



Aufnahme und Pflege von Wirtschaftskontakten mit bulgarischen Geschäftsleuten

Ein Leitfaden für deutsche Unternehmen

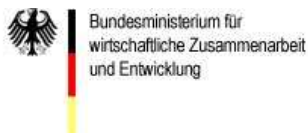
Erstellt von Dipl. Kauffrau
Nadezhda Veleva
Im Auftrag von



Siegen, November 2006

Erstellt im Rahmen des Partnerschaftsprojektes zwischen dem
Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)
und der
Association of Balkan Chambers (ABC)

Gefördert durch



Aufnahme und Pflege von Wirtschaftskontakten mit bulgarischen Geschäftsleuten

Ein Leitfaden für deutsche Unternehmen

**Erstellt von Dipl. Kauffrau
Nadezhda Veleva**

ADDRESS / RESOURCE PERSON

Association of Balkan Chambers (ABC)
www.abcinfos.com

Bulgarische Industrie- und Handelskammer
www.bcci.bg

Deutsch-Bulgarische Industrie- und Handelskammer
<http://bulgarien.ahk.de>

SEQUA gGmbH
Alexanderstr. 10
53111 Bonn
www.sequa.de

Aufnahme und Pflege von Wirtschaftskontakten mit bulgarischen Geschäftsleuten

Ein Leitfaden für deutsche Unternehmen

I.	VORWORT	7
II.	EINLEITUNG	8
III.	WAS MAN ÜBER DIE BULGARISCHEN UNTERNEHMER UND UNTERNEHMEN WISSEN SOLLTE	9
1.	Kurze Vorstellung des Landes Bulgarien	9
1.1	<i>geografisch</i>	9
1.2	<i>geschichtlich</i>	9
1.3	<i>Entwicklung der Marktwirtschaft</i>	9
2.	Bedeutung der Einstellungen der beiden Seiten	10
3.	Typische Geschäftsabwicklung und Unternehmensführung in Bulgarien	11
3.1	<i>Die Rolle vom Vertrauen</i>	11
3.2	<i>Die Rolle von Beziehungen und Netzwerken</i>	11
3.3	<i>Typische Eigenschaften und Verhaltensweisen der Bulgaren</i>	12
3.4	<i>Die Unternehmensführung in bulgarischen Unternehmen</i>	15
4.	Die Rolle des Staates	16
IV.	SCHLUSSWORT	17
V.	INTERVIEW-PARTNER	18

I. VORWORT

Die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Deutschland und Bulgarien sind durch eine lange Tradition gekennzeichnet. Sie sind für beide Länder von großer Bedeutung, die mit dem EU-Beitritt Bulgariens ab 01.01.2007 zweifelsohne zunehmen wird. Deutschland war und ist für Bulgarien einer der wichtigsten Handelspartner. Ein bedeutender Anteil der ausländischen Investitionen in Bulgarien stammt aus Deutschland. Bulgarien genießt in deutschen Wirtschaftskreisen den Ruf eines zukunftsträchtigen Marktes in Südosteuropa.

Seit der vor 17 Jahren vollzogenen politischen Wende in Bulgarien unterstützt Deutschland konsequent den Transformationsprozess in diesem Land auch im Rahmen der so genannten bilateralen Wirtschaftlichen Zusammenarbeit (WZ). Schwerpunkte sind die Förderung der Wirtschaftsreformen und der Landwirtschaft sowie die Unterstützung der öffentlichen Verwaltung. Der deutschen WZ geht es dabei in erster Linie um eine nachhaltige Entwicklung des bulgarischen Mittelstandes. Zur Förderung der bilateralen Wirtschaftsbeziehungen besteht ein in sechs Arbeitsgruppen gegliederter deutsch-bulgarischer Kooperationsrat unter Vorsitz des Bundeswirtschaftsministeriums. Seit Februar 2004 kümmert sich die Deutsch-Bulgarische Industrie- und Handelskammer in Sofia (<http://bulgarien.ahk.de>) eine intensive Förderung der bilateralen Wirtschaftsbeziehungen. Durch die bestehenden engen partnerschaftlichen Beziehungen mit der Bulgarischen Handels- und Industriekammer in Sofia (www.bcci.bg) erweitern sich die Möglichkeiten zur Aufnahme und Förderung von Geschäftskontakten. Über diese Einrichtungen sind alle Informationen über die formellen Voraussetzungen und Bedingungen für Investitionen sowie Im- und Export erhältlich.

Bei der Stärkung des bulgarischen Mittelstandes und in diesem Zusammenhang der Entwicklung der Wirtschaftsbeziehungen zu seinen Gunsten setzt dieser Leitfaden an. Es ist davon auszugehen, dass deutsche mittelständische Unternehmen entscheidende Geschäftspartner für den bulgarischen Mittelstand sind bzw. werden. Für diese potenziellen Interessenten sind neben den formalen Voraussetzungen bilateraler Wirtschaftsbeziehungen ebenfalls interkulturelle Fragen von großer Bedeutung, da auf beiden Seiten diesbezüglich naturgemäß keine nennenswerten Erfahrungen vorliegen und wesentliche Lücken bestehen. Der Leitfaden verfolgt daher das Ziel, dem bestehenden Bedarf am gegenseitigen Kennenlernen zu entsprechen. Er ist als Unterstützung insbesondere für mittelständische deutsche Unternehmer bei der Aufnahme und Pflege bilateraler Wirtschaftsbeziehungen gedacht. Über die bestehenden Wirtschaftseinrichtungen und öffentlichen Stellen sind alle erforderlichen Formalbedingungen für die Aufnahme und Führung bilateraler Wirtschaftsbeziehungen in Form von Beratung und Broschüren erhältlich, wogegen sich dieser Leitfaden, der mit Unterstützung des BMZ- geförderten Partnerschaftsprojektes zwischen dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) und der Association of Balkan Chambers (ABC) entstand, mit Fragen der interkulturellen Beziehungen, den bulgarischen und deutschen Erwartungen an die jeweiligen Geschäftspartner, die unterschiedlichen Geschäftsgepflogenheiten und gesellschaftliche Etikette auseinandersetzt. Er ist ein Plädoyer für gegenseitige Rücksichtnahme und Toleranz und soll hierüber die Aufnahme und Pflege der geschäftlichen Beziehungen erleichtern.

