



ЕВЛОГИ ГЕОРГИЕВ
1819 - КАРЛОВО 1897

Eugeniya Weber

KOMPAKT

Geschäftskultur **BULGARIEN**





Seitnotiz

www.seitnotiz.de

Dieses Buch ist mit weiterführenden Inhalten im Internet verknüpft. Sie erkennen die Verweise an dem Symbol  mit darauffolgender Codenummer (z.B. **GKBUL1**).

Der Abruf der Inhalte erfolgt kostenlos und ohne Registrierung unter www.seitnotiz.de. Dort tragen Sie die Codenummer ein und gelangen sofort zu den Inhalten.

Bei E-Books genügt ein Klick auf die Codenummer, daraufhin werden automatisch die richtigen Inhalte abgerufen.

 **GKBULO** Updates, News und aktuelle Informationen zur Geschäftskultur Bulgariens

1. Auflage 2014

© Conbook Medien GmbH, Meerbusch 2014

Alle Rechte vorbehalten.

www.conbook-verlag.de

www.geschaeftskultur.de

Projektleitung und Lektorat: Katrin Koll Prakoonwit

Konzept: Katrin Koll Prakoonwit in Zusammenarbeit mit dem Verlag

Einbandgestaltung: David Janik unter Verwendung von Lizenzmaterial

© istockphoto.com/nielsquist, © shutterstock.de/Morten Normann Almeland

Satz: Nicole Laka

Druck und Bindung: Werbedruck GmbH Horst Schreckhase, Spangenberg

Printed in Germany

ISBN 978-3-943176-81-0

Die in diesem Buch dargestellten Zusammenhänge, Erlebnisse und Thesen entstammen den Erfahrungen der Autorin und/oder geben ihre Sicht der Ereignisse wieder. Etwaige Ähnlichkeiten mit lebenden Personen, Unternehmen oder Institutionen sowie deren Handlungen und Ansichten sind rein zufällig. Die genannten Fakten wurden mit größtmöglicher Sorgfalt recherchiert, eine Garantie für Richtigkeit und Vollständigkeit können aber weder der Verlag noch die Autorin übernehmen. Lesermeinungen gerne an feedback@conbook.de

Eugeniya Weber

KOMPAKT

Geschäftskultur **BULGARIEN**

 **GKBULO** Updates, News und aktuelle Informationen zur Geschäftskultur Bulgariens

Eugeniya Weber ist in Bulgarien geboren und aufgewachsen. Seit 1996 ist Deutschland ihr Lebensmittelpunkt und Hauptquartier für ihre globalen Geschäftsaktivitäten. Sie verbindet praktische Erfahrung im internationalen Business mit soliden wissenschaftlichen Kenntnissen und kennt sich mit interkultureller Kommunikation bestens aus.

Während ihrer langen Karriere in der Automobilindustrie hatte Eugeniya Weber verschiedene Führungspositionen inne. Als Leiterin der Abteilung Operations East eines Zulieferers war sie für die Expansion der Firma nach Asien und Osteuropa zuständig. In einem deutsch-bulgarischen Joint Venture übernahm sie die Geschäftsführung. Zusammen mit ihrem Team baute sie in Bulgarien eine Produktionsstätte auf hohem Qualitätsniveau auf, die Kunden aus der Automotive- und Elektrotechnikbranche belieferte.

Der wissenschaftliche Hintergrund ihrer Arbeit basiert auf ihrem Wirtschaftsstudium und auf mehreren Weiterbildungen im Bereich internationales Management sowie der Zertifizierung als Interkulturelle Trainerin an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Ihre Trainings-sprachen sind Deutsch, Englisch und Bulgarisch. Als staatlich geprüfte Übersetzerin und allgemein beeidigte Verhandlungsdolmetscherin der bulgarischen Sprache bietet sie ihren Kunden auch fachliche Übersetzungen und einen Dolmetscherservice an.

