

## 1.4 Portfolio-Analyse (Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio)

Zu den bekanntesten Instrumenten des strategischen Marketing zählt das Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio der BOSTON-CONSULTING-GROUP. Dieses Portfolio soll helfen, für strategische Geschäftseinheiten (Produkte, Märkte, Kundengruppen) Marketing-Strategien abzuleiten. Charakteristisch an dieser Darstellung ist, daß in einem Diagramm mehrere verschiedene Dimensionen untereinander verglichen werden. Dieses Diagramm wird auch zur Beurteilung der gezeigten strategischen Geschäftseinheiten in vier Quadranten eingeteilt, je nach ihrer Lage bezeichnet mit:

Fragezeichen.....	niedriger relativer Marktanteil, überdurchschnittliches Marktwachstum
Star.....	hoher relativer Marktanteil, überdurchschnittliches Marktwachstum
Chash-Cow .....	hoher relativer Marktanteil, unterdurchschnittliches Marktwachstum
(Poor) Dog.....	niedriger relativer Marktanteil, unterdurchschnittliches Marktwachstum

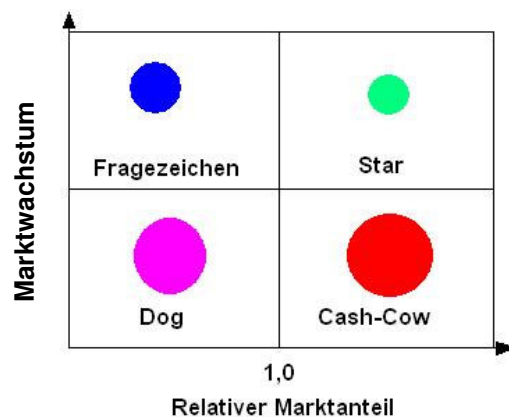


Abbildung 3.74: Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio

In Excel ist es ab der Version 7 mit gewissen Einschränkungen möglich, über das sogenannte *Blasendiagramm* eine solche Portfolio-Darstellung zu erzeugen. Entscheidend sind die notwendigen drei Datenbereiche, die in dem Diagramm erscheinen sollen.

- der relative Marktanteil an der X-Achse (Abszisse)
- das durchschnittliche, Marktwachstum an der Y-Achse (Ordinate)
- die Umsatzanteile als Durchmesser (bzw. Umfang) der Kreise.

Die folgende Tabelle zeigt die Datensituation für ein Unternehmen mit den fünf strategischen Geschäftseinheiten A bis E.

	A	B	C	D	E	F	G
1	SGE	Eigener Marktanteil	Marktanteil stärkster Konkurrent	Relativer Marktanteil	Marktwachstum	Umsatz in Mio. €	Umsatzanteil
2	A	3,2%	7,6%		4,2%	250	
3	B	7,4%	2,9%		4,9%	120	
4	C	9,4%	5,3%		2,4%	310	
5	D	4,3%	3,1%		4,2%	280	
6	E	1,4%	3,3%		1,5%	120	
7	Gesamt						

Abbildung 3.75: Tabellenblatt mit den Ausgangsdaten

In dieser Tabelle sind bereits leere Spalten eingefügt und markiert, um zu zeigen, welche Werte für das Portfolio benötigt werden.

Der relative Marktanteil wird definiert durch den Marktanteil, der durch den Marktanteil des jeweils stärksten Konkurrenten in der betrachteten strategischen Geschäftseinheit dividiert wird. Dadurch ergeben sich Werte über Eins, wenn die eigene Unternehmung einen höheren Marktanteil hat, als der stärkste Konkurrent bzw. Werte unter Eins, wenn die eigene Unternehmung einen niedrigeren Marktanteil als der stärkste Konkurrent hat. Im Feld D2 steht als Formel:

$$=B2/C2$$

Diese Formel muß nicht mit einem Bezug versehen werden und kann über alle weiteren Zeilen von Zeile 3 bis Zeile 6 übertragen werden.