Die nachfolgenden Informationen wurden durch eine Befragung bulgarischer und deutscher Unternehmer aus kleinen und mittleren Unternehmen gewonnen. Mit ihnen wurden Gespräche geführt, in denen festgestellt werden sollte, wie die bulgarischen Unternehmer sich selbst einschätzen und was sie von ausländischen Unternehmern erwarten. Des Weiteren wurden auch deutsche Unternehmer, die Erfahrung mit Geschäftsleuten aus Bulgarien haben, gebeten, ihre Meinung und ihre Eindrücke mitzuteilen. Daraus resultierend sollten Handlungsempfehlungen für Unternehmer abgeleitet werden, die Interesse an Geschäftsbeziehungen mit Bulgarien haben.

II. EINLEITUNG

Wenn eine internationale Partnerschaft begonnen wird, sind Kenntnisse über die geschäftlichen und persönlichen **Einstellungen** der jeweiligen Seite von großer Bedeutung. Daher ist es wichtig, sich einen Überblick über den Partner zu verschaffen und zu versuchen, den Anderen zu verstehen.

Vor allem was die Mentalität der bulgarischen Geschäftsleute betrifft, herrscht bei den deutschen Partnern große Unsicherheit, um nicht zu sagen Unkenntnis. Die Banken zu überzeugen, dass es sich bei einem Bruttodurchschnittslohn von 160,- Euro pro Monat (im Jahr 2005) lohnt, in Bulgarien zu investieren, um günstiger zu produzieren, ist die eine Seite. Dort tatsächlich Erfolge zu erzielen, ist weitaus schwieriger: es sind die Menschen, die man braucht, um zu produzieren, zu verkaufen oder Entscheidungen zu treffen und umzusetzen. Und diese können in einem Bankkonzept nicht mit Zahlen kalkuliert werden. Und: wie viel ist ein perfekter Plan noch wert, wenn die Kommunikation und die Verständigung zwischen den Geschäftspartnern nicht funktioniert? Finanzstarke Investoren, die sich Unternehmensberater leisten können, sorgen mit deren Hilfe für eine gute Vorbereitung und sichere Abwicklung der Geschäfte. Für kleine und mittlere Unternehmen ist es jedoch weitaus schwieriger, sich darauf vorzubereiten.

Es sind die kleinen Dinge, die eine Kooperation oder eine potenzielle Partnerschaft mit ausländischen Firmen zu einem Erfolg machen können oder scheitern lassen und deren Wichtigkeit den deutschen Unternehmern oftmals nicht wirklich bewusst ist. Grund dafür sind die für kleine und mittlere Unternehmen typischen Herausforderungen wie Mangel an Zeit, Geld oder geeigneten Mitarbeitern. Die folgenden Seiten sind vor allem für die Unternehmer bestimmt, die sich beim Betreten des bulgarischen Marktes sicher, gut informiert und ein Stück weit in die bulgarische Mentalität eingeweiht fühlen möchten.

Der Leitfaden hat das Ziel, insbesondere mittelständische Unternehmer bei der Aufnahme und Pflege bilateraler Wirtschaftsbeziehungen zu unterstützen. Es ist hierbei davon auszugehen, dass über die bestehenden Wirtschaftseinrichtungen und öffentlichen Stellen alle erforderlichen Formalbedingungen für die Aufnahme und Führung bilateraler Wirtschaftsbeziehungen in Form von Beratung und Broschüren erhältlich sind. Dieser Leitfaden setzt sich daher mit Fragen der interkulturellen Beziehungen, den bulgarischen und deutschen Erwartungen an die jeweiligen Geschäftspartner, die unterschiedlichen Geschäftsgepflogenheiten und gesellschaftliche Etikette auseinander. Er ist ein Plädoyer für gegenseitige Rücksichtnahme und Toleranz und soll hierüber die Aufnahme und Pflege der geschäftlichen Beziehungen erleichtern.

III. WAS MAN ÜBER DIE BULGARISCHEN UNTERNEHMER UND UNTERNEHMEN WISSEN SOLLTE

1. Kurze Vorstellung des Landes Bulgarien

Wenn man versucht, die Natur der bulgarischen Geschäftsleute zu verstehen und nachzuvollziehen, dann sollte man sich ihre Ursprünge vor Augen führen, nämlich woher sie kommen und was die Leute und die Entwicklung des Landes geprägt hat.

1.1 geografisch

Bulgarien ist ein wenig größer als die Bundesländer Bayern und Baden-Württemberg zusammengenommen und dort leben zurzeit 7,8 Mio. Menschen. Das Land ist seit dem Ende des zweiten Weltkrieges eine Republik und seine Hauptstadt ist Sofia. Die Bevölkerung ist zu etwa 90% bulgarisch, wobei die Türken und die Roma die größten Minderheiten darstellen. Gesprochen wird im Land bulgarisch, doch in der Geschäftswelt sind Englisch, Deutsch und Russisch die gebräuchlichen Sprachen. Wichtig zu wissen ist, dass die Bulgaren die kyrillische Schrift benutzen, die der russischen Schrift ähnelt (aber diesen Vergleich sollte man vor keinem Bulgaren äußern, denn er würde sich dadurch in seinem Stolz verletzt fühlen).

Bulgarien liegt auf der Balkanhalbinsel, ungefähr auf der Höhe Mittelitaliens. Das Klima ist kontinental, das bedeutet, dass im Sommer Temperaturen von bis zu 40°, je nach Region, erreicht werden und im Winter, mit relativ viel (und lange andauerndem) Schnee zu rechnen ist.

