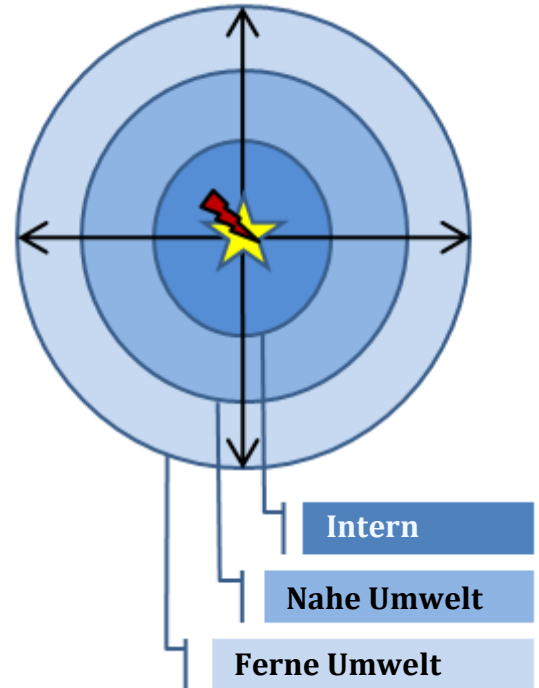


Analyse-Framework Strategieentwicklung und Risikomanagement

Chancen und Risiken sind Bestandteile einer Strategie und werden in der Praxis bei der Strategieentwicklung mittels der SWOT Analyse (Akronym für Strength, Weaknesses, Opportunities und Threats) erhoben. Dabei werden betriebsinterne Stärken und Schwächen sowie marktbezogene Chancen und Gefahren analysiert. Daher müssten Unternehmungen mit einem strukturierten Strategieentwicklungsprozess über eine Liste der strategischen Initiativen sowie auch einem Inventar für strategische Risiken verfügen. Leider wird heute die Strategieentwicklung und das Risikomanagement nicht immer ausreichend integriert betrachtet. Dies führt dazu, dass der Zeitaufwand primär für die Strategieentwicklung aufgewendet wird und der zusätzliche Aufwand für die Risikoanalyse minimiert wird.

Deshalb verfolge ich die Absicht basierend auf KMU Praxis und bestehenden Konzepten ein integriertes Analyse-Framework zur Strategieentwicklung und Risikomanagement zu etablieren. Dieses soll KMU Unternehmern dazu dienen ihre Strategieentwicklung und ihr Risikomanagement zusammenzuführen und dadurch Zeit zu sparen sowie das Risikomanagement zu stärken. Im Wesentlichen baut das Framework auf drei praxiserprobten Theorien auf



Anhand der betriebsinternen Wertketten (abgeleitet vom „Value Chain“ Modell von Porter, 1985) sollen in einem ersten Schritt unternehmensspezifische Stärken und Schwächen analysiert werden. Dabei werden innerhalb der Unternehmensprozessen und -ressourcen die potentielle Kosten- resp. Ertragstreiber analysiert. In einem zweiten Schritt sollen die Interessensgruppen (basierend auf der Theory of Stakeholder, Mitchell et al., 1997) auf Nutzen- und Schadenspotentiale analysiert werden. In einem letzten Schritt werden Auswirkungen vom makroökonomische Umfeld auf die Unternehmung analysiert (basierend auf dem PESTEL Framework von Johnson et al., 2002).

