

Fallstudie 7

Jonas & Gemperle

Klaus Jonas war nach seiner Lehre als Elektromonteur mehr als 20 Jahre bei einem der führenden schweizerischen Hersteller von Telefonanlagen tätig. In den ersten Jahren seiner beruflichen Tätigkeit sammelte er als Mitglied einer Montagegruppe reiche Erfahrung in der Einrichtung von Neuanlagen. In dieser Funktion zeichnete er sich aus durch ein hohes Verantwortungsbewusstsein, zuverlässige Arbeitsausführung und eine ausgesprochene Fähigkeit zur Planung und Organisation. Ferner fiel er seinen Vorgesetzten auf, weil er regelmäßig Verbesserungsvorschläge einbrachte, die erfolgreich und mit Gewinn umgesetzt werden konnten (zum Beispiel setzte er schon 1985 einen Personal Computer (PC) für die Planung und Kontrolle ein). Seine Beförderung zum Gruppenleiter war daher für die meisten seiner Kollegen keine Überraschung. In der neuen Funktion war Jonas ebenso erfolgreich, da sich seine weitere Stärke – die Führung und Motivation von Menschen – bei dieser Aufgabe erst richtig entfalten konnte. Jonas zählte bald einmal zu den besten Gruppenleitern im Unternehmen. Er wurde immer dann zu Hilfe gerufen, wenn ein besonders heikler Auftrag zu erledigen war. Als die Ablösung der bisherigen «Relais-Anlagen» durch die neuen Digitalanlagen einsetzte, war Klaus Jonas trotz seiner inzwischen 49 Jahre einer, der den Umstieg auf die neue Technik ziemlich problemlos schaffte und daher bei der Umschulung auch die Funktion eines Ausbildners zusätzlich übernahm.

Alles schien in besten Bahnen zu laufen, bis ein überraschendes Ereignis – das drei Tage vor seinem eintundfünfzigsten Geburtstag der Öffentlichkeit bekannt gegeben wurde – die Situation erheblich veränderte. Das Unternehmen wurde im Zuge einer Fusion mit zwei anderen Firmen zusammengeschlossen, was eine umfassende Reorganisation zur Folge hatte. Sozusagen von einem Tag auf den andern verschlechterte sich die Lage von Klaus Jonas erheblich. Die neue Firmenleitung gab bekannt, dass ein Abbau von Arbeitsplätzen unumgänglich sei und dass man insbesondere versuchen wolle, diesen Abbau durch Frühpensionierungen sozial verträglich zu machen. Für ihn selber konnte das unter Umständen heißen, dass er in vier bis fünf Jahren ebenfalls frühzeitig in Pension gehen müsste. Es wäre dann sehr schwierig, irgendwo sonst eine Beschäftigung zu finden. Er konnte sich aber auch nicht mit dem Gedanken anfreunden, bald schon nur noch mit seinem Hund spazieren zu gehen.

Veränderungen gab es auch in der Zusammenarbeit mit den vorgesetzten Stellen. Aus der neuen Firmenzentrale folgten zahlreiche neue Anweisungen. Fast alles, was bisher gegolten hatte, wurde auf den Kopf gestellt. Hinzu kam, dass Klaus Jonas mit dem Führungsstil seines neuen Chefs zunehmend Probleme hatte. Während er früher jahrelang sehr selbständig arbeiten können, erhielt er nun dauernd detaillierte Anweisungen. Sein neuer Chef mischte sich permanent in Einzelheiten der Arbeitsausführung ein, was Jonas als sehr unangenehm und als ein Zeichen des Misstrauens empfand.

In dieser Zeit der Verunsicherung stieß Klaus Jonas eines Abends in der Bahnhofunterführung zufällig auf seinen ehemals besten Schulfreund Erich Gemperle, den er für Jahre aus den Augen verloren hatte, obwohl er – wie sich später herausstellte – seit längerem wieder in der Gegend wohnte. Sogleich beschlossen die beiden, das freudige Wiedersehen bei einem gemeinsamen Nachtessen zu feiern. Gemperle, der ursprünglich Möbelschreiner gelernt hatte, lebte einige Jahre in Australien, – wie er erzählte – sei dann aber auf Wunsch seiner Frau wieder in die Schweiz zurückgekehrt und habe die letzten sechs Jahre als Leiter des Hausdienstes in einem großen Industriebetrieb verbracht. Gerade jetzt stehe er vor einer wichtigen Entscheidung. Ein Freund, der aus Altersgründen sein kleines, gut eingeführtes Reinigungsgeschäft (10 Angestellte, 300 000,- Franken Umsatz) in der Stadt Bern verkaufen wolle, habe ihn ermuntert, dieses zu erwerben und es weiterzuführen. Bis Ende Monat müsse er seinen Entscheid bekannt geben. Als Klaus Jonas dies hörte, ging ihm durch den Kopf, wie er vor einiger Zeit, als er mit der Installation einer Anlage in einem großen Unternehmen beschäftigt war, zufällig längere Zeit den Putzfrauen zugeschaut hatte, welche die Pa-

