

## WAS IST DAS GEHEIMNIS DES GESCHÄFTSERFOLGS NACH DER KRISE? GESCHÄFTSMODELL IM UNTERNEHMEN

### WHAT IS THE SECRET OF A SUCCESSFUL BUSINESS MODEL AFTER CHAOTIC PERIOD? A BUSINESS MODEL IN AN ENTERPRISE

Tímea Kozma - Balázs Gyenge - Róbert Tóth

#### **Abstrakt**

Zahlreiche wissenschaftliche Studien untersuchen die Erfolgsfaktoren von Unternehmen. Nach der Wirtschaftskrise im Jahr 2008 sind diejenigen Unternehmen besonders in den Fokus gerückt, die diese ominöse Zeit, wahrscheinlich Dank ihrer guten Vorgehensweise, erfolgreich überwunden haben. In unserer Studie wird das Geschäftsmodell eines einzigartigen, auf epochalen Ideen beruhenden, während der Krise entstandenen und blühenden Unternehmens unter die Lupe genommen. Einzelne strategische Schlüsselfragen werden im logischen Rahmensystem des Unternehmensentscheidungen unterstützende „Unternehmensquintett“ Geschäftsmodells erleuchtet. Wir möchten die Erfolgsgeschichte eines existierenden Unternehmens anhand der Fallstudie-Methode durch eine logisch-semanticische Analyse aufarbeiten.

#### **Schlagwörter**

Geschäftserfolg. Geschäftsmodell. Klein- und Mittelunternehmen. Management. Design Konditorei.

#### **Abstract**

Many scientific research are looking for, and explore the success factors of businesses. After the economic crisis of 2008, attention has focused in particular on those firms, which successfully survived the previous times, probably due to the „good practices of each”. In our study, we examine a unique business model, which is based on a revolutionary idea of its kind about a company that was born, and flourished in the crisis. The „entrepreneurial quintet” business model wrapped into a „logical framework”, which is in support of business decisions, helps to shed light onto a set of key strategic issues. Using the case study method, we would like to process the success story of a real life business by means of logical-semantic analysis.

#### **Key words**

Business success. Business model. Small and medium-sized enterprises. Management. Design cake shop.

#### **Einleitung, Problemstellung**

Wenn wir über Wettbewerbsfähigkeit sprechen, unterscheiden wir grundsätzlich zwei Kategorien, die zueinander in Synergie stehen. So unterscheiden wir einerseits eine gesamtwirtschaftliche, andererseits im Unternehmensbereich existierende Wettbewerbsfähigkeit. Auf Grund dieser Beziehung ist es zu sehen, dass der nationalwirtschaftlicher Zuwachs mit dem Zuwachs der Leistung in der Unternehmenswelt, mit der Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit zusammenhängt. Je mehr die Unternehmenssphäre Produkte und Dienstleistungen mit großem hinzugegebenen Wert und mit Innovation herstellen kann, umso mehr verbessert sich die Leistung auf der nationalwirtschaftlicher Ebene, und dadurch auch die Wettbewerbsfähigkeit. Eine Wirtschaft

mit größerer Wettbewerbsfähigkeit hat natürlich ein größeres Wachstumspotential. Ausgegangen aus diesem Zusammenhang sollen alle, die das Aufrechterhalten des wirtschaftlichen Wachstums, sogar die Möglichkeiten der Steigerung suchen, auf die Innovation achten, die die Herstellung von größeren hinzugegebenen Werten möglich machen.

Die wirtschaftlichen Organisationen bewerben sich um die für sie optimalen Märkte, um die Kunden bzw. um die verschiedenen Kraftquellen. Die Unternehmen streben während ihrer Tätigkeit eindeutig nach dem maximalen Profit. Dieses vorrangige Ziel versuchen die verschiedenen Organisationen mit der Verwendung von verschiedenen Methoden zu erreichen. Wir können aber behaupten, dass sich die Mehrheit der verwendeten Methoden auf einer gut strukturierten, unternehmensspezifischen, mindestens für Mittelstrecke ausgestalteten, schriftlich abgefassten Strategie beruht. Heutzutage muss aber die Strategie mit einem anderen Begriff ergänzt werden, so müssen wir also über eine innovative Strategie sprechen. Die Ermutigung der Innovation bedeutet eindeutig die wettbewerbsfähige Position, das gewinnbringende geschäftliche Wirtschaften, sowie –auf nationalwirtschaftlicher Ebene – auch das Erschaffen des anständigen Wettbewerbes auf dem Markt. Aus dem Gesichtspunkt der innovativen Strategie betrachten wir die Entwicklungen als relevante Innovationen, die neben der Wertschaffung und der Qualitätsverbesserung gleichermaßen Kostensenkung zur Folge haben. Solche können die verschiedenen technologischen Innovationen (die Steigerung der Effektivität der Mittel), sowie die organisatorischen Innovationen (die Beschleunigung der administrativen Vorgänge, Steigerung der Effektivität) sein. Vielversprechende Entwicklungsthemen können sein: die Optimierung der Vorgänge bei der Versorgungskette, die Verfahrensinnovation, die Entwicklung der Ortsbestimmungssysteme und der Simulationsverfahren, u.s.w.

Die Unternehmen versuchen im überwiegenden Maße das Profitmaximieren mit der Kostensenkung zu erreichen. Kostenersparnis bedeutet: die niedrigen Löhne, die Bildungsprogramme innerhalb der Firma, die vom Staat teilweise oder völlig finanziert werden, oder die staatlichen Beiträge zu den Forschungs-Entwicklungskosten und zur Schaffung von Arbeitsplätzen. Andererseits erhöhen die Steuerbegünstigungen unmittelbar den Gewinn der Firmen. Aus dem Gesichtspunkt der Tätigkeit der Firmen scheint deshalb das Land eine optimale Niederlassung zu sein, wo sie möglichst die größten kostensenkenden und gewinnsteigernden Begünstigungen erhalten. Die niedrigen Löhne machen ja nur niedriges Lebensniveau und niedrige Lebensqualität möglich. Aus den Steuerlasten der niedrigen Löhne ergibt sich weniger staatliche Einnahme, und die Begünstigungen, die den Firmen gegeben worden sind, fehlen aus dem Budget. So bleibt weniger Quelle dazu, dass die Regierung zum Beispiel in das Wissen und in die Gesundheit investieren kann.

Die Marketing-Ansicht ist ein wichtiger Punkt der Geschäftsstrategie und des Geschäftsmodells, die auch in 21. Jahrhundert von Marketing-Mix ausgeht. Diese Darstellung wurde durch McCarthy (1960) bekannt gemacht. Der Marketing-Mix ist das bekannteste strukturierende Marketingtool der Welt. Das Grundkonzept wurde auf die 4P's (Produkt, Vertrieb, Promotion und Preis) des Marketing fokussiert. Kombination aller gezielten und strategisch abgeleiteten unternehmerischen Instrumente und Aktivitäten, die mit Ziel umgesetzt werden, spezifischen Interessensgruppen einen Nutzen zu generieren.

