



8. KMU*STAR-Erfahrungsworkshop vom 21. Juni 2016

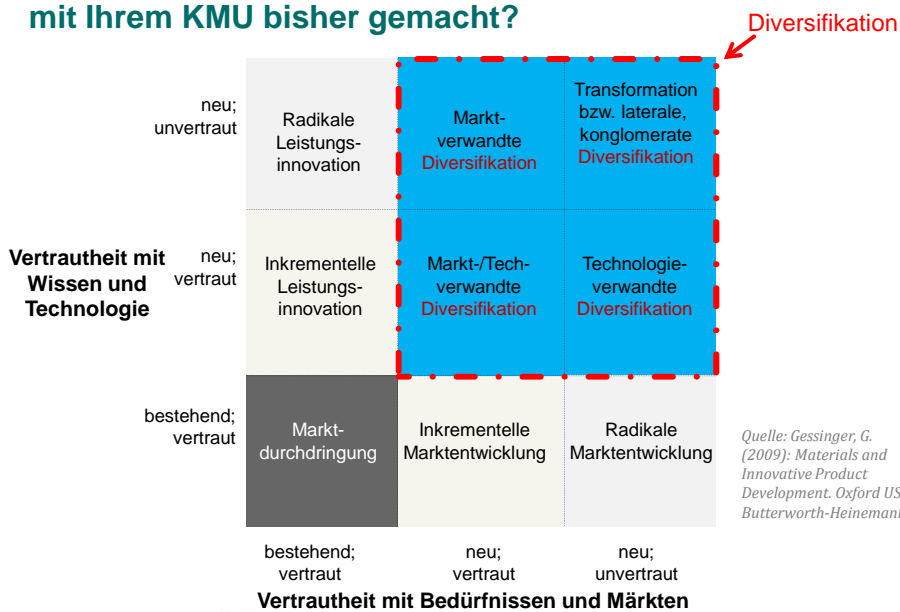
New Business Development in KMU dank *technologieverwandter Diversifikation*

Prof. Dr. Andreas Ziltener (Professor für Entrepreneurial Management, HTW Chur)

Prof. Dr. Roman Lombriser (Forrer Lombriser & Partner)



Welche Erfahrungen mit Diversifikationen haben Sie mit Ihrem KMU bisher gemacht?



Was genau ist eine Technologieverwandte Diversifikation?

Ausgangslage: technologieorientierte KMU sind oft in einem begrenzten Markt tätig

- Klumpenrisiko (Abhängigkeit von Marktsegment/Kunden)
- Wachstumsbarriere

Schlüssel-technologien	Kern-kompetenzen	Kern-produkte	Marktsegmente / Anwendungen				
			A	B	C	D	E
ST 1	KK1	KP1					
ST 2		KP2					
ST 3		KP3					
	KK2						

Was? Womit?

Für wen?

bisher

Ziel: Erschließung von neuen Märkten mit neuen kompetenzbasierten, d.h. *technologieverwandten* Produkten

Schlüsseltechnologien	Kernkompetenzen	Kernprodukte	Marktsegmente / Anwendungen				
			A	B	C	D	E
ST 1	KK1	KP1					
ST 2		KP2			?	?	
ST 3		KP3		?	?	?	
		KP?		?	?	?	

Was? Womit?

Für wen?

bisher

neu

Forrer Lombriser & Partner
Strategie- und Projektmanagement

Eingrenzung „verwandte Diversifikationen“

Vertrautheit mit Wissen und Technologie	neu; unvertraut	Radikale Leistungsinnovation	Marktverwandte Diversifikation	Transformation bzw. laterale, konglomerate Diversifikation
	neu; vertraut	Inkrementelle Leistungsinnovation	Markt-/Techverwandte Diversifikation	Technologieverwandte Diversifikation
	bestehend; vertraut	Marktdurchdringung	Inkrementelle Marktentwicklung	Radikale Marktentwicklung
		bestehend; vertraut	neu; vertraut	neu; unvertraut
		Vertrautheit mit Bedürfnissen und Märkten		

In Anlehnung an Gessinger, G. (2009): Materials and Innovative Product Development. Oxford US: Butterworth-Heinemann

Beispiel GeobruGG AG: angestammtes Geschäft

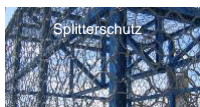
- **angestammtes Geschäft:** Systeme mit **Stahldrahtnetzen und -geflechten** als Schutz **gegen Naturgefahren** wie Steinschlag, Böschungsinstabilitäten, Rutschungen, Lawinen und Murgängen
- **Kernkompetenzen:**
 - „Know-how im Seilbau“ (v.a. für alpine Anlagen)
 - „Fähigkeit, im alpinen Gebirge Anlagen zu konstruieren“
- **Hauptkomponenten der Kernkompetenz:**
 - grosses Engineering Team → Innovationskraft
 - aktives „Patent Research“
 - eigene Patente (aktiver Patentschutz)
 - Eigenentwicklung & -fertigung der Produktionsmaschinen
 - hoher Automatisierungsgrad
- ca. 100 Mio. CHF Umsatz, 300 MA



Forrer Lombriser & Partner
Strategie- und Projektmanagement

Beispiel GeobruGG AG: verwandte Diversifikation

- **Herausforderung 2005:**
 - günstige Seile für Gebäude und Lifte auch von asiatischer Konkurrenz
 - die zwei Hauptumsatzträger „Hangsicherungen“ und „Steinschlagnetze“ haben Höhepunkt des Lebenszyklus überschritten
- **neue Geschäftsfelder: Sicherheitszäune und Überdachungen.** Z.B. für:
 - Ein- und Ausbruchsschutz
 - Durchfahrtsperren an Land und im Wasser
 - Splitterschutz bei Explosionen
 - Transportbereich
- 370% Umsatzwachstum in den letzten 10 Jahren



Forrer Lombriser & Partner
Strategie- und Projektmanagement

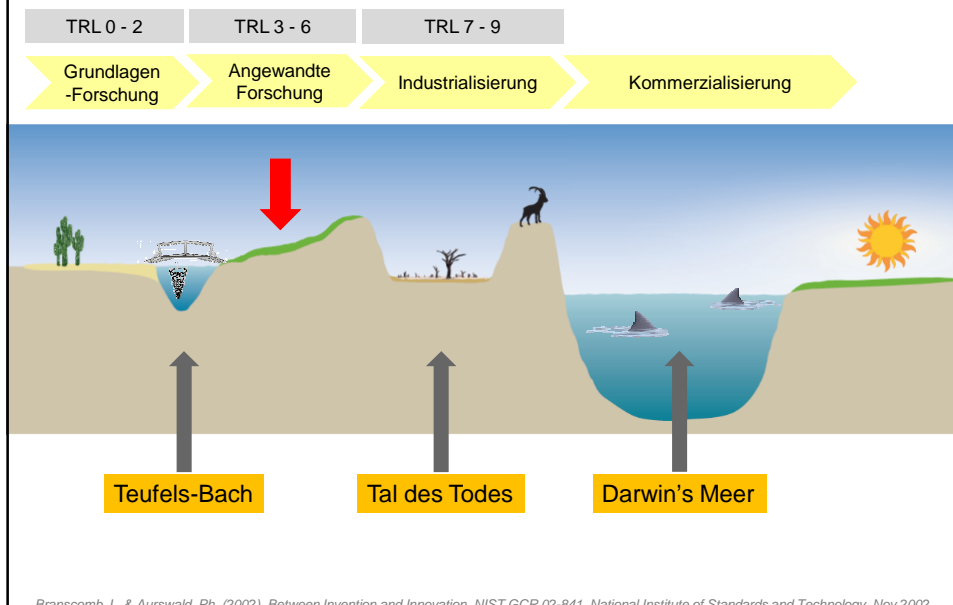
www.geobruGG.ch / Heim 2011)