pierkörbe leerten und mit dem Staublappen über die Pulte wischten. Damals kam ihm spontan die Idee, dass man die Reinigung von Büros besser und professioneller planen und organisieren könnte.

Als Klaus Jonas im Laufe des Gesprächs auch seine eigene etwas unbefriedigende Situation erläuterte, sagte Gemperle plötzlich: «Klaus, warum kaufen wir die Firma nicht gemeinsam?» Das war die erleuchtende Idee. Sogleich begannen die beiden Pläne zu schmieden und Möglichkeiten einer Firmenerweiterung zu diskutieren. Schließlich einigten sie sich darauf, die Sache noch in der gleichen Woche ausführlich zu besprechen.

Drei Wochen später waren sich die beiden Freunde einig. Klaus Jonas und Erich Gemperle steckten fast ihre ganzen Ersparnisse in den Kauf des Reinigungsunternehmens und kündigten (moralisch unterstützt von ihren Ehegattinnen) ihre bisherigen Arbeitsstellen, was in ihrem Alter einigen Mut brauchte. Aber beide waren von der neuen Herausforderung so begeistert, und gemeinsam hatten sie so optimistische Pläne, dass Zögern und Vorsicht in ihrem Denken keinen Platz mehr fand.

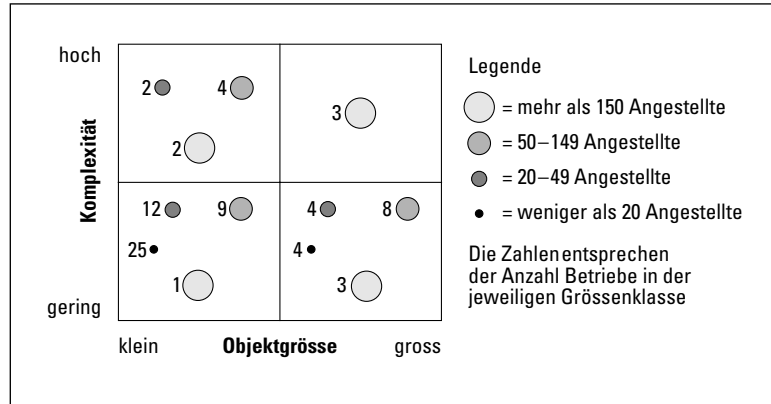
Gleich nachdem sie die Firma gekauft und in die Kollektivgesellschaft Jonas & Gemperle umgewandelt hatten, begannen die beiden, ihr neues Unternehmen systematisch zu analysieren und zu reorganisieren. Kurzfristig war eine beträchtliche Umsatzsteigerung erforderlich, damit überhaupt für beide ein Einkommen erwirtschaftet werden konnte. Deshalb versuchten sie sich zunächst über die Stärken und Schwächen der gekauften Firma klar zu werden und gleichzeitig nach neuen Geschäftsmöglichkeiten Ausschau zu halten. Wie sich Jonas und Gemperle bald einmal überzeugen konnten, hatten sie eine Truppe von sehr guten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern «eingekauft». Die allermeisten waren Ausländer verschiedener Nationen. Schwierigkeiten boten lediglich die Kommunikationsprobleme und Konflikte, die aus sprachlichen Gründen und teilweise auch wegen Mentalitätsunterschieden hin und wieder auftraten und die sich ungünstig auf die Arbeitsausführung auswirkten, was auch schon zu Kundenreklamationen geführt hatte. Trotz allem gab es unter den Mitarbeitenden einige, die über beachtliche praktische und technische Spezialkenntnisse etwa in der Teppich- oder Fassadenreinigung oder in der Behandlung von Steinböden verfügten. Trotz allem war die Planung der Einsätze und die Organisation der Arbeiten durchaus noch verbesserungswürdig. Vom Vorgänger hatten sie eine Buchhaltung, Personaldossiers, Kundenunterlagen und Projekt-Einsatzpläne in einem Zustand übernommen, den man getrost als «Chaos» bezeichnen durfte. Was die neuen Geschäftschancen betraf, wusste Gemperle, dass die Firmen mehr und mehr bereit waren, Reinigungsaufträge an Drittfirmen zu übergeben. Das «Outsourcen» war auch in seiner frü-