Die drei Analyseebenen Unternehmung (interne Umwelt), Interessensgruppen (nahe Umwelt) und makroökonomische Faktoren (ferne Umwelt) werden in folgende 23 Analysetypen unterteilt:

1 Unternehmung (interne Umwelt)	2 Interessensgruppen (nahe Umwelt)	3 Makroökonomische Faktoren (ferne Umwelt)
Management Personal Technologieentwicklung Finanzen Materialbeschaffung Produktion / Dienstleistung Ausgangslogistik Marketing und Vertrieb Kundendienst	Kunden Lieferanten Konkurrenten Banken und Gläubiger Inhaber und Investoren Partnerschaften (Allianzen) Medien Sonstige Interessensgruppen	Politische Faktoren Ökonomische Faktoren Sozio-kulturelle Faktoren Technologische Faktoren Ökologische Faktoren Rechtliche Faktoren

Das integrierte Analyse-Framework zur Strategieentwicklung und Risikomanagement basiert zurzeit auf einer Liste von über 150 Aspekten, die potentielle Stärken, Chancen, Schwächen und Gefahren von Unternehmung umreissen. Mein Ziel ist es, unter Mitwirkung interessierter Unternehmern und Wissenschaftlern, ein allgemeingültiges Analyse-Framework für KMU Unternehmen zu etablieren und damit einen Beitrag zu einer integrierten Strategieentwicklung und Risikomanagement zu leisten.

Das Analyse-Framework dient zudem als Grundlage für die Applikation Strarito (Strategie und Risikomanagement Tool). Strarito unterstützt den Analyseprozess und vereinfacht die Erstellung eines Strategiekonzeptes und Berichtes über das Risikomanagement. Die Software ist für den Eigengebrauch der Unternehmung frei erhältlich (download unter www.strategie-kmu.ch) und läuft auf allen gängigen Windows Rechnern (optimiert für Vista und Windows 7).

Helfen Sie mit, das Analyse-Framework zu verbessern, denn das Framework lebt von den Erfahrungen der Unternehmer. Teilen Sie ihre Verbesserungsvorschläge oder Ergänzungspunkte mit (siehe www.strategie-kmu.ch). Für die bereits zahlreich eingegangenen Anregungen bedanke ich mich.

Freundliche Grüsse
Roland Wickart

Copyright- und Zitierhinweise

Das Verwenden des Analyse-Frameworks zur Strategieentwicklung und Risikomanagement ist ausdrücklich erlaubt. Folgende Darstellung als Quellen- oder Zitatennachweis wird empfohlen:

Wickart, R. 2010. Analyse-Framework Strategieentwicklung und Risikomanagement; www.strategie-kmu.ch, dd.mm.yyyy.

1 Interne Umwelt

101 Management

Management Qualität	<i>Führungsqualität; Ausbildung; relevante Branchenerfahrung; Beziehungsnetzwerk; Stabilität Führungsgremium; Know How und Involvierung des Organs für Oberaufsicht (Verwaltungsrats)</i>
Kontrollsystem	<i>Existenz und Wirksamkeit des internen Kontrollsystems (IKS) unter Berücksichtigung der Komplexität und Grösse der Unternehmung</i>
Allgemeine Reputation	<i>Allgemeiner Ruf der Unternehmung in der Öffentlichkeit basierend auf der Berichtserstattung oder Geschäftsaktivitäten.</i>
Nachfolgeregelung	<i>Bevorstehender Generationenwechsel, Verkauf oder Liquidation der Unternehmung; Umsetzbarkeit; Zeithorizont;</i>
Strategie	<i>Existenz einer Strategie; Umsetzbarkeit; Auswirkung auf die Unternehmung</i>
Innovationskraft	<i>Fähigkeit auf Managementebene Produktinnovation zu fördern</i>
Diversifikation	<i>Abhängigkeit zu einem Produkt (cash cow), Produktdiversifikation, Sortimentsauweitung auf mehrere Bereiche (Produkte oder Märkte)</i>
Projektmanagement	<i>Umsetzbarkeit von strategischen Projekten innerhalb der gestellten Anforderungen innerhalb des Zeit- und Kostenbudgets; Konsequenz eines Projektabbruches</i>
Informatik	<i>Datensicherheit; Systemverfügbarkeit; Datenschutz; Verfügbarkeit von Daten für analytische Zwecke;</i>
Management sonstige	<i>Weitere nicht aufgeführte Aspekte.</i>

