

## Wettbewerbsfähigkeit und Controlling bei den KMU

**Dr. Anna Francsovics, Dr. György Kadocsa**

Budapest Tech, Hungary

E-mail: francsovics.anna@kgk.bmf.hu; kadocsa.gyorgy@kgk.bmf.hu

*Zusammenfassung: In der durch die Globalisierung verursachten neuen scharfen Wettbewerbssituation ist die Anwendung der modernen Führungs- und Organisationsmethoden im Interesse der Lebens- und Wettbewerbsfähigkeit der KMU unerlässlich. Nach den Erfahrungen sind aber die modernen Führungsfunktionen und -methoden im Kreise der KMU nicht verbreitet genug. Das Controlling als Managementinstrument ist für die KMU nützlich, es steigert ihre Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit. Die in einem kleinen Anteil der KMU tätigen, besser ausgebildeten Manager nutzen diese Möglichkeit. Das Controlling ist als Führungsfunktion für einen breiten Kreis der KMU-Manager unbekannt und wird auch nicht verwendet. Der Nutzen des Controllings kann für die KMU erreicht werden, ähnlich der in diesem Kreise sonst verbreiteten Auslagerung mancher Tätigkeiten. Dies bedeutet die Realisierung des Controllingoutsourcings.*

*Schlüsselwörter: Wettbewerbsfähigkeit, Controlling Instrument und Funktion, Franchise, Outsourcing*

### 1 Umfeld des Wettbewerbs, Prüfung der Wettbewerbsfähigkeit

Im 21. Jahrhundert ist die größte Herausforderung an die Klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU): die globale Wettbewerbsfähigkeit. Die KMU können dieser globalen Herausforderung nur entsprechen, wenn sie einen zuverlässigen und ausgeglichenen Unternehmensbetrieb von hoher Qualität realisieren.

Nach den heimischen statistischen Erfassungen sind die meisten KMU im Handels- und Dienstleistungssektor tätig, also im direkten Umfeld der Verbraucher, dementsprechend ist die Möglichkeit des Feedbacks von Natur aus gegeben.

Die Bedingungen der Wettbewerbsfähigkeit in der Aufbau- und Ablauforganisation sind vielfältig, und betreffen sowohl die einzelnen Fachgebiete als auch die Führung und Verwaltung selbst.

Bei der Untersuchung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU berücksichtigten wir die in internationaler Kooperation erreichten und bekannt gewordenen Ergebnisse, mit besonderer Aufmerksamkeit auf die Erfahrungen von Österreich [2], Slowenien [3], [4], [5], Deutschland [17] und der Slowakei [6].

Im letzten Jahrzehnt hat das Controlling immer mehr an Bedeutung gewonnen: als Führungsmittel bzw. -funktion, aber auch als Wettbewerbsfähigkeit beeinflussender Faktor. Das Institut für Organisation und Management an der Budapester Technischen Hochschule – wo die Gruppe für KMU-Forschung und -entwicklung tätig ist – legt in Kooperation mit der Universität in Pécs und anderen heimischen und ausländischen Forschungsstätten einen großen Wert auf die Untersuchung der Rolle des Controllings in der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmungen [9].

Die bisherigen Untersuchungen scheinen bewiesen zu haben, dass das Controlling als

Führungsfunktion,  
Methodik,  
Instrument und  
Organisation

wirklich ein Unterpfand für die Wettbewerbsfähigkeit ist.

Die in der Fachwerkstatt der Budapester Technischen Hochschule laufende Forschung richtet sich darauf, die Gegebenheiten und die Effektivität der Organisation und des Betriebes der KMU zu erfassen und zu entwickeln.

Die Wettbewerbsfähigkeit der heimischen Unternehmen wird in mehreren Werkstätten untersucht. Die bedeutendste ist unter diesen das Forschungszentrum der Wettbewerbsfähigkeit an der Corvinus Universität, wo die beeinflussenden Faktoren und die zeitliche Änderung der Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit der heimischen Unternehmen untersucht werden, in erster Linie aufgrund der Erhebung der mittleren und Großunternehmen [1].

