

## Forum

### **Berichte aus der Unternehmenspraxis - Zur Situation der Nahrungsmittelindustrie in Bulgarien**

*Margret Will\**

*Der folgende Beitrag beschäftigt sich mit der Darstellung und Analyse der Situation der Nahrungsmittelindustrie in Bulgarien. Aufbauend auf den Darstellungen werden einige Förderbedarfsbereiche sowohl auf Unternehmer- als auch auf Institutionen- und politischer Ebene identifiziert.*

*The following article comprises a description and analysis of the situation of the food industry in Bulgaria. On the basis of this areas where there exists a need for support will be identified on the levels of the business, of institutions and of politics.*

---

\* Die Autorin ist als freiberufliche Fachkraft regelmäßig für Vorhaben der deutschen Technischen Zusammenarbeit in der Region tätig. Das hier zusammengefasste Gutachten erstellte sie Mitte 2000 in Zusammenarbeit mit Ulrike Gantzer-Sommer, Seniorfachplanerin der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, im Rahmen eines vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) finanzierten Auftrags.

## Allgemeine Rahmenbedingungen

Zweifelsohne bedeutet die Aufnahme der Beitrittsverhandlungen mit der Europäischen Union (EU) im März 2000 einen wesentlichen Wendepunkt in der bulgarischen Wirtschaft und insbesondere für Landwirtschaft und Nahrungsmittelindustrie. Mit der Vereinbarung über den Beitritt werden Bulgarien zwar Perspektiven der wirtschaftlichen Entwicklung eröffnet, jedoch auch Bedingungen vorgegeben: wesentliche Fortschritte bei den Wirtschaftsreformen und die Harmonisierung der Wirtschaftsgesetze sowie Industrienormen und -standards sind Voraussetzung für die Einleitung des Beitrittsprozesses.

Obwohl der letzte Regierungswechsel und die Einführung des Währungsrates (1997)<sup>1)</sup> sowie die finanzielle Unterstützung durch internationale Organisationen bereits positive Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung zeitigen, sieht das Land sich auch nach zehn Jahren der Transformation mit grossen wirtschaftlichen und sozialen Problemen konfrontiert. Die Grundlage für eine stabile makroökonomische Entwicklung wurde geschaffen, doch müssen in den nächsten Jahren in vielen Bereichen Rückstände in den Strukturreformen aufgeholt werden. Die Regierung verfolgt bei nur geringfügig defizitärem Staatshaushalt eine strikte Stabilitätspolitik, die kaum Wohlstandsgewinne ermöglicht und für die Investitionstätigkeit nicht förderlich ist.

Trotz schwieriger Rahmenbedingungen – infolge des Kosovokrieges, der Rückstände in den Strukturreformen sowie der Wirtschaftskrise im Hauptabsatzmarkt Russland – ist seit 1998 eine deutliche Erholung der Wirtschaft zu beobachten. 1999 erzielte Bulgarien ein Wirtschaftswachstum in Höhe von 2,5%<sup>2)</sup>. Für das Jahr 2000 wird ein Anstieg des Bruttoinlandsproduktes (BIP) von bis zu 4% erwartet. Der wirtschaftliche Aufschwung basiert auf einer soliden Finanzpolitik (Preisstabilität<sup>3)</sup> und weitgehende Währungsstabilität) und dem durchaus ausbaufähigen Potential der bulgarischen Wirtschaft. Nachteilig wirkt sich die strikte Finanzpolitik allerdings auf die Arbeitslosigkeit (offiziell 15%, inoffiziell wesentlich höher und mit steigender Tendenz) sowie – auf Grund des hohen Aussenwertes der Landeswährung – auf die Exportwirtschaft aus.

Kurzfristig steht keine deutliche Erhöhung der Konsumnachfrage nach Nahrungsmitteln zu erwarten, da das zögerlich einsetzende Wirtschaftswachstum erst verspätet auf die Einkommen durchschlagen wird. Die monatlichen Durchschnittslöhne sind von rd. 108 US\$ im Jahr 1997 auf durchschnittlich 128 US\$ im Jahr 1998 gestiegen, 1999 aber wieder auf 122

<sup>1)</sup> Festkurssystem: Bindung der Landeswährung an die DM;

<sup>2)</sup> 1996 -10,6; 1997 -6,9;

<sup>3)</sup> 1999 Deflation -5,5%; Januar bis Juni 2000 Inflation 2,6% dazu im Vergleich: 1997 Inflation 666%; 1998 Inflation 22,8%;

US\$ gefallen, um im ersten Quartal 2000 noch einmal auf knapp 120 US\$ zu sinken. Allerdings ist die Arbeitsvergütung für viele Bulgaren schon längst nicht mehr die einzige Einnahmequelle. Der Anteil der Löhne und Gehälter am Gesamteinkommen ist von 53% im Mai 1999 auf 48,5% im Mai 2000 gesunken. Nichtsdestotrotz sind die Gesamteinkünfte sehr niedrig und angesichts der niedrigen Familien-Einkünfte ist der Anteil der Nahrungsmittel am Einkommen mit 43% (Mai 2000) sehr hoch (44,2% im Mai 1999). Diese Situation erklärt die seit dem wirtschaftlichen Umbruch zu beobachtende Schrumpfung des Verbrauchs einiger Grundnahrungsmittel (insbesondere Fleisch, Speiseöl, Margarine, Joghurt)<sup>4)</sup>.