102 Personal

Personal Rekrutierung	<i>Fähigkeit qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren, Qualität des Selektionsprozesses</i>
Finanzielles Anreizsystem für Mitarbeiter	<i>Entschädigung im Vergleich zur Branche, Auswirkung der Vergütungsmodelle auf den Unternehmensertrag; Gefahren im Vergütungsmodell</i>
Erfahrung und Fluktuation des Personal	<i>Fluktuationsrate, Kenntnisse der betriebsinternen Abläufe, Teamübergreifende Vernetzung, Diversifikation bezüglich Alter, Ausbildung</i>
Motivation und Belastbarkeit des Personals	<i>Motivation, Teamgeist, Belastbarkeit der Mitarbeiter; Mitarbeiterzufriedenheit</i>
Identifikation mit der Unternehmung	<i>Identifikation mit der Unternehmung; Adaption der Unternehmenskultur</i>
Gesundheit und Arbeitsplatzsicherheit	<i>Gesundheitszustand der Belegschaft; Sicherheit am Arbeitsplatz; Mobbing; Ausfalltage pro Mitarbeiter durch Krankheit, Betriebsunfälle</i>
Schlüsselpersonen	<i>Personelle Identifikation und Bindung der Schlüsselpersonen an die Unternehmung</i>
Rechtliche Aspekte Personal	<i>Einheitliche, rechtlich konsistente Arbeitsverträgen; Konkurrenzverbot; Auflösung in zeitlicher Fristigkeit mit Umsatz- / Ertragsrückgang; Weisungen z.B. für Zeiterfassung</i>
Personal sonstige	<i>Weitere nicht aufgeführte Aspekte;</i>

103 Technologieentwicklung

Innovationskraft	<i>Fähigkeit zur zeitnahen Entwicklung neuer marktfähigen Produkte und Dienstleistungen</i>
Bestand von Produkten und Dienstleistungen	<i>Bestand von entwickelten Produkten und Dienstleistungskonzepten; Kundennutzen und Imitationschutz der "Produkte"; Auslauf von Patenten</i>
Vertrieb mit F&E Integration	<i>Zusammenspiel von Vertrieb, Marketing und Forschung und Entwicklung (Technologieentwicklung)</i>

Problemlösung von Kundenanforderungen	<i>Selektion oder Kombination der richtigen Ressourcen oder Aktivitäten zur Lösung einer spezifischen Kundenanforderung</i>
Rechtliche Aspekte Technologieentwicklung	<i>Patentierungsverfahren; Schutz von Namen; ungeschütztes geistiges Eigentum; auslaufende Patente</i>
Technologieentwicklung sonstige	<i>Weitere nicht aufgeführte Aspekte</i>