Eugeniya Weber verfügt über fundierte interkulturelle Managementkompetenzen, die sie seit 2010 als Trainerin und Beraterin ihren Kunden weitervermittelt. Ihre Trainings sind authentisch, interaktiv und praxisorientiert. Das Hauptaugenmerk liegt auf dem nachhaltigen Unternehmenserfolg im Ausland.

Folgen Sie uns!

Wir informieren Sie gerne und regelmäßig über Neuigkeiten, Termine und Kuriositäten aus aller Welt und speziell aus der Welt des CONBOOK Verlags. Folgen Sie uns für News, Specials und Informationen zu unseren Büchern, Themen und Autoren.



www.conbook-verlag.de



www.twitter.com/conbook



www.facebook.com/conbook



www.pinterest.com/conbook

<i>Vorwort</i>	6
1 Einblicke in die bulgarische Geschäftswelt	8
<i>Kulturelle Unterschiede erkennen</i>	13
2 Kontaktaufnahme und Geschäftsanbahnung	16
<i>›Bulgarien hat viel mehr zu bieten ...‹</i>	25
3 Kommunikation und Wirkung	30
<i>Geschäftsfrauen in Bulgarien</i>	39
4 Meetings und Präsentationen	42
5 Verhandlungen, Entscheidungen und Verträge	50
<i>›Made in Germany ist in Bulgarien sehr beliebt‹</i>	58
6 Koordination und Zusammenarbeit	61
7 Führung und Motivation	69
8 Geschäftsessen und After Work	81
<i>Dresscodes</i>	87
9 Wissenswertes	88
10 Informationsquellen	101
<i>Stichwortverzeichnis</i>	110

Vorwort

Als ich im November 1996 meine Heimat Bulgarien verließ, herrschte dort eine Hyperinflation von 300 Prozent, in den Geschäften wurden die Preise in Dollar oder D-Mark ausgeschrieben. Es war einer der härtesten Winter nach der Wende. Acht Jahre später, im Sommer 2004, flog ich mit meinen deutschen Kollegen nach Bulgarien, um Kooperationspartner im Bereich Kunststoffspritzguss zu suchen. Die Wirtschaft hatte sich erholt und verzeichnete ein Wachstum von 6,75 Prozent. Junge bulgarische Firmen hatten sich am heimischen Markt etabliert und suchten Zugang zu den internationalen Märkten. Wir gründeten ein deutsch-bulgarisches Joint Venture und ich übernahm die Leitung mit der Aufgabe, eine Produktionsstätte aufzubauen, die den hohen Qualitätsansprüchen der deutschen Automobilbranche gerecht wurde.

Eine der größten Herausforderungen für mich war, die deutsche und die bulgarische Kultur zusammenzubringen. Der direkte, sachorientierte Kommunikationsstil der

Deutschen kam bei den Bulgaren nicht gut an und führte oft zu Missverständnissen und Frustration. Das offene Zeitverständnis der Bulgaren und ihre Angewohnheit, Arbeiten erst in letzter Minute zu erledigen, verursachten auf der deutschen Seite Stressmomente. Mein Geschäftsalltag war dynamisch und verlangte unkonventionelle Vorgehensweisen und Entscheidungen. Gemeinsam mit meinem Team schuf ich jedoch ein Unternehmen, das schon im ersten vollen Geschäftsjahr schwarze Zahlen schrieb.

Ähnliche Erfahrungen machen heute auch meine Beratungskunden, die Niederlassungen in Bulgarien gründen. Sie beschreiben die Bulgaren als gastfreundlich, herzlich und wissbegierig; sie seien ›lockerer‹ als die Deutschen und flexible Netzwerker. Lediglich mehr Selbstständigkeit und Eigeninitiative wünschen sie sich hin und wieder von ihren bulgarischen Mitarbeitern.

In diesem Buch möchte ich Ihnen die Geschäftskultur meiner Heimat näherbringen sowie die kulturellen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zum deutschsprachigen Raum aufzeigen. Sie erhalten praxisorientierte Lösungen und Strategien für die Zusammenarbeit mit bulgarischen Partnern und Kollegen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und erfolgreiche Geschäfte in Bulgarien!