heren Firma ein Thema gewesen, wobei man selbstverständlich das Ziel hatte, mit diesen Maßnahmen Kosten einzusparen. Ein Anliegen der Unternehmen war auch, für die gesamten Reinigungsarbeiten (z. B. Innen- und Außenreinigung) nur noch einen Ansprechpartner zu haben. Und natürlich erwartete man bei einer Vergabe der Arbeiten eine einwandfreie Qualität.

Gemperle hatte sich bei seinem früheren Arbeitgeber schon seit längerem mit dem Thema «Gebäudemanagement» beschäftigt. In einer Fachzeitschrift war er auf folgende Aufstellung gestoßen, welche die künftigen Ausbau- und Entwicklungsmöglichkeiten der Firma Jonas & Gemperle zusammenfasste und die er jetzt mit seinem Freund Klaus diskutierte.

Gebäudemanagement		
Technik Betrieb System-Betreuung Energiemanagement Abfallbeseitigung weitere Leistungen	Infrastruktur Reinigungsdienst Hausmeister-/Unterhaltsdienst Postdienst Sicherheitsdienst weitere Leistungen	Verwaltung Vermietung Objektbuchhaltung Vertragsbetreuung Energieabrechnung weitere Leistungen

Den beiden war bald einmal klar, dass sie sich vorerst auf ausgewählte Gebiete aus den Bereichen Technik und Infrastruktur beschränken wollten, wobei das Geschäftsfeld «Reinigungen» einstweilen noch im Zentrum stehen würde. Sie waren davon überzeugt, dass im Bereich der Reinigungsdienste noch einiges zu machen sei. Obwohl es sich oberflächlich betrachtet nur darum handelte, den Kunden die Dienstleistung «Reinigung» anzubieten, sahen sie Möglichkeiten, in diesem Markt, den sich zahlreiche einzelne Putzfrauen, verschiedene kleine und mittlere Unternehmen sowie einige große Reinigungskonzerne unter sich aufteilten, weiter zu expandieren. Grundsätzlich ließ sich der Teilmarkt «Reinigungen» nach den Dimensionen Komplexität und Größe etwas strukturieren. Als Objekte höchster Komplexität gelten Kunden, bei denen von der Art der Tätigkeit her besonders schwierige Reinigungsaufgaben zu lösen sind, wie etwa Unternehmen, in denen heikle Substanzen zum Einsatz kommen oder Krankenhäuser, wo für die Gewährleistung der erforderlichen Hygiene auch Spezialkenntnisse erforderlich sind. Die Größe eines Objekts kann gemessen werden nach der Anzahl Personen, die für dessen Betreuung eingesetzt werden müssen. Jonas und Gemperle versuchten, die heutige Marktkonkurrenz und -lage in einem Portfolio darzustellen (vgl. folgende Darstellung).



▲ Reinigungsmarkt der Region

Die einzelnen selbständigen Putzfrauen, die in dieser Darstellung zahlenmäßig nicht aufgeführt sind, waren natürlich fast ausschließlich im Quadranten geringe Komplexität/kleine Objektgröße tätig. Jonas und Gemperle hatten das feste Ziel, ein außergewöhnliches Reinigungsunternehmen aufzubauen. Aufgrund dieses Portfolios war ihnen jedoch klar, dass angesichts der gegenwärtigen Größe ihres Unternehmens die Haupttätigkeit ebenfalls in diesem unteren Quadranten liegen würde. Damit wurde auch zum Teil die Frage beantwortet, in welchen Segmenten sie vorwiegend aktiv werden wollten. Der Hauptanteil im Bereich kleine Objekte mit geringer Komplexität waren die ganz normalen Büroreinigungen. Hinzu kamen einfache Fassadenreinigungen kleiner Objekte. Eine gewisse Ausweitung in das Segment kleiner Objekte mit hoher Komplexität war ebenfalls denkbar, wurde aber vorerst nicht weiterverfolgt. Es ging hier einerseits um das Segment der technischen Spezialreinigungen, in welchem besonders die Firmen, die häufig mit giftigen chemischen Substanzen zu tun hatten, vermehrt das «Outsourcing» der Anlagenreinigung ins Auge fassten, und andererseits um kleine Spitäler (oder Abteilungen davon), kleine Privatkliniken und Arztpraxen, wo bakterielle Hygiene eine besondere Rolle spielte.

