Sanet-Reportagen und Berichte *(genehmigter Auszug aus Den „Asien für en Mittelstand“, OLZOG-Verlag, München 2007)*:

Vietnam – im Konsens auf der Überholspur

Von Gunter Denk

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[95] beschreibt ebenso erfrischend wie zutreffend die Chancen deutscher Mitttelstandsinvestitionen 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.[96] 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. Diesen „Schatz“ zu bewahren sollte auch unseren Politikern etwas wert sein. Leider findet man aber hier kaum ein in finanzieller Zuwendung ausgedrücktes Bewusstsein der Politik, dass solche Werte auch verspielt werden können. Die Arbeit von Institutionen wie dem Goethe-Institut, das sich mit bescheidenen Mitteln an der „Investition in die Köpfe“ der Vietnamesen bemüht, verdient ebenso mehr Förderung wie die der politischen Stiftungen im Lande. 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, mit denen man in China und manchmal auch von BOI-Vertretern[97] in Thailand kaum beachtet wird, 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. Hinzu kommt, dass die Deutschen zumeist über das Produkt ins Land kommen, während Japaner und Amerikaner den Einstieg eher über Finanzinvestitionen suchten. Auch dies hilft dem deutschen Ansehen bei den vorsichtigen Vietnamesen.

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“[98]. 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 „hypermaterialistischen“ 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. Jürgen Braunbach[99] weist nicht ohne Stolz darauf hin, dass seine leitenden vietnamesischen Mitarbeiter allesamt länger als zehn Jahre seinem Unternehmen angehören und es mittlerweile auch auf Auslandsreisen vertreten.

Die Grundloyalität vietnamesischer Mitarbeiter lässt sich darüber hinaus trefflich fördern und intensivieren. Dabei hat die Erkennbarkeit der Zugehörigkeit zum Unternehmen und der Stellung darin größte Bedeutung. Es geht jedoch nicht einfach um Schlagworte wie „Corporate Identity“. Natürlich gehört die gemeinsame Betriebskleidung zu dieser Darstellung der Gemeinsamkeit. In Vietnam geht dies aber bisweilen so weit, dass ähnlich militärischer Rangabzeichen auch die Stellung im Unternehmen an der „Uniform“ erkennbar wird. Gemeinsamkeitsgefühl und Gruppendenken sind starke Bindeglieder zum Unternehmen. Zur Führung bedarf es keiner „Patrone“ oder „kultureller Botschafter“,wie wir sie in Indonesien oder Thailand kennengelernt haben. Es ist leicht, ohne diese oft instabilen und risikobehafteten Mittelsmänner direkt zu führen. Der persönlichen Anerkennung der 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. So etwas liegt in der menschlichen Natur, und nicht nur in Vietnam. Allerdings ist es bei ein wenig Geschicklichkeit auch dem ausländischen Unternehmensführer möglich, seine eigene Firmenkultur aufzubauen. Die langfristige Bindung zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer wird allerdings 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. Loyalität ist eben keine Einbahnstraße.

Asiens „Preußen“

Eines vorab: 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

geschlossen 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 120 Asiens Regionen und ihre Eigenheiten erneut oder auch aus anderem Blickwinkel neu besprochen werden muss, versteht sich von selbst. Gerade im Umgang mit Behörden kann dies eine wahre Geduldsprobe 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. Wie wohltuend aber steht diese Sorge im Gegensatz zu jenen Befürchtungen chinesischer Verhandlungspartner, der anderen Seite womöglich noch nicht den letzten Vorteil wegverhandelt zu haben? Vietnamesen wollen die „Win-Win-Situation“, also den alle Seiten zufriedenstellenden „Deal“.

Beides, das Verhandeln mit unterschiedlichen Verhandlungsführern und die Suche nach für alle Seiten nützlichen Lösungen, entstammen eben dem Konsens- und Harmoniestreben. Und dennoch scheut auch der vietnamesische Geschäftspartner nicht die Auseinandersetzung. Wohlgemerkt: Er scheut sie nicht, aber er sucht sie auch nicht. Man legt sich nur mit anderen an, wenn dies für das Ziel der Verhandlungen nützlich und richtig erscheint. Pragmatisches Denken und Ergebnisorientierung sind Kennzeichen vietnamesischer Verhandlungskultur. Die Vietnamesen sind dabei „Wheeler-Dealer“[100] 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“.