104 Finanzen

Freie finanzielle Mittel	<i>Verfügbare Liquiditätsreserven welche für Investitionen oder gesteigertem Kapitalbedarf im Betrieb eingesetzt werden können; Fehlende liquide Mittel</i>
Liquiditätsmanagement	<i>Kreditoren- und Debitorenbewirtschaftung; Inkasso; Bonitätschecks; Kreditlimiten für Kunden; Offene-Posten-Listen; Analyse Zahlungsverhalten; Mahnwesen; Treasury Funktion</i>
Anlagen	<i>Wertänderung oder strategischer Nutzen von Sach- und Finanzanlagen</i>
Bewertungsgrundsätze	<i>Angewendete Standards der Rechnungslegung; Grundsatz der Einzelbewertung; Bildung von Rückstellungen bei Vermögenswerten</i>
Betriebsbuchhaltung	<i>Budgetierung; Nutzen als Entscheidungsgrundlage; Aussagekraft über das betriebliche Kerngeschäft</i>
Buchführung Finanzbuchhaltung	<i>Aktualität der Buchführung; Detaillierungsgrad; interne oder externe Buchführung</i>
Fremdkapital	<i>Fähigkeit zur Aufnahme von Fremdkapital; Vertragseinhaltung, Bonitätseinstufung, Zinssätze und Zinslast des Fremdkapitals</i>
Eigenkapital	<i>Fähigkeit zur Aufnahme resp. Einschuss von neuem Eigenkapital</i>
Versicherung	<i>Vorhandene Versicherungen: Haftpflicht, Betriebsausfall, Elementarschaden, etc.; Nutzen versus Prämienkosten</i>
Wechselkurs-, Zins- und Rohstoffabsicherung	<i>Spekulation resp. Risiko bei Schwankungen von Wechselkursen, Zinsen und Rohstoffpreisen;</i>
Eventualverbindlichkeiten	<i>Risiken aus Gewährleistungs- und Garantievereinbarungen</i>
Rechtliche Aspekte Finanzen	<i>Unsicherheiten in Bezug auf Mehrwertsteuer, Rückstellungen für laufende Verfahren, sonstige rechtliche Aspekte</i>
Ertragskraft	<i>Entwicklungstendenzen der Ertragskraft, Gewinn je Aktie, Cash Flow und im weiteren Sinne Umsatzentwicklung</i>
Finanzen sonstige	<i>Weitere nicht aufgeführte Aspekte.</i>

105 Materialbeschaffung

Management der Schlüssellieferanten	<i>Identifikation Schlüssellieferanten, Key-Supply-Management, Absicherung gegen Wegfall, Verfügbarkeit Ersatzlieferanten, Absicherung der Versorgung</i>
Kostenentwicklung Beschaffung	<i>Entwicklung der Einkaufspreise; Preisabsicherungen mit Lieferanten; Grössenvorteile und optimale Bestellmenge; Kreditgewährung Lieferanten; Lager- und Transportkosten</i>
Überwachung der Lieferanten	<i>Selektionsprozess Lieferanten; Überwachung der Lieferanten in Bezug auf Qualität, Termintreue, Reputation und Bonität</i>
Bestellwesen Materialbeschaffung	<i>EDV bezogene Vernetzung mit Lieferanten; Überwachungsprozess Materialbeschaffung</i>
Transport Beschaffung	<i>Koppelung von Beschaffungs- und Vertriebslogistik; Distanz zu Lieferanten; Transportkosten; Beschädigungen</i>
Qualitätsprüfung Beschaffung	<i>Abgleich der Lieferung mit Lieferschein Rechnung, Qualitätsprüfung des Materialeingangs</i>

Bewirtschaftung Einkaufslager	<i>Bewirtschaftung Einkaufslager in Bezug auf Bedarfsplanung, Berechnung der optimale Bestellmenge und Lagerbewertung; Schutz der Rohstoffe</i>
Beschaffung sonstige	<i>Weitere nicht aufgeführte Aspekte</i>

106 Produktion / Dienstleistungserstellung

Schlüssel Produktionsfaktoren	<i>Sicherstellung der Verfügbarkeit der Produktionsanlage resp. Dienstleistungszentrums: Ersatzteile, Reparaturverträge; Strom; Wasser; Telekommunikation</i>
Kostenentwicklung Leistungserstellung	<i>Auslastungsgrad der Produktionsstätte resp. Dienstleistungszentrums; Skaleneffekte aus Produktionsgrösse; Produktionsverfahren; Standortwahl für Dienstleistungen</i>
Produktionsplanung	<i>Zeitliche und mengenmässige Planung und Steuerung der Produktion; Flexibilität im Umgang mit variablen Bestelleingängen</i>
Wartezeit und Verfügbarkeit	<i>Wartezeit bei Dienstleistungserstellern und im Einzelhandel; Öffnungszeiten</i>
Bewirtschaftung Halbfabrikatenlager	<i>Bewirtschaftung Halbfabrikatenlager: Bedarfsplanung; Berechnung der optimalen Halbfabrikatenmenge; Abschreibungen; Schutz der Halbfabrikate;</i>
Modulare Produkte	<i>Einsatz von modularen Produktstrukturen und modularen Fertigungsprozessen</i>
Lokation	<i>Wahl des Standortes in Bezug auf Kundennähe bei Dienstleistungserstellung und Detailhandel; Atmosphäre der Lokation</i>
Qualität der Leistungserstellung	<i>Erfüllung der Qualitätsanforderungen; Produkte- Dienstleistungshaftpflicht; Rückrufrisiken; Garantieansprüche;</i>
Leistungserstellung sonstige	<i>Weitere nicht aufgeführte Aspekte.</i>

