

## Vietnam – im Konsens auf der Überholspur

Vietnam verbinden heute noch viele mit dem „Tod im Reisfeld“<sup>90</sup> und einer der schwersten kriegerischen Auseinandersetzungen nach dem Zweiten Weltkrieg. Die Vielzahl der Kriege, in die Vietnam verwickelt war, macht es vielen schwer, dieses Land als ernst zu nehmenden Wirtschaftsstandort zur Kenntnis zu nehmen. Dabei sind Vietnamesen ebenso wenig „kriegerisch“ wie etwa die Deutschen, deren Geschichte ja auch noch nie zuvor eine so lange Zeit des Friedens kannte, wie wir sie seit dem Zweiten Weltkrieg erleben dürfen. Es war nicht zuletzt die strategische Lage, die Vietnam immer wieder Kriege aufgezwungen hat. Allerdings hat die schwierige eigene Geschichte die Menschen Vietnams außerordentlich diszipliniert, zäh und „hart im Nehmen“ gemacht. Vietnam verbindet dabei durch seine eher konfuzianische Herkunft den wirtschaftlichen Eifer und die Disziplin der ostasiatischen Erfolgswirtschaften Koreas, Japans und Chinas mit den etwas „kleinteiligeren“ Strukturen des südostasiatischen Raums.

Die „praktische Koexistenz“ zwischen doktrinärem Kommunismus in der Staatsführung und „öffentlichem Wegschauen“ bei nützlichen marktwirtschaftlichen Entwicklungen kennzeichnet im Übrigen die Anfangsjahre der politischen Öffnung in China und Vietnam gleichermaßen. Noch heute gibt es in China gesetzliche Restriktionen, zum Beispiel regionale Beschränkungen für Repräsentanzen westlicher Unternehmen oder auch in der Mitarbeiterbeschäftigung, die von den lokalen Behörden mit kreativer Phantasie für die Gründe gerne unangewendet bleiben. Hauptsache, die Repräsentanz dient den wirtschaftlichen Interessen der Region.

Ein Ersatz für Rechtssicherheit allerdings ist dieses „Wegschauen“ nicht. Mit der wirtschaftlichen Reform „Doi Moi“ von 1986 wurde dann auch in entscheidender Weise die wirtschaftliche Öffnung rechtlich abgesichert. Wenngleich natürlich eine weitgehend zentral gelenkte Planwirtschaft beibehalten wurde, Land und Rohstoffe im Eigentum des Staates blieben, so bereitete die Reform doch den Weg für mehr Rechtssicherheit, auch für ausländische Investitionen, fast ein Jahrzehnt später. Die Verfassung und das LFI<sup>91</sup> geben Ausländern heute eine Rechtssicherheit im Wirtschaftsleben, die nicht weniger verlässlich ist als in anderen Ländern Asiens.

Nur wenige Jahre nach „Doi Moi“ stoppte die Asienkrise den wirtschaftlichen Aufschwung in ganz Südostasien. Die Zweifler an der wirtschaftlichen Öffnung erhielten zusätzliches Gehör. Heute allerdings gibt es zumindest nach der Überzeugung von Oliver Massmann<sup>92</sup> kaum noch jemanden, der die Politik der letzten zehn Jahre nicht als richtig erkennen würde. Die politische Führung steht praktisch uneingeschränkt hinter den Öffnungsbestrebungen. Wenn man mit dem dynamischen Juristen von Baker & McKenzie spricht, so spürt man, dass der fließend vietnamesisch sprechende Deutsche sich nicht nur deshalb so sehr für dieses Land engagiert, weil er als erster ausländischer Jurist die Anwaltszulassung in Vietnam erhielt. Mit engagierten Worten beschreibt er die „sozial-gemeinschaftsorientierte“ Form des Sozialismus in Vietnam, die es seit 15 Jahren absolut ernst nimmt mit der Armutsbekämpfung.

Vietnam ist heute seit rund zehn Jahren Mitglied des ASEAN-Bündnisses. Diese Mitgliedschaft wurde bewusst eingegangen. Man darf davon ausgehen, dass das mit dem

