

# *Benjamin Bathke*

---

aus Deutschland



## Stipendien-Aufenthalt in Vietnam

vom 30. Dezember bis zum 11. Februar 2018

## **Wachstum um jeden Preis? Chancen und Risiken des wirtschaftlichen Aufstiegs Vietnams**

Von Benjamin Bathke

Deutschland, vom 30. Dezember bis zum 11. Februar 2018



# Inhalt

1. Zur Person
2. Vietnam, ein Wintermärchen
3. Startup-Nation Vietnam?
  - 3.1 Auslands-Vietnamesen hinterlassen ihre Spuren
  - 3.2 Von Vertrauensmangel und Risikovermeidung
  - 3.3 Co-Working und Accelerators auf dem Vormarsch
  - 3.4 Innovation „made in Vietnam“
  - 3.5 Baustelle Finanzverkehr
  - 3.6 Standortvorteil Vietnam
  - 3.6 Kleiner Startup-Sektor, große Ambitionen
4. Deutsche Tugenden für Vietnam
  - 4.1 Duale Ausbildung bei Bosch in Vietnam
  - 4.2 „Ständiger Korrekturbedarf“
  - 4.3 Vietnamesisch-deutsche Berufsbildungszusammenarbeit
  - 4.4 Ausbildung vs. Studium
  - 4.5 Schritte in die richtige Richtung
5. Staatliche Konzerne im Umbruch
  - 5.1 Heute Belastung, morgen Wirtschaftsmotor?
  - 5.2 FPT – Beispiel einer gelungenen Privatisierung

5.3 Eine Hand wäscht die andere

6. Vietnams unterschätzte Schattenwirtschaft

6.1 Informell – aber immens wichtig

6.2 Lichtgestalten der Schattenwirtschaft

7. Unüberhörbarer Aufschwung

7.1 „The goal must be ZERO“

7.2 Zunehmende Urbanisierung, zunehmende Probleme

7.3 Hải Phòng – Vietnams neues „Tor zur Welt“

8. Quo vadis, Vietnam?

9. Danksagung

## 1. Zur Person

Ein Land sechs Wochen lang zu bereisen, es ohne Ablenkung intim kennenzulernen und anschließend darüber einen fundierten Bericht schreiben zu dürfen – als ich von dieser Gelegenheit hörte, die die Heinz-Kühn-Stiftung Nachwuchsjournalisten bietet, war ich sofort begeistert. Regelmäßige Recherchereisen erweitern nicht nur den beruflichen und persönlichen Horizont; im Angesicht einer zunehmend globalisierten und polarisierten Welt, der Vertrauenskrise in die Medien und immer kürzeren Nachrichtenzyklen sind solche Erfahrungen für Journalisten heute wichtiger denn je. Wie sonst könnten sie Ansichten hinterfragen, verschiedene Perspektiven kontrastieren sowie komplexe Zusammenhänge verstehen und verständlich vermitteln? Nur wenn Journalismus nah am Menschen ist, kann er glaubhaft sein und die Öffentlichkeit umfassend informieren.

Das intensive Kennenlernen fremder Kulturen, angefangen mit einem Auslandsjahr in Texas als Jugendlicher, hat meinen Werdegang und meine Persönlichkeit wesentlich geprägt. Dank des Semester At Sea Programms, mit dem ich vier Monate lang auf einem Schiff studiert und 13 Länder besucht habe, kam ich 2013 das erste Mal nach Südostasien. Seitdem bin ich von der Region fasziniert. Ein Jahr später arbeitete ich mehrere Monate lang als Lehrer in einer thailändischen Schule.

Die kritische Auseinandersetzung mit Menschen und Orten, die damit einhergehende intellektuelle Lernerfahrung, die Befriedigung von Neugierde und Reiselust – all das und mehr macht Journalismus für mich zur besten Tätigkeit, die ich mir vorstellen kann. Seit 2016 arbeite ich freiberuflich bei der Deutschen Welle und beschäftige mich hauptsächlich mit Startups und anderen Wirtschaftsthemen. Davor habe ich über vier Jahre in den USA studiert und gelebt. Bei einer Veranstaltung zum Thema „Schwenk nach Asien“ wurde ich dort das erste Mal auf Vietnam als aufstrebende Wirtschaftsmacht aufmerksam. Von allen südostasiatischen Ländern würde sich die Sozialistische Republik wirtschaftlich am besten entwickeln, lautete das Fazit des Referenten. Ganz nach dem Motto: Japan war gestern, China ist heute, Vietnam gehört morgen.