	A	B	C	D	E	F	G
1	SGE	Eigener Marktanteil	Marktanteil stärkster Konkurrent	Relativer Marktanteil	Marktwachstum	Umsatz in Mio. €	Umsatzanteil
2	A	3,2%	7,6%	=B2/C2	4,2%	250	
3	B	7,4%	2,9%	2,6	4,9%	120	
4	C	9,4%	5,3%	1,8	2,4%	310	
5	D	4,3%	3,1%	1,4	4,2%	280	
6	E	1,4%	3,3%	0,4	1,5%	120	
7	Gesamt						

Abbildung 3.76: Berechnung des relativen Marktanteils

Für die Einteilung der Quadranten in der Portfolio-Darstellung wird das durchschnittliche Marktwachstum benötigt. Dieses kann, wenn auch unter statistischen Gesichtspunkten nicht sehr genau, als Gesamtmittelwert aus den gegebenen Werten berechnet werden. Excel stellt dazu die Funktion MITTELWERT ( ) zur Verfügung.

Dazu muß nach der Eingabe des Gleichheitszeichens für den Beginn der Formel lediglich das Wort „Mittelwert" und eine offene Klammer eingegeben werden. Im nächsten Schritt wird der Wertebereich, für den der Mittelwert berechnet werden soll, mit der Maus markiert.

Im vorliegenden Beispiel ist dies der von D2 bis D6. Anschließend kann die Klammer geschlossen werden, und die Funktion mit der Eingabetaste bestätigt werden. Im Feld E7 steht die Formel:

=MITTELWERT(E2:E6) .

	A	B	C	D	E	F	G
		<b>Eigener Marktanteil</b>	<b>Marktanteil stärkster Konkurrent</b>	<b>Relativer Marktanteil</b>	<b>Marktwachstum</b>	<b>Umsatz in Mio. €</b>	<b>Umsatzanteil</b>
1	<b>SGE</b>						
2	A	3,2%	7,6%	0,4	4,2%	250	
3	B	7,4%	2,9%	2,6	4,9%	120	
4	C	9,4%	5,3%	1,8	2,4%	310	
5	D	4,3%	3,1%	1,4	4,2%	280	
6	E	1,4%	3,3%	0,4	1,5%	120	
7	Gesamt			=MITTELWERT(D2:D6)			

Abbildung 3.77: Berechnung des Mittelwertes

Man erhält den Wert 3,3 Prozent als Gesamtmittel über die einzelnen Prozentwerte für das Marktwachstum.

Der hier berechnete (arithmetische) Mittelwert über die gleichlautende Tabellenfunktion entspricht dem arithmetischen Mittel aus den Einzelwerten.

$$\bar{x}_{arithm} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n}$$

(Als Einschränkung sei hier angemerkt, dass es bei Zuwachsraten sinnvoller ist, das *geometrische* Mittel mit Hilfe der Excel-Funktion = GEOMITTEL () zu verwenden.)

Schließlich wird der Umsatzanteil jeder einzelnen strategischen Geschäftseinheit als Prozentzahl in Abhängigkeit vom Gesamtumsatz berechnet. Der Gesamtumsatz wird im Feld F7 als Summe über die einzelnen Umsätze in den Feldern F2 bis F6 berechnet:

=SUMME(F2:F6) .

Dies kann dadurch erfolgen, in dem die Maus in das Feld E7 plaziert wird, und anschließend das Summationszeichen aus der Symbolleiste angeklickt wird.

Für die Berechnung der einzelnen Umsatzanteile muß das Dollarzeichen als Bezug für die Zeile 7 verwendet werden, um jeweils durch die gleiche Zahl zu dividieren:

=F2/F\$7 .

Wird die Formel in dieser Form eingegeben, kann sie in alle weiteren Felder F3 bis F6 problemlos übertragen werden.