1.2 geschichtlich

Entscheidend für die Entwicklung des Landes waren die 500 Jahre unter osmanischer Herrschaft sowie die Beteiligung Bulgariens während der beiden Weltkriege an der Seite Deutschlands. Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs geriet Bulgarien unter sowjetischen Einfluss. Das Ende der kommunistischen Ära wurde dort 1990 durch freie Wahlen eingeleitet.

1.3 Entwicklung der Marktwirtschaft

Die Periode nach der Wende war für Bulgarien besonders schwierig. Die Zukunft des Landes war unvorhersehbar und schien aussichtslos. Die Gesellschaft stand unerwartet vor der Aufgabe, selbstständig den Weg aus dem Kommunismus zur Demokratie und Marktwirtschaft zu finden. Sie durfte zwar frei sein, hatte aber nie gelernt, mit Freiheit umzugehen. Durch die hemmende Kraft der bulgarischen Gewohnheiten und Traditionen wurde der Weg noch träger und schwerer. Der Sprung in die unbekannte Art des gesellschaftlichen Miteinanders und der Wirtschaftsorganisation kam für alle unerwartet. So geschah es nicht selten, dass Angestellte eher zufällig zu Unternehmern und Managern wurden. Das Problem dabei war, dass sie unerfahren und unvorbereitet waren und deswegen alles selber lernen mussten. Daher erfolgte die Geschäftsleitung auf Basis von Geschichten, Traditionen und persönlichen Beziehungen.

Viele Jahre lang war die Produktion Bulgariens auf osteuropäische Standards ausgerichtet. Um sich an die Bedürfnisse der westeuropäischen Märkte anzupassen, war deshalb eine komplette Umstrukturierung des Wirtschaftssystems von Nöten. Damit ist nicht nur eine Veränderung des Rechts- und Finanzsystems gemeint, sondern auch ein Umdenken in den Köpfen der Gründer, Manager, Produzenten und Konsumenten.

Durch die Planwirtschaft waren Innovationen und v. a. die Entwicklung des Einzelnen jahrelang wenig gefordert und schon gar nicht gefördert worden – hier sollten auch die Kernpunkte der marktwirtschaftlichen Entwicklung ansetzen: Selbstinitiative, Neugier, Konkurrenzgeist, freie Kommunikation und Kontaktmöglichkeiten wurden entwickelt. Intuition sowie organisatorische Fähigkeiten und die Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung waren die wichtigsten Gründe für die rasche Entwicklung des Unternehmertums.

2. Bedeutung der Einstellungen der beiden Seiten

In Bulgarien ist die Reputation von besonderer Bedeutung. **Die Erwartungen**, die die bulgarischen Unternehmer an die deutschen Unternehmer stellen, hängen eng mit dem Bild zusammen, das sie von ihnen haben. Dementsprechend ist auch ihre Einstellung bei der Kontaktaufnahme und bei der späteren Entwicklung der Geschäftsbeziehung. Die Deutschen werden von den Bulgaren als gründlich, pünktlich und ordentlich angesehen. „Auf deutsche Geschäftsleute kann man sich verlassen“, und handeln ihrer Meinung nach „gut überlegt und vorbereitet“. Daher gehen die meisten bulgarischen Unternehmer davon aus, dass die Deutschen sich im Voraus über das Land und die Rahmenbedingungen informieren, die sie dort in ihrer Unternehmertätigkeit erwarten. Jedoch fänden sie es noch besser, wenn die deutschen Geschäftsleute sich etwas mehr über die Bevölkerung sowie über die Kultur und die Traditionen des Landes informieren würden.

Das Verhalten der deutschen Partner ist von großer Bedeutung. Die Mehrheit der befragten bulgarischen Unternehmer hat die Erfahrung gemacht, dass die Deutschen ihnen gegenüber eher skeptisch auftreten und dadurch ein Gefühl der Überlegenheit vermitteln. Die bulgarischen Unternehmer erhoffen sich etwas mehr Respekt und Achtung von den Deutschen im Sinne einer Partnerschaftsbeziehung, vermittelt durch eine geringere Skepsis. Denn nur auf diesem Wege lässt sich das Vertrauen und Motivation der Bulgaren schnell und effektiv gewinnen.

Entscheidend für die Entwicklung der Geschäftsbeziehungen sind die **Einstellungen** der Partner und die Bereitschaft zur gegenseitigen Anpassung der Wünsche und der Möglichkeiten. Wenn deutsche Unternehmen in Bulgarien investieren wollen, dann ist meistens die günstige Kostensituation dort ausschlaggebend. Aus bulgarischer Sicht sind es die vorhandenen finanziellen Mittel der ausländischen Partner, die ein Geschäft für sie attraktiv machen. Sich dessen bewusst zu sein und dementsprechend die eigene Einstellung und das eigene Auftreten zu gestalten, kann zu einem positiven Verlauf der Verhandlungen und der Geschäftsbeziehungen führen. Eine erfolgreiche Verständigung funktioniert durch gegenseitige Anpassung der unterschiedlichen Wünsche und Ansichten. Daher empfehlen deutsche Unternehmer, im Vorfeld bereits Einzelheiten im eigenen Unternehmen zu klären, damit anschließend in Bulgarien eine schnelle Abwicklung möglich ist. Erfahrungsgemäß kann eine Einigung schneller und effektiver erzielt werden, wenn von deutscher Seite aus klare Vorstellungen angeboten werden.

3. Typische Geschäftsabwicklung und Unternehmensführung in Bulgarien

Die Art, wie in Bulgarien Geschäftstreffen ablaufen und Verhandlungen aufgebaut sind, ist meistens von der Unternehmerperson und der Kultur, die im Unternehmen herrscht, abhängig. Dadurch, dass sich die Marktwirtschaft erst seit einigen Jahren entwickelt, ist die einheitliche Beschreibung einer allgemeinen Vorgehensweise in der Geschäftswelt noch schwer möglich. Man sollte darauf vorbereitet sein, dass sich in diesem Land sowohl westeuropäische (im Sinne von denen in Deutschland als 'normal' empfundene) Verhaltensweisen als auch südeuropäische (wie z.B. die Art der Italiener und Spanier) aber auch osteuropäische wieder finden.