Zwei Grundvoraussetzungen zur technologieverwandten Diversifikation

1. Strategische Absicht des VR und der GL
2. Bereitschaft, einen langen und beschwerlichen Weg zu beschreiten
 - Tal des Todes
 - Darwin's Meer

Forrer Lombriser & Partner
Strategie- und Projektmanagement

Das Tal des Todes und Darwin's Meer



Technologieverwandte Diversifikation: *Wie sollte man es nicht machen?*



Forrer Lombriser & Partner
Strategie- und Projektmanagement

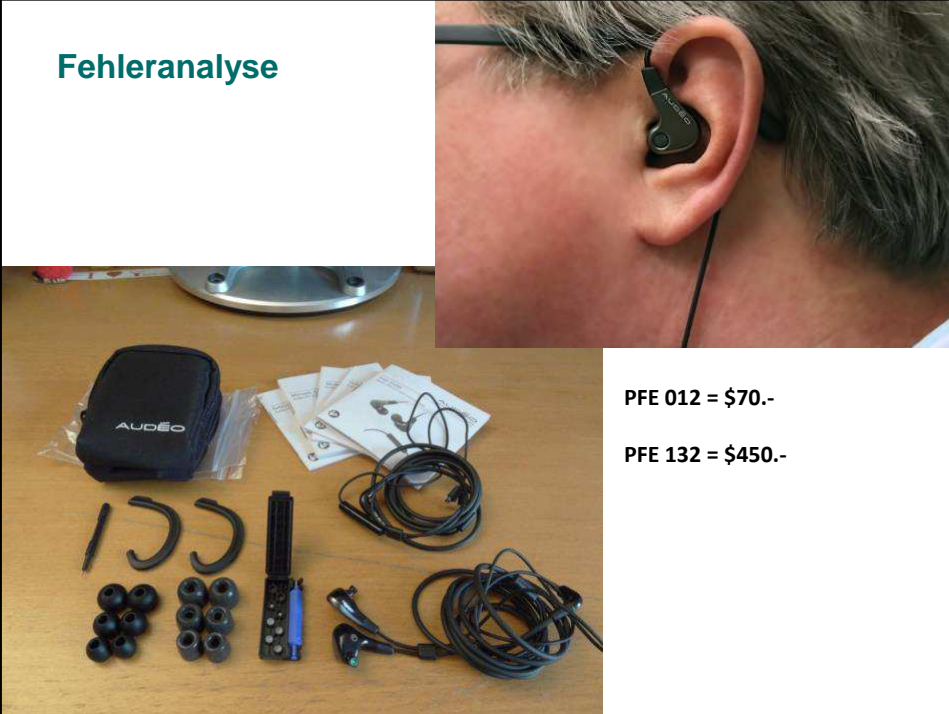
Lukas Braunschweiler (CEO sonova) *Audéo Perfect Fit Earphones*

The screenshot shows a presentation slide with a red header. On the left, there is a video player showing a man (Lukas Braunschweiler) speaking. The main slide content includes the text "4 INCREASE FAILURE" and a quote: "IF YOU WANT TO INCREASE SUCCESS, DOUBLE YOUR FAILURE RATE" attributed to Thomas Watson, IBM founder. An image of earbuds is visible on the right side of the slide. Below the slide, there is an "INDEX" table of contents.

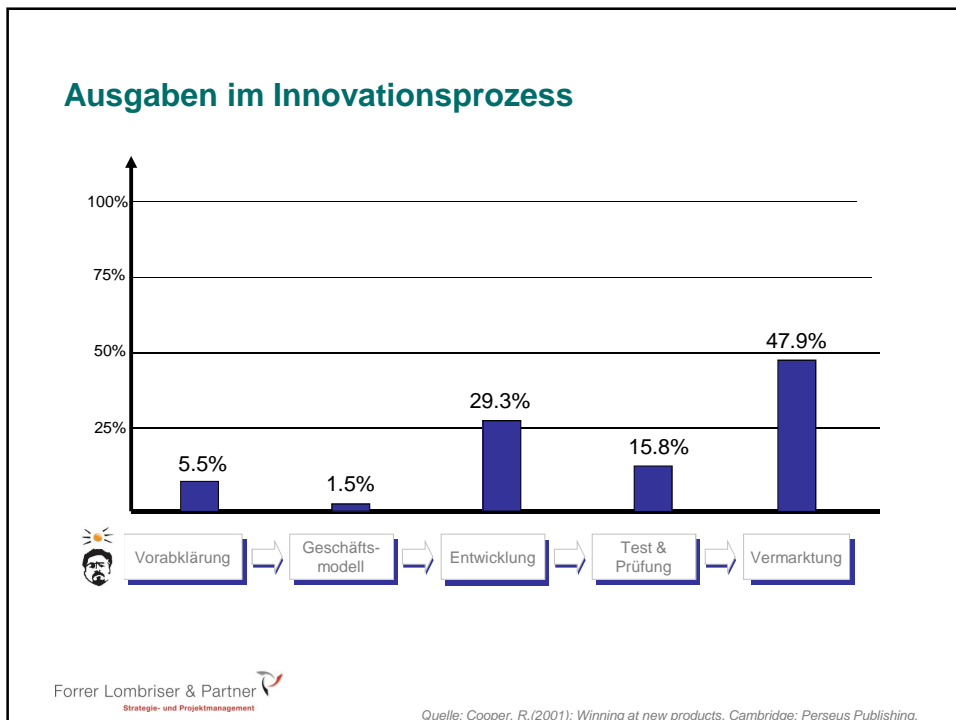
Time	Slide	Content
18:36	Slide 17	DISRUPTION KANN ÜBERALL GESCHEHEN
19:31	Slide 18	NEUER ONLINE INTERMEDIÄR
20:52	Slide 19	NÄHER ZUM KUNDEN
21:57	Slide 20	4