Ein solches Portfolio erstellten sie auch für das Segment «Wartung» (Hausmeister, Unterhaltsdienst). Im Endeffekt sah es – von kleinen Abweichungen abgesehen – sehr ähnlich aus wie das Portfolio für das Segment «Reinigung».

Jonas und Gemperle hatten den Ehrgeiz, mittelfristig auch in die Bereiche der größeren Objekte vorzudringen. Dazu mussten sie aber erheblich wachsen. Noch war an die Großobjekte kaum zu denken. Die beiden wussten sehr gut, dass es nicht einfach sein würde, neue Kunden

zu gewinnen. Um dieses Ziel zu erreichen, mussten sie gegenüber ihren Konkurrenten Vorteile aufweisen können, die den Wünschen der Auftraggeber entsprachen. Sie beabsichtigten daher, die ganz normalen und selbstverständlichen Dienstleistungen rund um die Reinigung mit höchster Zuverlässigkeit und überdurchschnittlicher Qualität zu erbringen. Zudem wollten sie ihren Kunden mit Offerten und Arbeitsplänen eine ganz genaue Beschreibung der Dienstleistungen unterbreiten und damit eine größtmögliche Transparenz über Ausmaß und Qualität der angebotenen Leistungen schaffen. Die Betonung von **Zuverlässigkeit, Qualität und Transparenz** schien sich ihnen besonders in diesem Bereich, in dem sich auch viele «Amateure» betätigten, als Möglichkeit zur Marktprofilierung anzubieten. Gegenüber den großen und professionellen Unternehmen wollten sie sich zudem durch eine betont persönliche Kundenbetreuung abheben. Sie beschlossen, in einer ersten Phase ihren Kunden vorwiegend Standard-Reinigungsangebote (Reinigung von Büros und Arbeitsräumen, Restaurants, öffentlichen Gebäuden, Spezialreinigungen in Neubauten oder bei Wohnungswechsel sowie Fassadenreinigungen) und Wartungsarbeiten (Hauswartungen, Wegpflege, Entsorgung von Abfällen, Unterhaltsreinigungen usw.) anzubieten.

Jonas, der über ausgezeichnete Computer-Kenntnisse verfügte, erarbeitete mit Hilfe einer Standardsoftware eine auf die Bedürfnisse ihres Unternehmens zugeschnittene Anwendung, um die Erstellung von Offerten und Arbeitsplänen zu beschleunigen und zu erleichtern. Zudem erstellten sie gemeinsam mit größter Sorgfalt eine vollständige Liste mit den Preisen für die genau umschriebenen Dienstleistungsangebote, die in die Offerten und Arbeitspläne übernommen werden konnten. Sie boten den Kunden damit die Möglichkeit, genau die jeweils gewünschten Dienstleistungen auszuwählen. Zudem konnten mit dieser präzisen Leistungsbeschreibung unliebsame Missverständnisse zwischen Kunden und Leistungserbringer weitgehend ausgeschlossen werden. Diese Akribie in der Leistungsbeschreibung war ein wesentlicher Teil der Professionalisierung der Dienstleistung «Reinigung» und sollte ein Markenzeichen der Firma Jonas & Gemperle werden.

Da Jonas selber kaum über Branchenfachkenntnisse verfügte, übernahm sein Freund die Verantwortung für den technisch-praktischen Teil der Führung, während Jonas sich vorwiegend der Planung, dem Marketing, dem Kundenkontakt und der Gesamtleitung widmete.

Gemeinsam überlegten die beiden, wie sich die Elemente Zuverlässigkeit, überdurchschnittliche Qualität und hohe Transparenz am besten in die Praxis umsetzen ließen. Zur Sicherung der Transparenz hatten sie mit der Liste des Dienstleistungsangebotes und mit dem Computerprogramm für die Offerten und Arbeitspläne bereits entscheidende Vor-