107 Ausgangslogistik

Kostenentwicklung Ausgangslogistik	<i>Kreditgewährung an Distributoren; Lager- und Transportkosten</i>
Bewirtschaftung Endproduktelager	<i>Bedarfsplanung; Berechnung der optimalen Lagergrösse; "Build-to-Order" Konzept; Schutz der Endprodukte</i>
Transport Ausgangslogistik	<i>Koppelung von Beschaffungs- und Vertriebslogistik; Distanz zu Kunden; Verteilercentern; Bewirtschaftung von Zwischenlagern; Beschädigungen</i>
Ausgangslogistik sonstige	<i>Weitere nicht aufgeführte Aspekte</i>

108 Marketing / Vertrieb

Management der Schlüsselkunden	<i>Identifikation von Schlüsseldistributoren resp. Kunden; Management der Schlüsselkunden; Absicherung gegen Preisdruck</i>
Kundenbindung	<i>Wirksamkeit der Kundenbindungsprogramme; Beziehungsdauer</i>
Cross- and Up Selling	<i>Fähigkeit zum Verkauf von ergänzenden Produkten oder Dienstleistungen (Cross Selling); Fähigkeit zum Verkauf von höherwertigen Produkten oder Dienstleistungen (Up Selling)</i>
Akquisition	<i>Fähigkeit zur Akquisition von neuen Kunden oder Distributoren</i>
Konkurrenz Monitoring	<i>Überwachung Internet-Auftritte; Vorort Inspektion; Patent- und Medien Monitoring; Analyse von Marktdaten</i>
Analytisches Marketing	<i>Marketing Research Fähigkeit (Datenverfügbarkeit, mathematische und technische Analyseskills) für die Unterstützung von Marketing Aktivitäten</i>
Kostenentwicklung Marketing und Vertrieb	<i>PR- und Werbekosten; Promotionen; Beratungs- und Verkaufsaufwand; Verkaufs- und Dienstleistungszentren;</i>

Positionierung der Produkte *Positionierung der Dienstleistungen oder Produkte im Markt in Bezug auf Qualität und Preis; Branding; Wert der Marke*

Marketing und Vertrieb sonstige *Weitere nicht aufgeführte Aspekte.*

109 Kundendienst

Verfügbarkeit Kundendienst *Vorort Präsenz; Wartezeit am Telefon; Qualifikation und Entscheidungskompetenzen der Mitarbeiter;*

Kostenentwicklung Kundendienst *Garantiarbeiten und Kluanzarbeiten; Preise für Ersatzteil; Kulanzkosten;*

Produkteunterhalt *Wartungsverträgen; Ersatzteilverfügbarkeit für ausgelaufene Produkte; Bereitstellung notwendiger Aktualisierung (z.B. Software Update);*

Kundenzufriedenheit & Reklamationen *Reklamationsmanagement: Überführung von Reklamationen in Produktionsverbesserung; Steuerung von Rückrufaktionen; Kundenkommunikation; allg. Kundenzufriedenheit*