Eugeniya Weber

3

Kommunikation und Wirkung

Bulgaren kommunizieren indirekt. Sie sagen nicht immer, was sie denken und auch nicht alles, was sie denken. Die Gefühle des Gesprächspartners sind ihnen wichtig und sie bemühen sich, diese nicht zu verletzen. Um Bulgaren richtig zu verstehen, sollte man **zwischen den Zeilen lesen** und die **nonverbalen Elemente** der Kommunikation berücksichtigen. Die direkte Art der Kommunikation, die für den deutschen Sprachraum üblich ist, kann in Bulgarien schnell beleidigend wirken.

Sprache

Bulgarisch ist eine slawische Sprache und wird mit kyrillischen Buchstaben geschrieben. Dies verursacht auf deutschsprachiger Seite viele Verständnisprobleme. So kann beispielsweise die Übertragung der **Firmennamen** problematisch werden. Die Verwendung doppelter

Konsonanten und langer Vokale unterliegt in der bulgarischen Sprache ganz anderen Regeln als im Deutschen. Sie können den Namen phonetisch oder buchstabengetreu umwandeln oder aber übersetzen lassen. Ziehen Sie einen erfahrenen Übersetzer zurate, damit Sie keine lächerlichen Kreationen veröffentlichen. Ähnlich stellt sich die Situation mit **Namen** dar. Es ist möglich, dass aufgrund der kyrillischen Schrift Ihr Name auf Bulgarisch anders klingt.

Als **Geschäftssprachen** sind **Englisch und Deutsch** verbreitet. Die Generationen über 40 beherrschen sehr gut **Russisch**. Während des Sozialismus wurde diese Sprache intensiv in der Schule unterrichtet. Für wichtige Gespräche, Verträge und Unterlagen sind die Dienste professioneller **Dolmetscher und Übersetzer** empfehlenswert. Diese sollten auf das entsprechende Fachgebiet spezialisiert sein. Fehler bei der Sprachübertragung können Sie Geld, Zeit und das Renommee kosten. Unterschätzen Sie nicht die linguistischen Unterschiede zwischen einer germanischen und einer slawischen Sprache.

Anrede

In der bulgarischen Sprache wird zwischen ›du‹ – ›ti‹ und ›Sie‹ – ›Vie‹ unterschieden. Die **höfliche Anrede** erfolgt per Sie plus Nachname. In den Unternehmen wird jedoch eher informell kommuniziert. Bulgaren gehen **schneller zum Du über**, als es im deutschsprachigen Raum üblich ist. Es gibt auch kein explizites Ritual, um das Du anzubieten. Ihr Gesprächspartner kann Sie ganz unvermittelt duzen. Wenn Sie ihn zurückduzen, gilt das

als Annahme. Falls Sie lieber beim Sie bleiben möchten, sagen Sie es oder reden Sie Ihren Gesprächspartner weiter per Sie an. Erklären Sie gegebenenfalls, dass in Ihrer Kultur auf beruflicher Ebene die formelle Anrede benutzt wird.

Die ältere Generation bulgarischer Manager verwendet manchmal **asymmetrische Anredeformen**: Die Chefs sprechen ihre Mitarbeiter mit Du an, aber verlangen von ihnen, gesiezt zu werden. Das steht in Einklang mit dem autoritäreren Führungsstil, den sie pflegen. (Mehr zum Thema *Führung* siehe ab Seite 69.) Infolge des englischsprachigen Einflusses benutzt die junge Generation immer mehr die Kombination Sie plus Vorname.

Neben ›Herr‹ und ›Frau‹ gehört auch ›Fräulein‹ – ›*gospozbitsa*‹ zu den Anredeformen, obwohl dies in den letzten Jahren sehr umstritten ist. Darüber hinaus wird die weibliche Form der Berufsbezeichnungen in Bulgarien selten verwendet. Besonders junge Leute setzen sich für **geschlechtsneutrale Benennungen** ein. Die Gründe dafür liegen in der sozialistischen Vergangenheit, als Frauen auch Männerberufe eroberten. Die Kranführerinnen und LKW-Fahrerinnen waren damals die modernen Arbeitsheldinnen. Die neue Generation versucht, das sozialistische Erbe abzuschütteln und orientiert sich mehr am englischen Sprachgebrauch.