3.1 Die Rolle vom Vertrauen

Vertrauen ist die Hauptvoraussetzung für jedes Vorhaben. Oftmals werden dort mündliche Vereinbarungen, die auf Basis von Vertrauen und persönlicher Zuneigung getroffen werden, genauer eingehalten als solche, die schriftlich fest gehalten werden. Trotzdem sind die Bulgaren an sich ziemlich misstrauisch. Dementsprechend hoch ist der Stellenwert, den sie **Vertrauen** beimessen. Deutschen Unternehmern kann es durchaus möglich sein, schnell das Vertrauen von bulgarischen Unternehmern zu gewinnen. Das hängt damit zusammen, dass die Bulgaren auf die ‚Korrektheit‘ der Deutschen sowie auf ihre Produkte und Technologien vertrauen. Immer noch wird dort der Westen als ‚etwas Besseres‘ gesehen und deutsche Geschäftspartner genießen von Anfang an Respekt und Achtung. In diesem Zusammenhang appellieren bulgarische Unternehmer an die Aufrichtigkeit und Korrektheit seitens der ausländischen Unternehmer, denn leider muss noch hinzugefügt werden, dass in den letzten Jahren viele westeuropäische Firmen diese Tatsache ausgenutzt haben und somit einige Unternehmen auf dem Balkan in die Insolvenz gezwungen haben. In einem Wirtschafts- und Rechtssystem wie in Bulgarien spielt das Vertrauen eine besondere Rolle.

3.2 Die Rolle von Beziehungen und Netzwerken

Denkt man an Verhaltensweisen im Wirtschaftsleben im Süden Europas, so stolpert man oft über Begriffe wie ‚Vetternwirtschaft‘ und ‚persönliche Netzwerke‘. In Bulgarien kann man beides vermuten und auch antreffen.

Netzwerke sind in Bulgarien überlebensnotwendig und die beste und einfachste Art, zuverlässige Informationsquellen sowie günstigere Angebote oder auch gute Qualität zu bekommen. Die Beziehungen und Bekanntschaften in Bulgarien sind stark verflochten, was den Menschen immer dann von Nutzen sein kann, wenn sie als Fremde Informationen benötigt. Durch solche Bekanntschaftsnetze sind die Bulgaren in der Lage, sehr schnell Informationen zu erhalten. Dies erweist sich vor allem deswegen als wichtig, da die offiziellen Wege der Informationsbeschaffung oft nur unzureichend funktionieren.

Vetternwirtschaft ist in Bulgarien vor allem in der Zeit des Kommunismus verbreitet gewesen. Es wurden nicht die persönlichen Eigenschaften und Qualifikationen des Einzelnen beachtet, sondern meist entschied das oft zitierte ‚Vitamin B‘. Heutzutage verliert diese Denkweise zunehmend an Bedeutung, da die Wichtigkeit von Qualität und Zuverlässigkeit, besonders bei Auslandsgeschäften, erkannt wird. Daher werden auch in Bulgarien immer öfter fremde Dienstleistungen in Anspruch genommen und zunehmend Wert auf Qualität und Kompetenz als auf persönliche Bekanntschaften gelegt wird.

3.3 Typische Eigenschaften und Verhaltensweisen der Bulgaren

Die Bulgaren werden von deutschen Unternehmern mit den Russen verglichen und als ‚kühler als die Spanier‘ bezeichnet, aber trotzdem mit einer südländisch geprägten Mentalität.

Eine für die Bulgaren typische Eigenschaft ist die **Gastfreundschaft**. Durch sie zeigen sie dem Partner ihren Respekt und ihre Achtung. Auch wenn beim ersten Treffen eine gewisse Distanz zu spüren ist, welche durch ihr misstrauisches Wesen hervorgerufen ist, sind die Bulgaren bemüht, durch ihr Verhalten eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich alle wohl fühlen. Sie sind meistens darauf bedacht, eine für die ausländischen Partner angenehme Umgebung und Stimmung zu bieten. Es werden oftmals so genannte ‚Cocktail Partys‘ veranstaltet, wo die Geschäftspartner sich kennen lernen und in einer lockeren Stimmung unterhalten können. Bei Firmenbesuchen werden meist Kaffee und Tee oder auch Wasser angeboten. Hierbei gilt es zu beachten, dass der Kaffee ziemlich stark und für deutsche Verhältnisse mit einem Espresso zu vergleichen ist. Oft wird dabei auch Kaffeesaure angeboten, aber so gut wie nie richtige Milch. In Bulgarien wird das stille Wasser als Mineralwasser bezeichnet.

Je nach Verlauf der Geschäftsbeziehung werden auch **Treffen mit den Familien** organisiert. Erfahrungsgemäß ist das Essen sehr lecker und die Speisen werden mit vielen Gewürzen zubereitet. Wichtig zu wissen ist, dass in Bulgarien sehr langsam gegessen wird.

Es bietet sich an, vor dem **Essen** mit einem lockeren Smalltalk zu beginnen. Als Vorspeise bekommt man überwiegend den Schopska Salat (ein gemischter Salat mit Tomaten, Gurken, Paprika, Zwiebeln und bulgarischem Schafskäse) mit Schnaps (auf Bulgarisch: Rakija - eine Art Grappa). Danach wird die Hauptspeise serviert, wozu Wein oder Bier gereicht werden, und gegen Mitternacht der Nachtsch. Die deutsche Eile beim Essen sollte man in Bulgarien lieber lassen – für das Essen muss genug Zeit eingeplant werden und zur Verfügung stehen. Während des Essens werden in Bulgarien entscheidende Gespräche geführt und manchmal auch wichtige Entscheidungen getroffen.

Während es in Deutschland eher verpönt ist, etwas auf dem Teller liegen zu lassen, ist dies in Bulgarien ziemlich normal. Es ist zu empfehlen, nicht immer zu versuchen, das hervorragende Essen komplett zu verspeisen, denn die Gastgeber (falls das **Essen privat** organisiert wird) könnten dann die Befürchtung bekommen, es hätte nicht gereicht. Im Vergleich zu Deutschland sind in Bulgarien Geschäftsessen und Abendtreffen in der Freizeit viel wichtiger. Dabei scheuen sie für einen ausgiebigen Empfang der ausländischen Geschäftspartner keine Kosten und Mühen (auch wenn ansonsten wenige Ressourcen zur Verfügung stehen).