	A	B	C	D	E	F	G
		<b>Eigener Marktanteil</b>	<b>Marktanteil stärkster Konkurrent</b>	<b>Relativer Marktanteil</b>	<b>Marktwachstum</b>	<b>Umsatz in Mio. €</b>	<b>Umsatzanteil</b>
1	<b>SGE</b>						
2	A	3,2%	7,6%	0,4	4,2%	250	=F2/F\$7
3	B	7,4%	2,9%	2,6	4,9%	120	11%
4	C	9,4%	5,3%	1,8	2,4%	310	29%
5	D	4,3%	3,1%	1,4	4,2%	280	26%
6	E	1,4%	3,3%	0,4	1,5%	120	11%
7	Gesamt				3,4%	1080	

Abbildung 3.78: Berechnung des Umsatzanteils

Nach diesen Berechnungen stehen alle Werte zur Verfügung, die für das Portfolio benötigt werden. Es werden die Spalten D von D2 bis D6 (relativer Marktanteil), die Spalte E (Marktwachstum) von E2 bis E6 und die Spalte G (Umsatzanteil) von G2 bis G6 mit der Maus unter Zuhilfenahme der Taste [Strg] markiert:

	A	B	C	D	E	F	G
		<b>Eigener Marktanteil</b>	<b>Marktanteil stärkster Konkurrent</b>	<b>Relativer Marktanteil</b>	<b>Marktwachstum</b>	<b>Umsatz in Mio. €</b>	<b>Umsatzanteil</b>
1	<b>SGE</b>						
2	A	3,2%	7,6%	0,4	4,2%	250	23%
3	B	7,4%	2,9%	2,6	4,9%	120	11%
4	C	9,4%	5,3%	1,8	2,4%	310	29%
5	D	4,3%	3,1%	1,4	4,2%	280	26%
6	E	1,4%	3,3%	0,4	1,5%	120	11%
7	Gesamt				3,4%	1080	

Abbildung 3.79: Markieren der Daten für das Blasendiagramm

Über das Symbol in der Symbolleiste wird der Diagramm-Assistent geöffnet. Im ersten Schritt wird aus den gezeigten Standardvorlagen das Blasendiagramm für die markierten Datenreihen gewählt. Die beiden in der kleinen Entwurfsansicht gezeigten Diagramme unterscheiden sich lediglich durch einen 3D-Effekt bei dem rechten Blasendiagramm. Die Kugeln wirken dadurch wie *Ballons*.

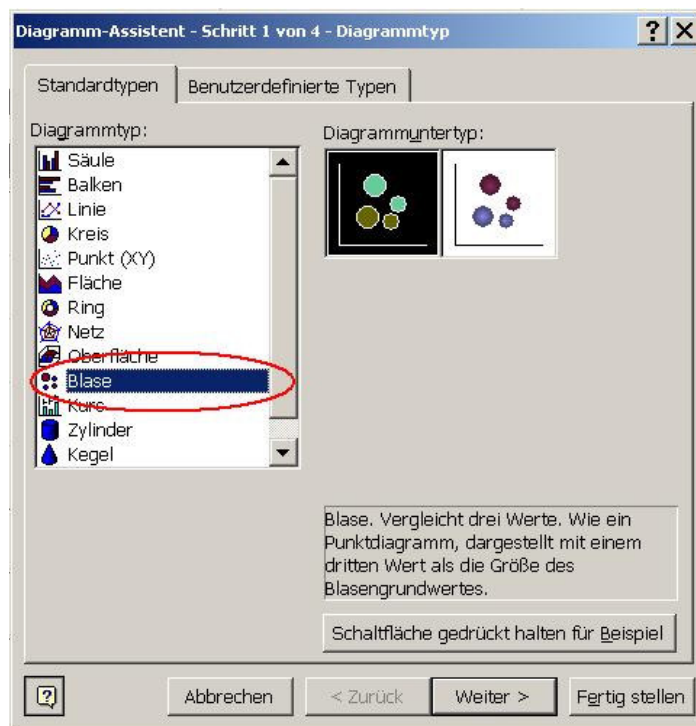


Abbildung 3.80: Diagramm-Assistent mit Blasendiagramm

Im zweiten Schritt wird über das Menü [Datenquelle] und das Untermenü [Reihe] geprüft, ob Excel die Werte den richtigen Achsen zuordnet. Das ist im vorliegenden Beispiel der Fall ! Es passiert aber sehr oft, daß Excel in dieser Einstellung die Werte für die X- und die Y-Achse vertauscht.