Namen

Bulgaren haben **drei Namen**: einen Vor-, einen Vaters- und einen Familiennamen. Eugeniya Atanasova Angelova ist die Tochter von Atanas und die Enkelin von Angel. Manche Familiennamen werden über Generationen

weitergegeben. Die **Nachnamen** der Frauen enden in der Regel auf -ova und -eva, die der Männer auf -ov und -ev. Dadurch ist im Schriftverkehr das Geschlecht einer Person leicht zu erkennen. Die Namen der ethnischen Minderheiten haben andere Suffixe.

Eine unverheiratete Frau wird mit ihrem Vatersnamen angesprochen, Männer und verheiratete Frauen mit ihrem Familiennamen.

Titel

Titel haben in Bulgarien einen wichtigen Stellenwert. Träger von akademischen Titeln gelten als Experten und **genießen einen hohen Status**. Auch der Beruf des Ingenieurs, auf Bulgarisch ›ИНЖЕНЕР‹ – ›*inzhiner*‹ zählt als Titel und wird mit der Abkürzung ›ИНЖ.‹ dem Namen vorangestellt. Die Berufsbezeichnung ›Manager‹ ist hingegen weit verbreitet und ziert die meisten Visitenkarten.

Begrüßung

Besprechungen beginnen mit der Vorstellung der Teilnehmer und einer Begrüßung mit **Handsclag**. Dann folgt der Austausch der **Visitenkarten**, der keine Unterschiede zum deutschsprachigen Raum aufweist. Bei der Gestaltung ihrer Visitenkarten sind Bulgaren allerdings sehr kreativ und versuchen, sich durch ein farbenfrohes Design von der Masse abzuheben.

Menschen, die sich oft sehen, begrüßen sich nicht jedes Mal mit Handsclag. Im Alltag reicht auch ein **Kopfnicken**. Steht man sich näher, begrüßt man sich mit **Küsschen auf die Wangen**, einmal rechts und einmal

links. Dieses Ritual wird sowohl von Frauen als auch von Männern begangen. Wenn Sie Ihr bulgarischer Geschäftspartner am Flughafen mit Küsschen empfängt, ist dies ein sicheres Zeichen dafür, dass Sie sein Vertrauen gewonnen haben.

Nonverbale Kommunikation

Die umgekehrte Gestik der Bulgaren für Ja und Nein ist mittlerweile bekannt und wird sogar von einem Reiseportal für die Werbung genutzt.  **GKBUL3** (Video Expedia) Eine der Erklärungen, warum Bulgaren den Kopf schütteln, wenn Sie Ja meinen, und nicken, wenn sie Nein sagen, ist, dass die Bulgaren während der 500-jährigen osmanischen Herrschaft eine geheime Sprache entwickelten, um von ihren Unterdrückern nicht verstanden zu werden. Ob dies der Wahrheit entspricht, lässt sich leider nicht mit Sicherheit sagen.

Bulgaren **neigen zur Übertreibung** – mit Worten und mit Gesten. Sie nutzen oft Superlative und **verstärken das Gesagte mit intensiver Gestik**. Die bulgarische Kultur ist **expressiv**. Gefühle werden nach außen hin gezeigt – und das sehr leidenschaftlich. Da Bulgaren Beruf und Privates nicht voneinander trennen, kommt es vor, dass sie auch bei der Arbeit **emotional reagieren** und ihren Gefühlen freien Lauf lassen. Das kann auf westliche Geschäftsleute irritierend und beängstigend wirken.