Eine Untersuchung der KMU-Forschungsgruppe der Budapester Technischen Hochschule richtet sich auch auf die Prüfung der Wettbewerbsfähigkeit, mit besonderem Hinblick auf das neu zustande gekommene Wettbewerbsumfeld, das von der EU-Mitgliedschaft und der Globalisierung geprägt wird. Von den Wettbewerbsfähigkeitsfaktoren heben wir das Controlling heraus, wir prüfen dessen Realisierungsmöglichkeiten im KMU-Sektor, vor allem im Kreise der Kleinunternehmen.

In diesem Kapitel des Forschungsprogramms haben wir die allgemeinen Ergebnisse von mehreren mit der Forschungsgruppe der Budapester Technischen Hochschule in Beziehung stehenden Forscher benutzt [7], [10], [11], [12], [13] und auch besondere Themen bearbeitende Studien, wie zum Beispiel Kaizen-Management und die KMU-Anwendungen [8], sowie Die Rolle der KMU in den PPP-Konstruktionen [16]. Weiterhin verwendeten wir einen Modellaufbau zur Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit [14], sowie die Erscheinung der Unternehmenskenntnisse und der Unternehmungsattitüde im Hochschulunterricht [15].

## **2 Erfahrungen der Anwendung von manchen Führungs- und Organisationsmethoden**

Ohne Bestrebung nach Vollständigkeit untersuchten wir die nachstehenden Gebiete:

- Planung,
- Marketing,
- Qualitätsmanagement,
- Organisationsmethoden,
- Controlling.

Bei der Planung wurden zwei Ebenen geprüft: die strategische Planung und die des Geschäftsjahres. Es wurde festgestellt, dass im Kreise der untersuchten KMU 37% über einen schriftlich festgelegten strategischen Plan und 46% über einen schriftlichen Geschäftsplan verfügen.

Was den strategischen Plan anbelangt, ist diese Proportion als akzeptabel zu bezeichnen, aber die der schriftlichen Planung des Geschäftsjahres ist zu niedrig. Im untersuchten KMU-Kreis ist die strategische Denkweise vorhanden, aber es wird kein entsprechender Wert auf deren schriftliche Formulierung gelegt. Als größerer Mangel ist zu bewerten, dass die kurzfristige Geschäftsplanung nicht festgelegt wird. Es erklärt sich nicht immer aus der Unsicherheit der Planung, sondern eher aus den fehlenden Kenntnissen der Geschäftsplanung und der Unterschätzung der Bedeutung der Planung.

Das Vorhandensein der Planung bei manchen extra untersuchten Unternehmen hat uns in unserer Überzeugung verstärkt, dass die schriftliche strategische und Geschäftsplanung für die Unternehmen sehr nützlich sind, egal in welchem Segment der KMU sie seien.

Auf dem Gebiet des Marketings verfügen 40% der Unternehmen über eine Person oder Organisation, welche die Marketingfunktion erfüllt. Von den restlichen 60% planen 18% in naher Zukunft Marketingpersonal oder -organisation zustande zu bringen und zu betreiben.

Diese Relation kann so bewertet werden, dass die KMU großen Wert auf das Marketing, das heißt auf das Management der Marktaktivitäten, legen. Was aber die Zukunftspläne betrifft, weist die Erweiterung von 18% auf ziemlich zurückgehaltene Entwicklungsvorstellungen hin.

Dass die Marketingtätigkeiten, die sich vor allem auf die Werbetätigkeit und die Vertriebsförderung richten, immer mehr in den Vordergrund treten, wird durch die unmittelbare Nützlichkeit der Marktaktivität begründet.

Auf dem Gebiet des Qualitätswesens verfügt nur ein ausgesprochen kleiner Anteil – insgesamt 15% – der Unternehmen über ein ISO-Qualitätssicherungssystem. Das Zukunftsbild ist aber vielversprechend, von den restlichen 85% planen mehr als ein Drittel, insgesamt 30%, in naher Zukunft ein ISO-Qualitätssicherungssystem einzuführen.

Die Einführung des Qualitätssicherungssystems wird in erster Linie durch das Bewahren oder Erwerben einer Lieferantenposition begründet, es wird seltener als Teil des selbständigen Marktimage betrachtet.

Was die Anwendung von verschiedenen Organisationsmethoden betrifft, verfügen wir nur über beschränkte Informationen. Die Untersuchungen erstreckten sich nur auf einige spezielle Methoden, die wir stichprobenweise ausgewählt hatten.