Beitritt anerkanntes Ziel einer demokratisch gestalteten Gesellschaft ernst genommen wird. Die Aufnahme in die WTO<sup>93</sup> im November 2006 stärkte zudem nicht nur das Selbstbewusstsein, sondern auch die wirtschaftlichen Möglichkeiten des Landes. Politisch kann man das Land heute sehr wohl als stabil bezeichnen. Dabei sucht man selbst in der kommunistischen Einheitspartei immer wieder nach einer Ausgewogenheit zwischen Regionen oder auch politischen oder wirtschaftlichen Strömungen. Der „starke Mann“ der Partei, Nong Duc Manh<sup>94</sup>, einst Motor der Reformer, steht für diese Stabilität und die richtige Balance in den Machtstrukturen. Unter der Regierung Nguyen Tan Dung, der 2006 sehr dynamisch das Amt des Premierministers übernahm, regieren dabei Minister, die keinesfalls alle mit den in China üblichen 99,9 Prozent in ihr Amt gewählt wurden. Es gibt durchaus pluralistische Strömungen im System, die auf eine weitere Demokratisierung hoffen lassen. Selbst in China, dessen interne Parteistrukturen noch weit von solchen Modernisierungen entfernt sind, schaut man im Hinblick auf die fortschreitende Demokratisierung der Partei mit einem gewissen Neid auf Vietnam: Hat man doch mit der Öffnung weit eher begonnen – und droht nicht jetzt Vietnam den riesigen Nachbarn zumindest in dieser politischen Hinsicht zu überholen? Die chinesischen Parteikader müssen sich dazu heute manche kritische Frage gefallen lassen. Erwähnenswert erscheint mir gerade im Hinblick auf meine Eindrücke in China, dass die religiösen Bindungen der Bevölkerung zu traditionellen chinesischen Religionen oder auch teilweise zum Buddhismus anhaltend hoch sind, auch wenn die kommunistische Partei praktisch noch immer die Teilnahme am öffentlichen Leben kontrolliert und beherrscht.

### *Vietnam – man muss sich nur trauen*

„Vietnamesen lieben deutsche Wurst, deutsche Wertarbeit und deutsche Tugenden. Mit ihnen lässt sich prima Geschäfte machen. Man müsste sich nur trauen!“ Diese Aussage von Gerhard Walter<sup>95</sup> beschreibt ebenso erfrischend wie zutreffend die Chancen deutscher Mittelstandsinvestitionen in Vietnam. Es gibt kaum ein deutschfreundlicheres Land in Südostasien. Deutschland und sehr wohl auch deutsche Firmen im Lande werden zumeist als „alte Freunde“ gesehen. Dabei hat man nicht vergessen, dass die DDR während des Vietnamkrieges nicht nur vietnamesische Kinder aufnahm, sondern dass auch über 50.000 Vietnamesen dort einen Studienplatz hatten.

Noch bei der Wiedervereinigung 1990 gab es in den neuen Bundesländern 60.000 Vertragsarbeiter.<sup>96</sup> Noch heute gibt es rund 100.000 deutschsprachige Vietnamesen, die es nicht selten in gehobene Positionen von Partei und Administration gebracht haben. In nur wenigen Ländern gibt es gerade durch diese Bindungen ähnlich viel Sympathie und Chancen für Deutsche.

Eine Umfrage von Baker & McKenzie in Hanoi unter deutschen Investoren ergab, dass diese durchweg das Investitionsklima in Vietnam als „gut“ und „befriedigend“ mit einer deutlich positiven Tendenz beurteilen. Im krassen Gegensatz dazu stehen die gerade einmal 30 deutschen Direktinvestitionen in Vietnam. Die Hälfte davon wird mit vietnamesischen Partnern als Joint Venture betrieben. Deutsche Unternehmen jedenfalls, die nach Vietnam kamen, sind bis heute geblieben.

Dabei ist es nicht allein die Deutschfreundlichkeit, die für ein Engagement in Vietnam spricht. Die Investitionsstandorte um Hanoi und Hai Phong im Norden oder Saigon und Song Be im

Süden bieten beste Voraussetzungen in der Infrastruktur. Mittelständler sind dabei in Vietnam mehr als willkommen. Gerade kleinere Projekte mit einem Investitionsvolumen unter einer Million Euro liegen den Vietnamesen. Großprojekte hingegen gelten eher als „suspekt“. Muss man hier doch mit Vertretern des „großen Kapitals“ umgehen, deren Interessen sich nicht unbedingt mit denen des Landes decken! Kleinere Projekte gelten als „sympathischer“ und nützlicher für den direkten Fortschritt in der Armutsbekämpfung.

Niedrige Lohnkosten, hohe Arbeitsqualität, eine zunehmende Transparenz politischer Entscheidungen und eine sich erkennbar verbessernde Verkehrs- Infrastruktur locken übrigens gerade asiatische Investoren aus Singapur, Japan, Hongkong und Südkorea. Sie nehmen angesichts dieser „Aktiva“ die wenigen Nachteile des Landes in Kauf. Dazu gehören noch immer eine ausufernde Bürokratie, vergleichsweise unübersichtliche gesetzliche Regelungen, ein nicht gerade verlockendes Steuersystem und hohe Telekommunikationskosten.