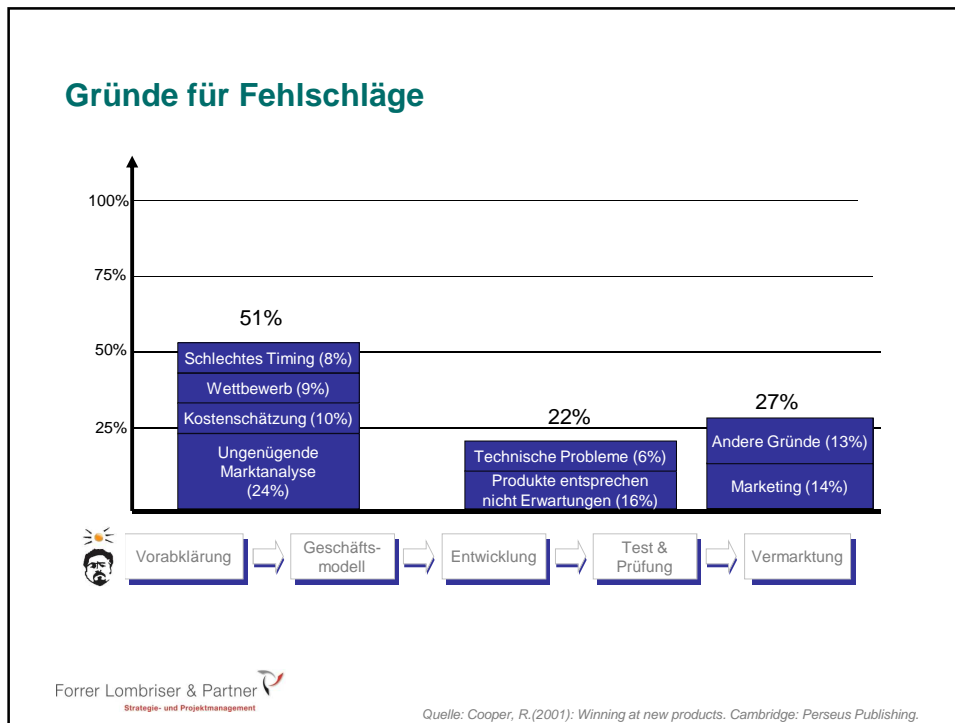
Forrer Lombriser & Partner
Strategie- und Projektmanagement

Fehleranalyse



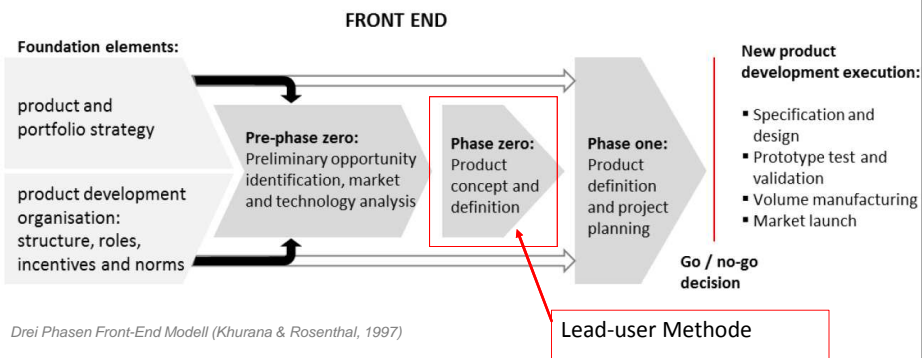
PFE 012 = \$70.-
PFE 132 = \$450.-







Fazit: vom Markt bzw. Kunden her denken!

- Aus diesen Gründen **sind potenzielle Kunden direkt in den Ideengenerierungsprozess miteinzubeziehen.**
- Geeigneter Ansatz: Lead-User-Methode (von Hippel, 1986)





HTW Chur
Schweizerisches Institut für
Entrepreneurship

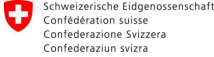


Fachhochschule
Nordwestschweiz

KTI-Projekt


Technologieverwandte Diversifikation

Gefördert durch:




Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Kommission für Technologie und Innovation KTI



a. bacall

"This really is an innovative approach, but I'm afraid we can't consider it. It's never been done before."

Forrer Lombriser & Partner 

Strategie- und Projektmanagement

Methode - Case Study Research

Bei der Auswahl der Fallstudie sollten folgende externen Variablen kontrolliert werden (Eisenhardt, 1989):

- **Branchen** (Verpackung, Software, Kunststoff, Maschinenindustrie)
- **Motive** (Überleben, Wachsen, Neues Standbein, Zyklus-Unabhängigkeit)
- **Diversifikationsziele** (Umsatz halten, Marktanteile, ROI, Umsatzwachstum)
- **Unternehmensgrösse** (von einer Kompetenz bis zu sehr vielen Kernkompetenzen)
- **Internationalisierungsgrad** (Regional, National, Europa, International)

Mit einer **Inter-Fall-Analyse** soll unter Einbezug der Methoden „Pattern-Matching“, „Clustering“ oder „Paarvergleich“ ein neues Diversifikations-Prozessmodell entwickelt werden (Yin, 2009, McClintock, 1979)



- Führender Anbieter für Pet Food Aluminiumschalen mit Sitz in Triesen und Produktion in Einsiedeln



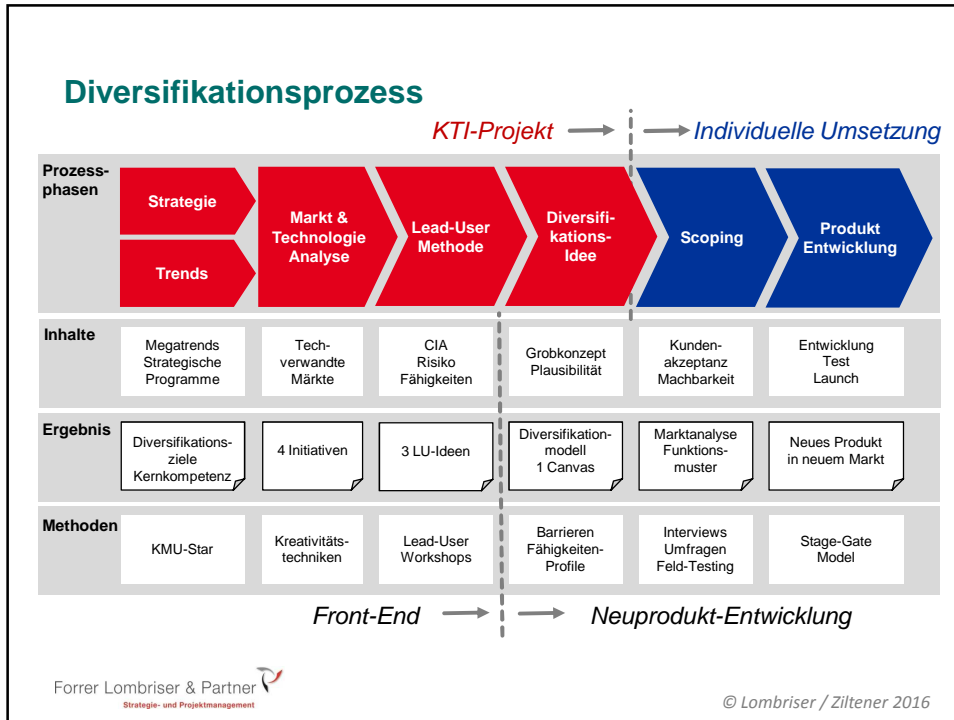
- Nischenplayer für Inkasso-Systeme und App-Entwicklung.