Umso mehr fühlt sich der vietnamesische Verhandlungspartner allerdings missverstanden oder sogar verletzt, wenn wir Europäer diese Form der List und des Verhandlungsspiels in die Nähe des Betrugs rücken. Aus diesem Unverständnis heraus, missverstanden oder sogar in die Nähe des Betrügers gerückt zu werden, kann unser vietnamesischer Verhandlungspartner

durchaus „zänkisch“ werden. Die Auseinandersetzung wird dann angenommen. Sie überschreitet aber nur sehr selten die Grenze zur gegenseitigen Verletzung. Der Streit wird eher pragmatisch gesehen, soll der Sache nützen und zur Lösung führen.

Wie auch in Deutschland wird man in Vietnam Unterschiede in der Verhandlungsführung zwischen „Nord“ und „Süd“ finden. Wie der aufrechte Hanseat, so wird auch der Nordvietnamese eher „ernster und etwas unbeweglicher“ sein, während der Geschäftsmann in Saigon schon fast „italienisch locker“ mit den Dingen umgeht. Diesen Unterschied werden wir bei Verhandlungen allerdings in Vietnam noch stärker spüren als in Deutschland. Die Mentalitätsunterschiede und die daraus entspringenden „Ressentiments“ gegeneinander sind deutlich ausgeprägter als in der deutschen Gesellschaft. Das „frotzelnde Miteinander“ fällt (noch) nicht ganz so leicht. Aber auch wir haben uns ja bisher eher mit den Unterschieden zwischen „Preußen und Bayern“ als zwischen „Ossis und Wessis“ abgefunden.

Ein weiterer, angenehmer Unterschied zu Verhandlungen in China betrifft das wirkliche Bemühen, beiderseitig auch bei streitigen Verhandlungen das „Gesicht zu wahren“. In China ist dieses weithin der erwähnt hypermaterialistischen Denkweise gewichen. Häufig dient seine Erwähnung nur der Verhandlungstaktik oder soll die andere Seite in ihrer Strategie beschränken. In Vietnam und Thailand ist dies anders. Es muss nicht, kann aber durchaus sein, dass eine Entschuldigung für ein Fehlverhalten wichtiger ist als ein Zugeständnis oder ein später geleisteter Schadensersatz in Geld. 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.

DAS SOLLTEN WIR UNS MERKEN ZU VIETNAM:

- Die Politik marktorientierter Öffnung hat sich politisch in Vietnam durchgesetzt. Sie ist nahezu unumstritten. Die Regierungspolitik ist um Sicherheit für Auslandsinvestoren bemüht.

- Vietnam ist eine Konsensgesellschaft, geprägt von großem Harmoniebedürfnis.

- Armutsbekämpfung, auch durch Auslandsinvestoren, wird ernst genommen.

- Mittelständische Investitionen um eine Million US-Dollar sind eher willkommen als Großprojekte.

- Niedrigen Lohnkosten stehen hohe Arbeitsdisziplin und überragende Qualität gegenüber.

- Risiken stellen das Steuersystem, eine umständliche Administration, eine schwache Infrastruktur, teure Kommunikationskosten und die verbreitete Korruption in ländlichen Behörden dar.

- Zu Deutschland bestehen emotionale Bindungen durch die Hilfe der DDR im Vietnamkrieg. Zahlreiche deutschsprachige Fachkräfte aus dieser Zeit erleichtern die Arbeit. Vietnamesen gelten als die „Preußen“ Asiens.

- Vietnamesen sind Strategen; sie verhandeln defensiv, genau und ernsthaft. An abgeschlossene Verträge will man sich halten.

- In Verhandlungen muss man darauf achten, die Rolle und die Vollmachten des Gegenübers zu erkennen. An Entscheidungen sind viele beteiligt.

- Win-Win-Geschäfte gelten etwas; man sucht den Ausgleich, weiß aber mit List zu verhandeln. Das Gesicht zu wahren ist oft wichtiger als Geld.

- Die Loyalität von Mitarbeitern ist, verglichen mit anderen asiatischen Staaten, hoch.

- EIN ERSTER RAT: Vietnam ist die kostengünstige, erste Alternative zu den etablierten Investitionsstandorten Thailand und Malaysia!

96 Vgl. Studie der Stiftung für Wissenschaft und Politik (SWP) Berlin; 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.
99 Jürgen Braunbach lebt seit 1994 in Vietnam und leitet dort die erfolgreiche Niederlassung von Schenker.

100 Englisch für „Geschäftemacher“ und „Mauschler“.