Besonders abträglich ist der Zeitraum, der regelmäßig für die Sicherung der Landnutzungsrechte vergeht. Nicht selten hat der Investor zwei Jahre auf die erforderlichen Genehmigungen zu warten. Die Regierung kennt diese Schwächen, und an erkannten Schwächen wird in Vietnam gearbeitet. Dies stellte man schon mit dem oben erwähnten Investitionsgesetz (LFI) unter Beweis, mit dem die Verstaatlichung von Fremdinvestitionen grundsätzlich ausgeschlossen und damit ein viel beklagtes Hindernis beseitigt wurde.

### *Hohe Qualität im „Hedging Country“ – Japaner bevorzugen Vietnam*

Das starke Engagement der Japaner und Koreaner in Vietnam und Thailand betrachte ich auch aus anderen Gründen als unmissverständlichen Hinweis auch für deutsche Investoren. Japan und Korea sind starke Wirtschaftsnationen, ihre regionale Nähe zu China und Südostasien und ihre Geschichte sollten ihnen ein gutes Gefühl für die richtige strategische Ausrichtung geben. Beide Länder betrachten Vietnam als „Hedging Country“<sup>98</sup>. Sie investieren schon aus Gründen der Risikostreuung lieber in Vietnam und weniger in China mit seinen politischen und gesellschaftlichen Risiken. Hinzu kommt, dass Vietnam für die Qualität der dort erzeugten Produkte bekannt ist. Und dies gilt heute nicht mehr nur für Schuhe oder Textilien. Wer hätte geglaubt, dass heute über 60 Prozent der weltweiten Produktion an Printern des japanischen Branchenführers *Canon* aus Vietnam kommen? Und im November 2006 gab der Chip-Hersteller Intel bekannt, dass er für nicht weniger als eine Milliarde Dollar ein Werk in Vietnam errichten werde! Auch diese Spitzenstellung in der Qualität macht das Land für Investitionen interessant. Sie hängt eng zusammen mit der eingangs erwähnten kulturellen Tradition, die näher an der Disziplin Ostasiens als an der eher „legeren“ Arbeitseinstellung der buddhistischen oder muslimisch geprägten Länder der Region liegt.

### *Die Arbeit: Langfristige Bindung gesucht!*

Vietnamesen sind Strategen. In Thailand haben wir beklagt, dass Arbeit oft nur als „Notwendigkeit“ zur Sicherung eines ansonsten angenehmen Lebens betrachtet wird. In China müssen wir jederzeit mit einer „hypermateriellen“ Denkweise der Mitarbeiter rechnen, die ihren Arbeitsplatz wegen ein paar Yuan wechseln und jede angenommene Stelle als Ausgangspunkt für einen noch besseren Job betrachten. In Vietnam ist dies anders. Wenn wir Vietnam als eine Konsensgesellschaft bezeichnet haben, die durch ein hohes Bedürfnis

nach Harmonie geprägt ist, dann wirkt sich dies auch auf die Einstellung zum Arbeitsplatz aus. Man sucht die „Nestwärme“ der vertrauten Gemeinschaft im Betrieb und trennt sich nicht so schnell von Kollegen und Arbeitsplatz. Man ist im Gegenteil bereit, um seinen Arbeitsplatz zu kämpfen und seine Aufstiegschancen im Unternehmen zu suchen.

Der persönlichen Anerkennung der ausländischen Führungsperson stehen nationale oder kulturell bedingte Vorurteile weniger im Weg. Entscheidend ist vielmehr die Fairness im Umgang mit den Mitarbeitern, ihre Anerkennung in der Gruppe und die Kompetenz des Unternehmensleiters selbst. Dies schließt natürlich nicht aus, dass auch in Vietnam ein lokaler Joint Venture Partner seinen Vorteil sucht und seine eigene Hausmacht im Unternehmen aufbaut.

Die langfristige Bindung zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer wird auch durch ein gehöriges Maß an Arbeitsschutz gesichert. Auch der Unternehmer wird so zu „Loyalität“ angehalten. Arbeitsschutz und insbesondere Kündigungsschutz sind stark ausgeprägt. Die Kündigung eines Mitarbeiters ist in der Regel nur nach einem recht schwierigen behördlichen Vermittlungsverfahren durchsetzbar.

### *Asiens „Preußen“*

Zwischen der Geschäfts- und Verhandlungskultur in China und in Vietnam liegen trotz der unmittelbaren Nachbarschaft Welten. In China haben wir gelernt, dass Verhandlungen erst mit dem Vertragsabschluss beginnen. Chinesen fühlen sich in Vertragsverhandlungen als der klügere Part und tun alles, um das Vertragsergebnis ausschließlich für sich selbst positiv zu gestalten. Selbst nach Vertragsabschluss kann das „unsägliche Nachverhandeln“ die Zusammenarbeit gerade für die „deutsche Eiche“ vergällen.