Insofern zählen wir das Marketing zu den Instrumenten einer erfolgreichen Strategie, können wir die Wahl der Begriffe von entsprechenden Wettbewerbsstrategie und Diversifikation nicht außer Acht lassen. Der Begriff Diversifikation wurde von Igor Ansoff – eine Vierfeldermatrix – eingeführt. Diese Matrix bestehen aus Dimensionen für Geschäftserweiterungen Produkte und Kunden, jeweils mit den Ausprägungen alt und neu. Die Unternehmen lassen sich nicht immer eindeutig in diese Matrix einordnen, sondern weisen Überschneidungen zwischen den Feldern auf. In diesen Fällen spricht man von wicher

Diversifikation (Simon, 2012). Nicht nur auf operativen, sondern auch auf strategischen Ebenen soll entschieden werden, dass die UNternehmensführung auf welchen Märkten und mit welchen Produkten Einkommen realisieren möchte. Die selbst und gut gewählte Diversifikation kann also ein Wettbewerbsfaktor sein. Die Diversifikation spielt nicht nur in einzelnen Unternehmensbereichen, sondern auch in der ganzen Volkswirtschaft eine sehr wichtige Rolle. Die Länder, die über eine diversifizierte Wirtschaftsstruktur verfügen, sind mehr wettbewerbsfähiger, als Länder, die nur auf eine, oder nur einige bestimmte Bereiche konzentrieren.

Ein weiterer wichtiger Eckpfeiler einer Unternehmensstrategie kann die ständige Weiterbildung von den Arbeitnehmern sein. Die Unternehmen, die die Bildung von ihren Kollegen für wichtig halten, können einfacher mit der globalisierten Welt Schritt halten, und dadurch wettbewerbsfähig sein. Neben den oben genannten Instrumenten sollen wir auf jeden Fall auch die Finanzierung, die Finanzierungs politik – auf strategischer Ebene – erwähnen. Eine der wichtigsten Zielsetzungen der Unternehmen für die Zukunft sollte die Verbesserung der Profitabilität und die Sicherung eines nachhaltigen Wachstums sein. Dazu brauchen die KMUs einen guten Finanzierungsplan, einen entsprechenden Businessplan und einen Liquiditätsplan, die die Verwirklichung der Unternehmenszielsetzungen unterstützen können. Die Finanzierung ist also ein tragender Eckpfeiler der Strategie, weiterhin die gut gewählte Finanzierung kann eine strategische Stärke von Unternehmen sein.

Die erfolgreiche Tätigkeit eines Unternehmens wird in großem Maße unter anderem durch die ausgestaltete Organisationsstruktur (Gyenge–Kozma, 2013), durch die Organisationskultur, den Humankapital mit speziellen Know-how, die kosteneffizienten Maßnahmen (Pataki et al., 2014), die Verbesserung der Qualität der Produktion, die schnelle Reaktions- und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen, durch die organische Entwicklung zustandegebrachten, und oder durch die bewusste Strategie (Salamonné Huszty, 2000), durch die gut ausgewählten und wirksam betätigten, modernen Unternehmensleitungsmittel (Reicher–Komáromi, 2007), sowie durch das Zustandebringen von Kundendienstmanagementsystem, von Controllingsystem (Zéman,1997), bzw. durch die Verwendung von Wertmessungsmethoden (Fónagy et al., 2003) beeinflusst.

Der Begriff des Geschäftsmodells wurde zuerst nach der Jahrtausendwende in Verbindung mit schnellem Erfolg verschiedener Online-Shops veröffentlicht. Die Ausbreitung dieses Begriffs wurde durch die Häufigkeit der Erscheinung in wirtschaftlichen Zeitschriften bekräftigt.

In diesem Sinne ist es nur ein einfacher Planungsprozess, der das einfache Abschreiben der Tätigkeitsart bedeutete. Da nur zu dieser Zeit das Ziel des Geschäftsmodells noch ein allgemeines Vorzeichen war, so kamen die erfolgreichen Modelle zufälligerweise ohne Vorplanung zustande. In der ersten Hälfte des neuen Jahrtausends ist der Ausdruck „Businessmodell“ alltäglich geworden.

Das Geschäftsmodell wird vielmehr als ein konzeptionelles Mittel verstanden, in dem die formale geschäftliche Logik und das Netzwerk von Partnern des Unternehmens verfasst werden. Die grundlegende Zielsetzung von Geschäftsmodellen ist durch die Wertschöpfung, den Absatz und die Erfüllung der Ansprüche des Verbrauchers Profit und Einkommen zu realisieren (Ostenwalder–Pigneur, 2002).

Für die Beschreibung von Geschäftsmodellen gibt es zahlreiche Erklärungen, aber die Verfasser sind darin völlig einverstanden, dass das Geschäftsmodell und Strategie getrennt voneinander behandelt werden müssen. Weiterhin ist es wichtig festzustellen, dass das Geschäftsmodell nicht so ausführlich als ein Strategieplan (Csath,2012).

Ein Geschäftsmodell kann durch verschiedene Dimensionen kategorisiert werden, die nach Forscher sich verändern. Die allgemein anerkannte Gruppierung gehört zu

Chesbrough (Csath, 2006), der die Geschäftsmodelle laut ihrer Kompliziertheit in 6 Kategorien aufgeteilt hat:

