

# GAP-Analyse

Die Gap-Analyse, auch Lückenanalyse genannt, ist ein Werkzeug zur Erfassung von Abweichungen zwischen den Planwerten und die der theoretisch zu erreichenden Werte bei Nichteinwirken in das Geschäft.

Die Gap-Analyse wird im strategischen Controlling eingesetzt.

## Methodik

Bei der Gap-Analyse ist es wichtig die entstandenen Lücken rechtzeitig zu erkennen, um zukünftigen Problemen mehr Beachtung zu schenken.

Diese Lücken müssen erschlossen und ihnen durch geeignete Maßnahmen entgegen gewirkt werden.

Die Lücken entstehen bei einer Differenz zwischen den geplanten Soll- und den Ist-Größen.

Unter der Ist-Größe versteht man die Ergebnisse, die durch Extrapolation der Vergangenheitswerte bei Nichteinwirken durch jegliche Maßnahmen entstehen.

Die Soll-Größe ist das Ergebnis der vorher geplanten und abgeschätzten Zielgrößen.

Dabei können zwei Arten von Gaps entstehen: strategische sowie operative.

Je nach Gap wird eine entsprechende Maßnahme zur Lückenschließung angewandt.

## Operative Lücke

In Unternehmen werden die Umsätze im Stammgeschäft auch Basisgeschäft genannt.

Dieses Basisgeschäft entsteht, wenn keine weiteren Maßnahmen seitens der Organisation unternommen werden.

Unternimmt man jedoch Maßnahmen wie Motivationsbildung, Rationalisierung oder ähnliches, dann entsteht ein „potentielles Basisgeschäft“.

Diese Lücke zwischen dem Basisgeschäft und dem potentiellen Basisgeschäft nennt man eine operative Lücke.

Diese kann durch operative Maßnahmen geschlossen werden.

Darunter ist zu verstehen, dass operative Rationalisierungsmaßnahmen eingesetzt werden, also alle vorhandenen Ressourcen ausgenutzt werden um das Basisgeschäft anzuheben.

## Strategische Lücke

Eine strategische Lücke entsteht, wenn man das potentielle Basisgeschäft um ein Neugeschäft erweitert.

Dadurch entsteht eine sogenannte „Entwicklungsgrenze“.

Die Differenz zwischen dem potentiellen Basisgeschäft und der Entwicklungsgrenze wird auch strategische Lücke genannt.

Diese strategischen Lücken lassen sich durch unterschiedliche Zielkennzahlen wie Umsatz, Gewinn oder Erträge darlegen.

Bei einer strategischen Lücke kann man dem nur entgegenwirken indem man eine andere Strategie fährt.

Hierbei wird empfohlen die Strategie des Produkt-Markt-Matrix' zu benutzen, aber auch eine Zielkorrektur kann relevant sein, wenn der Einfluss von Umweltfaktoren anders als geplant ist.

## Wertorientierte Lückenanalyse

Strategische Lücken lassen sich ebenfalls anhand des Marktwertes bemessen und fallen somit auch in die wertorientierte Lückenanalyse.

In dieser Form der Lückenanalyse wendet man das **Restrukturierungspentagon**<sup>1)</sup> an um die Defizite zu erkennen und zu beheben.

Fünf weitere Lücken können in diesem Kontext anfallen.

- Die **Wertlücke** entsteht bei einer Differenz zwischen dem derzeitigen Marktwert des Unternehmens (Ist-Größe) und dem potentiellen Wert nach Restrukturierung (Soll-Größe). Eine große Wertlücke hat zur Folge das feindliche Übernahmen wahrscheinlicher werden; im Gegensatz dazu bietet sie dem Management aber auch die Möglichkeit den Wert des Unternehmens zu steigern.

- Man hat die Möglichkeit den Marktwert des Unternehmens durch einen Analysten bewerten zu lassen. Entsteht eine Differenz zwischen den eigens ermitteltem Wert und dem des Analysten, so spricht man von einer **Wahrnehmungslücke**. Diese kann durch Über- beziehungsweise Unterschätzung des Marktwertes entstehen. Dabei haben auch andere Faktoren wie Informationsqualität einen Einfluss auf die Lücke.

- Eine Differenz zwischen dem potentiellen Wert nach der internen Restrukturierung wird und dem aktuellen Unternehmenswert wird **interne Restrukturierungslücke** genannt. Maßnahmen gegen diese Lücke lassen sich operativ wie auch strategisch anwenden. Einige dieser Maßnahmen sind unter anderem die Erhöhung der Umsatzrendite oder die Reduktion des Working Capital.

- Auch eine externe Restrukturierung ist möglich. Dabei werden Unternehmensportfolios umgestaltet. Dies führt dazu, dass alte Bereiche liquidiert werden um neue wertschöpfende Bereiche beispielsweise durch Joints aufzubauen. Diese Differenz wird **externe Restrukturierungslücke** genannt.

- Eine **finanzielle Restrukturierungslücke** ist aufzufinden, wenn alle Maßnahmen einer finanziellen Neugestaltung ausgenutzt wurden. Das verbleibende Potential wird zur Wertsteigerung genutzt.

## Fazit

Die Gap-Analyse sollte im Kontext des Pentagon-Konzeptes betrachtet werden, da diese speziell auf einzelne Lücken eingeht sowie Maßnahmen angibt, die zur Schließung dieser unterschiedlichen Lücken angewendet werden können.

Löst man sich jedoch von diesem Kontext, so verliert die Gap-Analyse an Aussagekraft, da die Zukunftswerte aus den Vergangenheitswerten extrapoliert werden.

Hier werden äußerliche Einflussfaktoren nicht weiter berücksichtigt, sodass unklare Vermutungen außer Acht gelassen werden.

Diese könnten jedoch schwerwiegende Probleme in Zukunft verursachen.

Man geht von einer Zeitstabilitätshypothese aus, welche die Umweltdynamik nicht betrachtet, somit hat man es mit nicht besonders validen Ergebnissen zu tun.

## Literatur

- Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Gap-Analyse, online im Internet:
- <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85843/gap-analyse-v5.html>
- Dana Klempien (2014), Controllingportal, Stichwort: Gap-Analyse, online im Internet:
- <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/GAP-Analyse.html>
- Welge, M & Al-Laham A. (2012). Strategisches Management Grundlagen - Prozess - Implementierung (6. Auflage). Wiesbaden:Springer Gabler

<sup>1)</sup>

Vgl.Copeland/Koller/Murrin (2002)

From:

<http://de.dwhwiki.info/> - **DWH Wiki**

Permanent link:

<http://de.dwhwiki.info/konzepte/gap-analyse>

Last update: **2015/04/07 21:31**