Zusätzlich wird die Nachfrage weiter durch die Zurückhaltung der Banken bei der Kreditvergabe belastet; die Banken vergeben Kredite nur sehr restriktiv und nur gegen hohe Aufschläge und mit bis zu 200% Besicherung.

Während der ersten Jahre des Transformationsprozesses hat der Staat weiterhin lenkend in Landwirtschaft und Nahrungsmittelsektor eingegriffen. Das Ziel, die Verbraucherpreise niedrig zu halten, wurde allerdings durch die massiv steigende Inflation bis in das Jahr 1998 hinein konterkariert. Angesichts der rapide sinkenden Kaufkraft der Bevölkerung, orientierten sich die Erzeuger weg von der Marktproduktion hin zur reinen Deckung des Eigenbedarfes. Der Inlandsabsatz wie auch die Belieferung der verarbeitenden Industrie mit Rohware sank also nicht nur wegen sinkender Produktivität in der landwirtschaftlichen Produktion, sondern zusätzlich auf Grund des Eigenbedarfs der Erzeuger, einschließlich ihrer in den Städten lebenden Familienmitglieder. Seit 1998 sind die Preise weitgehend liberalisiert.

Nahrungsmittel-, Getränke und Tabakindustrie stellen einen der bedeutendsten Sektoren der bulgarischen Wirtschaft dar. Auf Grund der vorteilhaften klimatischen Bedingungen sowie der traditionellen Bedeutung der landwirtschaftlichen Erzeugung und der verarbeitenden Industrie verfügt Bulgarien auch heute noch über interessante Wettbewerbsvorteile in der Region wie auch im internationalen Vergleich. Der Sektor erwirtschaftet im langjährigen Mittel gut 20% der gesamten industriellen Produktion des Landes (1998: 19,5%) sowie 17% der gesamten Exporte.

In den letzten zehn Jahren sind die Strukturveränderungen in der Industrie nur schleppend vorangeschritten. So hat der Anteil der Privatwirtschaft am BIP erst seit kurzer Zeit die 90% Marke erreicht. Da im Privatisierungsprozeß mit den verschiedensten Verfahren experimentiert wurde, ergaben sich teilweise sehr ungünstige Auswirkungen auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit vieler Unternehmen. Sowohl die Firmen, die durch Management-Buy-Out (MBO) in die Hände der früheren Betriebsleiter übergangen als auch diejenigen, die durch

---

<sup>4)</sup> Angaben des Nationalen Statistikamtes;

die sogenannte Massenprivatisierung in das Eigentum einer Vielzahl von Kleinstaktionären übergangen, kämpfen heute mit massiven Problemen in der Unternehmensführung.

Trotz der – im Wesentlichen aus dem Dienstleistungssektor gespeisten – wirtschaftlichen Wachstumsraten ist derzeit kein Aufwärtstrend in der industriellen Produktion zu beobachten. Die niedrige Kaufkraft sowie der Zusammenbruch des kommerziellen Kreditsystems während der Bankenkrise 1996/97 bedingen, daß die Industrieunternehmen weder über ausreichende Betriebsmittel noch über Kapital für dringend notwendige Investitionen verfügen.

Ausländische Direktinvestitionen (foreign direct investments – FDI) sind der Motor für eine beschleunigte Restrukturierung sowie Indikator für die Einschätzung der politischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Stabilität, Ausgangspunkt für den Aufbau effizienter Management- und Dienstleistungsstrukturen sowie für die Entwicklung wettbewerbsfähiger und exportorientierter Strukturen in Landwirtschaft und Nahrungsmittelindustrie. Ausländischen Direktinvestitionen kommt für den zügigen Umbau des alten planwirtschaftlichen Systems eine wichtige Funktion zu. Parallel zu notwendigen Erneuerungs- und Erweiterungsinvestitionen werden damit auch Technologie und Wissen transferiert. Bezeichnend für die Entwicklung in Bulgarien ist allerdings, daß ausländische Direktinvestitionen nach wie vor niedrig sind (1999: US\$ 755 Millionen)<sup>5)</sup> und der Anteil der Investitionen im Handelsbereich – im Gegensatz zu anderen Transformationsländern, insbesondere zu Ungarn, Polen, Slowenien und Tschechien – vergleichsweise hoch ausfällt. Dahinter steht das Motiv der Investoren, die Märkte in der Region zu erschließen.

In der Zeit von 1992 bis Mitte 1999 erreichten die Auslandsinvestitionen im Bereich der Nahrungsmittel verarbeitenden Industrie US\$ 285,9 Millionen (kumuliert)<sup>6)</sup>. Damit repräsentieren die Investitionen in die Nahrungsmittelindustrie ca. 30% der gesamten Auslandsinvestitionen in Bulgarien. Vorrangig handelt es sich um Investitionen aus EU-Ländern, insbesondere aus Griechenland (51%) und Belgien (22%).

## Sektorstruktur

Insgesamt unterscheidet sich Bulgariens Wirtschaftsstruktur nicht wesentlich von der einer westlichen Industrienation. Der Dienstleistungsbereich dominiert

<sup>5)</sup> Quelle: DEG, GTZ, FAZ-Institut (2000): Südosteuropa Perspektiven 2000, Seite 147f;

<sup>6)</sup> Quelle: Republic of Bulgaria (2000): National Agriculture and Rural Development Plan over the 2000 – 2006 period under the EU Special Accession Program for Agriculture and Rural Development (SAPARD);

mit knapp 45% Anteil am BIP<sup>7)</sup>, die Industrie erwirtschaftet rund 25%, die Landwirtschaft trägt – bei extrem gesunkener Produktivität – nur 19% zum BIP bei.

