



Informationen zum Thematischen Einstieg

Die Portfolio-Analyse

Thematische Einführung

Jede Unternehmung macht sich Gedanken darüber, welche Waren oder Dienstleistungen sie anbieten möchte, um Geld zu verdienen, bzw. erwirtschaften. Dabei gibt es echte „Sternchen“, welche dem Unternehmen das Geld nur so in die Kassen spülen und auch das eine oder andere Produkt, was zwar schon lange produziert wird und „Bestands-Kunden“ anlockt, aber insgesamt keinen Gewinn mehr bringt, sondern sogar mehr Geld kostet (man spricht hier vom „negativen Gewinn“).

Stell dir folgende Situation vor: In einem Unternehmen existiert ein Produkt, das mit Abstand den meisten Umsatz einbringt. Allerdings drängen Wettbewerber auf den Markt, die Konkurrenz steigt. Das Unternehmen entwickelt neue Produkte, die vielversprechend wirken, jedoch noch viel Investition (finanziell und personell) benötigen, um sichtbar zu werden – zumal auch diese Märkte umkämpft sind.

Worauf sollte das Unternehmen seinen Fokus legen? Neue Produkte pushen? Etablierte Produkte stärken oder ausbauen? Dies sind strategische Überlegungen, die über das Überleben eines Unternehmens entscheiden können. Glücklicherweise gibt es Methoden, die in solchen Situationen unterstützen können – allen voran die Portfolioanalyse.

Lernziele:

- Die Schüler*innen lernen das Werkzeug der Portfolio-Analyse kennen und können es am Beispiel von Apple nachvollziehen
- Die Schüler*innen führen die Analyse für den eigenen Schulkiosk durch und erarbeiten auf dieser Grundlage dann Handlungsempfehlungen.

Teilziele:

- Die Schüler*innen machen sich ihre Ernährungsumgebung und das eigene Einkaufsverhalten bewusster.



	Min.	Methode	Material	Aufgabe
Einstieg	10-15min	Plenum	Tafel: Große Grafik einer 4-Felder-Matrix, Erklärung der einzelnen Felder (Fragezeichen, Sterne, Geld-Kühe, arme Hunde), Verschiedene Frühstücksmüslis von beispielsweise Köln Flocken	<p>Lehrkraft (L) macht den Einstieg, indem sie fragt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kennt ihr große Lebensmittel-Unternehmen? • Für was sind sie bekannt? <p>L stellt die Auswahl an Flocken/Müslis auf den Tisch mit entsprechenden Preisschildern.</p> <p>Anschließend sollen die Schüler*innen einschätzen, in welches Feld der Matrix welches Müsli gehört</p>
Erarbeitung	10-15 min	Kleingruppen À 3-4 Schüler*innen	Handys/Tablets/ Whiteboard	<p>1. Arbeitsauftrag: Die Ernährungsumgebung beschreiben</p> <p>a. Welche Angebote/Möglichkeiten gibt es in direkter Umgebung?</p> <p>L teilt die Schüler*innen in Gruppen ein. Jede Gruppe soll nun eine (zumindest) Ansatzweise Auflistung des Lebensmittelangebots erstellen.</p> <p>Schüler*innen sollen verschiedene Verpflegungsangebote in der direkten Schulumgebung benennen und das Angebot beschreiben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Handelt es sich um Fastfood? • Sind es frische Lebensmittel? • Welche Lebensmittel werden dort hauptsächlich gekauft? • Welche Produkte sind Sterne, Fragezeichen, Geld-Kühe und arme Hunde?
Erarbeitung	5-10 min	Kleingruppen (bleiben aus der Übung davor bestehen)		<p>2. Arbeitsauftrag: Wichtigkeit der Ernährungsaspekte</p> <p>a. Welche Aspekte der Nachhaltigkeit sind für</p>