Die Neuplanung der Geschäftsprozesse – die BPR-Methode – ist im Kreise der KMU nicht ganz unbekannt, ein kleiner Anteil von ihnen (etwa 10%) verwendete es schon, oder neigt im gegebenen Fall seine Geschäftsprozesse völlig neu zu organisieren.

Die fortlaufende und regelmäßige Entwicklung des Betriebes gilt für die Mehrheit der Unternehmen (zirka 2/3) als gewöhnliche und angebrachte Methode. Den Namen der Kaizen-Methode von ähnlichem Inhalt kennt aber praktisch keiner.

Das Outsourcing, die Auslagerung der nicht zum Hauptprofil des Unternehmens gehörenden Tätigkeiten, scheint für die meisten KMU natürlich zu sein. Dies bedeutet aber noch nicht, dass das Outsourcing eine umfangreiche und bewusste Tätigkeit wäre. Die Erfahrungen weisen eher darauf hin, dass die Unternehmer ihre Ansprüche auf externe Ressourcen je nach ihren Bedürfnissen managen, bei der Auslagerung der Tätigkeiten kann man keine Planmäßigkeit erkennen.

Die Controllingfunktion erscheint bei 20% der untersuchten Unternehmen, dies bedeutet aber nicht im gleichen Anteil die Ausgestaltung einer selbständigen Controllerstelle oder einer Controllingorganisation. Von den restlichen 80% planen bloß 11% die kurzfristige Realisierung der Controllingfunktion bei dem Unternehmen.

### 3 Controlling im Kreise der KMU, Feststellungen

Die Kosteneffizienz ist ein wichtiger Faktor der Wettbewerbsfähigkeit, die nur durch Planung und Kontrolle der Realprozesse und der Kosten erreicht werden kann.

Das Controlling erfüllt als Führungsmethode die folgenden charakteristischen Funktionen:

- Planung,
- Messung,
- Vergleich,
- Bewertung.

Diese Funktionen bilden ein sich fortlaufend wiederholendes, geschlossenes System, das als Subsystem des Managements betrachtet werden kann, und von der Fachliteratur heutzutage auch als selbständige Führungsfunktion behandelt wird.

In den Controllingsystemen gebührt eine besondere Rolle dem Kostencontrolling, durch das die Kosteneffizienz und auch die Wettbewerbsfähigkeit zunehmen können.

Empirische Untersuchungen sowie theoretische Forschungen der Fachliteratur weisen nach, dass das Controlling die Funktionen der Planung, der Koordination und der Kontrolle in sich beinhaltet; und die Erfahrungen weisen darauf hin, dass es auch bei der Steuerung eine Rolle spielt. Die Entwicklung vom betriebswirtschaftlichen Modell zum Managementmodell zeigt, dass sich das Controlling als integrierende Führungsfunktion in die Richtung eines neuen Modells entwickelt.

Dieser theoretische Denkansatz erscheint aufgrund der Ergebnisse der empirischen Forschungen wahrscheinlich.

Also, das Controlling:

- ist strikt und in erster Linie praxisbezogen,
- in seinem Zielsystem dominiert die Erfolgsorientierung,
- verfügt über eine betriebswirtschaftliche Anschauung,
- seine theoretischen Fundamente sind auch betriebswirtschaftlichen Ursprungs,
- seine Hauptfunktionen sind die Koordination und das Informationssystem.

Wie das schon vorhin präsentiert wurde, erscheint die Controllingfunktion bei 20% der untersuchten Unternehmen, dies bedeutet aber nicht im gleichen Anteil die Schaffung einer selbständigen Controllerstelle oder einer Controllingorganisation.

Die nähere Untersuchung der einzelnen Fälle zeigte, dass der Manager des Unternehmens der regelmäßigen Erstellung und Bereitstellung von zum Controllingbereich gehörenden Informationen bedarf. Diese Informationen werden am häufigsten mithilfe des Buchhalters oder Geschäftsberaters der Unternehmung hergestellt, und der Controllingbericht – also die Systematisierung und Interpretation der Informationen – wird auch durch externe Hilfe erstellt. Es ist selten vorgekommen, dass die Informationen von der eigenen Administration des Unternehmers vorbereitet wurden, und dass der Controllingbericht von einem sachkundigen Controller oder vom Geschäftsführer selbst erstellt wurde.