Diese Ausgangsthese und all das, was ich seitdem über Vietnams Wirtschaftsaufschwung gehört habe – darüber wollte ich mir ein eigenes, möglichst differenziertes Bild machen. Die Auswirkungen von Vietnams wirtschaftlicher Öffnung und dem darauf beruhenden Aufschwung sind für die gesamte Region und andere aufstrebende sogenannte Schwellenländer von hoher Relevanz. Deshalb hoffe ich, dass meine Rechercheergebnisse bei einem breiten Publikum Anklang finden, welches nicht nur politische und

wirtschaftliche Interessen in Südostasien hat, sondern Vietnam und die Welt auch ein Stück weit besser verstehen möchte.

## 2. Vietnam, ein Wintermärchen

Việt Nam chiến thắng! Việt Nam chiến thắng!! Việt Nam chiến thắng!!!

„Việt Nam chiến thắng“ („Vietnam gewinnt“) – der ekstatische Jubelschrei, der im Januar millionenfach bis tief in die Nacht durch Vietnams Städte hallte, hat sich tief in mein Gedächtnis eingebrannt. Er war die Hymne der vietnamesischen Fans, mit der sie den beispiellosen Erfolg von Vietnams U-23 Fußballnationalmannschaft bei der dritten Asienmeisterschaft feierten. Zwei Wochen lang zählte in Ho-Chi-Minh-Stadt (HCMS) und dem Rest des Landes nur ein Team von elf jungen, bis vor kurzem relativ unbekanntem Vietnamesen. Selbst wenn man wollte: der Faszination und der Energie, die von dem Turnier und der Mannschaft ausgingen, konnte man sich kaum entziehen. Vor allem nach dem verlorenen Finale gegen Usbekistan Ende Januar sah ganz Vietnam rot; an Schlaf vor Mitternacht war nicht zu denken. Bis in die frühen Morgenstunden fuhr die rote Scooter-Schlange hupend und singend durch HCMS. Alt und Jung, Frauen und Männer, Software-Entwickler, Studenten, einfache Arbeiter und Banker – keiner wollte dieses historische Ereignis verpassen.

Natürlich rollt die Scooter-Lawine nicht nur bei sportlichen Großereignissen durch HCMS. Motorroller gehören zu Vietnam wie Phở-Restaurants und die Nationaltracht Áo dài. Dabei steht der Verkehr nicht nur sinnbildlich für Vietnams wirtschaftlichen Aufschwung; er eignet sich auch ausgezeichnet als Analogie für die pragmatische, nicht immer nachhaltige vietnamesische Mentalität: Taucht ein Hindernis auf, fließt der „Fischschwarm“ einfach drum herum. Zum Beispiel über den Bürgersteig. Hindernisse zu umfahren, anstatt sie bei der Wurzel zu packen, hat natürlich auch seine Schattenseiten. Aber bis jetzt hat dieser Ansatz (erstaunlich) gut funktioniert: Seit der *Đổi mới* („Erneuerung“) genannten marktwirtschaftlichen Liberalisierung Mitte der 1980er Jahre hat die Sozialistische Republik Vietnam eine bemerkenswerte Entwicklung von einem der ärmsten Länder der Welt zu einem aufstrebenden Schwellenland hingelegt.

Die Eckdaten dieses mittlerweile seit drei Jahrzehnten andauernden wirtschaftlichen Aufstiegs sind allgemein bekannt: Die Armutrate ist um mehr als drei Viertel auf rund 13 Prozent gesunken, während sich das Pro-Kopf-Einkommen der Vietnamesen mehr als versechsfacht hat; Lebenserwartung und Alphabetisierungsrate haben sich erheblich verbessert, während Kindersterblichkeit und übertragbare Krankheiten stark zurückge-

gangen sind; 2007 trat Vietnam der Welthandelsorganisation bei; vier Jahre später erfolgte die Ernennung zum sogenannten Schwellenland; nach Brasilien ist Vietnam der weltweit zweitgrößte Kaffee-Exporteur; annähernd zwei Drittel der 95 Millionen Einwohner sind unter 35 Jahre alt; vietnamesische Schüler sind wahre Mathe-Genies; die Wirtschaft wächst seit 1990 noch immer um sieben Prozent jährlich, und so weiter.

Nicht nur das vielzitierte Wirtschaftswunder, auch viele Klischees und Vorurteile über das schlauchförmige Land am Südchinesischen Meer sind weit verbreitet: Ob im Zusammenhang mit Visa-Regularien, Prostitution und anderen nicht gerade schmeichelhaften Dingen – vor allem innerhalb des Verbands Südostasiatischer Nationen (ASEAN) hat Vietnam mit einem nicht immer ehrenwerten Ruf zu kämpfen. Und als (westlicher) Ausländer sind es neben dem Vietnamkrieg vielleicht noch Reisfelder, die man mit dem sozialistischen Land verbindet.