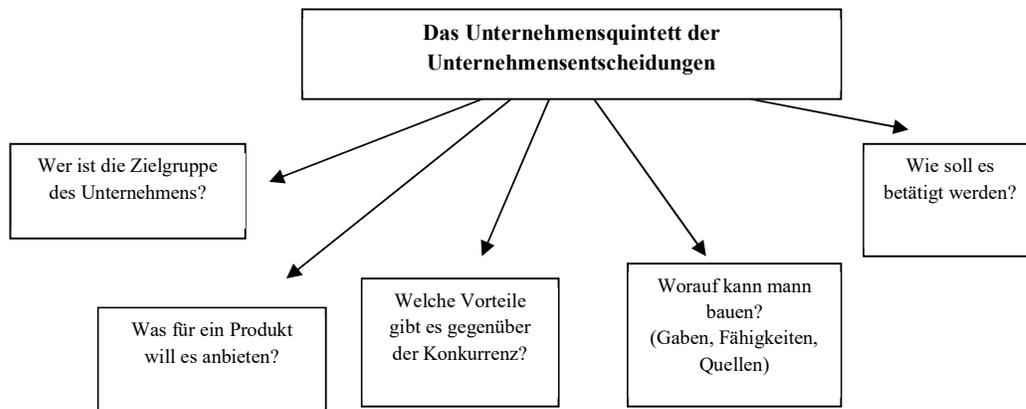
- Undifferenziert: Diese Unternehmen konkurrieren über Preise und werden Ihren Kunden einfache Durchschnittware und Dienstleistungen angeboten. Sie suchen keine Lösung für Unterscheidung von Konkurrenten.
- Kaum differenziert: Die Unternehmen versuchen ihre Produkte und Dienstleistungen in geringem Maße von Konkurrenten zu unterscheiden. Die Quelle der Unterscheidung ist vielmehr die „ad-hoc“- Innovation.
- Segmentiert: Die Märkte von Unternehmen werden schon bewusst segmentiert, und in verschiedenen Segmenten werden unterschiedliche Wettbewerbsstrategien verwendet. Die mit entsprechenden Ressourcen geplante Innovation kann bei der Erfüllung der Ansprüche von Segmenten helfen.
- Auf Umgebung konzentriert: Dieses Geschäftsmodell ist ganz unterschiedlich von anderen, weil es bei der Innovation nicht nur auf eigenen Mitteln basiert, sondern auch versucht neue Strukturen, Methoden und Ideen zu verwenden. Es ist wichtig festzustellen, dass dieses Modell ganz offen gegenüber der Umgebung ist.
- Durch Innovation integriert: Dieses Geschäftsmodell organisiert und vereinigt die funktionalen Unternehmensbereichen – auch die Innovation mitinbegriffen.
- Immer bereit zur Veränderung: Es ist das offenste und anpassungsfähigste Modell. Es wird darin angezeigt, dass es ständig nach Neuigkeit seines Modells sucht (Csath, 2012).

### **Das Unternehmenquintett als Rahmenmodell der Strategie**

Nach Beantwortung der im Unternehmenquintett genannten Modell aufgetauchten Fragen (Salamonné Huszty, 2010) wird es klar, dass das Unternehmen klare Vorstellungen hat (1.) , wer die Zielgruppe des Unternehmens ist (2.), was für ein Produkt es anbieten will (3.) und weiß auch, wie es die Konkurrenz überholen kann. Es weiß ganz genau „worin es besser ist, als die anderen“ (4.) es baut bewusst auf seine eigenen inneren und äußeren Ressourcen (z.B. physisch, finanziell, menschlich, Kontaktkapital) und ist auch damit im Klaren (5.), wie es Profit erreichen kann (wie die Kunden erreicht werden, wie der Ablauf ist, was im Unternehmen hergestellt wird und welche Tätigkeiten von Lieferanten gekauft werden, usw.).

In diesem Sinne ist das Unternehmenquintett der Unternehmensentscheidungen eine strategische Kreation, die die thematisierten Schlüsselfragen im Fokus hat, wie der Wettbewerbsvorteil zu erreichen ist.

Wie es zu sehen ist, hängen die ersten zwei Fragen des als Rahmenmethode benutzten Modells mit den Segmenten des klassischen Marktes zusammen, wobei die dritte Frage durch die erweiterten extra Dienstleistungen auch Unterschiede des Organisationsystems beachtet. Die vierte und fünfte Frage basieren eindeutig auf den inneren und äußeren Ressourcen, auf der Technologie und dem individuellen Know-how.



**1. Abbildung. Das Unternehmensquintett der Unternehmensentscheidungen**

Quelle: Salamonné Huszty, 2010

### Die Praktische Anpassungsfähigkeit des Quintetts der Unternehmensentscheidungen

Die Vorteile und Erfahrungen der gewählten Lösung, deren Konklusionen und Vorschläge werden mit der Verarbeitung der Vorfalstudie aus der Situation ausgehend über Problemanalyse Schritt für Schritt dargestellt.

#### Situationsschilderung

Die finanzielle und wirtschaftliche Krise (nach einigen Leuten auch Vertrauenskrise) im Jahr 2008 hat zahlreiche Sektoren erschüttert und hat die Situation vieler Firmen kritisch gemacht. Besonders diejenigen Unternehmen waren von den eskalierenden Wirkungen negativ betroffen, die durch ihr inneres Wachstum sowieso schon von Schwierigkeiten geplagt waren. (Salamonné Huszty, 2011)

Um die negativen Wirkungen der Krise zu lindern, wenden Unternehmen verschiedene Methoden an, so wie: Stellenabbau, Verringerung der Ausgaben für Forschung, Entwicklung und Marketing oder auch für Innovationen. (Vágány – Kárpátiné Daróczi, 2011)

Selbst während Wirtschaftskrisen ist es für eine Organisation wichtig, über eine Strategie zu verfügen, „man muss einsehen, es ist unumgänglich, dass Strategien überholt werden. Die neue Situation erfordert ein sich an das Chaos flexibel anpassendes Management-System (Kotler-Caslione, 2011).

Die Verfasser sind der Meinung, dass auch in einer solchen chaotischen Lage, die nicht als etwas Unregelmäßiges, sondern eine Normalität neuer Struktur zu betrachten ist, muss ein Ausweg gefunden werden, der Möglichkeiten bieten kann. In der Regel ruiniert die „chaotische Welt“ die unvorbereiteten Firmen, belohnt aber auch diejenigen stabilen Unternehmen, die vorbereitet sind und welche die Fähigkeit für eine schnelle Entscheidung und eine wirksame Reaktion für eine potentielle Bedrohung haben.

Diejenigen, die den Veränderungen schwer folgen, werden oft in Bezug auf Unternehmensleistung überholt. Nach einigen Verfassern sind die größeren Unternehmen generell auf die Veränderungen mehr vorbereitet, wobei die kleineren typischerweise im Nachhinein und mit etwas Verspätung reagieren (Csesznák-Wimmer, 2012).

Vor der Krise 2005-2006 haben sich die Unternehmen in erster Linie auf das Wachstum konzentriert, mit der deutlichen Verschlechterung der inländischen Voraussetzungen 2007-2008 wurde die Stabilisierung immer mehr als Ziel gesetzt. Mit der Verlängerung der Wirtschaftskrise haben die Unternehmen eine abwehrende, zurückziehende bzw. fokussierende Rolle eingenommen. Ihre Ressourcen wurden für das Beschützen bereits existierender Gebiete benutzt. Es ist wichtig festzustellen, dass diese Beschützerrolle in

zahlreichen Fällen nicht das Resultat einer bewussten Wahl, sondern das Ergebnis von Strategielosigkeit und einem Sich-Treiben-Lassen-Verhalten war. (Chikán et al., 2010)

Auch Takácsné György–Takács (2011, 2012) bekräftigen, dass die Mehrheit der Führungskräfte der Unternehmen kurzfristige Pläne hat. Obwohl es ihnen bewusst ist, wie wichtig eine durchdachte Strategie (mitunter ein Zukunftsbild) ist, sind sie neben der Führung des Unternehmens und den täglichen operativen Aufgaben nicht im Stande diese zu verwirklichen.