Die Bulgaren sind hinsichtlich ‚**Multitasking**‘ ziemlich talentiert – sie können sich gleichzeitig mit jemandem unterhalten und dabei etwas lesen und/oder schreiben. Es ist auch bei Geschäftstreffen nicht unüblich, dass die Gespräche mehrmals gestört werden – entweder das Telefon klingelt, die Sekretärin hat eine Frage oder es ist etwas anderes. Wenn dies in Deutschland auch als unhöflich empfunden wird, für die Bulgaren ist dies normal. Sie erledigen eben mehrere Sachen gleichzeitig. Deswegen sollte man sich darauf einstellen, dass Termine und Pläne kurzfristig verändert und neu angepasst werden müssen. Hier wird die Flexibilität der Unternehmer, in solchen unsicheren Situationen handeln zu können, als großer Vorteil empfunden.

Die bulgarischen Unternehmer werden als **temperamentvoll und eher gefühlsbetont** beschrieben. Dies macht sich in ihrer Art zu reden und zu diskutieren bemerkbar. Es ist daher nicht verwunderlich, wenn bei einem Gespräch viel gestikuliert wird. Es sollte lediglich als eine etwas erweiterte Möglichkeit der Darstellung eines Sachverhaltes verstanden werden. Allgemein haben die Bulgaren die Angewohnheit, etwas laut zu reden. Die Stimme wird umso

aufdringlicher, je mehr der Zuhörer zeigt, dass ihn das Gesagte interessiert. Dadurch versuchen die Bulgaren die Aufmerksamkeit der ausländischen Partner zu erhalten und weiter zu steigern. Erwähnenswert ist auch, dass der körperliche Abstand zwischen Gesprächspartnern in Bulgarien wesentlich kleiner sein kann, als in Deutschland üblich.

Die Bulgaren sind **emotionale Menschen**. Sie zeigen zwar gerne ihre Stimmung und Emotionen, aber nicht immer aufrichtig. Sie äußern einem Fremden gegenüber selten eine negative Meinung. Dies hängt mit ihrer balkanischen Höflichkeit zusammen. Sollten sie von einem Deutschen nach ihrer ehrlichen Meinung gefragt werden, würden sie vermuten, er möchte von ihnen ein Lob erhalten oder sie würden wegen ihres Misstrauens an den guten Absichten des Gegenübers zweifeln. Sie sind von Natur aus misstrauisch und vorsichtig. Trotzdem ist es normal, dass sie jemand anderen relativ schnell als ‚Freund‘ bezeichnen (oder sogar als ‚guten Freund‘), wobei das für sie nicht dieselbe Bedeutung wie für die Deutschen hat – in Deutschland würde man ‚Bekannter‘ sagen.

Eine weitere Eigenart der Bulgaren ist das Übertreiben – mit dem Angebot an Speisen und Getränken, an Gesten oder auch an Worten. Wenn sie jemanden **beeindrucken wollen**, sorgen sie für richtig viel Aufsehen und sind bemüht, etwas Besonderes zu kreieren. Dies ist an sich eine lobenswerte Art, nur kommen dadurch vielleicht oft wichtige Details nicht zum Vorschein und Problemfelder werden teilweise überspielt – denn sind die ausländischen Investoren einmal begeistert, dann lassen sie sich viel einfacher überzeugen. Daher sollte man sich nicht zu sehr davon beeindrucken lassen und konkret auf wichtige Details achten.

Was die **Kommunikation** betrifft sind die Bulgaren in der Lage, mit wenigen Worten und vielen nonverbalen Mitteln viel mehr zu äußern, als man es vermuten könnte. Dabei sind vor allem die Körperhaltung, der Blick und die Mund- und Augenbewegungen während des Gespräches zu beobachten. Bei Gesprächen mit Bulgaren ist insbesondere die irreführende Äußerung von Zustimmung und Ablehnung zu beachten, denn wenn sie den Kopf schütteln, bedeutet dies ‚Ja‘ und zweimaliges Nicken mit dem Kopf ‚Nein‘. Das gleichzeitige Aussprechen von ‚tsk‘ bedeutet Missfallen sowie ebenfalls ‚Nein‘. Um Missverständnisse weitgehend zu vermeiden, ist es daher zu empfehlen, sich um eine verbale Verständigung mit ‚**Da**‘ (Ja) und ‚**Ne**‘ (Nein) zu bemühen. Hier ein Tipp: einen **professionellen Dolmetscher** in Anspruch nehmen. Wenn nicht beide Seiten dieselbe Sprache beherrschen, ist dies die beste Möglichkeit zur Vermeidung von Missverständnissen.

Was die deutschen Tugenden **Pünktlichkeit und Ordnung** betrifft, so haben die beiden Länder hiervon ein doch sehr unterschiedliches Verständnis. Auch wenn die Bulgaren nicht immer pünktlich sind, erwarten sie dies auf jeden Fall von den Deutschen, mit denen sie verabredet sind. Eine Verspätung von bis zu einer Viertelstunde ist jedoch normal, länger sollte es aber auch nicht werden.

Bulgarische Unternehmer behaupten, dass sie gerne ‚strukturiert‘ sein würden, aber dies in ihrem Staat nicht möglich sei. Die Abläufe in den Unternehmen betrachten sie schon als ordentlich und systematisiert, jedoch sehen sie immer die Notwendigkeit von einem ‚Plan B‘ in der Hinterhand zu haben. Das Problem dabei ist aber, dass dieser ‚Plan B‘ erst dann vorbereitet wird, wenn er fällig ist. So gesehen handeln die Bulgaren nach dem Prinzip: Etwas läuft so lange bis es stehen bleibt, und erst dann macht man sich Gedanken darüber, was zu tun ist, um alles wieder zum Laufen zu bringen.