Zum Sektor der Nahrungsmittel-, Getränke- und Tabakindustrie zählen 10 Subsektoren: die fleischverarbeitende Industrie, die milchverarbeitende Industrie, die Konservenindustrie, die Zuckerindustrie, die getreideverarbeitende Industrie, die Speiseölindustrie sowie die fischverarbeitende Industrie, die Brauindustrie, die tabakverarbeitende Industrie und die weinherstellende Industrie<sup>8)</sup>. Die Statistiken in Anhang 4 (Verbrauch, Produktion, Import und Export nach Produktgruppen) sowie in Anhang 7 (Außenhandel) und die Situationsanalyse für einzelne Produktgruppen in Anhang 5 geben einen Überblick über die aktuelle Leistungsfähigkeit der bulgarischen Industrie in den einzelnen Subsektoren.

Während die Struktur im Nahrungsmittelsektor früher durch ca. 350 staatliche Großbetriebe geprägt wurde, sind seit 1997 ca. 1.300 Unternehmen in der Nahrungsmittelwirtschaft aus Privatisierungen und Neugründungen entstanden, von denen 94% der Kategorie der Klein- und Mittelunternehmen (KMU) zuzuordnen sind<sup>9)10)</sup>. Wie viele dieser Unternehmen tatsächlich tätig (und vor allem überlebensfähig) sind, läßt sich auf Grund der mangelnden Zuverlässigkeit des Handelsregisters sowie der Wirtschaftsstatistik nicht feststellen.

Die Schwächen der bulgarischen Nahrungsmittelindustrie resultieren hauptsächlich aus der früheren Ausrichtung der Produktion auf die traditionellen Märkte im ehemaligen "Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe" (RGW). Nicht nur das andere Qualitätsverständnis in den westlichen Märkten, die mangelnde Diversifizierung der Produktpalette sowie die vergleichsweise komplizierteren Absatzkanäle stellen die bulgarischen Unternehmer heute vor große Probleme. Vielmehr muß der gesamte Sektor umstrukturiert werden, da in sozialistischen Zeiten in vielen Branchen Monopolbetriebe aufgebaut wurden. Diese nun im Laufe des Privatisierungsprozesses in kleinere Einheiten zu teilen sowie kleinen und mittleren Existenzgründern neben diesen ehemaligen Monopolbetrieben in

---

<sup>7)</sup> Auf Grund der nach wie vor sehr bedeutenden Schattenwirtschaft dürfte dieser Anteil tatsächlich allerdings wesentlich höher liegen.

<sup>8)</sup> Die vorliegende Sektoranalyse bezieht folgende Subsektoren nicht mit ein: Brauereiwesen, Weinproduktion, Tabakindustrie sowie Fischindustrie;

<sup>9)</sup> Offizielle Definition von KMU nach bulgarischem Wirtschaftsrecht: *Kleinunternehmen*: 10 bis 50 Arbeitskräfte, jährlicher Umsatz bis DM 1 Million oder Wert der langfristigen Aktiva bis DM 800.000 *Mittelunternehmen*: bis zu 100 Arbeitskräfte, jährlicher Umsatz bis DM 3 Millionen, langfristige Aktiva bis DM 2,4 Millionen;

<sup>10)</sup> Bundesstelle für Außenhandelsinformation (28.04.1999): "Neuer Schwung für Bulgariens Nahrungsmittelverarbeiter";

den verschiedenen Marktsegmenten eine Überlebenschance zu sichern, trifft naturgemäß auf große Schwierigkeiten.

Die heutige Organisationsform der Nahrungsmittelkette von landwirtschaftlicher Erzeugung über die Verarbeitung bis hin zur Vermarktung (Inlands- und Exportmärkte) ist denkbar ineffizient. Nachdem die früheren Liefer-Abnahmebeziehungen mit dem Umbruch zur Marktwirtschaft abrupt zerschlagen wurden, konnten bis heute keine adäquaten und wettbewerbsfähigen Strukturen aufgebaut werden. Der private Sektor (Unternehmen wie berufsständische Institutionen) waren – auch angesichts wenig förderlicher Rahmenbedingungen – nicht darauf vorbereitet, vormals vom Staat wahrgenommene Aufgaben vom einen auf den anderen Tag zu übernehmen.

Um wettbewerbsfähige Strukturen entstehen zu lassen, müßte die Privatisierung nun schnellstmöglich vollendet, notwendige Liquidationen unrentabler Unternehmen vollzogen und damit marktstörende, das freie Spiel der Marktkräfte störende, Eingriffe von staatlicher Seite endgültig abgeschafft werden. Des Weiteren muß ein für die Entwicklung der Privatwirtschaft förderliches Umfeld und Markttransparenz gesichert sowie das Aus- und Fortbildungsangebot im Hinblick auf die Förderung marktorientierter Management- und Marketingkapazitäten verbessert werden.

## **Entwicklungshemmende Faktoren**

Inoffiziellen Schätzungen zufolge werden bis zu 60% der Versorgung mit Nahrungsmitteln nicht über den Markt abgewickelt. Die niedrige Kaufkraft der Bevölkerung und die Möglichkeit vieler Familien, sich selbst zu versorgen, schränken das Wachstum des inländischen Marktes und damit die Absatzmöglichkeiten für die Nahrungsmittelindustrie stark ein.