- Inhabergeführtes Unternehmen spezialisiert auf Tiefziehen / Thermoformen von technisch anspruchsvollen Kunststoffen



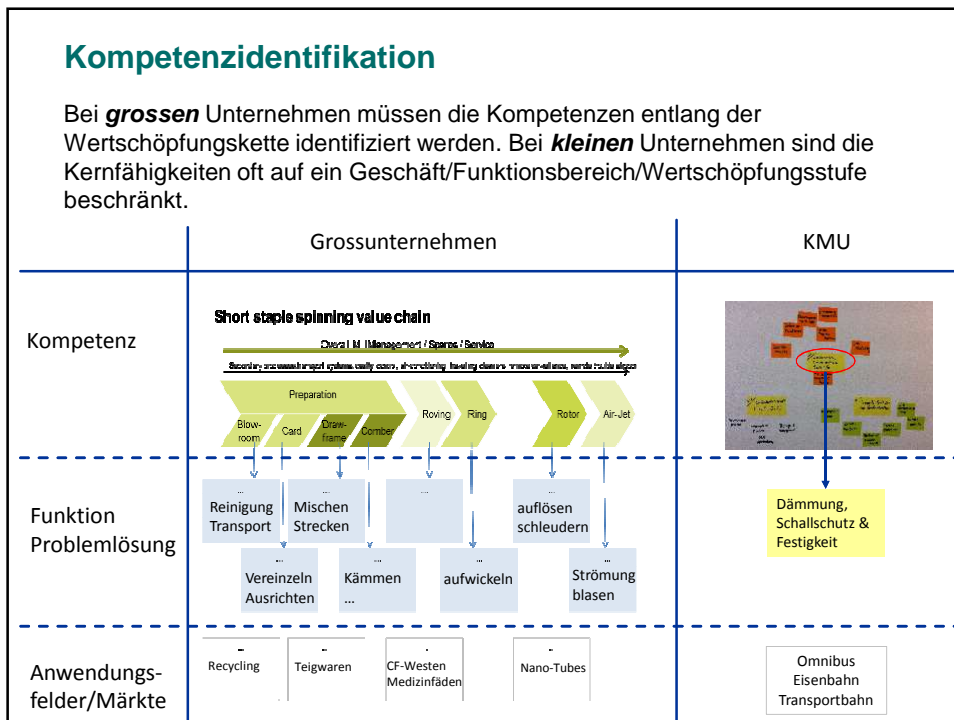
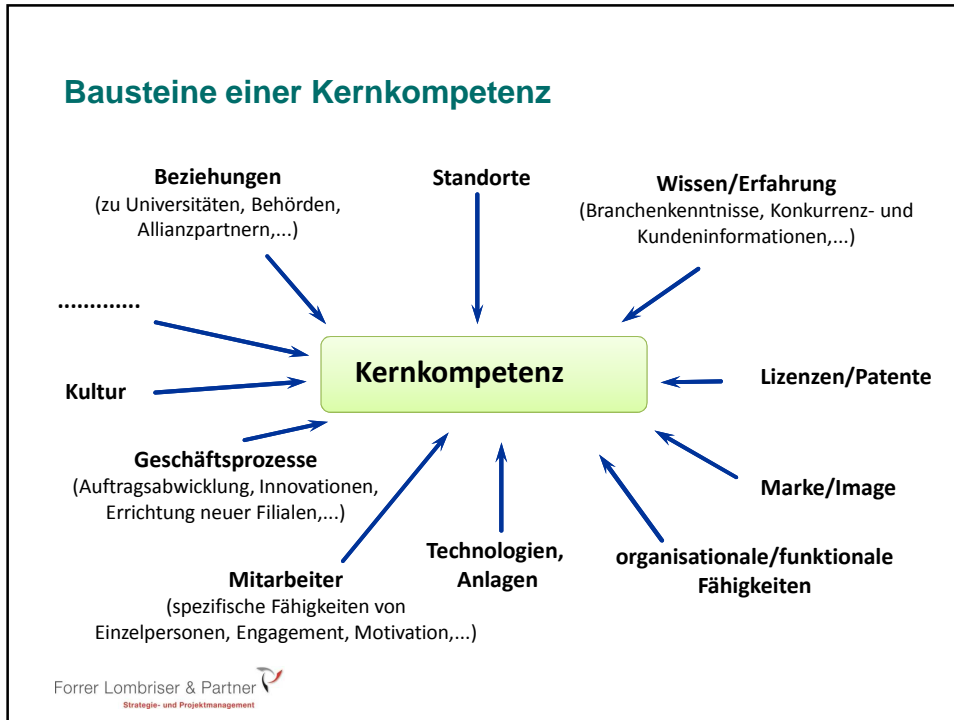
- Weltweit führender Anbieter von Textilmaschinen und -komponenten für die Kurzstapelfaser-Spinnerei.



Schritt 1

Kernkompetenzen und Diversifikationsziel

Forrer Lombriser & Partner Strategie- und Projektmanagement



Diversifikationsziele

Kernkompetenz(en) als Basis für die Diversifikation:

- ♦ **Giessen und Kleben von PLK mit folgenden Merkmalen (porös, nicht homogen, destruktiv)**

Folgende **Ziele** sollen uns bei der Suche nach Diversifikationsmöglichkeiten leiten:

- ♦ **Wachstum/Grösse:** + X Mio. Umsatz in 5 Jahren
- ♦ **Risiko/Abhängigkeiten:** 1. Priorität: **Abhängigkeit von XY reduzieren** durch Erschliessung von neuen Produkt-/Marktkombinationen
2. Priorität: **Reduktion oder Substitution des Schulungsvolumens im klassischen „Knochen-Bereich“** (virtuelles Training) **kompensieren**
- ♦ **Fähigkeiten/Technologie:** Diversifikation basierend auf den vorhandenen Fähigkeiten und Technologien
Möglichkeiten für neue Geschäftsmöglichkeiten im Schulungsbereich prüfen

Investitionsrahmen: je nach Geschäftsidee

▶ **Schlagzeile => Diversifikationsziele:**

- ♦ **Reduktion des Risikos der Abhängigkeit von XY durch Markt- oder Technologieverwandte Diversifikation (neue Produkt- / Marktkombinationen)**

Schritt 2

Definition «Neues Geschäft»

Suchfelder für neue Geschäftsideen

Kernkompetenzen
Was können wir?
 (Schlüsseltechnologien/-fähigkeiten)