Da das Rechtssystem im Land noch nicht zuverlässig funktioniert, müssen sich die Unternehmer selber zu helfen wissen und vertrauen daher oft ihrem ‚**Gefühl**‘ und ihren Menschenkenntnissen. Dadurch sind die bulgarischen Unternehmer gezwungen, selbstständig und flexibel zu handeln, und so Probleme zu lösen und neue Herausforderungen anzugehen.

Es gibt in Bulgarien ein paar **typische Sprüche**, deren Kenntnis hilft, besser auf die Welt der Bulgaren vorbereitet zu sein. Ein Ausdruck ihrer Lebenseinstellung vermittelt der Spruch ‚ima vreme‘ (‚Es hat noch Zeit!‘). Die Bulgaren sind im Vergleich zu den Deutschen ziemlich unbekümmert und unvorhersehbar, ebenso wie die Gesellschaft und das Leben in diesem Land. Man könnte dies damit begründet, dass es im Land einige schwer kalkulierbare Einflussfaktoren gibt, die das Geschehen unvorhersehbar ändern könnten, so dass es sich kaum lohnt, eine gut überlegte und langfristige Planung zu erstellen. Eine typische Denkweise z.B. kann bei bulgarischen Unternehmern sein: „Warum sollen wir im April mit etwas anfangen, wenn es erst im November geliefert werden muss? Bis dahin kann ja einiges noch passieren. Also, reicht es, Anfang November mit allem zu beginnen!“

Diese Eigenschaft kann auch positiv gesehen werden – dadurch bleiben die Unternehmer und ihre Firmen immer flexibel. Sie entscheiden spontan und improvisiert. Sie sind nicht chaotisch, aber auch nicht strukturiert. Sie versuchen Termine und Kalkulationen zu erfüllen, und dabei müssen sie häufig mit diesen jonglieren und kurzfristig umdisponieren.

Noch ein überaus **wichtiger Ausdruck**, der besonders oft benutzt wird, ist ‚Njama Problemi‘. Das heißt: ‚Es gibt keine Probleme‘ oder einfach ‚kein Problem‘. Dabei gilt es zu beachten, dass dies immer betont wird, selbst wenn es offensichtlich ist, dass Probleme durchaus aufkommen könnten. Daher sollte man solchen Aussagen immer mit Vorsicht entgegentreten. Eine andere Einstellung vieler Bulgaren, ist ‚Es funktioniert doch auch so‘. Dadurch wird nicht die Unlust zur Arbeit geäußert, sondern eine Lebensphilosophie: Wieso sollte man es komplizierter und aufwändiger machen, wenn es auch so funktioniert? Nun kann diese Einstellung durchaus mit dem deutschen Streben nach Perfektionismus kollidieren. Jedoch lässt sich dies in den Griff bekommen, indem den Bulgaren klare Vorgaben und Vorstellungen erteilt werden und auch Kontrollen vor Ort als Option nicht ausgeschlossen werden.

Diese interessante Tatsache zeigt wiederum die Flexibilität der bulgarischen Unternehmer. Seitens einer deutschen Unternehmensberatung wurden sie als **starke Charaktere** beschrieben. Denn ein Unternehmen bei diesen Wirtschaftsbedingungen erfolgreich zu führen, erfordert einerseits eine starke Persönlichkeit und zudem eine gewisse Härte. Dabei macht sich die slawische Herkunft bemerkbar. Der Drang nach Selbstbehauptung, unterstützt durch ein in den Jahren gewachsenes Unabhängigkeitsstreben, ist der wichtigste Antrieb zur Selbstständigkeit. Alles, was ihnen in der kommunistischen Zeit nicht möglich war, leben die Bulgaren jetzt richtig aus. Dafür sind sie bereit, Schwierigkeiten und Hindernisse in Kauf zu nehmen. Sie werden von deutschen Unternehmern als kompetent beschrieben und die breiten Kenntnisse in vielen Lebensbereichen, die sie selbst erworben haben, werden bewundert.

Ob die Bulgaren **Individualisten** sind oder eher kollektivistisch eingestellt sind, kann nicht eindeutig bestimmt werden. Sie halten sich selbst für Individualisten, aber nicht in dem Ausmaß, wie dies in Deutschland gesehen wird. Während in Deutschland die Selbstverwirklichung des Einzelnen angestrebt wird und jeder Mensch für sein Leben selbst verantwortlich ist, spielen die Familie und der Freundeskreis in Bulgarien eine entscheidende Rolle für die Entwicklung des Einzelnen. Das einfachste Beispiel dafür ist, dass bei Entscheidungen, die eigentlich nur den Einzelnen betreffen, von allen Seiten Meinungen geäußert werden. Die Bulgaren äußern gern ihre Meinung zu vielen möglichen Themen, und öfters verhalten sie sich so, als wüssten sie alles besser und hätte immer mehr Ahnung als die Anderen. So viele Jahre in einer kollektivistischen Gesellschaft haben einige Brandmale hinterlassen. In ihrem tiefsten Innern streben die Bulgaren dennoch nach Eigenständigkeit und Entscheidungsfreiheit. Sie sind nicht bereit, sich unterzuordnen und sie mögen es nicht, wenn sie die Überlegenheit der Anderen spüren. Sie sind umso geschmeichelter, wenn ihre Leistungen und Kenntnisse – vor allem von ausländischen Partnern – bemerkt und geachtet werden.

Die Bulgaren können einfach als **Individualisten in einer kollektivistischen Gesellschaft** beschrieben werden. Jeder schaut, dass er sein Leben so erfolgreich wie möglich gestaltet und dafür die Vorteile der noch zusammen haltenden Gesellschaft nutzt. Diese Eigenschaft erklärt auch wiederum die Notwendigkeit von Netzwerken und guten Kontakten in diesem interessanten Land.