Das Controlling ist eine fachlich anspruchsvolle und mit Ausgaben verbundene Funktion, deren Ertrag die Unternehmer nicht immer direkt vor sich sehen. Es lässt sich auch dadurch erklären, dass von den 80%, die keine Controllingfunktion bzw. -organisation haben, bloß 11% planen, die Controllingfunktion kurzfristig bei ihrem Unternehmen zu realisieren.

Aber gleichzeitig hat es sich aus den persönlichen Gesprächen herausgestellt, dass sich die Manager der Unternehmungen für kostenbewusst und sparsam halten, die alles um die Steigerung der Kosteneffizienz tun.

Diese geringe Verbreitung des Controllings im Kreise der KMU lässt sich vor allem dadurch erklären, dass die Manager der untersuchten Unternehmen ein ziemlich gemischtes Ausbildungsniveau aufzuweisen haben. Der Anteil der Graduierten ist 30%, und 42% verfügen über eine Fachausbildung von Mittelschulniveau.

Wenn man davon ausgeht, dass jeder graduierte KMU-Manager exakt weiß, was das Controlling ist, und dies auch anwenden will, geben der Ist-Stand und der geplante Stand der Controllingfunktionen eben zirka 30% aus. Von den Führungskräften mit einer Ausbildung von Mittelschulniveau oder niedriger kann zwar die Strebung nach Kosteneffizienz erwartet und auch erfahren werden, aber die Lösung: das Controlling als System bzw. Funktion anzuwenden, kommt mangels entsprechender Kenntnisse gar nicht in Frage.

Die Erscheinung dieses Anspruches weist also nicht auf das Controlling hin, sondern auf ein Betriebssystem, das irgendwie auch die Controllingfunktion und -system beinhaltet.

Aufgrund der obigen Untersuchungsergebnisse kann man folgende Feststellungen treffen:

1. In der durch die Globalisierung verursachten neuen scharfen Wettbewerbssituation ist die Anwendung der modernen Führungs- und Organisationsmethoden im Interesse der Lebens- und Wettbewerbsfähigkeit der KMU unerlässlich. Nach den Erfahrungen sind aber die modernen Führungsfunktionen und -methoden im Kreise der KMU nicht verbreitet genug.

2. Das Controlling als Managementinstrument ist für die KMU nützlich, es steigert ihre Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit. Die in einem kleinen Anteil der KMU tätigen, besser ausgebildeten Manager nutzen diese Möglichkeit.

3. Das Controlling ist als Führungsfunktion für einen breiten Kreis der KMU-Manager unbekannt und wird auch nicht verwendet.

4. Der Nutzen des Controllings kann für die KMU erreicht werden, ähnlich der in diesem Kreise sonst verbreiteten Auslagerung mancher Tätigkeiten. Dies bedeutet die Realisierung des Controllingoutsourcings.

## **4 Franchise, Wettbewerbsfähigkeit und Controlling**

Das Franchise verbreitete sich weltweit im breiten Kreis, und neuerdings ist es auch in unserem Land auf vielen Gebieten erschienen. Das Franchise ist als eine auf enger Zusammenarbeit basierende Unternehmungsform zu betrachten, wo der Franchise-Übergeber, also der Systembesitzer ein in jeder Hinsicht, fachlich und geschäftlich sorgfältig geschaffenes, in einer Marktumgebung schon erfolgreich erprobtes, komplexes System, mit vollständiger Schulung, Markennamenbenutzung und fortlaufender Betreuung und Kontrolle an den Franchise-Übernehmer verkauft. Der Übernehmer betreibt das System im Rahmen einer selbständigen Unternehmung, auf eigenen Nutzen und eigenes Risiko, entsprechend den Vorschriften des Übergebers, auf dem vereinbarten Gebiet und während der vereinbarten Dauer, gegen eine Prämie.

Es sind aber unterschiedliche Definitionen des Begriffes Franchise bekannt. In Amerika wird der Geschäftsaspekt hervorgehoben, aber es gibt auch Ansichten, welche in der Franchise-Beziehung die Betreuung und Hilfeleistung betonen.

Die deutschsprachige Fachliteratur sieht das Wesen des Franchise in erster Linie in der Organisation.

Das Geschäftsfranchise kann am besten charakterisiert werden, dass hier der Franchise-Übergeber nicht nur den Gebrauch eines Produktes, einer Dienstleistung oder einer Marke dem Übernehmer überlässt, sondern alle strategischen, Marketing-, Qualitätssicherungs-, Rechnungs- und sonstigen Geschäftsbetriebskenntnisse übergibt, die mit der erfolgreichen Verwaltung der ganzen Unternehmung in Verbindung stehen.