				<p>dich dort von großer Bedeutung?</p> <p>b. Welche Aspekte von geringer Bedeutung?</p> <p>c. Über welche bekommt man gar keine Informationen?</p>
Sicherung	10-15 min	Plenum	Tafel	<p>Kleingruppen stellen den jeweiligen Verpflegungsort und die dazu gehörenden Ergebnisse ihrer Ausarbeitung vor.</p> <p>Dazu kann eine große Skizze einer 4-Felder-Matrix an die Tafel gebracht werden, dass dann von jeder Gruppe einzeln ausgefüllt wird.</p>
Erarbeitung	20-30 Min	Kleingruppen (bleiben aus der Übung davor bestehen)		<p>Die Gruppen schicken jeweils eine Person zur Küchen-/Kioskpersonal, um sich einen Überblick über das Angebot einzuholen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herkunft der Produkte • Qualität der Produkte • Verpackung der Produkte • Ungefähre Absatzzahlen (wie viel wird wovon verkauft) • Lagerung der Produkte • Art der Produkte (frisch, verarbeitet, Süßigkeiten, etc.) <p>Der Rest der Gruppe fertigt schon mal eine eigene 4-Felder-Matrix für den Schulkiosk an und stellt sich die identischen Fragen und füllt die Matrix entsprechend aus.</p> <p>Nachdem die entsandten Schüler*innen wieder zurück sind, werden die Informationen mit dem Rest der Gruppe geteilt und dann die bereits ausgefüllte Matrix ergänzt/korrigiert/überarbeitet</p>
Sicherung und Abschluss	10-15 Min	Plenum	Tafel	<p>Die Kleingruppen stellen ihre Ergebnisse und Überlegungen vor und sammeln diese an der Tafel (in einer großen Matrix)</p> <p>(neue Wortnennungen werden hinzugefügt, bei wiederholten</p>

				<p>Nennungen werden Anzahlstriche hinter die Nennung gesetzt)</p> <p>L fasst die Ergebnisse des jeweiligen Matrixfeldes mit den Schüler*innen zusammen und fragt nach Ideen zur Handlungsempfehlung für die einzelnen Felder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Strategie sollte der Schulkiosk für das jeweilige Feld verfolgen?
--	--	--	--	--

4-Felder-Matrix /Portfolio-Analyse Erklärung



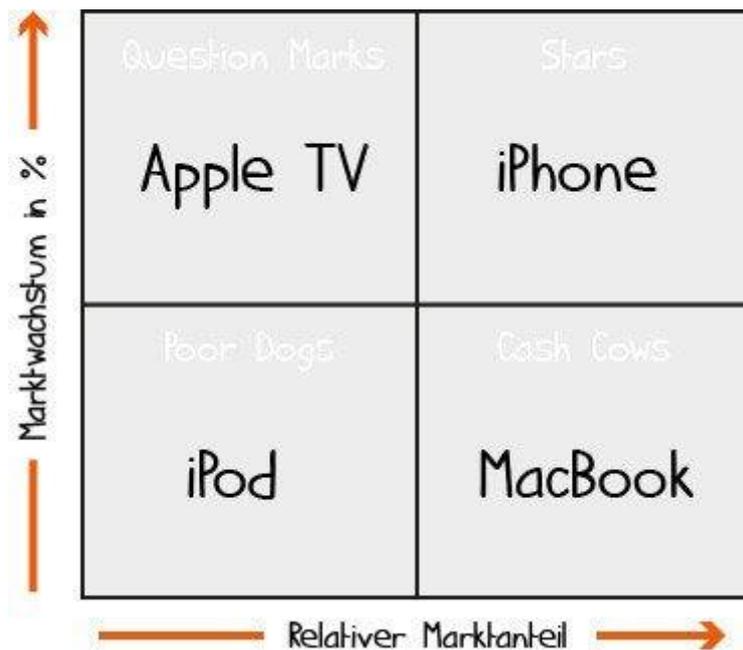
<https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/business-wissen/portfolioanalyse/>

- **Poor Dogs** – Geringer Marktanteil, geringes Marktwachstum: Diese Produkte bringen nicht viel Geld ein, verursachen aber auch keine sonderlich großen Investments. Manchmal handelt es sich um Auslaufprodukte. Strategie: Überwachen, ob sie weiter einen Vorteil bringen und eine Elimination andenken, wenn die Deckungsbeiträge negativ werden.
- **Cash Cows** – Hoher Marktanteil, geringes Marktwachstum: Dies sind etablierte, beliebte Produkte, die Geld in die Unternehmenskassen spülen, da sie kaum Investitionen erfordern. Strategie: „Die Kühe melken, solange sie gesund“, den Wettbewerb beobachten und darauf achten, aufgrund des geringen Marktwachstums nicht zu viel zu investieren.