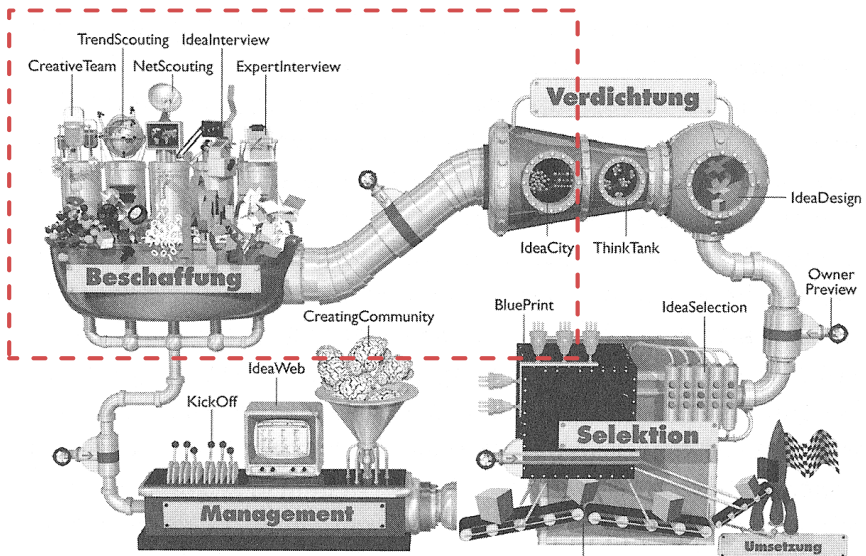


Funktion
Welche(s) Problem/Aufgabe lösen wir?
 („Job-to-be-done“, Problemlösung)

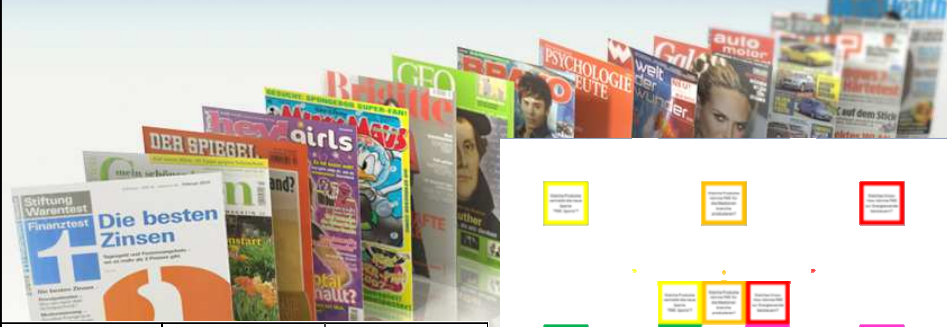


Geschäftsfelder
Wo kann man es anwenden?
 (Produkte/Märkte)

Ideenmaschine BrainStore

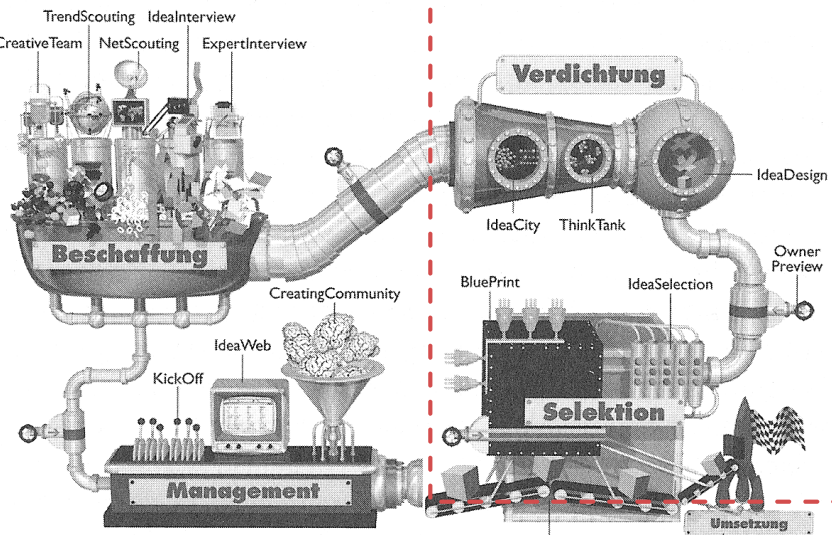


Geschäftsideen mit Kreativitätsmethoden sammeln



Andere Verwendung Gibt es alternative Verwendungen wo wie es ist? Gibt es alternative Verwendungen wenn es angepasst wird?	Anpassen Was anderes ist besser dazu? Zu wem anderen Verwendungen passt es am?	Abwandeln Andere Bedeutung, Farbe, Bewegung, Richtung, Ton, Geruch, Form, Ausformung! Gibt ihm andere Formen, Geometrie
Vergrößern Was kann ich hinzufügen? Übermalen, aufbauschieren? Qualifier, Builder, skizzieren? Verändern, verdrängen? Zusätzliche Komponenten, Zusatz, Fehlfunktion?	Verkleinern Was ist überflüssig? Miniaturisieren? Verfeinern, verdrängen?	Ersetzten Was ersetzen? Anderer Prozess, Herstellung, Ablauf? Anderer CTO? Andere Material?
Umordnen Andere Schema, Dekor, Modell, Erneuerung? Andere Layout?	Umkehren Ursache und Wirkung vertauschen? Auf den Kopf stellen? Ereignis zu Motivierung? Bewegung zu Einweg?	Kombinieren Was ist mit einer Mischung, einer Lagerung, einer Auswahl, einer Anbaumischung? Kombiniere, Erhalten, Absichten, Einsatzbereiche, Ansprüche, Ideen, Ansätze, Teilfunktionen

Ideenmaschine BrainStore



Forrer Lombriser & Partner
Strategie- und Projektmanagement

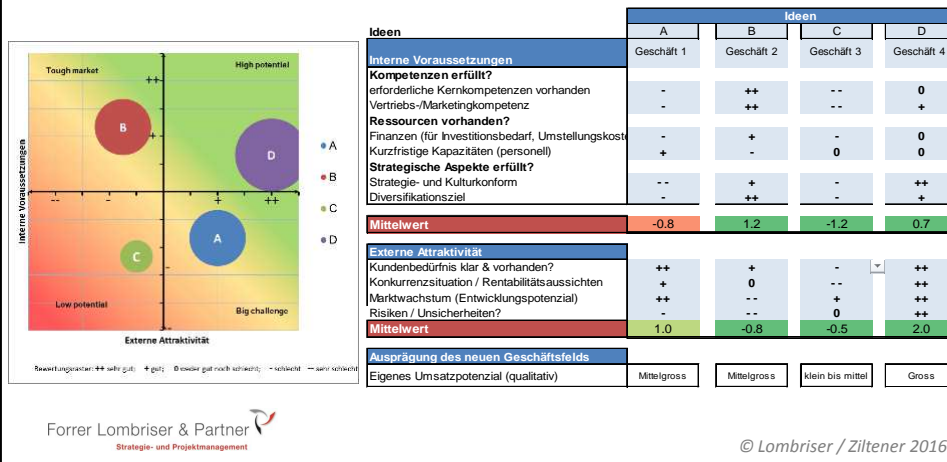
Nadja Schnetzler (2008), Die Ideenmaschine, S. 21