Von den wichtigsten Elementen des Geschäftsfranchise sind hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit die folgenden Punkte hervorzuheben:

- Das System wurde als Geschäftsunternehmung in einer Marktumgebung erfolgreich erprobt.
- Die Systemregeln sind von beiden Partnern strikt einzuhalten.

- Der Übernehmer bekommt zunächst einmal eine entsprechende Ausbildung, und er nimmt auch nach Betriebsbeginn an fortlaufenden Weiterbildungen teil.
- Der Übergeber kontrolliert fortlaufend die Einhaltung der systembezogenen Betriebsbedingungen.
- Dem Übernehmer werden auch die Ergebnisse der Systementwicklung übergeben.
- Der Übernehmer ist im Allgemeinen selbständiger Unternehmer, dessen Geschäftserfolg zugleich den Geschäftserfolg des Übergebers sichert.

Die Mehrheit der bei uns aktiven Franchise-Systeme agiert im Handel und dem Dienstleistungsbereich, eben in jenem Sektor, wo die meisten KMU vorhanden sind. Die bekannt gewordenen Elemente der Franchise-Verträge weisen darauf hin, dass sich die KMU in vielen Fällen wegen dem niedrigen Startkapitalniveau ausgesprochen veranlasst fühlen, anstatt eine eigene Idee individuell verwirklichen zu wollen, eher eine schon bewährte Franchise-Idee zu realisieren.

Im Interesse der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, der Kosteneffizienz und des Geschäftserfolgs ist es zweckmäßig, den Franchise-Vertrag so weit wie möglich auch auf das Gebiet der Führungsfunktionen zu erweitern. Es bedeutet die diesbezügliche Erweiterung der Rechte und Pflichten des Franchise-Übergebers.

In erster Linie verdienen die Funktionen Planung, Abrechnung, Kontrolle und Rückkoppelung Beachtung, welche die Schwachstellen der heimischen KMU sind.

Ein von dem Franchise-Inhaber vorgeschriebene und betriebene Controllingssystem kann ermöglichen, dass der sonst auf dem Controllinggebiet wenig bewanderte Übernehmer dennoch ein modernes und wirksames Instrument verwenden kann.

Diese Lösung kann auch als Auslagerung des Controllings, also als Controllingoutsourcing interpretiert werden.

## **5 Folgerungen und Vorschläge**

Im KMU-Sektor gibt es gemäß den Erfahrungen der Erhebung – abgesehen von einigen Ausnahmen – praktisch keine ausgebaute Controllingfunktion und -organisation.

Die Antwort darauf, warum es so ist, kann unterschiedlich sein:

Die Leute verstehen nicht davon,  
man hat keine Ressourcen dafür.



Es erscheint natürlich, dass Rechnungs-, Finanz-, Steuer-, Rechts- und auch andere Funktionen ausgelagert und nicht selbst erfüllt werden, weil man diese Funktionen in eigener Kompetenz nicht realisieren kann oder will.

Die Frage stellt sich: wenn man weiß, was das Controlling ist, und wenn man auch dessen Notwendigkeit wahrnimmt, was soll man tun?

Für die KMU ist es im Allgemeinen eine zu große Aufgabe und Last, ein Controllingssystem, dessen Instrumente und Organisation auszubauen, was sich vielleicht auch nicht lohnt.

Die Auslagerung des Controllings, die Controllingoutsourcing kam bis jetzt – nach unseren Untersuchungen – gar nicht in Frage. Wahrscheinlich ist die Eigenschaft Führungsfunktion des Controllings jener Faktor, der die Unternehmer-Manager der KMU von diesem Schritt zurückhält.

Die fortlaufende und komplexe Geschäftsberatung, und in deren Rahmen die Durchsetzung einer Controllinganschauung und -praxis sind unter den KMU in Ungarn noch nicht verbreitet.

Hingegen verbreitete sich als Lösung für die KMU die Übernahme von Franchise-Systemen, was ermöglicht, das Controlling und zugleich die Wettbewerbsfähigkeit zu verwirklichen.