Nach 1989 stand die bulgarische Nahrungsmittelindustrie unvorbereitet vor ungünstigen intern und extern verursachten Problemen:

- starker Rückgang der Rohwareproduktion (insbesondere Rohmilch, Fleisch, Zuckerrüben, Weintrauben, Obst und Gemüse)
- steigende Ansprüche der Verbraucher im heimischen und insbesondere in den Exportmärkten an Hygiene und Qualität
- sinkende Kaufkraft der bulgarischen Bevölkerung und damit einhergehend zunehmende Eigenversorgung nach der Wirtschaftskrise 1996/97
- zunehmende Verdrängung bulgarischer Erzeugnisse auf dem inländischen Markt durch qualitativ höherwertige und teilweise preisgünstigere Importe
- veränderte Marktstrukturen und zunehmende Konkurrenz in traditionellen bulgarischen Exportmärkten

Bevor im folgenden Kapitel die Stärken und Schwächen des Sektors nach einzelnen Produktgruppen dargestellt werden, erscheint es zunächst sinnvoll, allgemeingültige, die Entwicklung der Nahrungsmittelindustrie hemmende, Faktoren aufzulisten.

## **Zusammenfassung wesentlicher, die Entwicklung der bulgarischen Nahrungsmittelindustrie hemmender Faktoren**

### **Politische, wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen:**

- stark verzögerte Privatisierung in Nahrungsmittelindustrie und Landwirtschaft
- unzureichende Eigentumssicherung (z.B. Landtitel unter anderem als Kreditsicherung)
- wenig förderliche gesetzliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen für Auslandsinvestitionen (insbesondere Versicherungswesen, Patentrecht, Wettbewerbsrecht etc.)
- unzureichende Durchsetzung der weitgehend liberalen Wirtschaftsgesetzgebung (insbesondere hinsichtlich unlauteren Wettbewerbs, Lizenzvergabeverfahren, MWSt-Rückerstattung etc.)
- inadäquate, der wirtschaftlichen Entwicklung nicht angepaßte Aus- und Fortbildungsangebote
- unzureichende gesetzliche Grundlage für privatwirtschaftliche Dienstleistungsorganisationen
- mangelnde Kontinuität der ministeriellen Zuständigkeit für die Nahrungsmittelindustrie<sup>11)</sup>

### **Private Dienstleistungsorganisationen:**

- mangelnde Risikobereitschaft des Bankensektors (kaum kurz-, mittel-, langfristige Kredite)
- noch schwach entwickelte Lobbying-Kapazitäten
- erst langsam wachsendes Dienstleistungsverständnis privater Organisationen
- mangelnde personelle Kapazitäten und Qualifikationen
- unzureichende Verbreitung vorhandener Informationen über Technologien, Märkte, Preise etc.<sup>12)</sup>

---

<sup>11)</sup> bis 1992: Landwirtschaftsministerium; 1992 – 1995: Industrieministerium; 1995 – 1997: Ministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Forsten; seit 1997: Wirtschaftsministerium;

### **Vor- und nachgelagerte Wirtschaftszweige:**

- mangelnde Vernetzung der vor- und nachgelagerten Wirtschaftszweige infolge des Zusammenbruchs der Liefer-Abnahmebeziehungen im Zuge des Transformationsprozesses
- unzureichende Rohwaremengen und –qualitäten (auf Grund von Betriebsmittelknappheit und Investitionsrückständen sowie der Fragmentierung der landwirtschaftlichen Produktion)
- nicht marktgerechte Versorgung mit Verpackungsmaterial (z.B. aseptische Verpackung, Glasgrößen etc.)

### **Branchenintern:**

- überdimensionierte Produktionseinheiten der früheren Monopolbetriebe ausgerichtet auf Export, weniger auf die Versorgung des Binnenmarktes
- zu große Anzahl von Betrieben, die gleiche oder ähnliche Endprodukte herstellen
- zu geringe Produktdiversifizierung (insbesondere in Richtung auf anspruchsvolle Halbfertigwaren wie Tiefkühlerzeugnisse, Konzentrate, Pulpen etc.)
- mangelnde Liquidität infolge Belastung durch Altschulden (insbesondere in Unternehmen, die heruntergewirtschaftet wurden, um den Kaufpreis im Privatisierungsverfahren zu drücken)
- veraltete Technologien resultierend in hohem Energieverbrauch, niedriger Produktivität sowie niedrigen Hygiene- und Qualitätsstandards
- unzureichende strategische Ausrichtung der Managemententscheidungen (Unternehmensstrategie, Innovationsmanagement, Personal-, Produktions- und Marketingkonzepte etc.)

### **Märkte und Marktzugangsbedingungen:**

- rückläufige Absätze im inländischen Markt wegen sinkender Kaufkraft der bulgarischen Bevölkerung
- erschwerter Zugang zum inländischen Markt infolge steigender Importe vielfach qualitativ und preislich wettbewerbsfähiger Ware (teilweise subventionierte Exporte aus der EU)

---

<sup>12)</sup> Qualitativ gute Informationen sind in recht bedeutendem Umfang vorhanden, Probleme bestehen jedoch darin, relevante Informationen einem breiten Kreis von Entscheidern auf Unternehmens- Institutionen- und Regierungsebene zeitnah und in adäquater Form zugänglich zu machen.