Die vietnamesische Art liegt uns Deutschen weit mehr. Vietnamesen wollen sich an geschlossene Verträge halten. Verhandlungen werden sehr formalistisch geführt. Jede Klausel wird außerordentlich detailliert und exakt ausgehandelt und formuliert. Auch das hilft, Nachverhandlungen zu vermeiden. Der Verhandlungsstil ist darüber hinaus eher defensiv. Das Streben nach „Rückversicherung“ oder „Backup“ erweckt manchmal sogar den Eindruck der Unsicherheit. Nicht zuletzt diese Verhandlungskultur brachte den Vietnamesen den Ruf der „Preußen Asiens“ ein. Wenn etwas „unterschrieben und abgestempelt ist“, dann geht man von dem besten Willen aller Beteiligten aus, sich an das Vereinbarte auch zu halten.

Natürlich ist diese „defensive Vorsicht“ nicht immer mit reiner Freude verbunden. So erscheint es bisweilen geradezu „nervig“, wenn man nach langen Verhandlungen plötzlich feststellen muss, dass das Gegenüber zur eigentlichen Entscheidung weder willens noch befugt ist. Die eigentlichen Entscheidungsträger hatten zunächst einmal einen „Pfadfinder“ vorausgeschickt, der die Möglichkeiten erkunden und ihnen die Optionen der Vertragsgestaltung vortragen sollte. Erst dann halten es die Entscheidungsträger für richtig, sich selbst in die Gespräche einzuschalten. Dass dabei vieles erneut oder auch aus anderem Blickwinkel neu besprochen werden muss, versteht sich von selbst. Gerade im Umgang mit Behörden kann dies eine wahre Geduldprobe für den entscheidungsfreudigen Mittelständler aus Deutschland sein. Das Wissen um den Konsensgedanken, wonach „keiner alles zu sagen hat, aber jeder etwas“, macht diese Vorgehensweise aber wiederum verständlich.

Trotz aller Defensive erwartet jeder im Übrigen von der Gegenseite Klarheit und Offenheit. Wird man beim Täuschen erwischt, riskiert man das gesamte Geschäft. Diese Erwartung entspringt der Sorge, beim Verhandlungsergebnis nicht übervorteilt zu werden. Vietnamesen wollen die „Win-Win-Situation“, also den alle Seiten zufriedenstellenden „Deal“.

Die Vietnamesen sind dabei „Wheeler-Dealer“<sup>100</sup> im positiven Sinn. Sie haben Spaß am Geschäftemachen. Dabei können sie auch einmal fünf gerade sein lassen, wenn es nur dem Verhandlungsergebnis hilft. Sie haben dabei sehr wohl Humor und Sinn für „List“. Diese wird allerdings hier eher als eine Form des strategischen Spiels, ja fast schon des Humors selbst betrachtet. Sie hat nicht, wie ich es in China so oft beobachten musste, die Nähe zur „Hinterlist“.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Kultur und Mentalität Vietnams sind ein guter Grund, gerade für deutsche Mittelständler, das Land für produktionsorientierte Investitionen in die engste Wahl zu nehmen. Die staatliche „Sympathie“ für kleinere Investitionen, die deutschfreundliche Grundeinstellung mit zahlreichen Deutsch sprechenden Menschen, eine vergleichsweise offene und auf Ausgleich gerichtete Verhandlungskultur und ein Stück „preußischer Geradlinigkeit“ bilden ein Klima, in dem die „Eiche“ alle Chancen hat, zu gedeihen. Staatliche Planwirtschaft, komplizierte Gesetze und ein noch nicht ausreichend wirtschaftlich orientiertes Steuersystem stellen Herausforderungen dar, aber diesen zu begegnen ist schließlich eine Kernaufgabe jeder Asien-Strategie für Mittelständler.

90 Titel eines Buches von Peter Schöll-Latour.

91 Law of Foreign Investments in Vietnam.

92 Oliver Massmann, Baker & McKenzie, Hanoi. Vgl. Profil im Nachwort.

93 = World Trade Organization

94 Beharrlich hält sich das Gerücht, Nong Duc Manh sei ein Sohn von Ho Chi Minh. Darauf direkt angesprochen, soll er die geschickte Antwort gegeben haben, jeder Vietnameser sei doch irgendwie ein Sohn von „Vater Ho“.

95 Walter, Gerhard: Die Preußen Asiens. In: Brand I, Juni 2004, S. 92.

96 Vgl. Studie der Stiftung für Wissenschaft und Politik (SWP) Berlin; [www.swp-berlin.org](http://www.swp-berlin.org).

97 BOI = Board of Investment, Behörde, die der Investitionsförderung dient. Näheres dazu unter 2.2.

98 Zitat Oliver Massmann, „Hedging“ stellt börsensprachlich ein Absicherungsgeschäft dar.

***Verkürzter Abdruck aus Denk, „Asien für den Mittelstand“ mit Genehmigung des OLZOG – Verlags. Alle Rechte bei OLZOG-Verlag München.***