Die ungarischen Unternehmen und unter anderem die Konditorindustrie waren von der Wirtschaftskrise in vielen Hinsichten schwer betroffen. Die Konditorwaren gehören nicht zu Grundlebensmitteln und stellen eine Art Luxuskategorie unter den Lebensmitteln dar, so verzichten die Verbraucher meistens im Fall einer finanziellen Notlage auf diese zuerst. Von der Seite der Unternehmen bedeutet dies wiederum einen erhöhten Druck, die Produktion zu rationalisieren und die Leistungsfähigkeit zu steigern.

Bak und Husti (2012) haben anhand ihrer Studie festgestellt, dass die bewusst auf einer strategischen Sichtweise basierende (innovative) Konzeption ein Faktor ist, der die Entfaltung von innovativen Produkt- und Prozess-Aktivitäten der kleinen und mittleren Unternehmen im Lande (in ihrer Studie wurden landwirtschaftliche Maschinenhersteller untersucht) in eine positive Richtung bewegt. Die Mehrheit der Firmen haben die Bedeutung der strategischen Sichtweise in Hinsicht auf Erneuerungen dennoch nicht erwogen. Dies wird dadurch bekräftigt, dass nur insgesamt 33.5% der untersuchten Firmen über eine (innovative) Strategie verfügen.

Obwohl die Mehrheit der Konditorfirmen nach der Wirtschaftskrise mit einer Art Überlebensstrategie (Bem. in der Tat mit Strategielosigkeit) lediglich den Alltag zu überleben versuchte, finden wir Unternehmen, die selbst unter den oben geschilderten, feindlichen, sich oft ändernden Umständen im Stande waren, trotz steigenden Ausgaben und einem kleiner werdenden Vertriebsmarkt zu wachsen. Die Wirtschaftskrise war für viele eine Bedrohung, aber die Mehrheit hat dennoch die Möglichkeit entdeckt (Salamonné Huszty, 2011). Wie wir es gesehen haben, haben auch andere den Ausweg aus der schwierigen Situation gefunden, ähnlich in unserer Studie untersuchtem Unternehmen, aber in Betracht der Ergebnisse sind bedeutende Unterschiede zu beobachten. Wir nehmen diesen Punkt aus der Perspektive der Firmen als Nächstes unter die Lupe.

### **Das Problem, anders genannt: die zu lösende Situation**

Über die alltägliche wirtschaftliche Situation im Klaren zu sein, taucht die Frage mit Recht auf, wie ein Unternehmen trotz ungünstiger Trends seine Position erhalten bzw. erweitern kann. Wie kann man unter schwierigen Umständen erfolgreich sein, wie kann man mehr Profit erreichen, wie kann man die Wünsche der Kunden auf Höchstniveau erfüllen?

Die Idee des untersuchten Unternehmens war 2007 geboren, der Ideeninhaber und dessen Helfer haben zu dieser Zeit angefangen, die Einzelheiten auszuarbeiten. Welchen Einfluss hatte die Wirtschaftskrise auf dieses Unternehmen? – haben wir den Geschäftsinhaber gefragt. „Zum Glück haben wir nichts davon mitbekommen“ – hat er geantwortet. „Einer der Gründe dafür ist, dass kurz nach der Eröffnung unsere Popularität dermaßen zugenommen hat, dass wir gar keine Zeit hatten, uns damit zu beschäftigen, was auf der „Bühne“ der Wirtschaft so abgeht. Andererseits haben wir ein Produkt bzw. eine Dienstleistung angeboten, die für abrupte Änderungen nicht besonders empfindlich ist. Es gibt immer einen guten Grund Süßigkeiten zu konsumieren. Sind wir traurig oder möchten wir etwas feiern, beides ist ein Grund für den Konsum. Und Kuriositäten sind in solchen Fällen immer gefragt.“

### **Darstellung der gewählten Methode der Problemlösung**

Nach der Geburt der Idee bis zur deren Verwirklichung sind Jahre vergangen. Die Inhaber haben alles detailliert geplant und ausgearbeitet. Sie haben langfristig geplant, das beweist, dass ihre Pläne für die nächsten 20 Jahre zur Verfügung stehen. Sie weichen von der Grundidee nicht ab, lediglich die Ausarbeitung von kleinen Einzelheiten wurden inzwischen modifiziert. Die Ideeninhaber des Konzepts bestehen auf ihre Vorstellungen und ihre Schritte werden daran angepasst. Typisch für ihre Determiniertheit ist, dass Probleme nicht als Hindernisse betrachtet werden, die beseitigt und besiegt werden müssen, sondern als Herausforderung, deren Meisterung sie stärkt und weiser macht, wonach sie mit mehr Erfahrung einen neuen Plan verwirklichen können. Sie versuchen die Ereignisse so zu gestalten, dass daraus für sie günstige Veränderungen hervorgehen.

Studien im Lande zeigen, dass die Unternehmen am erfolgreichsten sind, die gut vorbereitet sind, nicht nur für das In- aber auch für das Ausland produzieren, ihre Aktivitäten haben mehr Umfang und weisen hohe Investitions- und Innovationsaktivitäten auf. (Szerb - Dezsériné, 2007)

Die Geschäftsführer haben im Bezug auf ihr Zukunftsbild eine klare Vorstellung. Wie sie es formuliert haben – „sie möchten ein starkes Brand aufbauen, das auch im Ausland auf eigenen Füßen stehen kann und worauf sie ein Franchise Netz bauen können.“ Wie es zu sehen ist, ist hohe Qualität für sie sehr wichtig und dass diese ständig bewahrt werden kann. Während der Verwirklichung dokumentieren sie die wichtigsten Schritte und versuchen auf ihre ursprünglichen Konzeption (Strategie) zu bestehen.

Die Namenswahl (SUGAR! bzw SUGAR design Konditorei war ein Teil des bewussten Brand-Baus, um den Namen herum wollen sie ein Brand aufbauen, dessen Teile das Gesicht des Geschäfts, die Uniform der Mitarbeiter und auch das benutzte Logo darstellen. Unserer Feststellung nach stecken hinter fast allem bewusste Planung und enorme Menge von Arbeit.

Im weiteren möchten wir die Strategie ,basierend auf den Antworten der Fragen, die sich auf das Quintett der Unternehmensentscheidungen als logisches Rahmensystem beziehen, vorstellen.