- rückläufige Exporte in traditionelle Märkte (z.B. auf Grund der Wirtschaftskrise in Russland sowie zunehmenden Qualitätsbewusstseins und vor allem Protektionismus des russischen Marktes)

## Stärken und Schwächen nach Produktgruppen

Stärken	Schwächen
<i>Fleischindustrie</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• traditionell hoher Viehbestand</li> <li>• Qualität der Rohware</li> <li>• steigender Integrationsgrad der Produktion (von der Viehhaltung bis zur Verarbeitung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rohware (Krise in der Viehzucht)</li> <li>• mehrheitlich Familien-Kleinstbetriebe</li> <li>• Management-, Marketingkenntnisse</li> <li>• Hygienebedingungen</li> <li>• Technologiestandard</li> <li>• Importbedarf bei Zusatzstoffen</li> <li>• nicht konkurrenzfähig (Inlands-, Exportmärkte)</li> </ul>
<i>Milchverarbeitende Industrie</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• in Westeuropa bekannter und geschätzter Exporteur von Schafskäse</li> <li>• gewachsene Exportbeziehungen in den Mittleren Osten</li> <li>• umfangreiches Sortiment für den Inlandsmarkt</li> <li>• traditionelle Exportmärkte u.a. USA, Kanada, Deutschland, Australien, Libanon, RGW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehrheitlich Familien-Kleinstbetriebe</li> <li>• Rohmilchqualität und -mengen</li> <li>• Hygienebedingungen und Qualitätsstandards</li> <li>• Management-, Marketingkenntnisse</li> <li>• mangelnde Entflechtung ehemaliger Grossbetriebe (wenig flexibles Management)</li> <li>• unter 30% Kapazitätsauslastung</li> <li>• illoyaler Wettbewerb durch nicht registrierte Betriebe besonders stark ausgeprägt</li> </ul>
<i>Konservenindustrie – Tiefkühlobst und -gemüse sowie Trockenobst und -gemüse</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• fortschrittliches Management</li> <li>• ausländische Investitionen</li> <li>• gesicherte Märkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rohwaremangel</li> <li>• Rohwarequalität</li> </ul>

<i>Konservenindustrie – Glaskonserven, Konfitüren, Fruchtsäfte und Fruchtkonzentrate (FSK)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• gute Standortbedingungen für Rohwareerzeugung</li> <li>• traditionell bedeutender Wirtschaftszweig</li> <li>• teilweise innovative Produktmanager</li> <li>• vergleichsweise starke Interessensvertretung (Verband)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rohwaremangel (Mengen, Qualitäten)</li> <li>• ungleichmäßige Endproduktqualität</li> <li>• Verarbeitungstechnologie</li> <li>• Ineffiziente Produktionsprozesse (Produktivität, Ausschuß, Energieverbrauch)</li> <li>• illoyaler Wettbewerb durch Markenmißbrauch</li> <li>• Kapazitätsauslastung unter 30%</li> <li>• Zusammenbruch traditioneller Absatzmärkte</li> </ul>
<i>Verarbeitungserzeugnisse aus Gewürz- und Heilkräutern</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vergleichsweise starke Interessensvertretung (Verband)</li> <li>• Beschäftigungswirkung in strukturschwachen Gebieten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ineffizientes und langwieriges Verfahren der Lizenzvergabe</li> </ul>
<i>Mühlenindustrie und nachgelagerte Bereiche</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rohwareverfügbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• illoyaler Wettbewerb durch nicht registrierte Betriebe</li> </ul>
<i>Getränkeindustrie</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• natürliche Mineralquellen</li> <li>• ausländische Investitionen</li> <li>• moderne Technologien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfügbarkeit adäquater Verpackung</li> <li>• Logistiksysteme in der Inlandsvermarktung</li> <li>• unlauterer Wettbewerb (Lizenzvergabe)</li> </ul>
<i>Speiseölindustrie</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ausreichende Rohwaremengen</li> <li>• teilweise Erneuerungsinvestitionen erfolgt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wegbrechen traditioneller Märkte (SU)</li> <li>• illoyaler Wettbewerb durch Markenmissbrauch</li> </ul>

## Entwicklungspotentiale und –hemmnisse nach Produktgruppen

Der bulgarische Inlandsmarkt ist begrenzt, nicht nur wegen der aktuell niedrigen Kaufkraft, sondern auch langfristig auf Grund der relativ niedrigen Bevölkerungszahl. Nichtsdestotrotz wird die Binnennachfrage mit steigendem Einkommen ebenfalls steigen. Selbst wenn die Nahrungsmittelindustrie in Zukunft sicherlich nicht mehr die Mengen exportieren können wie vor zehn Jahren, so ist es doch dringend geboten, daß sie vorhandene Potentiale nutzt, um in internationalen Märkten Wettbewerbsfähigkeit zu erlangen, Beschäftigung zu sichern und zu einer ausgeglichenen Handelsbilanz beizutragen.

Sowohl der bulgarischen Landwirtschaft als auch der Nahrungsmittelindustrie können bedeutende Entwicklungspotentiale bescheinigt werden. Nach nunmehr zehn Jahren zunehmender Probleme erkennen viele Eigentümer und Manager, daß Unternehmertum nicht nur der Gewinnmaximierung dienen kann, sondern auch Verantwortung bedeutet. Die Zeit scheint reif für neue Entwicklungen; sowohl auf der Ebene der landwirtschaftlichen Betriebe als auch in den Unternehmen wächst die Bereitschaft, gemeinsam Interessen wahrzunehmen und sich auf das Abenteuer Markt einzulassen.