Kundendienst sonstige *Weitere nicht aufgeführte Aspekte*

2 Nahe Umwelt

201 Kunden

Verhandlungsmacht der Abnehmer	<i>Verhandlungsmacht der Kunden in Bezug auf Preis, Lieferzeitpunkt, Produkt resp. Dienstleistungsumfang</i>
Bedürfnisse der Schlüsselkunden	<i>Partnerschaft; Übereinstimmung der Bedürfnisse der Schlüsselkunden mit dem Angebot; Verlustrisiko von Schlüsselkunden</i>
Vertrauensbasis der Kundenbeziehung	<i>Dauer der Kundenbeziehung; Beziehungstiefe; Vertrauensverhältnis</i>
Kundenzufriedenheit	<i>Befriedigung des Kundenbedürfnisses; Erfüllung der Kundenerwartungen; Wahrgenommener Wertgewinn für den Kunden</i>
Nachfrage und Kaufkraft der Kunden	<i>Bonität, Kaufbereitschaft und Nachfrage der Kunden für die Produkte und Dienstleistungen</i>
Kundenverhalten	<i>Verändertes Kundenverhalten, z.B. Einkauf über das Internet anstelle Einkauf oder Beratung vor Ort</i>
Sonstige Aspekte zu Kunden	<i>Weitere nicht aufgeführte Aspekte</i>

202 Lieferanten

Verhandlungsmacht der Lieferanten	<i>Verhandlungsmacht der Lieferanten in Bezug auf Preis, Qualität, Lieferbedingungen</i>
Vertrauensbasis der Lieferantenbeziehung	<i>Dauer der Lieferantenbeziehung; Beziehungstiefe; Vertrauensverhältnis</i>
Anforderungen der Schlüssellieferanten	<i>Anforderungen der Schlüssellieferanten an die Unternehmung; eine Zahlungsmoral ggü. Schlüssellieferanten; Verlustrisiko eines Schlüsselkundes;</i>
Bonität der Lieferanten	<i>Gefahr einer nicht geleisteten Bestellung infolge Zahlungsschwierigkeiten seitens Lieferanten</i>
Sonstige Aspekte zu Lieferanten	<i>Weitere nicht aufgeführte Aspekte</i>

203 Konkurrenten

Bedrohung des Marktes durch nahe Anbieter	<i>Aktuelle Wettbewerbssituation im Aktionsradius</i>
Bedrohung des Marktes durch Substitute	<i>Güter oder Dienstleistungen die dieselben oder ähnliche Bedürfnisse stillen und daher als Ersatzgut angesehen werden können.</i>
Wettbewerbsmacht	<i>Wettbewerbsmacht zwischen den derzeitigen Marktteilnehmern</i>
Werksspionage	<i>Datenausspähung, Produktpiraterie, Konkurrenzspionage</i>
Sonstige Aspekte zu Konkurrenten	<i>Weitere nicht aufgeführte Aspekte</i>

204 Banken und Gläubiger

Verhandlungsmacht der Banken und Gläubiger	<i>Verhandlungsmacht der Banken und Gläubiger in Bezug auf Kreditvergabe, Kreditklauseln, und Zinssätze</i>
Vertrauensbasis der Banken und Gläubiger	<i>Dauer der Beziehung; Beziehungstiefe zur Hausbank; Vertrauensverhältnis</i>
Bonitätseinstufung aus Sicht der Bank	<i>Risiko- und Potentialbeurteilung der Unternehmung aus Sicht der Bank; erhaltens Unternehmensrating</i>
Branchenprognose der Bank	<i>Beurteilung der Branche aus Sicht der Bank</i>

Historische Vertragseinhaltung	<i>Einhaltung von vereinbarten Rückzahlungsterminen, Informationspflicht, Abwicklung des Geschäftsverkehrs und weitere vertragliche Bestimmungen</i>
Finanzierungsbereitschaft	<i>Finanzielle Situation der Bank; aktuelle Kreditpolitik der Bank; Grösse der Finanzierung im Verhältnis zum Eigenkapital der Bank</i>
Sonstige Aspekte zu Bank und Gläubiger	<i>Weitere nicht aufgeführte Aspekte</i>