Der **geringe Körperabstand** in Gesprächssituationen ist ein weiteres Element der nonverbalen bulgarischen Kommunikation, das für Mittel- und Nordeuropäer

schnell unangenehm werden kann. Bulgaren stehen so eng beieinander, dass sie sich mit den Ellenbogen berühren können. Im deutschen Sprachraum hält man seine Gesprächspartner auf einer Armeslänge Abstand. Eine mögliche Erklärung für diesen Unterschied ist das warme Klima in Südeuropa. Die Menschen verbringen viel Zeit miteinander draußen und haben **keine Berührungssängste**. Daneben trägt auch zur Begründung bei, dass sich Menschen in kollektivistischen Gesellschaften als Teil einer Gruppe identifizieren, in der Regel der Familie. Allerdings besteht diese aus mehr Verwandten und Freunden als in Westeuropa üblich. Die Bindungen zwischen den Mitgliedern sind sehr eng, man ist gegenüber der Familie loyal und erwartet in Notsituationen ihre Unterstützung. Eine gewisse Nähe ist also immer gegeben.

Wenn in Bulgarien mehrere Leute um das Recht ›kämpfen‹, als nächster zu sprechen, kann es **sehr laut** werden. Für Außenstehende klingt das, als ob sie sich streiten. Dabei versuchen sie nur, zu Wort zu kommen. Das **Unterbrechen des Vorredners** ist normal und wird nicht als respektlos empfunden. Deutschsprachige sind es hingegen gewohnt, den Sprecherwechsel durch kurze Pausen zu regeln. Wenn Sie aber in Bulgarien immer auf den geeigneten Moment warten, werden Sie wahrscheinlich am Ende gar nichts sagen. Es ist dann möglich, dass Sie auf Ihre bulgarischen Gesprächspartner distanziert und desinteressiert wirken.

Eine elegante Lösung für diese kommunikative Herausforderung bietet ein Moderator. Der Vorsitzende der Besprechung sollte den Teilnehmern das Wort erteilen und, wenn notwendig, auch entziehen.

Indirekte Kommunikation

Klare Worte, eindeutige Aussagen und eine unverblümete Sprache. Das ist zielführend und vermeidet Missverständnisse – besonders im Beruf. Deutschsprachige Geschäftsleute kommunizieren sehr direkt. Sie pflegen eine professionelle Haltung und blenden die menschliche Seite oft aus. Die Fakten stehen im Vordergrund.

Bulgaren nehmen einander **ganzheitlich wahr**, unabhängig davon, auf welchem Gebiet sie miteinander verkehren. Deshalb haben sie einen indirekten Kommunikationsstil. Unangenehme Wahrheiten werden durch die Blume gesagt oder nur angedeutet. Manchmal sagen Bulgaren Ja, auch wenn sie Nein meinen. Sie wollen die **Harmonie wahren** und ihre Geschäftspartner oder Vorgesetzten nicht verärgern. Ein Ja mit Umschweifen bedeutet in der Regel Nein. Bulgaren **vermeiden direkte Konfrontationen** mit ihren Mitmenschen. Konflikte werden erst angesprochen, wenn sie zu eskalieren drohen.

Die **nonverbalen Signale** und der **Kontext** einer Situation können Ihnen dabei helfen, diese indirekten Botschaften genauer zu verstehen. Beobachten Sie, ob das **Gesagte mit der Körpersprache übereinstimmt**. Wenn nicht, ist das ein klares Zeichen, dass sich hinter den ausgesprochenen Worten etwas anderes verbirgt. Diese Sensibilisierung ist für die Zusammenarbeit mit bulgarischen Kollegen und Mitarbeitern sehr wichtig. Sie wird Ihnen helfen, Probleme rechtzeitig zu erkennen und zu reagieren, bevor diese zu Frustration und Unmut führen.

Auf der anderen Seite sollten Sie in Ihren Aussagen **Rücksicht auf die Gefühle der anderen** nehmen. Die

Erhaltung einer guten zwischenmenschlichen Beziehung steht in der bulgarischen Geschäftskultur stets im Vordergrund. Bestimmt ist diese Art der Kommunikation für Ungeübte am Anfang schwierig. Nehmen Sie die Herausforderung an und Sie werden mit der Zeit sogar Spaß daran haben.