Die grundsätzlichen Voraussetzungen sind günstig, der Handel ist weitestgehend liberalisiert, Arbeitskräfte sind – auch im regionalen Vergleich – sehr günstig und relativ gut qualifiziert, die natürlichen Standortfaktoren (Klima, Boden, Wasser) ermöglichen die Erzeugung qualitativ und preislich wettbewerbsfähiger Nahrungsmittel und die Kapazitäten werden derzeit durchschnittlich nur bis zu 40% (branchenabhängig) ausgelastet.

Um das Potential ausschöpfen zu können, müssen – neben eher produktgruppenspezifischen Faktoren – in den nächsten Jahren allerdings wesentliche Verbesserungen in folgenden Bereichen erzielt werden:

- Verbreitung von Qualitätsmanagement-Systemen in den Unternehmen (insbesondere Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP))
- marktorientiertes strategisches Unternehmernmanagement (Marketingverständnis sowohl zur Eroberung des Inlandsmarktes als auch zur Erschließung neuer Märkte im Ausland)
- wachsende Kompetenz und Reife der Dienstleistungsanbieter (Branchenverbände, Unternehmensberatung, Aus- und Fortbildungsinstitutionen etc.)
- Harmonisierung mit EU-Recht und Standards (Qualitätsmanagement, Hygienestandards, Zertifizierung, Wettbewerbsfähigkeit etc.)

Nachfolgend werden die wesentlichen Entwicklungspotentiale und –hemmnisse nach Produktgruppen zusammengefaßt.

Potentiale	Hemmnisse
<i>Fleischindustrie</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• relativ niedriger Investitionsbedarf</li> <li>• traditionelle Märkte im Mittleren Osten, GUS (Lammfleisch)</li> <li>• Gänseleberpastete (traditionell)</li> <li>• nicht ausgeschöpfte Lieferquoten in die EU</li> <li>• Produktdiversifizierung (Wurstsorten, Halbfertigware)</li> <li>• Importsubstitution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EU-Zertifizierung (bisher nur 3 Verarbeitungsbetriebe zertifiziert, 1 im Prozeß)</li> <li>• Qualitätsstandards der EU</li> <li>• Verpackungs- und Kennzeichnungsvorschriften der EU</li> </ul>
<i>Milchverarbeitende Industrie</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuh-, Schafs-, Ziegen-, Büffelmilchprodukte</li> <li>• Export von Schafskäse (Mittlerer Osten, USA, Westeuropa)</li> <li>• Schaffung von Markenprodukten (Schafskäse, Bulgarischer Joghurt)</li> <li>• Produktdiversifizierung für den Lokalmarkt</li> <li>• Importsubstitution durch verbesserte Verpackung und Werbung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EU-Zertifizierung (bisher nur 3 Verarbeitungsbetriebe zertifiziert)</li> <li>• Verdrängung aus dem westeuropäischen Markt wegen langjährigen Exportverbots in die EU</li> <li>• mittelfristig Abschaffung der staatlichen Exportvermarktungsstelle LB Bulgaricum</li> </ul>
<i>Konservenindustrie – Tiefkühlobst und –gemüse sowie Trockenobst und –gemüse</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachstumsmärkte in West und Ost</li> <li>• Produktdiversifizierung</li> <li>• Kapazitätsausweitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsstandards der EU</li> </ul>
<i>Konservenindustrie – Glaskonserven, Konfitüren, Fruchtsaftkonzentrate (FSK)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktdiversifizierung</li> <li>• gesicherte Märkte für Fruchtsäfte (Importsubstitution) und für FSK (Export)</li> <li>• gesicherte Märkte für innovative Produkte (z.B. Gemüsemischungen in USA, BRD)</li> <li>• neue Märkte (z.B. Konfitüren in Japan, USA)</li> <li>• Rückgewinnung traditioneller Märkte (GUS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• traditionell nur auf Export ausgerichtete, wenig flexible, wenig innovative Großbetriebe</li> <li>• Selbstversorgungsgrad der Verbraucher</li> <li>• Qualitätsstandards der EU</li> <li>• Quoten der EU</li> <li>• Protektionismus des traditionellen Marktes (Rußland)</li> <li>• Automation der Produktionsverfahren</li> </ul>

<i>Verarbeitungserzeugnisse aus Gewürz- und Heilkräutern</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• gesicherte Märkte in Westeuropa</li> <li>• Produktdiversifizierung (Mehrwert durch Verarbeitung zu Essenzen, Extrakten)</li> <li>• Bio-Zertifizierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsstandards der EU</li> </ul>
<i>Mühlenindustrie und nachgelagerte Bereiche</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importsubstitution (z.B. Teig- und Backwaren)</li> <li>• Exporte in den Mittleren Osten, GUS (Pasta)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsstandards der EU</li> <li>• Quoten der EU</li> </ul>
<i>Getränkeindustrie</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• reichhaltige Mineralwasserquellen</li> <li>• ISO-Zertifizierung einzelner Unternehmen</li> <li>• traditionelle Märkte (Rußland, Ukraine)</li> <li>• mittel- bis langfristig wachsender Inlandsmarkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• traditionell niedriger Verbrauch an gekauften Produkten (hoher Selbstversorgungsgrad)</li> <li>• niedrige Kaufkraft</li> <li>• Marketingverständnis zur Erschließung des Inlandsmarktes</li> </ul>
<i>Speiseölindustrie</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurrenzfähig im Inlandsmarkt</li> <li>• wettbewerbsfähig im regionalen Markt und im Mittleren Osten</li> <li>• moderne Ausstattung / Technologien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protektionismus des russischen Marktes</li> <li>• Automation der Produktionsverfahren</li> </ul>

## Institutionelles Umfeld

Das institutionelle Umfeld ist so komplex, daß an dieser Stelle nur ein grober Überblick gegeben werden kann.