3.4 Die Unternehmensführung in bulgarischen Unternehmen

Obwohl immer mehr Entscheidungen in den Unternehmen im Team getroffen werden, kann man feststellen, dass ein **autoritärer Führungsstil** für Bulgarien typisch ist. Dies wird damit begründet, dass noch nicht ausreichend hoch qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung stehen, auf die sich die Unternehmer völlig verlassen können. Dadurch entsteht größere Notwendigkeit zu Kontrolle und Zentralisierung. Noch eine Erklärung wird darin gesehen, dass die Arbeitskräfte, die in der Lage sind, eigenständig wichtige Entscheidungen zu treffen, bereits den Weg in die Selbstständigkeit gewählt haben, um eben diese Eigenschaft zum eigenen Vorteil zu nutzen.

Daher spielt das Glück eine nicht unbedeutende Rolle bei der Suche nach seriösen potenziellen Geschäftspartnern in Bulgarien. Ein weiteres Problem könnte zum Beispiel die Tatsache darstellen, dass bei vielen Unternehmen leider keine klaren Kompetenzen vorhanden sind. Oftmals hat eine Firma mehrere verschiedenen Teilfirmen in unterschiedlichen Branchen und wartet erst einmal ab, welche von diesen erfolgreich ist und bestehen bleibt.

Als Überrest der alten Gepflogenheiten zeigt sich noch heute die **fehlende Trennung von Privatem und Geschäftlichem**. So sind zum Beispiel private Besuche unter Geschäftspartnern üblich. Dies hat auch den Vorteil, dass dadurch wichtige Netzwerkkontakte geschlossen und beibehalten werden können.

Eine allgemein bevorzugte **Korrespondenzart** gibt es bei den bulgarischen Unternehmern nicht. Für die Kontaktaufnahme sind, so wie in Deutschland, E-Mails und Faxe üblich. Telefongespräche für die weitere Entwicklung der Geschäftsbeziehungen sind erwünscht, spätere persönliche Treffen zur Vertiefung der Beziehung unumgänglich.

Im Bereich des **Personalmanagements** wird die professionelle Ausbildung zunehmend wichtiger eingestuft. Dabei wird nicht mehr nur auf die Zeugnisse geschaut, sondern es werden vermehrt Erfahrung und Zusatzqualifikationen gefragt.

Die Motivation von Mitarbeitern wird als sehr wichtig empfunden. Jedoch ist es schwierig, diese zu motivieren, wenn die Bezahlung nicht pünktlich erfolgen kann. Daher ist es umso wichtiger, Motivationsmaßnahmen einzusetzen, um dadurch die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Auch wenn die Ausbildung, die in Bulgarien angeboten wird, gut ist, ist es den Managern nicht immer möglich, kompetente Arbeitskräfte zu halten. Große, meist international agierende Unternehmen, die immer häufiger und rascher in das Land eindringen, absorbieren die guten Arbeitskräfte, da sie ihnen eine sichere und höhere Bezahlung und bessere Arbeitsbedingungen bieten können.

Grundsätzlich werden in Bulgarien weder Frauen noch Männer bevorzugt als Mitarbeiter oder Geschäftspartner gewählt. Viel wichtiger sind die Qualität ihrer Arbeit und ihr Einsatz. Immer öfter sind Frauen in Führungspositionen anzutreffen. Sie werden von bulgarischen Unternehmern teilweise als zuverlässiger, disziplinierter und engagierter im Vergleich zu Männern gesehen. Das hängt ihrer Meinung nach damit zusammen, dass es Frauen verstehen, mit-

einander und füreinander zu arbeiten, während männliche Mitarbeiter stärker auf die eigene Karriere und ihren eigenen Nutzen bedacht sind.

Ein Grund für den Einsatz der **Frauen im Berufsleben** ist auch die Lebenswelt und die Erfahrung während des Kommunismus. Hier wurde Wert darauf gelegt, dass alle Frauen eine gute Ausbildung und gute Berufchancen erhalten. Dies ist heutzutage für die Bulgarinnen selbstverständlich, ebenso wie die Familienplanung. Immer mehr Frauen wagen auch den Schritt in die Selbstständigkeit. Bei ihnen ist auch der Wunsch nach Selbstverwirklichung der Antrieb dazu.

Interessant ist, dass die bulgarischen Frauen ihre **Weiblichkeit** auch im Geschäftsleben nicht vergessen. Ihre Kleidung ist damenhaft, ihr Verhalten ist 'typisch weiblich' und sie versuchen nicht, es den Männern gleich zu tun – weder in der Kleidung noch in den Umgangsformen. Sie genießen es, von Gentlemen umgeben zu sein. Das bedeutet, dass Gesten wie die Jacke abnehmen, den Stuhl für das Hinsetzen bereithalten und ähnliche 'Knigge Umgangsformen' ein absolutes Muss sind. Als kleiner Tipp sei hier ein für bulgarische Frauen sehr wichtiger Tag – der 8. März als internationaler Tag der Frau genannt. Er ist zwar kein offizieller Feiertag, aber alle Lebensbereiche in Bulgarien richten sich danach. Also aufgepasst: Sollte ein Treffen mit einer Frau in Bulgarien am 8. März stattfinden, darauf achten, wenigstens eine schöne Blume zur Hand zu haben. Gesten dieser Art könnte viel in der weiteren Entwicklung der Partnerschaft bedeuten. Dabei folgender Hinweis beachten – immer nur eine ungerade Anzahl von Blumen verschenken, da eine gerade Anzahl in Bulgarien nur zu Trauerfeiern oder auf den Friedhof mitgebracht wird.

4. Die Rolle des Staates

Nach Erfahrungen deutscher Unternehmer in Bulgarien wären die Geschäftsbeziehungen mit bulgarischen Unternehmern viel einfacher und angenehmer, wenn der Staat nicht als '**Bremse**' dazwischen stehen würde. Die komplizierte Bürokratie hemmt die Entwicklung der Wirtschaftsbeziehungen mehr, als dass sie sie fördern würde. Die Bulgaren werden als gastfreundlich beschrieben, der Staat jedoch nicht. Während im Privatsektor die Vetternwirtschaft immer mehr verschwindet, ist sie im öffentlichen Dienst nach wie vor ziemlich verbreitet.