Small Talk und Humor

Small Talk spielt eine wichtige Rolle für den Aufbau von Beziehungen, die im bulgarischen Geschäftsleben einen hohen Stellenwert haben. Wegen der **Verschmelzung von Beruflichem und Privatem** werden in Bulgarien auch Themen angesprochen, die Westeuropäern schnell zu intim sind. (Siehe dazu auch Seite 20.) Erklären Sie das Ihren Geschäftspartnern und wechseln Sie einfach das Thema. Der neueste Witz oder andere lustige Geschichten werden mit Begeisterung aufgenommen und sorgen für eine heitere Stimmung. Bulgaren **lachen gerne**, auch am Arbeitsplatz und auch über sich selbst. Es gibt viele **Witze und Märchen**, wie die über *Hitar Petar (Der Schlaue Peter)* oder *Bay Ganyo* (Siehe Seite 97.), in denen die Macken der Bulgaren humorvoll dargestellt werden.

Die Einstellung zur sozialistischen Vergangenheit Bulgariens ist zwiespältig, deshalb sollten Sie negative Kommentare darüber vermeiden. Auch die Beziehungen zu den Nachbarländern waren im Laufe der Geschichte nicht immer freundschaftlich. Bulgaren sind beleidigt, wenn man ihre Heimat, Hauptstadt oder Sprache mit der eines anderen osteuropäischen

Landes verwechselt. Sie werden sich sehr freuen, wenn Sie mehr über ihr Vaterland und seine glorreiche Geschichte wissen. (Mehr dazu finden Sie im Kapitel *Wissenswertes* ab Seite 89.)

Auf einen Blick

- Achten Sie auf die bulgarischen Besonderheiten bei Anrede, Namen und Titeln.
- Gestik und Mimik sind expressiv.
- Bulgaren kommunizieren indirekt. Versuchen Sie, Zwischentöne zu erkennen und Aussagen zu entschlüsseln.
- Nehmen Sie Rücksicht auf die Gefühle der anderen und passen Sie Ihre Wortwahl und den Ton entsprechend an.

Achtung!

- Manchmal wird ein Nein durch ein Ja mit Umschweifen vermittelt.
- Vermeiden Sie abwertende Äußerungen zur sozialistischen Vergangenheit Bulgariens.

Wie Sie mit bulgarischen Geschäftspartnern, Kollegen und Mitarbeitern erfolgreich zusammenarbeiten

Für Bulgaren ist der Mensch wichtiger als das Produkt. Vertrauensvolle Beziehungen und eine personenorientierte Kommunikation sind deshalb im Business überlebenswichtig. Daneben haben Bulgaren ein eher offenes Zeitverständnis. Sie erledigen mehrere Arbeiten gleichzeitig und glauben, dadurch effizienter zu sein. Sie planen kurzfristig, improvisieren gerne und wenden Regeln situationsbedingt an. Hören Sie auf die bulgarischen Zwischentöne und überwinden Sie das gefühlte Chaos. Dann florieren Ihre Geschäfte im Land der Rosen.

»Eugeniya Weber beschreibt die vielfältigen Unterschiede der deutschen und bulgarischen Geschäfts- und Beziehungswelt in kurzweiliger Art und Weise. Ein Muss für deutsche Fach- und Führungskräfte, die in Bulgarien tätig werden wollen. Ein Spiegel für diejenigen, die bereits vor Ort sind.« (Dr. Rüdiger Höben-Störmer, CEO Lufthansa Technik Sofia, Präsident der Deutsch-Bulgarischen Industrie- und Handelskammer)

Die Ratgeber der Reihe **Geschäftskultur kompakt** bieten Erfolgsrezepte für die Kommunikation und Kooperation über Ländergrenzen hinweg: Wie führen Sie Gespräche stringent, aber kultursensibel? Wie verfolgen Sie Ihre Ziele konsequent, aber beziehungsorientiert? Wie gestalten Sie die Zusammenarbeit zielführend, aber harmonisch?

Länderexperten bringen die Charakteristika einer Geschäftskultur auf den Punkt und geben Unternehmern, Selbstständigen und Arbeitnehmern konkrete Tipps für einen professionellen, selbstsicheren Umgang mit kulturellen Unterschieden in einer globalisierten Arbeitswelt.