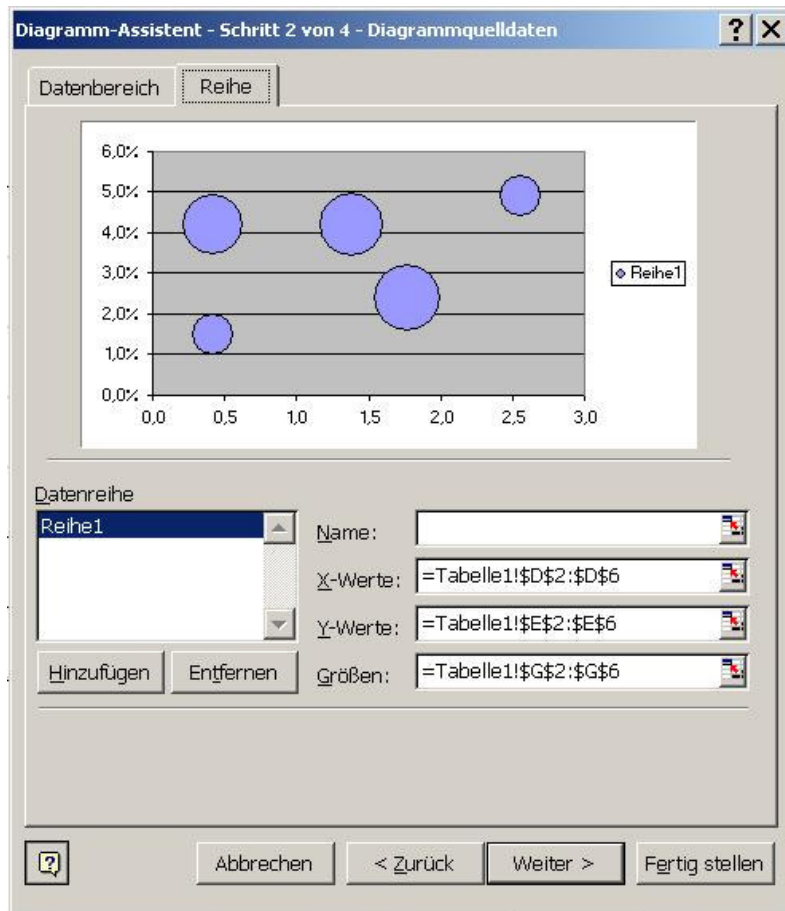


Abbildung 3.81: Definition der Datenreihen

Sollte Excel in den Feldern X-Werte und Y-Werte die falschen Spalten anzeigen, so können entweder direkt in diesen Feldern die Zelladressen geändert werden, oder über den bereits beschriebenen Weg aus der Tabelle übertragen werden.

Im nächsten Schritt des Diagramm-Assistenten besteht die Möglichkeit, den Grafiktitel sowie die Beschriftung der Achsen festzulegen.