Unter den **staatlichen Organisationen** ist zunächst das *Wirtschaftsministerium* zu nennen, das zuständig ist für die Entwicklung der Nahrungsmittelindustrie. Nach eigener Aussage sieht das Wirtschaftsministerium zunächst seine Hauptaufgabe darin, Geberorganisationen zur Durchführung von Projekten im Nahrungsmittelsektor zu identifizieren. *Aus- und Fortbildung sowie der Forschungsbereich* leiden unter dem Mangel an Finanzmitteln zur Anpassung ihrer Programme an marktwirtschaftliche Verhältnisse und moderne Technologien. Das "Higher Institute for Food and Flavour Industries" und die "Höhere Schule für Landwirtschaft" in Plovdiv sowie das Institut für Wirtschaftswissenschaften an der Universität Sofia sind hier maßgebliche Institutionen. Die *KMU-Agentur* zusammen mit der *KMU-Förderbank* sind wichtige Akteure im Bereich der Unternehmensförderung – allerdings werden derzeit im Bereich der Nahrungsmittelindustrie kaum Aktivitäten angeboten. Sinn und Möglichkeiten einer Zusammenarbeit mit diesen Institutionen sollten

genauer geprüft werden. Die *Agentur für die Förderung ausländischer Direktinvestitionen* wird derzeit von EU-Phare dabei unterstützt, Sektorstudien für die Wirtschaftszweige Tourismus, Textil sowie Landwirtschaft einschließlich der vor- und nachgelagerten Bereiche zu erstellen. Die Vorstudien sollen im Herbst 2000 durchgeführt werden.<sup>13)</sup>

Eine **Gemischte Kommission** bestehend aus Vertretern der Regierung, der Arbeitgeber (Bulgarian Industrial Association und Bulgarische Industrie- und Handelskammer) sowie Arbeitnehmervertretern dient der Konsultation bei der Vorbereitung von Wirtschafts- und Sozialgesetzen. Damit ist die Möglichkeit, privatwirtschaftliche Interessen zu artikulieren zwar institutionalisiert, schenkt man jedoch der allgemeinen Meinung Glauben, so ist dieses Lobbying-Forum noch nicht wirklich etabliert.

Derzeit fehlt eine gesetzliche Grundlage für die Arbeit von Kammern und Verbänden. Ein entsprechendes Gesetz ist in Vorbereitung. Zu den für das WBF-Programm relevanten **privatwirtschaftlichen bulgarischen Institutionen** zählt die *Bulgarian Industrial Association (BIA)*, die sich selbst in der deutschen Übersetzung "Bulgarische Wirtschaftskammer" nennt. Ihr sind diverse Branchenverbände – u.a. die Mehrzahl der Verbände der Nahrungsmittelindustrie – angegliedert. Die BIA bietet Dienstleistungen wie Unternehmensberatung, Begleitung von Privatisierungsverfahren, die Organisation von Handelsmissionen und Messebeteiligungen etc. gegen Bezahlung an. Hervorzuheben ist das bereits recht ausgereifte Informationsangebot der BIA, das über Internet verfügbar ist. BIA hat ca. 14.000 Mitglieder (Unternehmen sowie Branchenverbände). In Bulgarien besteht keine Zwangsmitgliedschaft in Kammern.

In Bulgarien existiert eine weitere Kammer, die *Bulgarische Industrie- und Handelskammer (BIHK)*, die bereits während des sozialistischen Systems bestand. Einige Branchenverbände sind ausschließlich oder auch zusätzlich in dieser Kammer Mitglied sind (z.B. Verband der Honig- und Pilzproduzenten).

Viele der *Branchenverbände* sind auf dem besten Wege, sich als Dienstleistungsorganisationen zu etablieren. Im Nahrungsmittelsektor wurden einige unter ihnen (jeweils für ein Jahr) von ACDI/VOCA in der Aufbauphase unterstützt. Auch wenn durchaus noch Beratungsbedarf besteht, so machten die besuchten Verbände den Eindruck als könnten sie bei der Durchführung von Maßnahmen zur Förderung der Nahrungsmittelindustrie sinnvoll eingebunden werden.

Die im Dachverband *BARDA (Bulgarian Association of Regional Development Agencies)* organisierten Regionalentwicklungsagenturen sind an der regionalen

---

<sup>13)</sup> Beauftragt wurde das NIE (Netherlands Economic Institute);

Entwicklungsplanung beteiligt und bieten KMU und Existenzgründern Dienstleistungen an (Erarbeitung von Betriebsplanungen, Unternehmensberatung etc.).

Das *Institute for Market Economics (IME)* ist eine privatwirtschaftliche Institution, die sich vornehmlich auf Wirtschafts- und Marktanalysen spezialisiert hat. Die Qualität der Veröffentlichungen kann sich durchaus sehen lassen. Das IME wird (voraussichtlich noch bis Mitte 2001) durch eine sogenannte integrierte Fachkraft des Centrums für internationale Migration (CIM) beraten.