#### **1. Für wen?**

Die Mission der Firma: Kunden zu finden, deren Wünsche durch ihre Dienstleistung vollkommen erfüllt werden können. Nachdem sie diese Kunden gefunden haben, ist es für sie sehr wichtig, die auch zu behalten. Die Geschäftsführung hat die Zielgruppe von 12-35 Jahren vor Augen, weil sie der Meinung ist, dass das die Schicht ist, die sensible für Design und auch zahlungsfähig ist. Obwohl das Äußere der Produkte und die der Konditorei auch den Kindern gefällt, „können sie die Designer-Kuchen jedoch nicht so schätzen wie Teenager, die das Internet benutzen, viel in der Welt gereist sind und eine Vergleichsbasis haben“. Sie haben versucht, eine Atmosphäre zu schaffen, die sowohl für Freundschaftsgespräche als auch für Rendezvous aber auch für Familienereignisse geeignet ist, die lustig, jung, bunt und dynamisch ist.

Käufer von Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens kaufen zu 93% im Kleinhandel ein, sie sind also aus dem Kreis der direkten Konsumenten. Dazu gehören Alleinstehende, Familien, junge und alte Leute aber vor allem Frauen. Sie kommen auch mit Eigendesign den Wünschen von Firmen, Unternehmen und auch Dienstleistungen von Catering Firmen nach.

Dank den in ausländischen Magazinen veröffentlichten Artikeln, in denen von Bedienung auf Weltniveau und eigenartigen Erlebnissen berichtet wurde, suchen viele ausländische Kunden bewusst SUGAR! auf.

„Es ist sehr wichtig für uns, weltweit vorne mit dabei zu sein und unseren Kunden immer die neuesten und den Trends entstprechenden Kuchen, Geschmacksrichtungen vorzustellen.“

## 2. Was?

Die Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen wird nicht nur durch die Strategiebildung und die Adaptationsfähigkeit zum Umfeld deutlich beeinflusst, sondern auch von der Konkurrenzfähigkeit deren Produkte und Dienstleistungen. (Némethné Gál, 2010)

Den „periodisch“ ständigen Produktkreis der Konditorei stellen einerseits die selbst hergestellten Waren (Kuchen, Shake-s, Smoothie-s, Torten, Eiscreme und Süßwaren) andererseits die an die Endverbraucher verkauften Fertigwaren und Zutaten dar.

Sie stellen Produkte her und verkaufen sie, die sonst nirgendwo oder nicht in dieser Qualität oder Auswahl zu bekommen sind. Ihr Schlüssel zum Erfolg ist vielleicht gerade diesen eigendesigned Kuchen zu verdanken (meinen die Geschäftsinhaber). „ Das bedeutet, dass wir entweder einen neuen oder einen bereits existierenden Kuchen neudenken und ihn in einer neuen Thematik (der neuen Kollektion anpassend) neu kreieren. Das bedeutet immer verschiedene Geschmacksrichtungen und Texturen. Zum Beispiel haben wir die Maracuja Schokoladenkuchen in der New York Kollektion in Form eines Hamburgers erträumt und verwirklicht. Gerade dieses überraschende und unerwartete Design, die Design-Kuchen machen unseren Namen immer mehr weltweit bekannt. Die grösste Auswahl an MandM's, a Jelly Belly, Whirly Pop Lollies und das breiteste Haribo-Sortiment ist in unserem Geschäft in Ungarn auch nur bei uns zu kaufen – und das ist auch bewusst so geplant worden.

Die Auswahl ist gewissermassen konstant, ändert sich jedoch immer wieder. Die verschiedenen Kollektionen wechseln sich immer wieder, die thematisch durch ausländische Metropole inspiriert wurden. Die selbst gemachten Kuchen basieren auf verschiedenen Kollektionen, die nur nach einer einjährigen Planung, Vorbereitung und einem Probekosten in Umlauf gebracht werden. Sie versuchen mit Design und Sortiment sich an bestehende und unterschiedliche Trends anzupassen, so entstand zum Beispiel die eigene Macaroon Kollektion, welcher ein eigenes Geschäft im Hotel Kempinski gewidmet wurde. Saisonell gibt es diverse Süßigkeiten, welche nicht die klassische Konditoreilinie darstellen, wie z.B die maßgeschnittenen Milchreis- Varianten. Diese gehören nicht zum Hauptteil der Kollektion, sind dennoch für diverse Zielgruppen parallel vorhanden.

Das Angebot von SUGAR! kann als gewagt und eigenartig charakterisiert werden. Es soll bestmöglichst monumental und abgehoben sein. Wo andere Konditoreien dem Kunden nicht mehr helfen können, ist es sicher, dass SUGAR! darin eine Herausforderung sieht und begeistert mit Brainstorming an die Sache herangeht. Es werden nur solche Bestellungen entgegengenommen, in denen sie Phantasie sehen. Nur weil etwas nicht alltäglich oder verrückt ist, heißt es nicht, dass es nicht spannend ist. Sie halten an der Prestige der Firma und deren Image fest.

Am Anfang sind sie einzelnen Tortenbestellungen nachgegangen, danach haben sie die Dienstleistung mit Catering erweitert und zur Zeit nehmen sie sogar Bestellungen für die komplette Kuchenversorgung von Veranstaltungen passend zur gewünschten Thematik und dem Image an. Sie sind der Meinung, dass qualitative und einzigartige Dienstleistungen nur aus höheren Budgets und nach freier Handlungsmöglichkeit erreichbar sein können. Es ist typisch, dass nur 35% der Einnahmen aus dem Verkauf der Fertigprodukte und 65% aus selbst hergestellten Produkte und Dienstleistungen stammen.

Mit der größeren Auswahl und Anzahl von Geschäften gab es auch immer mehr Arten von Dienstleistungen. 2012 haben sie einen Web-Shop eröffnet, um immer mehr Anfragen nachzukommen. Der Web-Shop ist auch wichtig, da der Kontaktausbau seitens der Kunden und auch seitens der Zulieferer sehr wichtig ist. Wenn die Firma kritisiert wurde,

haben sie die Kritik als aufbauend betrachtet und haben an der Dienstleistung oder an den Produkten ihren Möglichkeiten entsprechend geändert. Sie halten es für wichtig, ihre Partner zu schätzen und erwarten, dass dies auf Gegenseitigkeit beruht.

Sie arbeiten ständig auch am Ausbau ihres Images. Die jetzige Auswahl von Produkten und Dienstleistung wurde mit der Zeit auch ständig geändert und neu entwickelt. Aus den im Web-Shop gekauften Zutaten können die Kunden ihre Kuchen selbst backen, wozu auch im Rahmen von einzelnen Kursen Fachhilfe in Anspruch genommen werden kann.