Selektion der neuen Geschäfte

Kriterien sind nicht branchen- und grössenuunabhängig, also stabil über alle Fälle, aber

⇒ *Eigentümergeführte* Unternehmen → Bewertung durch den Inhaber

⇒ *Managementgeführte* Unternehmen → Gewichtetet demokratischer Entscheid



Schritt 3

Spezifikation von Problemlösungen und neuen Produkten
mit Lead-User Methode

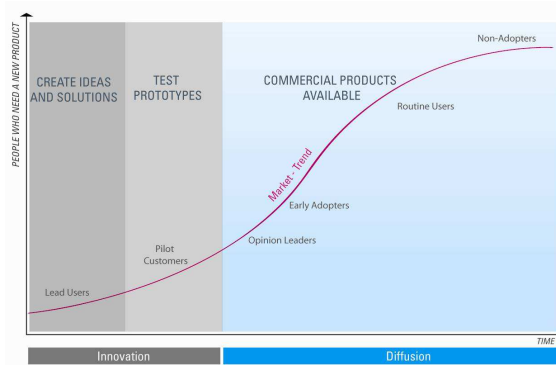
Lead-User

“Lead users are users whose present strong needs will become general in a marketplace months or years in the future. Since lead users are familiar with conditions which lie in the future for most others, they can serve as a need-forecasting laboratory for marketing research. Moreover, since lead users often attempt to fill the need they experience, they can provide new product concept and design data as well.”

(von Hippel, 1986, S. 691)

Lead-user sind besonders innovative Menschen mit einem enormen Problemverständnis.

(Trommsdorff & Steinhoff, 2013)



Forrer Lombriser & Partner
Strategie- und Projektmanagement

Lead-User Methode kann sich lohnen

Lilien, G., Morrison, P., Searls, K., Sonnack, M., & von Hippel, E. (2002). Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development. *Management Science*, Aug 2002; 48, 8, p. 1042 – 1060.

Forrer Lombriser & Partner
Strategie- und Projektmanagement

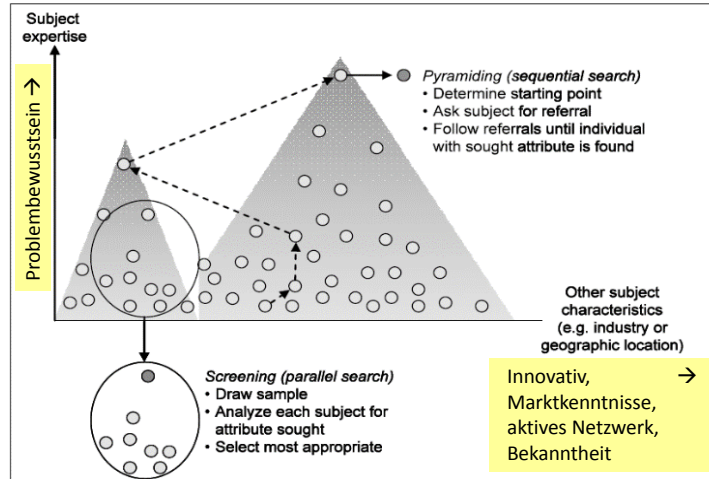
Table 1 LU vs. Non-LU Funded Ideas (Census)

	LU ideas (n = 5) ²	Non-LU ideas (n = 42) ³	Sig.
Factors related to value of idea			
Novelty compared with competition ¹	9.6	6.8	0.01
Originality/newness of customer needs addressed ¹	8.3	5.3	0.09
% market share in Year 5	68%	33%	0.01
Estimated sales in Year 5 (deflated for forecast error)	\$146m	\$18m	0.00
Potential for entire product family ¹	10.0	7.5	0.03
Operating profit	22%	24.0%	0.70
Probability of success	80%	66%	0.24
Factors related to organizational fit of idea			
Fit with existing distribution channels ¹	8.8	8.0	0.61
Fit with existing manufacturing capabilities ¹	7.8	6.7	0.92
Fit with existing Strategic Plan ¹	9.8	8.4	0.24

¹These items were measured using a 10-point rating scale, where 10 = high, 1 = low.
²Funded LU ideas: all are for major product lines.
³Funded non-LU ideas: one is for a major product line, 41 are incremental ideas.

Pyramiden-Verfahren ist effizienter für Suche von Lead-Usern

“In four experiments, we find that pyramiding in each case identifies the best solution within the search space using an average of only 30% of the effort required by mass screening.” (von Hippel et al. 2008)



Forrer Lombriser & Partner
Strategie- und Projektmanagement

Von Hippel, E., Franke, N., Prügl, R. (2008): "Pyramiding": Efficient identification of rare subjects. MIT Sloan School of Management Working Paper 4719-08 October, 2008

Profilierung von Lead-Usern

Lead-User Name	Hans Muster
Bild	
Kontaktdaten	Security Firma GmbH 9000 St.Gallen hans.muster@gmbh.ch Crowd Management (Openair Festivals, Fussball-Stadien)
Auf Empfehlung von (Experte) oder Quelle (woher)	Tagblatt, 1. März 2014
Kriterium	Erfüllungsgrad
LU Definition	
Aktuelles Bedürfnis	tief <-----x-----> hoch
Kann Lösungen skizzieren	tief <-----x-----> hoch
Know-How	
Hat Marktkenntnisse	tief <-----x-----> hoch
Hat ein aktives Netzwerk	tief <-----x-----> hoch
Person ist im Markt/Branche bekannt	tief <-----x-----> hoch
Person	
Ist eher bunter Vogel	tief <-----x-----> hoch
Ist wahghalsig und kühn	tief <-----x-----> hoch
Ist begeisterungsfähig	tief <-----x-----> hoch
Ist freiheitsliebend	tief <-----x-----> hoch
Kommentar	Hat seine eigene Sicherheitsfirma, bildet sich fortlaufend weiter, ist international vernetzt
Bewertung 1 - 6	5