Die Prüfung der Merkmale des Franchise-Systems lässt darauf schließen, dass dies eine mögliche Antwort der KMU auf die Herausforderung der globalen Wettbewerbsfähigkeit sein kann, wodurch den Verbrauchern zuverlässige Produkte und Dienstleistungen von anerkannter Qualität angeboten werden können, unter wohl organisierten Betriebsbedingungen.

Aufgrund obiger Darlegungen können wir folgende Vorschläge unterbreiten:

1. Bildungs- und Beratungsprogramme für Controllingmanagement sollten an KMU-Manager gehalten werden, auf die im vorigen Jahrzehnt schon durchgeführte und bewährte Weise, zum Beispiel in der Organisation der „Stiftung für Entwicklung ungarischer Unternehmungen“ und der „Lokalen Zentren für Unternehmensentwicklung“, bei der Verwendung der finanziellen Mittel eines Landesprogramms für KMU-Entwicklung.

2. Den KMU sollten günstige Start- und Investitionskredite für die Übernahme von akkreditierten Franchise-Systemen gesichert werden, zum Beispiel durch auf EU-Zuschüssen basierende Ausschreibungen. Die Akkreditierung würde ein auf Landesebene zustande zu bringendes, unabhängiges Fachgremium erfüllen.

### **Literatur**

- [1] Versenyképesség Kutató Központ: Fókuszban a verseny (Competitiveness in the Focus) Budapest: Corvinus Egyetem, 2004
- [2] Mugler, J.: Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetriebe (Basics of Business Economics of SMEs) Wien: Facultas V. 2005, pp. 125-147

- [3] Belak, J. and Co.: Unternehmensentwicklung und Management (Enterprise Development and Management) Zürich: Versus Verlag 1997, pp. 133-293
- [4] Duh, M.: The Influence of Family Relationships on the Development of Family Enterprises in Slovenia. In MER Journal 2003/1, Maribor: MER Evrocenter, 2003, pp. 38-47
- [5] Belak, J. (szerk): Integralni management in razvoj podjetna (Integral Management and Enterprise Development). Maribor: MER Evrocenter, 2003, pp. 73-136
- [6] Lesakova, L.: Small and Medium Enterprises in Slovakia – the Present State and the Future. Internat. Conference on Future of SMEs in united Europe. Banska Bystrica: 12-13 May 2005 (on CD, 1. presentation)
- [7]. Borbás L.: EU's Enterprise Policy to Improve Europe's Competitiveness. Plans and Reality. 4<sup>th</sup> MEB International Conference Budapest, 2006
- [8]. Dobi S.: The Kaizen and the Japanese Company Culture. 4<sup>th</sup> Int. Conf. MEB, Budapest, 2006
- [9] Francsovcics A., Kadocsa Gy.: Development of SME Controlling Management. Innováció, versenyképesség, felzárkózás c. tudományos konferencia, Sopron, 2008
- [10] Kadocsa Gy.: Competitiveness Survey of Small Enterprises in Hungary. 5<sup>th</sup> MEB International Conference Budapest, 2007
- [11] Mustafa A., Michelberger P.(szerk.): Vállalkozás és működése. INOK Budapest, 2005
- [12] Poór J., Kiss K., Francsovcics A.: Kis- és középvállalkozások fejlődésének vizsgálata egy empirikus felmérés tükrében. Vezetéstudomány, Budapest, 2007
- [13] Román Z.: A kis- és középvállalatok helyzete és erősítésük útjai. MTA Ipar és Vállalatgazdasági Bizottság, Budapest, 2007
- [14] Szabó Gy.: Gazdasági esélynövelés egy új versenyképességi modellel (MÉB) és oktatáspolitikával. VII. Regionális Tanácsadási Konferencia, Miskolc, 2007
- [15] Szerb L., Imreh Sz.: Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Attitudes of Hungarian Students: An International Comparison. 5<sup>th</sup> MEB International Conference Budapest, 2007
- [16] Turcsányi K.: A kisvállalkozások és a PPP. Közgazdasági, Vezetés- és vállalkozástudományi Konferencia Dunaújváros, 2007
- [17] Martin, T. A., Ruda, W., Pfeffer, M.: Globalisation and EU-Enlargement: Cooperation and Internationalisation of Small and Medium Sided family Enterprises from Germany. 4<sup>th</sup> MEB International Conference Budapest, 2006
- [18] Statisztikai évkönyv 2006. KSH Budapest, 2007