Die *Bulgarian Association of Consultant Companies* vereinigt Firmen unter ihrem Dach, die bei der Einführung von Qualitätsmanagement-Systemen beraten. Im Nahrungsmittelbereich sind noch keine ausreichenden Kapazitäten vorhanden; es sollte geprüft werden, ob Mitglieder dieses Verbandes in Zusammenarbeit mit dem EU-Projekt für Qualitätsmanagement (vgl. Kapitel 3) aus-/fortgebildet werden könnten.

**In Bulgarien sind eine ganze Reihe Repräsentanzen ausländischer Institutionen ansässig, von denen an dieser Stelle nur einige genannt werden sollen:**

- Die Repräsentanz der deutschen Wirtschaft (AHK/DIHT) vertritt deutsche Messegesellschaften, organisiert Veranstaltungen zur Herstellung von Handelskontakten sowie zur Förderung deutscher Investitionen und führt Seminare zu Fachthemen durch.
- Die Begegnungsstätte Sachsen-Anhalt arbeitet im Rahmen eines Abkommens zwischen dem Land Sachsen-Anhalt und der Region Plovdiv. Ziel ist es, Kontakte und Kooperationen zwischen Institutionen und Unternehmen zwischen den beiden Regionen zu fördern; z.Z. richtet sich ein Vertreter mehrerer Firmen aus Sachsen-Anhalt ein Verbindungsbüro in Plovdiv ein.
- Der Firmenpool des Landes Nordrhein-Westfalen in Stara Zagora zur Förderung von Kontakten und Kooperationen zwischen Institutionen und Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen und Bulgarien.
- Der TÜV Rheinland unterstützt Institutionen und Unternehmen bei der Akkreditierung sowie Einführung von Qualitätsmanagement-Systemen im Raum Plovdiv.
- Das Centre International des Associations Agroalimentaire (CIAA) mit Sitz in der Schweiz unterstützt als internationale Dachorganisation der Verbände der Nahrungsmittelindustrie die nationalen Mitglieder durch Information über Märkte und internationale Standards, moderne Technologien sowie Verarbeitungs- und Zertifizierungsverfahren etc.

## Schwerpunkte des Förderbedarfes

Aus der Analyse der Situation der Nahrungsmittelindustrie in Bulgarien ergeben sich eine Reihe von Förderbedarfen, sowohl auf Unternehmer- als auch auf Institutionen- und politischer Ebene.

### Förderbedarf auf der Unternehmensebene:

- *Unternehmenskultur* – von der Marktorientierung bis hin zu internationalen Handelsusancen ("code of corporate conduct")
- *Management* – von der Unternehmensstrategie bis zur Umsetzung von Konzepten in den Bereichen Produktion, Personalführung und –entwicklung sowie Marketing
- *Qualitätsmanagement* – von der Information der Unternehmer über EU-Standards über die Kontrolle der Rohware bis zum Qualitätsmanagement im Produktionsverlauf
- *Technologietransfer* – von der Analyse des Technologiebedarfes bis zur Identifizierung geeigneter Liefer- und Finanzierungsquellen sowie der Automation der Produktion
- *Marketing* – von der Marktanalyse bis zur Rückgewinnung traditioneller und Erschließung neuer Märkte durch Markt- und Produktdiversifizierung sowie Absatzförderung
- *Informationsmanagement* – von der Bedarfsanalyse bis zur Sammlung, Aufbereitung und Verbreitung auf allen relevanten Unternehmensebenen
- *Kommunikation* – vom Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen bis zur Anforderung von Dienstleistungen und Artikulation politischer Forderungen (lobbying)
- *Investitionsvorhaben* – von der Erstellung von Businessplan bis zur nachhaltigen Umsetzung der Investitionsvorhaben

### Förderbedarf auf der Institutionenebene:

- *Forschung und Lehre* – von der Bedarfsorientierung der Forschung bis zur Praxisorientierung von Aus- und Fortbildungsprogrammen<sup>14)</sup>
- *Beratungsdienstleistungen* – von der Kundenorientierung des Serviceangebotes der Kammern, Verbände, Consultingfirmen bis zur Verbesserung des Beratungsangebotes

---

<sup>14)</sup> z.B. Kurse für Qualitätsmanagement am Higher Institute of Food and Flavours Industries, Plovdiv;



- *Qualitätskontrolle* – von der Übersetzung von EU-Standards und der Harmonisierung der Gesetze bis zu Aus- und Fortbildung im Qualitätsmanagement

**Förderbedarf auf der politischen Ebene:**

- *Sektorförderung* – Gewährleistung einer nachhaltigen Förderung des Sektors durch Einräumung einer hohen Priorität in der Wirtschafts- und Entwicklungspolitik des Landes
- *Sektorstrategie* – von der Revision bestehender Konzepte bis zur Implementierung von Maßnahmen zur Förderung des Nahrungsmittelsektors
- *Rahmenbedingungen* – Schaffung förderlicher politischer, gesetzlicher und wirtschaftlicher Voraussetzungen für die Entwicklung der Nahrungsmittelindustrie
- *EU-Beitrittsverhandlungen* – adäquate Berücksichtigung der Interessen der verarbeitenden Industrie sowie professionelle Vorbereitung der Beitrittsverhandlungen
- *Harmonisierung der Normen und Standards* – regelmäßige Information und Abstimmung mit den Vertretern des Wirtschaftszweiges