arbeiten geleistet. Zuverlässigkeit und Qualität – das war beiden klar – hing einerseits von der Führung und andererseits von der Qualität des Reinigungspersonals selbst ab. Sie waren sich daher einig, dass der Auswahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter künftig größte Aufmerksamkeit geschenkt werden musste. Zentrale Anforderungen wie Vertrauenswürdigkeit, großer Leistungswille und selbständige Arbeitsweise mussten bei jeder Einstellung eines neuen Mitarbeiters oder einer neuen Mitarbeiterin sorgfältig abgeklärt werden. Das war nur durch ausführliche Gespräche mit den Bewerberinnen und Bewerbern zu erreichen. Diese Methode war zeitlich sehr aufwendig, aber sie waren davon überzeugt, dass sich dieser Aufwand lohnen würde. Der Einstiegslohn für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war eher gering. Vergleiche zeigten, dass die Ansätze im unteren Bereich des «Marktpreises» lagen. Es war jedoch klar, dass gute Leute auf die Dauer nur dann in der Firma bleiben würden, wenn man ihnen ein marktgerechtes Einkommen bieten konnte. Jonas und Gemperle beschlossen die Einführung eines differenzierten Leistungs- und Zulagensystems um dieses Ziel zu erreichen. Erstens sollten die Mitarbeitenden nach Quadratmeter-Leistung entlohnt werden. Zweitens wurden für alle besonders schwierigen oder unangenehmen Arbeiten Zulagen zum Grundlohn entrichtet und schließlich sollte ein System der Leistungsbeurteilung die Voraussetzungen für die Aufteilung eines Leistungsbonus schaffen, der im Maximum 30% vom Grundlohn ausmachte. Letzteres setzte voraus, dass alle Angestellten einmal pro Jahr qualifiziert wurden.

Neben der sorgfältigen Auswahl des Personals sollten ferner eine klare Führungsstruktur sowie genaue Arbeitspläne zur Qualitätssicherung beitragen. Für jedes Reinigungsvorhaben oder Reinigungsobjekt war ein «Projektmanagement» vorgesehen. Dies bedeutete, dass die einzelnen Aufgaben des «Projektes» genau bezeichnet, in einem Ablaufplan festgehalten und einem oder mehreren Mitarbeitenden zugeordnet wurde. Zudem hatte für jedes «Projekt» eine Projektleiterin oder ein Projektleiter die Führungsverantwortung zu übernehmen. Damit konnte sichergestellt werden, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei jedem Einsatz genau wussten, welche Aufgaben sie zu erledigen hatten. Die Projektleiterin oder der Projektleiter der Reinigungsgruppe war zudem gegenüber dem Auftraggeber und gegenüber Jonas oder Gemperle für die Qualität der ausgeführten Arbeit verantwortlich. Um die Zufriedenheit der Kunden laufend zu überprüfen, mussten sie den Auftraggebern periodisch einen Fragebogen aushändigen, der mit den entsprechenden Kommentaren versehen direkt an Jonas oder Gemperle zurückgesandt werden konnte. Ferner wurde im Vertrag zugesichert, dass einer der Geschäftsleiter (Jonas oder Gemperle) mit der verantwort-

lichen Kontaktperson des Auftraggebers mindestens einmal pro Monat telefonisch oder persönlich Verbindung aufnehmen würde.

Da dieses Konzept einen überdurchschnittlich hohen Aufwand für die Arbeitsvorbereitung sowie die Führung und Überwachung vorsah, musste bei der Ausführung die Produktivität gesteigert werden, damit den Kunden keine höheren Gesamtkosten entstanden. Es zeigte sich sehr bald, dass diese Produktivitätserhöhung insbesondere durch eine sorgfältige Planung, durch den Einsatz genauer Arbeitspläne und ein gutes Projektmanagement durchaus zu erreichen war.

Als die Vorarbeiten abgeschlossen waren, begab sich Jonas auf Kundenbesuch. Mit der ihm eigenen Arbeitssystematik nahm er Kontakt zu allen wesentlichen Firmen in der Region auf. Dabei zeigte sich zur Freude der beiden Geschäftsinhaber, dass ihr Konzept bei vielen Firmen auf großes Interesse stieß. In kurzer Zeit konnten sie so viele neue Kunden in den von ihnen anvisierten Bereichen der Standardreinigung und Wartungsarbeiten gewinnen, dass sie nur mit Mühe rechtzeitig das erforderliche Personal anstellen konnten. Der große Wachstumsdruck, der oft kaum Zeit ließ, die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgfältig in ihre Aufgaben einzuführen, verursachte verschiedentlich Qualitätsprobleme, die allerdings teilweise auch auf die quadratmeterabhängige Bezahlung, die zu flüchtigem Arbeiten verleitete, zurückzuführen waren. Außerdem hatten sich einige Kunden auf den Fragebogen negativ über die sorglose Verwendung von ökologisch nicht unbedenklichen Reinigungsmitteln geäußert. Außerdem hatte sich herausgestellt, dass besonders bei Fassadenreinigungen infolge der inzwischen veralteten technischen Hilfsmittel die Kosten deutlich höher lagen als bei der Konkurrenz. Trotzdem konnten Jonas & Gemperle in nur gerade drei Jahren den Umsatz von ehemals 300 000,- Franken beinahe um das Zwanzigfache steigern. Im gleichen Zeitraum erhöhten sie den Personalbestand um das Zwölffache auf 120 Personen, worunter allerdings die jährliche Beurteilung der Mitarbeitenden erheblich litt, da der Aufwand für diesen Teil der Qualitätskontrolle inzwischen beinahe sechs volle Arbeitswochen beanspruchte.