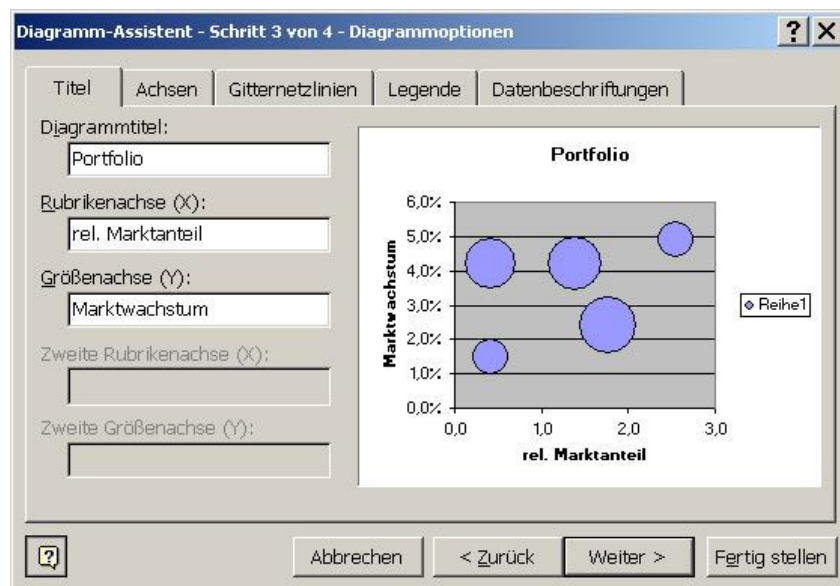


Abbildung 3.82: Diagramm-Optionen für Titel und Beschriftung

Nach dem Beenden der einzelnen Schritte des Diagramm-Assistenten erscheint das Portfolio auf dem Bildschirm, das jedoch noch einiger Veränderungen bedarf, um die gewünschte Form zu erhalten.

Üblicherweise sind die einzelnen Blasen einfarbig dargestellt. Wird mit der Maus direkt eine beliebige Blase mit einem Doppelklick angesprochen, erscheint ein Menü mit dem Namen [Datenreihen formatieren].

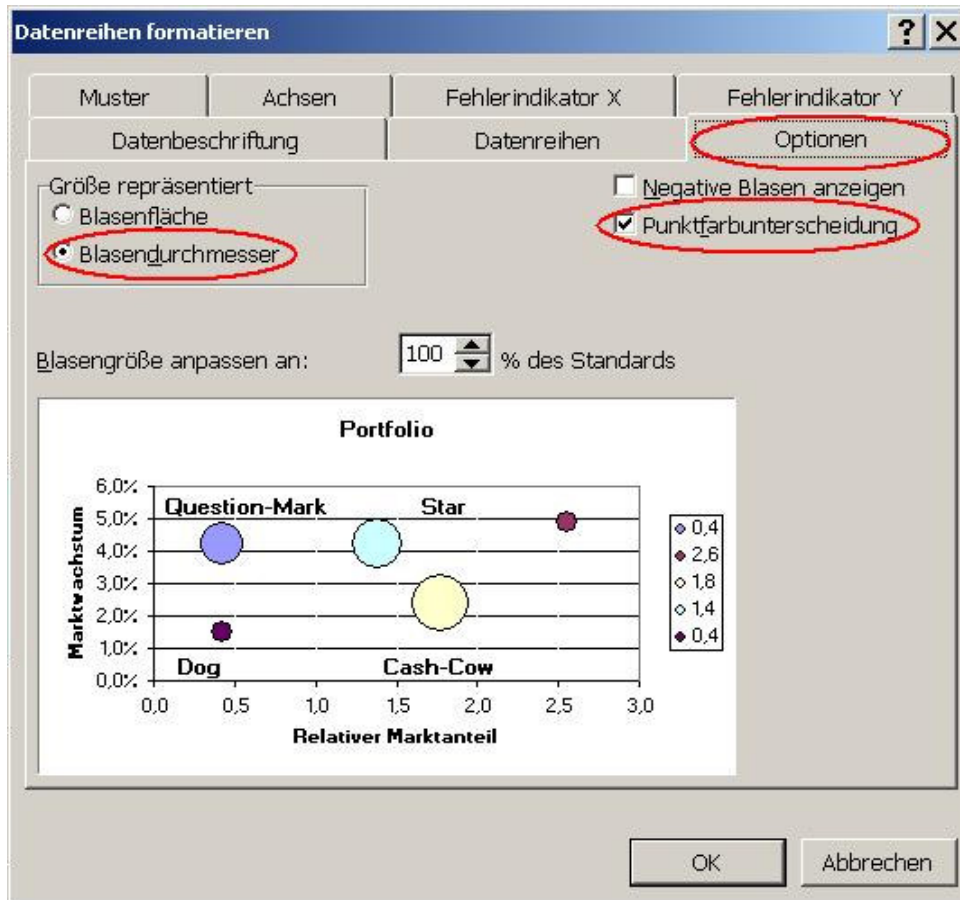


Abbildung 3.83: Formatierung der Blasen

Dieses Menü enthält unter anderem auch die Registerkarte [Optionen], in der die Möglichkeit besteht, die Blasen automatisch durch verschiedene Farben darzustellen. Es kann auch ausgewählt werden, ob sich die Größe der Blasen (hier in Abhängigkeit vom Umsatzanteil) durch den Durchmesser oder den Umfang des Kreises ergibt.