Auswahl der Lead-User

#	Firma	Name	Funktion	Telefon	E-Mail	Rangliste	Komment.	Status	Kommentar
1	Dorsch Packaging Systems AG	Hans-Joachim Wimmer	Senior Manager Innovation Management & Patents	088 674 89 31		13			<ul style="list-style-type: none"> Empfehlen von Cornelia Buchholder (Bewertethem "Textmaschinen" bei Datscom) Sind schon sehr weit im Thema Predictive Maintenance/Service
2	Trumpf Group	Philipp Schulz	Produktionsleiter	091 307 61 61	philipp.schulz@trumpf.com	5	28.05. nicht erreicht Abfrage am 02.06. 01.06. - 01.06. 01.06. - 01.06. 01.06. - 01.06.	Abfrage am 02.06.	<ul style="list-style-type: none"> Empfehlen von Patricia Deffen (HTW Chur) Wird im Thema sein Wird es bis Mittwoch, 01.06. ab und gibt per Mail Bescheid, ob er sein Kollege besser geeignet Empfehlen Dorothea Auerwald
2	Trumpf Laser Marketing Systems AG	Dorothea Auerwald	Leiter F&E Customer	091 307 66 20	dorothea.auerwald@trumpf.com	6	01.06.06.	Zusage am 02.06.	<ul style="list-style-type: none"> Empfehlen von Philipp Schulz (Produktionsleiter Trumpf Group) Wird immer selbst mit dem Thema Industrie 4.0 / Smart Maintenance: Ein Produkt mit Zukunft - in einer Welt, die jedes Ding vernetzt/identifiziert werden muss Leitet Intern das Projekt „Industrie 4.0“
3	Fuchs AG	Philipp Wolf	Walter & CEO	084 797 54 34	philipp.wolf@fuchs.com	10			<ul style="list-style-type: none"> Empfehlen von Ralf Kifer (Datscom, Verantwortl. "Tafelche Maschinen") Beschäftigen sich schon intensiv mit dem Thema Industrie 4.0 / Predictive Maintenance
4	ETH Zurich	Prof. Dr. Konrad Wegner	Professor am Institut für Werkzeugmaschinen	044 632 24 19	wegner@list.maw.ethz.ch	5	01.06.06. 01.06.06.	Abfrage am 16.06.	<ul style="list-style-type: none"> Empfehlen von Martin Deffen Abfrage von Datscom Schickl seinen Mitarbeiter Kurt vor
		Prof. Dr. Andreas Kurtz	Professor am Institut für Werkzeugmaschinen	044 632 57 71	kurtz@list.maw.ethz.ch	6	01.06.06.		<ul style="list-style-type: none"> Empfehlen von Prof. Dr. Konrad Wegner (HTW ETH)
5	Zalika	Boris Langer	Head Compliance Unit, Internal of Things	044 733 96 11	boris.langer@zalika.com	1	01.06.06. 01.06.06.	Zusage am 27.06.	<ul style="list-style-type: none"> Empfehlen von Henning Jäger (Zalika) Consulting im Bereich Predictive Maintenance, siehe Henning Beschäftigt sich schon länger mit Industrie 4.0 und IoT Hat an Konferenzen schon Vorträge zum Thema gehalten
6	SIAG Automation	Hans Wimmer	Geschäftsführer SIAG Konsumtion, Olofenwerk	+43 7746 6066 9	hw@siag-automation.com	6	01.06.06.	Abfrage am	<ul style="list-style-type: none"> Empfehlen von Felix Schauer (SIAG) Steuerungsfachmann von SIAG Interesse an Predictive

Forrer Lombriser & Partner
Strategie- und Projektmanagement

LU Workshop

100 Ideen gesucht
18 selektioniert
5 werden weiterentwickelt
3 priorisiert



17

Titel der Idee: *Blind-Chat - Feedback von Defekten*

Quelle	<i>Gedanke - Gedanken "Das Ding geht mit dem Ansprüche"</i>
Klassifizierung	<i>Wissen - Bar - HD Gedacht wurde Eigene</i>
Wenigstens hat die Idee?	<i>- für WSK, weitere Arbeit Kommentieren nicht - An Belegschaft, Eigenständigkeit</i>
Vergleichs-/Bewertung	<i>- Spitz, Thema beschränkt</i>
Wiederholungsfragen	<i>- Was - Gedächtnis HD - Text Bewertung</i>

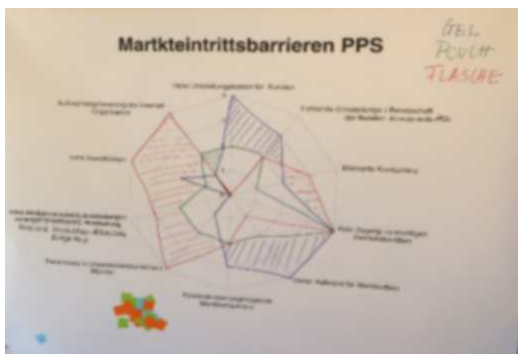
Bewertung

17 17 17 17 17 17 17 17 17 17 17

Schritt 4

Diversifikations-Modell

Auswahl der besten Idee



Rieter - Kompetenzen und Erfolgsfaktoren					
	Bezeichnung				
Kernkompetenz	Wissen-How bezüglich Spinnerei und Gerberherstellung				
	Maschinenbau mit hoher Verfügbarkeit (MTBF) in einem Standard sowie (Licht 2017)				Wichtigkeit der Kompetenz für diese Auswahl
Erfolgsfaktor eines Geschäftsfeldes	Technische Kompetenzen				
	Wissens- und Erfahrungswissen				
Erfolgsfaktor eines Geschäftsfeldes	Prozess- und Qualitätsmanagement				
	Produktions- und Serviceleistungen				
Erfolgsfaktor eines Geschäftsfeldes	Digitale Vernetzung				
	IT-Systeme / Service Plattform				
Erfolgsfaktor eines Geschäftsfeldes	Digitale Vernetzung				
	IT-Systeme / Service Plattform				
Erfolgsfaktor eines Geschäftsfeldes	Digitale Vernetzung				
	IT-Systeme / Service Plattform				

Diversifikations-Modell

Fähigkeiten und Ressourcen	Problemlösung	Markterschliessung
Bestehende Kompetenzen	Kundenproblem/-aufgabe/-bedürfnis	Kundensegment & Pilotkunden
Auszubauende Fähigkeiten	Produkt	Vertriebskanäle & Erschliessungsprozess
Partner	Services & Zusatzleistungen	Diversifikations-Timing
Wertschöpfungskette		