Dies führt auch dazu, dass die **Korruption** in diesem Sektor begünstigt wird. Die bulgarischen Unternehmer betonen, dass auf der politischen und Verwaltungsebene oftmals leider nicht möglich ist, anders zu handeln, als nach 'fremden' Gesetzen und nicht nach denen, die die Kleinunternehmer unter normalen Umständen befolgen würden. Daher empfinden sie es als notwendig und wünschenswert seitens der Regierung, in diesem Bereich mehr Sicherheit zu schaffen, was ihnen die Möglichkeit geben würde, sich vollkommen auf ihre eigene Unternehmensentwicklung zu konzentrieren.

Nichtsdestotrotz, auch wenn der Staat den Eindruck erweckt, er sei ziemlich langsam und träge, ist das Land im Grunde genommen sehr dynamisch, und es hat sich in den letzten Jahren sehr viel bewegt.

IV. SCHLUSSWORT

Wenn Geschäftsbeziehungen zwischen zwei so verschiedenen Kulturen wie der Deutschen und der Bulgarischen aufgenommen und gepflegt werden sollen, kommt es oft zu Zusammenstößen der unterschiedlichen Mentalitäten. Die Zusammenarbeit sowie die Kontaktaufnahme mit bulgarischen Unternehmern können oft mit Missverständnissen verbunden sein, hervorgerufen meist eben durch den Mangel an Kenntnis der kulturellen, historischen und sozialen Hintergrund des Gegenübers.

Daher sollte dieser Leitfaden die Erkundung der Mentalität der bulgarischen Nation erleichtern und als ein Einblick in die Art dieser Menschen, zu handeln, zu denken, zu arbeiten, zu feiern und zu leben, dienen.

V. INTERVIEW-PARTNER

Bulgarian Small and Medium Enterprises Promotion Agency	Trayan Trendafilov <i>Chief Expert Internationalization of SMEs Division</i> Sveta Nedelia Sq. 1 1000 Sofia, Bulgaria Tel.: +359 2 9329 231 Fax: +359 2 980 5869 www.sme.government.bg
Kimex Technology	Elena Bahareva Kv. Vitosha, 21 Vek Str. 8 1000 Sofia, Bulgaria Ekzarh Antim I Str. 26 6000 Stara Zagora, Bulgaria Tel.: +359 2 868 1562, +359 42 622 350 Fax: +359 2 868 1562, +359 42 645 028 www.kimex-bg.com
Hotel Atlant	Cvetelina Adamova <i>Inhaberin</i> Sts. Constantine & Elena Resort 9000 Varna, Bulgarien Tel.: +359 52 355 167 Fax: +359 52 355 582 www.hotelatlant.com
Atlant Export-Import <i>Liaz, Avia, Karosa, Tatra, Kamaz</i>	Pavel Pavlov <i>Inhaber</i> Ac. Andrej Saharov Str. 2 9000 Varna, Bulgarien Tel.: +359 52 503 670 Fax: +359 52 501 680
Lorex Trade	Nikolai Janakiev <i>Geschäftsführer</i> Janko Sakazov Str. 11, WB 6, App. 7 9700 Schumen, Bulgarien Tel.: +359 54 830 035 Fax: +359 54 830 791 www.lorex-ny.com
Metal Technology Inc. <i>Machine casting of aluminium alloys</i>	Dipl. Ing. Plamen Georgiev <i>Executive Director</i> Grivishko shausse Str. 6 5800 Pleven, Bulgarien Tel.: +359 64 826 601 Fax: +359 64 801 343
Alfa – 3 Ltd. <i>Production and Trade of wheels and all types of die-casting Aluminium alloys</i>	Dipl. Ing. Atanas Atanasov <i>Geschäftsführer</i> Kiril und Metodi Str. 12 5800 Pleven, Bulgarien Tel.: +359 64 805 808 Fax: +359 64 838 556
Tunador	Valentin Todorov & Ivo Ribarev <i>Geschäftsführer</i> St. Karadzha Str. 5 5300 Gabrovo, Bulgarien Tel.: +359 66 801 000 Fax: +359 66 801 000 www.tunadorbg.com

Hamberger	Dipl. Ing. Nikolay Petrov <i>Prokurist</i> Magistralna Str. 1 5400 Sevlievo, Bulgarien Tel.: +359 675 310 11, -10 Fax: +359 675 322 05
Dinamo Ltd <i>Casting Precision Engineering</i>	Dipl. Ing. Ivan Petkov <i>Manager</i> Nikolay Konkchiev <i>PR Manager</i> Stefan Peshev Str. 92 5400 Sevlievo, Bulgaria Tel.: +359 675 328 01 Fax: +359 675 328 05 www.dinamobg.info
Deutsch-Bulgarische Industrie- und Handelskammer	Andreas Schäfer <i>Stv. Geschäftsführer</i> Frederic-Joliot-Curie Str. 25A 1113 Sofia, Bulgarien Tel.: +359 2 816 3010 Fax: +359 2 816 3019 http://bulgarien.ahk.de
Gracher Unternehmensberatung	Horst Wingenter Kuerenzer Str. 13 54292 Trier, Deutschland Tel.: +49 651 98127 0 Fax: +49 651 98127 10 www.osteuropa-partner.de
Slawinski & Co. GmbH	Janina Sartor Industriestraße 11 57076 Siegen, Deutschland Tel.: +49 271 7004 109 Telefax: +49 271 7004 124 www.slawinski.de
SIMETIK GmbH	Wilhelm-Friedrich Brauns <i>Geschäftsführer</i> Alcher Str. 50 57072 Siegen, Deutschland Tel.: +49 271 313 71 0 Fax: +49 271 313 71 29 www.simetik.de
Pressen- und Maschinenbau Erfurt GmbH	Frank Schubert Fichtenweg 14 99198 Erfurt - Kerspleben, Deutschland Tel: +49 36203 7303 0 Fax.: +49 36203 7303 18 www.pme-pressen.de