205 Inhaber und Investoren

Verhandlungsmacht der Eigentümer	<i>Einigkeit der Eigentümer in Bezug auf Strategie, Kapitalstruktur, Verwaltungsratsitze</i>
Investitionsbereitschaft der Eigentümer	<i>Bereitschaft zur Investition in neue Geschäftsfelder oder Märkte; Devestitionsbedürfnisse der Eigentümer</i>
Risikobereitschaft der Eigentümer	<i>Erwartete Kapitalrendite; Auswirkung der strategischen Entscheide auf Unternehmensertrag- und Risiko; Trennung von privatem und geschäftlichen Vermögen</i>
Verfügbares Kapital der Eigentümer	<i>Verfügbares Kapital der Eigentümer zur Tätigkeit von Investitionen oder Tragung von Liquiditätsengpässen; vorhandene private Risikokonzentration mit der Unternehmung;</i>
Branchen Kenntnisse der Eigentümer	<i>Kenntnisse und Erfahrung der Eigentümer innerhalb der Branche und über die Unternehmung</i>
Sonstige Aspekte zu Inhaber und Investoren	<i>Weitere nicht aufgeführte Aspekte</i>

206 Partnerschaften

Vertrauensbasis der Partnerschaft	<i>Dauer der partnerschaftlichen Zusammenarbeit; Beziehungstiefe; Vertrauensverhältnis; Grad der Konkurrenz;</i>
Verhandlungsmacht der Allianzpartner	<i>Verhandlungsmacht der Allianzpartner in Bezug auf Produktionsverfahren, Standortwahl, Kostenrechnung, finanzielle Beteiligung</i>
Imitation durch Partner	<i>Notwendigkeit der Offenlegung von betrieblichen Kernkompetenzen zur Erbringung der gemeinsamen Leistung; Interesse des Partners internes Know How zu akquirieren</i>
Bonität der Partner	<i>Nutzen aus gemeinsamer Investitionskraft; Folgen infolge Zahlungsschwierigkeiten des Partners</i>
Sonstige Aspekte zu Partner	<i>Weitere nicht aufgeführte Aspekte</i>

207 Medien

Medienpräsenz	<i>Anzahl und Umfang der publizierten Medienartikel über die Unternehmung; positive oder negative Wirkung;</i>
Vertrauensbasis zu Medienschaffenden	<i>Dauer der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zu lokalen oder nationalen Berichtserstatterern; Beziehungstiefe; Vertrauensverhältnis zur internen PR Stelle</i>
Sonstige Aspekte zu Medien	<i>Weitere nicht aufgeführte Aspekte</i>

208 Sonstige Interessensgruppen

Interessenverbände	<i>Aspekte zu Interessenverbände</i>
Pensionskasse	<i>Aspekte zu Pensionskasse</i>
Gewerkschaften	<i>Aspekte zu Gewerkschaften</i>
Behörden	<i>Aspekte zu Behörden</i>

Nachbarschaft

Aspekte zu Nachbarschaft

Sonstige
Interessensgruppen

Aspekte zu sonstigen Interessensgruppen

3 Ferne Umwelt

301 Politische Faktoren

Politische Stabilität	<i>Einfluss der politischen Stabilität auf die Unternehmung; (Politische Stabilität: Beständigkeit der öffentlich wirksamen Gesellschaft)</i>
Steuerrichtlinien	<i>Einfluss der Eigenschaften des Steuerrechts auf die Unternehmung</i>
Regulierung des internationalen Handels	<i>Einfluss von Freihandelszone oder Handelshemmnisse auf die Unternehmung</i>
Subventionen	<i>Einfluss von Subventionen auf die Unternehmung</i>
Sonstige politische Faktoren	<i>Weitere nicht aufgeführte Aspekte</i>