Eine weitere wichtige Änderung betrifft die beiden Achsen. Um die Einteilung in vier Quadranten zu erreichen, muß das Koordinatensystem verschoben werden. Üblicherweise beginnt es im Ursprung bzw. schneidet die X- und die Y-Achse im Punkt (0, 0).

Wird direkt auf die X- bzw. die Y-Achse mit einem Doppelklick geklickt (dazu muß die jeweilige Achse exakt angesteuert werden!), erscheint das kontextabhängige Menü [Achsen formatieren], das die nächste Abbildung für die X- und die Y-Achse zeigt.



Abbildung 3.84: X-Achse (links) und Y-Achse (rechts)

In diesem Menü kann in der Registrierkarte [Achsen formatieren] der Schnittpunkt mit der jeweils anderen Achse, der üblicherweise auf 0 steht, verändert werden. Im konkreten Beispiel wird als Schnittpunkt der X- mit der Y-Achse (die X-Achse enthält den relativen Marktanteil) der Wert Eins eingegeben.

In gleicher Weise wird auch der Schnittpunkt der Y-Achse mit der X-Achse verändert: Das gesamte durchschnittliche Marktwachstum wurde mit 3,4 Prozent berechnet. Dies sind in Dezimalschreibweise 0,034. In dieser Form ist dieser Wert anstelle des Wertes 0 in das Feld [Größenachse (X) schneidet bei:] einzutragen.

Als nächstes wird das Koordinatenkreuz in der Graphik verschoben sein, jedoch stören jetzt die Beschriftungen der Achsen, die sich nicht am unteren (X-Achse) bzw. am linken Rand (Y-Achse) befinden, sondern mitten in der Graphik. Um die Beschriftung aber aus der Graphik herauszunehmen, ist wieder auf die X- bzw. die Y-Achse doppelt zu klicken, um das Menü [Achsen formatieren] abermals zu aktivieren.

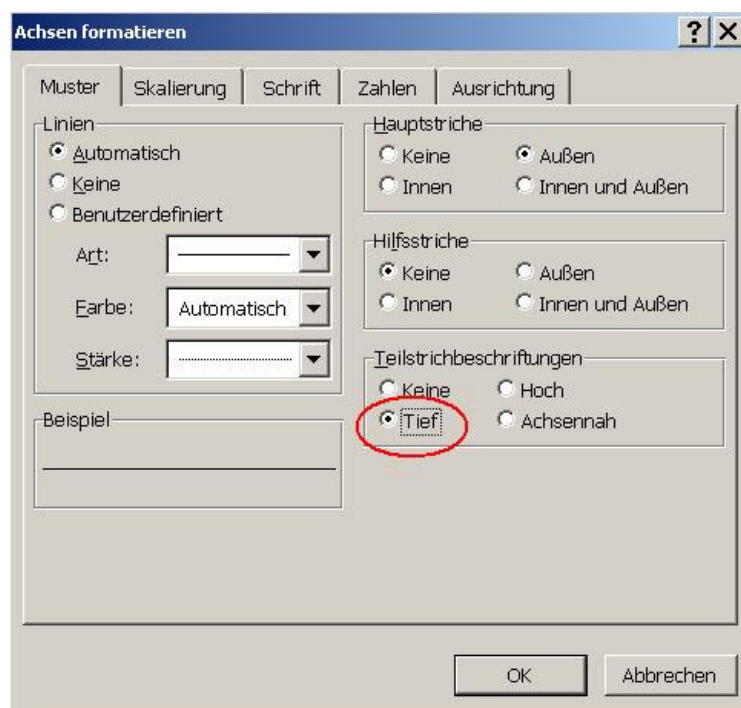


Abbildung 3.85: Achsenbeschriftung unter die Graphik platzieren

In der ersten Registrierkarte [Muster] ist die Teilstrichbeschriftung auf den Punkt [Tief] zu stellen. Als letztes werden in dem Menü [Achsen formatieren] in der Registrierkarte [Muster] im Feld [Art] die Linienart der Hilfslinien (nicht der Koordinatenachsen!) strichliert dargestellt. Alle diese Schritte ergeben dann die unten abgebildete Graphik.