### **3. Was für Wettbewerbsvorteile können erreicht werden?**

Das Unternehmen kann durch Eigenartigkeit, ständige Innovationen, Produkte und Dienstleistungen von hoher Qualität an Kunden gelangen und Wettbewerbsvorteile erzielen. Ziel ihrer unterscheidenden Strategien (Miller – Friesen, 1983) ist nicht immer mehr Kunden zu haben, sondern auch sie zu erhalten.

Ihrer Meinung nach ist das das Extra, warum ihre Waren und Dienstleistungen so gefragt sind, warum sie mehr – oder zumindest etwas Anderes - anbieten als die Konkurrenz. Die Strategie wurde schon mit der Grundidee für die nächsten 15-20 Jahre ausgearbeitet, in Rahmen von Aktionsplänen in 5 Jahrespläne geteilt für ein Jahr konkretisiert. Ihre Strategie basiert eindeutig auf Unterscheidung. Für sie ist es nicht wichtig billig oder schnell zu arbeiten, sondern etwas Langanhaltendes zu schaffen und den Kunden ein lebenslanges Erlebnis zu bieten, selbst wenn sie in einer dynamisch wechselnden Branche tätig sind. Laut Chikan und seine Kollegen (2010) sind die Quellen der Wettbewerbsvorteile von Produkten und Dienstleistungen die Zuverlässigkeit, die Qualität und Schnelligkeit, welche in die Dimensionen der Vertrauenswürdigkeit und Qualität der Firma hineinpassen.

### **4. Welche Fähigkeiten, Begabungen haben wir, könnten wir haben?**

Die ersten Schritte benötigten noch elterliche Unterstützung, aber ein ernsthaftes Juristenteam hat auch versucht dem Unternehmen einen sicheren Hintergrund zu verschaffen. Kaum ein Jahr nach der Eröffnung 2008 in Újpest war der Bedarf schon da ein neues Geschäft in der Innenstadt zu eröffnen.

Das Personal ist natürlich eine Resource, die von grundlegender Bedeutung und bis heute eine wichtige Frage ist. Menschliche Werte, die richtige Einstellung zur strategischen Konzeption sind wichtige Aspekte, aus diesem Zweck nehmen Mitarbeiter regelmässig und stets an Ausbildungen und Kursen teil. Das angehäuften Wissen wird aber nicht nur erlernt, sondern auch weitergegeben – zum Beispiel an ihre Geschäfts- und anderweitigen Partner, an die Bevölkerung oder sogar an Hausfrauen.

Mitarbeiter schreiben jeden Monat einen Test über neue und bereits existierende Produkte, es werden Testkäufe gemacht, wo herausgefunden werden kann, wie gut der Mitarbeiter Probleme lösen kann, ob er/sie für den Job geeignet ist oder nicht. Ferner werden Arbeit und Leistung von Mitarbeitern jeden Monat von der Geschäftsführung bewertet. Jeden zweiten Monat werden Sitzungen für alle Mitarbeiter gehalten, wo eventuelle Probleme, neue Pläne, Ziele besprochen werden können, damit die Firma bestmöglich funktionieren kann.

Das Unternehmen hat mit einer Investition von 500 Millionen Forint unter dem Namen Horváth Cukrászda GmbH auf deren Sitz 2007 gestartet. Das Unternehmen wird 60% durch Kredite und 40 % durch Eigenkapital finanziert. Diese Proportion ist von Standort/Geschäft zu Standort/ Geschäft unterschiedlich, zum Beispiel wurde die Investition im Hotel Kempinski aus Eigenkapital verwirklicht. Da 60% des Unternehmens durch Kredite finanziert werden, ist es besonders wichtig jeden Schritt im Voraus zu durchdenken. Für die Eröffnung des Geschäftes in Paulay Ede Strasse benötigte das Unternehmen 130 Millionen Forint, 70% davon wurde durch Kredite finanziert. Das dritte Geschäft im Hotel Kempinski

wurde von 13 Millionen Eigenkapital finanziert. Das vierte und soweit letzte wurde mit einer 50 Millionen Investition (ein kleinerer Kredit) 2014 auf dem Millenaris eröffnet.

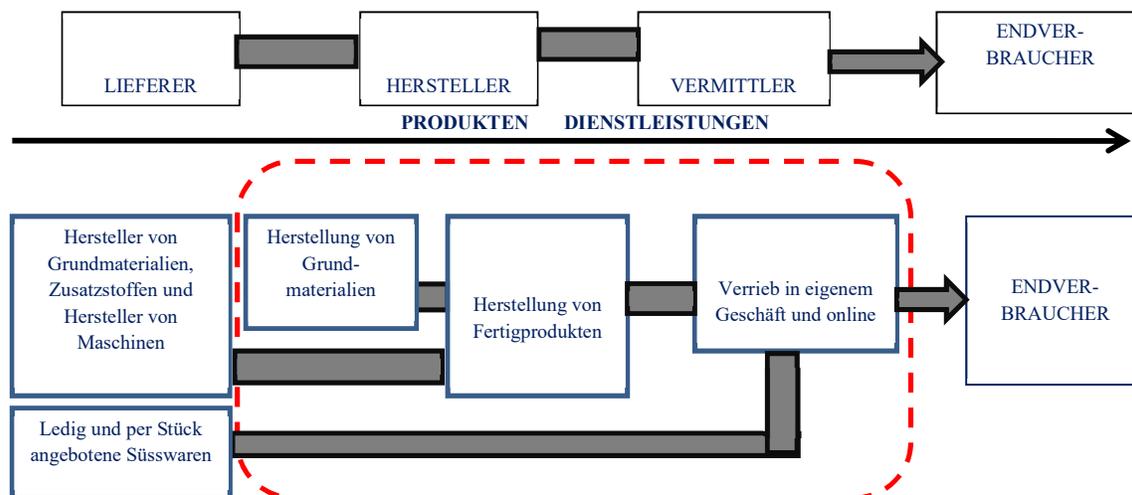
All das passierte unter Wirtschaftsbedingungen, wo das Volumen der Finanzierung von Klein- und Mittelunternehmen im Land deutlich gesunken ist. Im Vergleich zum Höhepunkt 2008 ist die Summe der zu Klein- und Mittelunternehmen zur Verfügung gestellten Kredite bis Ende 2011 um 35% Zirkula 1300 Milliarden Forint gesunken (Csubák-Fejes, 2014).