Beispiel eines Diversifikations-Modells

Bestehende Kompetenzen: Produktion von Folien, Druck, Beschneiden & Falten

Auszubauende Fähigkeiten: Produktion von Pouches, Beschneiden & Falten

Partner: Beschneiden & Falten, Beschneiden & Falten

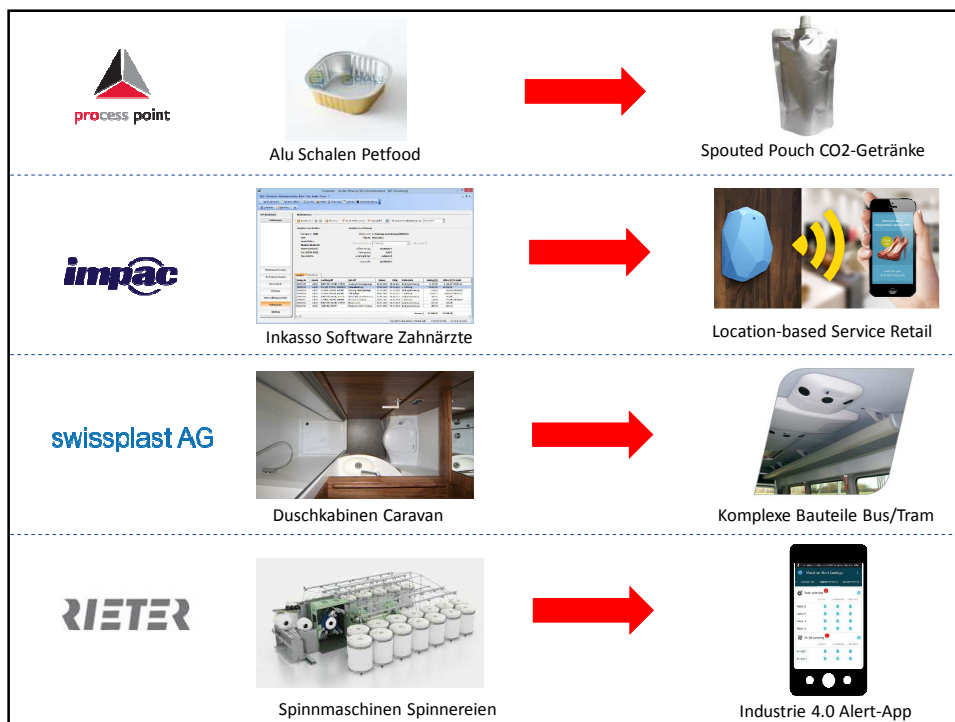


Begründung: verbindet am gegünstigsten den Wunsch nach neuen Produktanwendungen mit vorhandenen Produktionskapazitäten & Kompetenzen in attraktiven Zukunftsmärkten bei geringer Investitionsintensität

Ergebnisse

Technologieverwandten Produktinnovationen

Forrer Lombriser & Partner
Strategie- und Projektmanagement





Diskussion

Forrer Lombriser & Partner
Strategie- und Projektmanagement

© Lombriser / Ziltener

43

Diskussionsfragen:

- Jene mit *positiven* Erfahrungen in Diversifikation:
Decken sich Ihre Erfahrungen / Ansätze mit unserem Vorgehen? Was war anders?
- Jene mit *negativen* Erfahrungen:
Was würden Sie anders machen? Könnte der vorgestellte KTI-Prozess helfen?
- Jene *ohne* Diversifikationserfahrung:
Wieso haben Sie bisher auf Diversifikationen verzichtet? Könnte sich Ihre Meinung aufgrund der Präsentation evtl. ändern?

Forrer Lombriser & Partner
Strategie- und Projektmanagement

© Lombriser / Ziltener

44

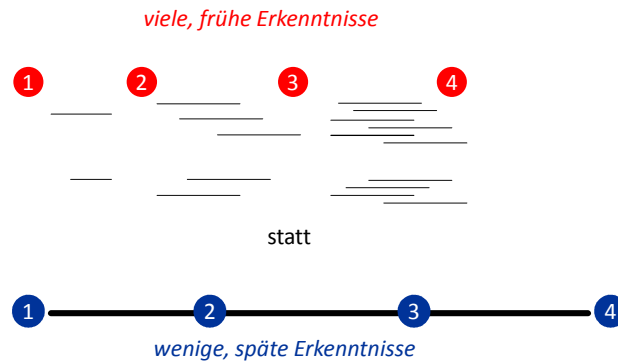
Thesen:

- KMU sollten nur im Notfall (d.h. wenn das Kerngeschäft stark unter Druck gerät) diversifizieren!
- KMU haben gar keine finanziellen und personellen Ressourcen für Diversifikationen!
- In KMU ist die Führung des Diversifikationsprozesses Chefsache. Aber hat eine KMU-GL überhaupt Zeit dafür?
- Der Prozess kann NICHT abgekürzt werden!
- Am Ende ist man gleich schlau wie zu Beginn.
- Für KMU nicht geeignet, weil es zu lange dauert, zu hohe Investitionen bedarf.
- Ein erfolgreicher Diversifikationsprozess stärkt die Anpassungs- und Überlebensfähigkeit eines KMU.

Erkenntnisse

Ansatz «Strategy by Design»

viele kurze «Sprints» statt «Einweg-Marathon»

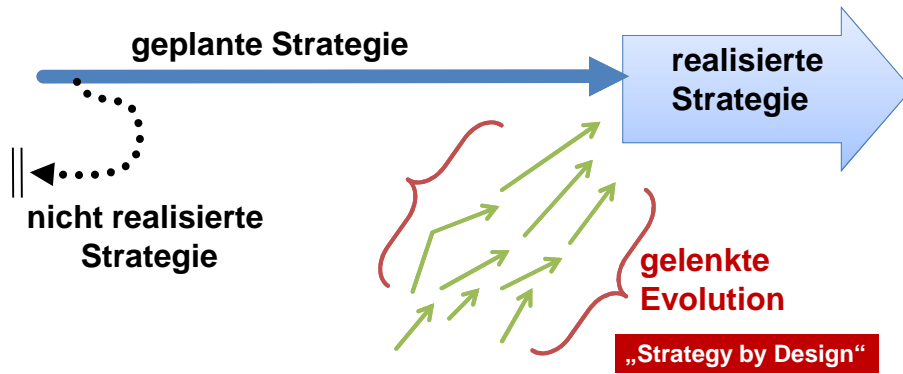


Bereitschaft von potenziellen Kunden zu Tests, Gesprächen oder gar Lead-User-Workshops *ist* vorhanden!

Erfolgsfaktoren

- **Annahmen offenlegen** und prüfen:
 - welche Annahmen (Zielkunden, Kosten, Anzahl Produkte etc.) liegen unserer Idee zugrunde?
 - welche Unsicherheiten bestehen? wie können wir diese früh und einfach prüfen?
- **Graduelles Engagement:** learning-by-doing („*fail small, learn fast*“), z.B.:
 - Prototypen von Produkten
 - Testläufe bei Kunden
 - Marktstudien
 - Produkttests in einem geographisch begrenzten Markt
- Investitionen **anpassen** entsprechend dem Erkenntnisgewinn bestimmter (im voraus geplanter) Meilensteine

KMU-Logik Gelenkte Evolution mit Step-by-Step Strategien



Forrer Lombriser & Partner
Strategie- und Projektmanagement

© Lombriser / Ziltener

49

Prof. Dr. Andreas Ziltener
Swiss Institute for Entrepreneurship
University of Applied Sciences of Eastern Switzerland
Comercialstrasse 22, CH-7000 Chur
Switzerland

andreas.ziltener@htwchur.ch
phone +41 81 286 39 73

My profile
on Mendeley

<http://www.mendeley.com/profiles/andreas-ziltener/>

Forrer Lombriser & Partner
Strategie- und Projektmanagement

Prof. Dr. **Roman Lombriser**

VR-Präsident
Forrer Lombriser & Partner AG
Pestalozzistrasse 2
9001 St. Gallen

Dozent für Strategisches Management
Fachhochschule Nordwestschweiz
4600 Olten

Tel. 079 236 56 08

lombriser@forrer-lombriser.ch
www.forrer-lombriser.ch

Forrer Lombriser & Partner 
Strategie- und Projektmanagement

- ❖ Strategische Begleitung von:
 - KMU
 - mittelständischen Familienunternehmen
 - NPO
- ❖ Projekte & Evaluationen zur strategischen Führung von VR und GL in KMU und NPO



Forrer Lombriser & Partner 
Strategie- und Projektmanagement