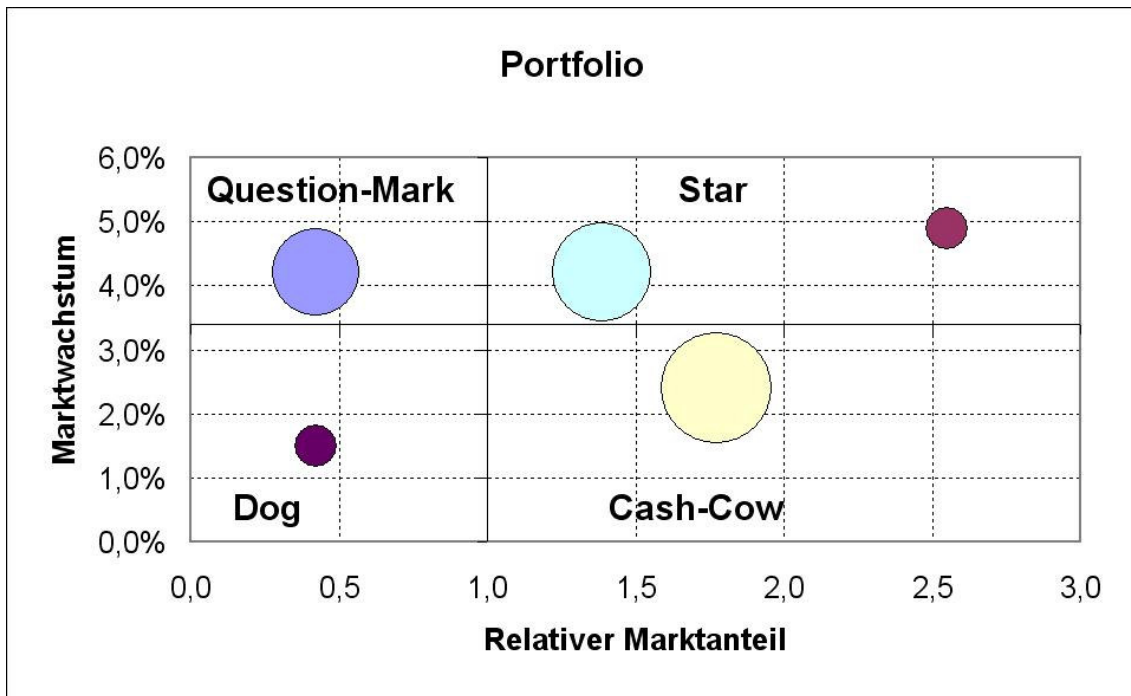


Abbildung 3.86: Portfolio

Die hier zusätzlich gezeigte Beschriftung der vier Quadranten kann, wie im übrigen auch die Beschriftung der Blasen, nur nachträglich als Textfeld eingefügt werden. Dazu muß jedoch in Excel die Zeichenleiste eingeblendet sein. Sollte diese nicht am unteren oder oberen Bildschirmrand vorhanden sein, muß sie über das kleine Symbol mit dem Buchstaben A und den Klötzchen



Abbildung 3.87 Zeichenleiste einblenden

oder über Menübefehle [Ansicht] [Symbolleisten] [Zeichnen] eingeblendet werden.



Abbildung 3.88 Zeichenleiste

In der Zeichenleiste ist das Symbol mit der stilisierten Zeitung anzuklicken und anschließend in der Graphik mit der Maus ein Textfeld zu erstellen.