### **5. Wie können wir die Ressourcen benutzen? Wer kann unser Verbündeter sein?**

„Die Mehrheit der Unternehmen nimmt seine Interessen vor Augen behaltend am Wettbewerb teil, es ist aber auch zu beobachten, dass hinter international erfolgreichen Unternehmen und Industrien wettbewerbsfähige Partner stehen. So können die Partner, die mit dem Unternehmen in Verbindung sind und mit ihnen eine Wertschöpfungskette bilden, bei der Analyse der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Industrien nicht außer Acht gelassen werden.“ (Némethné, 2009:26)

„Die Unternehmen versuchen sich in erster Linie durch Zuverlässigkeit und Qualität von der Konkurrenz zu unterscheiden. Die Mehrheit der Partnerschaftsverträge wurden für unbestimmte Zeit beschlossen. Das kann einerseits bedeuten, dass die Strategie der Zusammenarbeit unausgearbeitet ist, andererseits auch – das Erhalten der Möglichkeit einmal – zu beliebiger Zeit – einen grossen Sprung machen zu können. Strategische Zusammenarbeit fokussiert meistens – in Bezug auf die Unternehmensberichte – auf Marketing und Vertriebsfunktionen. Es ist eine neue Erscheinung, dass unter den in der Studie untersuchten Unternehmen die Zusammenarbeit in Bezug auf Forschung und Investition einen neuen Schwung bekommen haben. Gleichzeitig hat die Zusammenarbeit in Bezug auf die mehrere Funktionen eines Unternehmens deutlich zugenommen. Unter den Unternehmen im Lande ist die Bedeutung des Erkennens von strategischen Verbündeten aus dem Blickpunkt der Verwirklichung der Firmenstrategie fast eine Allgemeinheit geworden.“ (Chikan at al., 2010)

Eine der Schlüsselfragen des Know-Hows des Unternehmens ist die Zusammenarbeit. Die Zielsetzung der Konditorei ist deren Geschäftspartnern eindeutig: sie verhandeln nur mit Partnern und schliessen Verträge ab, mit denen sie ein gemeinsames Ziel haben. „Natürlich ist es uns nicht gelungen, die bestgeeigneten Zulieferer zu finden, so wurden diejenigen Beziehungen, die den Erwartungen nicht entsprechen konnten – sowohl in Bezug auf die Qualität als auch auf die Zuverlässigkeit – schnell durch solche ersetzt, die auch hohen Erwartungen entsprechen konnten.“ Die Gruppe der Zulieferer der Konditorei hat sich bereits stabilisiert und die 800 verschiedenen Waren werden in knapp 30 Ländern von 70 Zulieferern bestellt.



## 2. Abbildung. Versorgungskette in der Design Konditorei

Quelle: Eigenerstellung anhand Salamonné Huszty, 2010

### Schlussfolgerung

In unserer Studie wurde festgestellt, dass SUGAR! nun zu einem erfolgreichen Unternehmen geworden ist, dies wird auch dadurch bekräftigt, dass nach der Suche von Investoren zum Aufbau eines Franchise Netzwerks die Investoren vor der Tür Schlange stehen. Die Inhaber sind der Meinung, die Zeit ist nun gekommen, wo sie sich von der Muttergesellschaft Horváth Konditorei trennen, und als ein selbständiges Netzwerk auf dem Markt funktionieren können.

Was ist das Geheimnis des Geschäftserfolges? „Das weiß ich nicht, ich kann nur sagen was meiner Meinung nach das Geheimnis des Erfolgs von SUGAR! ist, Nimm ein gut durchdachtes, komplettes Konzept, finde eine Marktnische, eine anfällige Zielgruppe und gib Vollgas!! – sagte der begeisterte Geschäftsinhaber. „Und halte natürlich an deinen Vorstellungen fest, selbst wenn viele ihren Kopf schütteln oder über dich lachen, weil der Unterschied zwischen Verrückten und Genies nur hauchdünn ist. Und wovon hängt es ab, auf welcher Seite wir stehen? Das zu entscheiden wird jedem selbst überlassen!“

### Konklusionen, Ratschläge

Die dargestellte Fallstudie hat bewiesen, dass die in vornherein festgelegte Strategie ein Meilenstein zum Erfolg ist. Eine Strategie wird nicht nur nötig, wenn auf dem Markt alles in Ordnung ist, sondern auch in von Krisen geplagten, turbulenten Zeiten. Sowohl als Verfasser als auch als Lehrer stimmen alle dem zu. Zur Jahrhundertdiskussion möchten wir dazufügen, dass eine durchdachte Strategie nicht immer die Garantie zum Erfolg ist, aber ohne Strategie ist es schwieriger erfolgreich zu sein und noch dazu viel zu sehr eine Frage des Glückes. Nur weil jemand einer strengen Strategie folgt, ist der Erfolg nicht garantiert, aber die Mehrheit der Firmen berichten, wie sehr sie trotz Schwierigkeiten an ihre anfänglichen Vorstellungen /Strategien fest gehalten haben.

Wie es aus dem Fall deutlich wird, ist es auf dem Weg zum Erfolg sehr wichtig, dass die Strategie nicht nur in der Form von Vorstellungen existiert, sondern sie auch verwirklicht wird und das ist ebenso wichtig. In dieser Hinsicht haben ungarische Klein- und Mittelunternehmen viel zu tun, was von vielen quantitativen Forschungen bekräftigt wird.

Wir schlagen den Geschäftsführern vor, bei der Ausarbeitung ihrer Strategien, Methoden, theoretische Strukturen, Leitfäden, Frameworks zu benutzen, die einem dabei helfen, strukturierte Strategien zu schaffen und diese auch zu verwirklichen.

Dabei denken wir an Methoden wie zum Beispiel an das Quintett der Geschäftsentscheidungen, das nicht zu kompliziert zu benutzen ist, dennoch ermöglicht es eine strukturierte Denkweise.

Natürlich brauchen Geschäftsleute auch ihren siebten Sinn zu benutzen, die im Voraus geplante Nutzung von Ressourcen und Möglichkeiten, die Konfrontation von Stärken, die Erwägung von Gefahren und Risiken sind jedoch hilfreich bei der Effektivität von Planungs- und Organisierungsvorgängen.

Wir konnten bei der Fallstudie feststellen, dass gute Ideen allein nicht genug für den Erfolg sind, dazu benötigt man auch bewusst getroffene Entscheidungen, die einem helfen, die möglichen Lösungen von den erwünschten zu entscheiden.

### **Bibliography**

Bak Á., Husti I. 2012. A stratégiai viselkedés szerepe a hazai mezőgépgyártók innovációs aktivitásában. Kihívások és tanulságok a műszaki menedzsment területén. Debrecen, pp. 20-25. ISBN 978-963-473-593-9

Barakonyi K. 1999. Stratégiai tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest. 240 p. ISBN 963 19 0337 0

Chesbrough, H. 2006. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. United States of America. Boston. Haward Business School Press 272 p. ISBN-10 1422104273, ISBN-13 978-1422104279

Chikán A., Czakó E., Zoltayné Paprika Z. 2010. Vállalati versenyképesség válsághelyzetben, gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központ. Budapest. 90 p. Available on the internet: [http://edok.lib.uni-corvinus.hu/352/1/GYORSJELENTES\\_2010.pdf](http://edok.lib.uni-corvinus.hu/352/1/GYORSJELENTES_2010.pdf) [Downloaded: 05.02.2012.]