302 Ökonomische Faktoren

Wirtschaftswachstum	<i>Einfluss des Wirtschaftswachstums auf die Unternehmung</i>
Inflation	<i>Einfluss einer allfälligen Inflation (oder Deflation) auf die Unternehmung</i>
Wechselkurse	<i>Einfluss von Währungsschwankungen auf die Unternehmung</i>
Rohstoffpreise	<i>Einfluss von Preisänderungen bei Rohstoffen auf die Unternehmung</i>
Verfügbare Geldmenge in der Wirtschaft	<i>Einfluss der verfügbare Geldmenge in der Wirtschaft auf die Unternehmung</i>
Arbeitslosigkeit	<i>Einfluss der Arbeitslosigkeit auf die Unternehmung</i>
Konjunkturzyklen	<i>Einfluss des aktuellen Standpunktes im Konjunkturzyklus auf die Unternehmung</i>
Marktzinsen	<i>Einfluss der aktuellen kurzfristigen und langfristigen Zinssätze auf die Unternehmung</i>
Sonstige ökonomische Faktoren	<i>Weitere nicht aufgeführte Aspekte</i>

303 Sozio-kulturelle Faktoren

Demographische Einflüsse	<i>Entwicklung und Struktur der Bevölkerung: Alter, geographische Verteilung, soziale Faktoren</i>
Lebensstil und Werte der Bevölkerung	<i>Einfluss von Lebensstil und Werte der Bevölkerung auf die Unternehmung</i>
Einkommensverteilung in der Bevölkerung	<i>Einfluss von Einkommensverteilung in der Bevölkerung auf die Unternehmung</i>
Bildung der Bevölkerung	<i>Einfluss von der Bildung der Bevölkerung auf die Unternehmung</i>
Soziale Mobilität	<i>Bewegung von Einzelpersonen und/oder Gruppen zwischen unterschiedlichen sozio-ökonomischen Positionen</i>
Freizeitverhalten der Bevölkerung	<i>Einfluss des Freizeitverhalten der Bevölkerung auf die Unternehmung</i>
Konsumverhalten der Bevölkerung	<i>Einfluss des Konsumverhalten der Bevölkerung auf die Unternehmung</i>
Sonstige sozio-kulturelle Faktoren	<i>Weitere nicht aufgeführte Aspekte</i>

304 Technologische Faktoren

Neue Produkte und Erfindungen im Markt	<i>Einfluss von neuen Produkten und Erfindungen im Markt auf die Unternehmung</i>
Staatliche Forschungsausgaben	<i>Einfluss von staatliche Forschungsausgaben auf die Unternehmung</i>
Rate der Überalterung von Gegenständen im Markt	<i>Einfluss der Rate der Überalterung von Gegenständen im Markt auf die Unternehmung</i>
Sonstige technologische Faktoren	<i>Weitere nicht aufgeführte Aspekte</i>

305 Ökologische Faktoren

Gesetzgebung Umweltschutz	<i>Einfluss der Umweltschutzgesetzgebung auf die Unternehmung</i>
Staatliche Vorschriften zur Abfallentsorgung	<i>Einfluss von staatlichen Vorschriften zur Abfallentsorgung auf die Unternehmung</i>
Sonstige ökologische Faktoren	<i>Weitere nicht aufgeführte Aspekte</i>

306 Rechtliche Faktoren

Wettbewerbsaufsicht	<i>Einfluss der Wettbewerbsaufsicht auf die Unternehmung</i>
Gesetzgebung zu Produktsicherheit	<i>Einfluss der Gesetzgebung zu Produktsicherheit auf die Unternehmung</i>
Sicherheit und Gesundheitsschutz	<i>Einfluss der Sicherheit und Gesundheitsschutz auf die Unternehmung</i>
Arbeitnehmer Gesetzgebung	<i>Einfluss der Arbeitnehmer Gesetzgebung auf die Unternehmung</i>
Sonstige rechtliche Faktoren	<i>Weitere nicht aufgeführte Aspekte</i>