternehmensbereichen entwickelt. Er beginnt bei der Wachstums- und Innovationsstrategie sowie der Analyse von Markt- und Technologietrends, setzt sich über die Suchfeldanalyse, die Identifikation und Selektion vielversprechender Ideen und Business-Cases sowie über die Ausarbeitung konkreter Businesspläne fort und reicht bis hin zur Umsetzung von Innovationsprojekten, der Entwicklung erster Prototypen und Serienprodukte sowie dem anschließenden Transfer in eine operative Geschäftseinheit.

Den Fokus bildet die frühe Phase, das Innovation Sourcing. Sie ist für die spätere Implementierung entscheidend, da hier der Grundstein für neues Wachstum in Form von Wachstumsideen gelegt wird. Diese erste Phase reicht von der Richtungssuche und Ideengenerierung bis hin zur Transformation der Ideen in konkrete Innovationsprojekte. Sie hat vor allem die Aufgabe, Markt- und Technikunsicherheiten abzubauen. Sie bietet ein modernes Methoden-Toolset sowie Freiräume für die effektive Ideensuche einerseits und strukturierte Abläufe, Bewertungsmodelle und Qualitätssicherung für eine effiziente Durchführung andererseits.

### **Mehrwert für das Projektunternehmen**

Die frühe Phase konnte konzernweit vereinheitlicht und harmonisiert werden. Sie bildet die Basis für die bereichsübergreifende Zusammenarbeit, ermöglicht Wissenstransfer und den Austausch von Ideen. Synergieeffekte werden generiert und das Wissen im Konzern multipliziert.

Die entsprechenden Prozessabläufe sind auf Geschwindigkeit, Kosteneffizienz, Breakthrough-Innovationen und Vernetzung ausgelegt. Durch den Prozess können bestehende Technologien in neue Märkte und neue Technologien in bestehende Märkte skaliert werden, aber auch gänzlich neue Technologien für neue Märkte entstehen. Das Innovationsportfolio des Corporate Business Developments konnte mit Ideen und Projekten in unterschiedlichen Reifegraden gefüllt werden, die zum profitablen und nachhaltigen Wachstum des HOERBIGER Konzerns beitragen.

Ein erstes marktreifes Produkt aus dem Portfolio befindet sich derzeit in der Markteinführung.

*„Im Wesentlichen geht es um die Offenheit Wissen zu teilen  
und das Wissen anderer zu nutzen.“*

*Jürgen Schrempp*