Csath M. 2012. Üzletimodell-innováció. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest. pp. 18-50. ISBN 978-963-19-7034-0

Csesznák A., Wimmer Á. 2012. Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében résztvevő vállalatok jellemzése. TM 2. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ. 41 p. Available on the internet: [http://edok.lib.uni-corvinus.hu/366/1/TM2\\_Wimmer\\_Csesznak.pdf](http://edok.lib.uni-corvinus.hu/366/1/TM2_Wimmer_Csesznak.pdf) [Downloaded: 15.04.2013.]

Csubák T. K., Fejes J. 2014. A magyar KKV-k 21. századi banki finanszírozásának áttekintése és kiút keresés a hitelválság csapdájából. Hitel Intézeti Szemle XIII. évf. 2. szám pp. 174-194.

Fónagy-Árva P., Zéman Z., Majoros Gy. 2003. Értékmérési módszerek alkalmazási lehetőségeinek vizsgálata. Pénzügyi Szemle. 48. évf. 4. szám, pp. 380-403.

Gagnon, S. 2003. E-business model innovation and capability building. World Institute for Development Economics Research. No. 40. pp. 1-3. ISSN 1609-5774

Gyenge B., Kozma T. 2013. The role of quality management in a company's organizational structure. In: Elena Horska, Iveta Ubreziova (szerk.): Business Management - Practice and theory in the 21st century - Proceedings. Slovak Agricultural University. Nitra. pp. 239-248. ISBN 978-80-552-1026-1

Kotler, P., Caslione, J. A. 2011. Kaotika. Manager Könyvkiadó Kft. 190 p. ISBN 9789639912229

Magretta, J. 2003. Miért fontosak az üzleti modellek? Harvard Business Manager. Március-április pp 26-33., In English: Magretta, J. 2002. Why Business Models Matter. Harvard Business Review. May. pp. 86-92.

Miller, D., Friesen, P. H. 1983. Strategy-making and Environment. The Third Link. Strategic Management Journal, Vol. 4, No. 3, pp. 221-235.

Mintzberg, H. 1994. The rise and fall of strategic planning. Free Press, New York. ISBN-13 978-1476754765, ISBN-10 1476754764

Némethné Gál A. 2010. A kis- és középvállalkozások versenyképessége-egy lehetséges elemzési keretrendszer. Közgazdasági Szemle, LVII. évf., 2010. február. pp. 181-193.

Némethné Gál A. 2009. A kis- és középvállalatok versenyképessége. Doktori értekezés. Győr. 241 p.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2002. An e-Business Model Ontology for modelling e-Business. 15th Bled Electronoc Commerc Conference. E-Reality: Constructing the e-Economy (June): 1-11.

Pataki, L., Széles, Zs., Baranyi, A., Széles, Z. 2014. External methods of financing for hungarian agricultural enterprises annals of the polish association of agricultural and agribusiness economists 5: pp. 191-195.

Reicher R. Zs., Komáromi N. 2007. CRM rendszer kiválasztásának és bevezetésének problémái. In: Lehota J, Takácsné György K. (szerk.) Tradíció és Innováció: Nemzetközi tudományos konferencia. SZIE GTK. Gödöllő. 241 p. CD-ROM. 10 p.

Salamonné Huszty A. 2000. Jövőkép- és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó. Budapest. 207 p.

Salamonné Huszty A. 2013. A gazdasági-pénzügyi válság hatása a magyarországi kkv-szektor szereplőinek magatartására, rövid távú terveire és stratégiájára. ÁVF Tudományos Közlemények. Gazdaság és szociális demokrácia. pp. 193-207.

Salamonné Huszty A. (szerk.) 2010. Kis- és középvállalkozások menedzsmentje. Szent István Egyetem GTK. Egyetemi jegyzet.

Simon, H. 2012. Hidden Champions, Aufbruch nach Globalia; Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Campus Verlag GmbH. Frankfurt am Main. ISBN 978-3-593-39714-6

Szerb L., Dezsériné Major M. 2007. A növekedés meghatározó tényezői a magyar kis és középvállalati szektorban. Magyar Közgazdasági Egyesület Konferenciája. Available on the internet: <http://www.mktudegy.hu/?q=system/files/> [Downloaded: 15.04.2013.]

Takács-György K., Takács I. 2011. Global challenges and local answers by the SMEs in the North Hungarian Region – Role of strategic thinking. *Studia Universitas Babes-Bolyai NEGOTIA* 2011 (4). pp. 53–67.

Takácsné György K., Takács I. 2012. Az innováció és a stratégiai gondolkodás szerepe – a kkv-szektor válasza a gazdasági válságra az Észak-magyarországi régióban. In: Balázs J.–Székely Cs. (szerk.): *Változó környezet – Innovatív stratégiák*. Nemzetközi tudományos konferencia. Tanulmányok. Sopron: NyME KTK. Pp. 1310–1321.

Vágány J., Kárpátiné Daróczi J. 2011. A gazdasági világválság kihívásai és a kilábalás lehetőségei a kkv-k számára. *ÁVF Tudományos Közlemények*. Gazdaság és szociális demokrácia. pp. 207-214.

Vecsenyi J. 2003. *Vállalkozás az ötlettől az újrakezdésig*. Aula Kiadó. Budapest. 489 p. ISBN 9639478024

Zéman Z. 1997. Controlling, mint a korszerű vállalatirányítás eszköze. *Gazdálkodás*. 2. szám. pp. 80-82.

#### **Authors' contact details**

Tímea Kozma, PhD, Adjunkt, Szent István Universitát, Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften, Lehrstuhl für Productions-Operations Management und Logistik, H-2103 Gödöllő, Páter K. Straße 1., E-Mail: [kozma.timea@gtk.szie.hu](mailto:kozma.timea@gtk.szie.hu)

Balázs Gyenge, PhD, Dozent, Lehrstuhlleiter, Szent István Universitát, Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften, Lehrstuhl für Productions-Operations Management und Logistik, H-2103 Gödöllő, Páter K. Straße 1., E-Mail: [bgyenge@interm.gtk.gau.hu](mailto:bgyenge@interm.gtk.gau.hu)

Róbert Tóth, Student, Szent István Universitát, Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften, Lehrstuhl für Productions-Operations Management und Logistik, H-2103 Gödöllő, Páter K. Straße 1., E-Mail: [toth.robort.nemet@gmail.com](mailto:toth.robort.nemet@gmail.com)