- **Stars** – Hoher Marktanteil, hohes Marktwachstum: Jedes Unternehmen sucht nach solchen Produkten, die ein hohes Wachstum versprechen. Oft sind noch hohe Investitionen nötig, um alle Potenziale auszuschöpfen. Strategie: Investitionen und Maßnahmen, um die Deckungsbeiträge zu erhöhen.
- **Question Marks** – Geringer Marktanteil, hohes Marktwachstum: Produkte, die aufgrund des geringen Marktanteils nicht viel einbringen, jedoch erhebliche Potenziale bieten. Oft handelt es sich um neue Produkte ohne nennenswerte Einnahmen, die entweder schnell wiederingestellt werden oder mit erheblichen Investitionen gepusht werden, um den Marktanteil zu erhöhen. Strategie: Entscheiden, wie hoch das Potenzial eingeschätzt wird und entweder investieren oder einstellen.

Ein typisches Produkt durchläuft einen Zyklus vom Question Mark, über Star und Cash Cow bis zum Poor Dog. Ausnahmen sind hierbei die Regel: Manche Produkte schaffen es nicht einmal zum Star, andere steigen direkt als Star ein.

Beispiel Portfolio-Analyse APPLE



<https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/business-wissen/portfolioanalyse/>

- **Poor Dog:** Nach der wachsenden Verbreitung von Smartphones gibt es kein nennenswertes Marktwachstum mehr bei iPods.
- **Cash Cow:** Das MacBook ist ein etabliertes Produkt mit hohem Marktanteil, die Renditen dürften hoch sein. Das Marktwachstum ist relativ gering.
- **Star:** Das iPhone ist der Renner in der Produktpalette. Nach wie vor steigendes Marktwachstum gepaart mit hohem Marktanteil lassen Geschäftsführer träumen.



- **Question Mark:** Der Erfolg von AppleTV ist ungewiss. Es befindet sich in einem wachsenden Markt, jedoch ist die Konkurrenz mit Amazon TV Stick und dem Google Chromecast hoch.

Analyse-Anleitung

Schritt 1: Daten ermitteln für das eigene Schulkioskangebot

Für jedes Produkt werden folgende Daten erhoben:

1. Marktwachstum → werden viele neue Produkte auf den Markt gebracht?
2. Eigener Marktanteil → Das eigene Angebot an Schokoriegeln im Schulkiosk (Beispiel: eine Produktsorte (Mars))
3. Marktanteil des stärksten Konkurrenten → Aldi bietet vier verschiedene Sorten an Schokoriegeln an (Twixx, Milkyway, Snickers, KitKat)
4. Eigener Umsatz → wie viele Schokoriegel werden von den Schüler*innen am Kiosk gekauft?
5. Relative Marktanteil berechnen → 5 Riegel gibt es (Aldi: 4 ; Kiosk: 1). Einer von fünf Riegeln kommt vom Kiosk, also liegt der relative Marktanteil des Kiosks im Bereich Schokoriegel bei 20%. Nun folgt die Einordnung entsprechend des Anteils (hoch vs. niedrig)

Schritt 2: Grafik erstellen

Sind die Werte einmal ermittelt, ist die grafische Darstellung ein Leichtes. Meist wird ein Blasendiagramm genutzt:

- Ein Diagramm mit vier Quadranten bildet die Grundlage.
- Der relative Marktanteil bildet im Diagramm die x-Achse, während das Marktwachstum auf der y-Achse dargestellt wird.

Schritt 3: Erkenntnisse ableiten

Nun können folgende Fragen beantwortet werden:

- Welchen Wert haben die jeweiligen Geschäftsbereiche für uns?
- Lohnt es sich noch, die Poor Dogs im Sortiment zu haben? Können sie vielleicht stark überarbeitet und neu angeboten werden?
- Wie viel Potenzial sehen wir in den Question Marks? Wie stark wollen wir sie nach vorn bringen?
- Mit welchen Maßnahmen können Stars gefördert und Cash Cows langfristig unterstützt werden?