Aber Jonas und Gemperle freuten sich über ihren Erfolg. Es war ihnen gelungen, eine so einfache Dienstleistung wie «Reinigung» den Kunden in einer verbesserten Form anzubieten. Damit verbunden war eine deutliche Produktivitätssteigerung. Anhand mehrerer Beispiele konnten sie aufzeigen, dass sie eine bestimmte Reinigungsleistung 15% bis 20% günstiger erbringen können als eine von der Kundenfirma intern beauftragte Reinigungsgruppe. Im Zuge des Personalwachstums war es insbesondere im letzten Jahr gelungen, auch einige größere Objekte geringer Komplexität zu akquirieren. Da sie noch keineswegs

daran dachten, die Expansion zu bremsen, nahmen sie sich eine weitere Akquisitionstour vor, wobei sie insbesondere das Kundensegment «öffentliche Verwaltung» (Stadt, Kanton, Bund) anvisierten.

Darüber hinaus planten die beiden Geschäftsinhaber die Diversifikation in ein neues Betätigungsfeld, auf das sie mehr oder weniger zufällig gestoßen waren. Bei der Auswahl neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mussten sie immer wieder Leute abweisen, die zwar einen sehr vertrauenswürdigen und charakterlich einwandfreien Eindruck hinterließen, aber aus Gründen des Alters oder wegen körperlicher Mängel für anstrengende Reinigungs- und Wartungsarbeiten kaum in Frage kamen. Gleichzeitig wurde bei Gesprächen mit Kunden immer wieder deutlich, dass mancherorts der Wunsch bestand, neben der Reinigung auch andere Dienstleistungen an Externe zu übertragen. Kulturelle Einrichtungen wie Museen, Galerien, Theater usw. meldeten Bedarf sowohl für die Aufsicht als auch für die Eingangskontrolle, und bei Warenhäusern und Verkaufsläden bestand eine Nachfrage nach Aufsichts- und Sicherheitspersonen. Allerdings existierten besonders für die Bereiche Eingangskontrolle und Sicherheit bereits etablierte und spezialisierte Firmen (z.B. Securitas). Deshalb mussten sich Jonas und Gemperle überlegen, was zu tun wäre, um sich in diesem neuen Segment profilieren zu können.

	Fragen zur Fallstudie
--	------------------------------

1. Beurteilen Sie die bisherige Strategie von Jonas & Gemperle: Welche Nutzenpotenziale haben Jonas & Gemperle erschlossen und wie attraktiv schätzen sie diese in Zukunft ein? Welche strategischen Erfolgspositionen und Kernkompetenzen besitzt das Unternehmen?
2. Welche Verbesserungen im Rahmen der bisherigen Strategie schlagen Sie vor?
3. Der hohe Qualitätsstandard der Firma Jonas & Gemperle hat sich mittlerweile in der Region herumgesprochen. Letzte Woche hat Gemperle von der Verwaltung des größten Krankenhauses in der Region eine Offertanfrage für die Reinigung der Notfallstation erhalten. Was halten Sie vor dem Hintergrund der bisherigen Strategie von diesem möglichen Auftrag?

4. Wie sinnvoll ist die von Jonas & Gemperle erwogene Diversifikation zum heutigen Zeitpunkt? Geben Sie Antworten auf folgende Fragen, indem Sie eine Produkt-/Markt-Matrix (siehe ◀ Abbildung 7.19 auf Seite 275) erstellen:
- a) Welche Möglichkeiten stehen Ihnen offen?
 - b) Welche Vorteile/Chancen und Nachteile/Risiken weisen die einzelnen Möglichkeiten auf?
 - c) Welche Wachstumsmöglichkeiten gäbe es bei einem Verzicht auf Diversifikation?
 - d) Welchen Rat würden Sie den beiden Geschäftsinhabern aufgrund Ihrer Analyse erteilen?