Ich bin nach Vietnam gekommen, um herauszufinden, was sich hinter den Statistiken und Klischees verbirgt. Was sind die Ursachen und Auswirkungen des beispiellosen Wirtschaftsaufschwungs? Wer sind die Gewinner, wer die Verlierer? Was ist dran an den zahlreichen Studien, die sich mit rosigen Prognosen über Vietnams Zukunft gegenseitig überbieten? Welche Rolle spielt Korruption bei staatlichen Konzernen? Wie ist es um Vietnams aufkeimende Gründerszene bestellt? Vor allem aber möchte ich verstehen, wie das Volk tickt, auf dessen Boden vor weniger als 50 Jahren einer der blutigsten Konflikte des 20. Jahrhunderts ausgetragen wurde. Was zeichnet die Vietnamesen aus? Sind sie wirklich, wie oft behauptet, die „Preußen Asiens“? Was treibt sie an? Und warum kehren so viele von ihnen aus dem Ausland zurück?

Mein Anliegen ist jedoch nicht, Vietnams Wirtschaft in allen Facetten darzustellen – dafür ist das Thema viel zu komplex. Vielmehr geht es mir darum, mit meinem Bericht einige Schlaglichter auf relevante und aktuelle Themen in ausgewählten Wirtschaftsbereichen und Städten zu werfen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Menschen – Vietnamesen wie Ausländer, die ich während meines sechswöchigen Stipendien-Aufenthaltes getroffen habe. Sie verkörpern nicht nur Vietnams dynamische Kraft auf ihre individuelle Art und Weise; sie gestalten den wirtschaftlichen Wandel auch aktiv mit. Sie sind das Fenster, durch das ich faszinierende Einblicke in Vietnams Wirtschaft gewinnen konnte; und das während einer Phase, die auch zeitgeschichtlich gesehen überaus spannend ist: Der Bedeutungsverlust der „alten Welt“ gegenüber Asien (Stichwort „Asian Century“) sowie Vietnams Rolle im geopolitischen Spannungsfeld von China und den USA sind nur zwei Gründe, warum der südostasiatische Staat auch global gesehen auf Dauer von Relevanz sein wird.

Viele meiner Gesprächspartner sprachen von einer „golden opportunity“, einer einmaligen Chance, die sich Vietnam und seinen Menschen aktuell (noch) bietet. In der Tat hat das Land momentan einen „unfairen Vorteil“: Nie wieder wird die Bevölkerung so jung und dynamisch sein wie jetzt, wo sie die höchsten Verdienstmöglichkeiten hat; die Produktions-, Lohn-, Gesundheits- und Lebensunterhaltungskosten sind zum Teil sehr gering; und noch machen Vietnams Standortvorteile Unannehmlichkeiten wie Luftverschmutzung wett. Aber in fünf bis 15 Jahren, je nach Entwicklung, wird dieses Zeitfenster zugehen: Durch den demografischen Wandel altert die Bevölkerung zusehends; Lohnkosten werden noch schneller steigen als die Produktivität; zu hohe Mindestlöhne können die formelle Beschäftigung und ausländische Investitionen reduzieren; und durch Automatisierung werden in arbeitsintensiven Industrien wie der Textilbranche vermutlich hunderttausende Jobs wegfallen. Die Liste ließe sich leicht fortführen.

Wird Vietnam stagnieren oder florieren? Die Mehrheit meiner Gesprächspartner, ob Unternehmer, Investoren oder Wirtschaftsexperten – Vietnamesen wie Ausländer, zeigten sich mir gegenüber optimistisch. Basierend auf aktuellen Statistiken und Prognosen sieht Vietnams wirtschaftliche Entwicklung in der Tat vielversprechend aus. Wenn sich die Vorhersage von PricewaterhouseCoopers bewahrheitet, wird die Sozialistische Republik 2050 auf Rang 20 der größten Volkswirtschaften der Welt stehen. Aktuell liegt sie 12 Stellen dahinter. Das setzt ein durchschnittliches Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von fünf Prozent jährlich voraus. Momentan sind es noch knapp sieben Prozent.

Ich habe Vietnam als unglaublich dynamisches Land kennengelernt, in dem gerade so viel in Bewegung ist, dass man leicht den Überblick verlieren kann. An jeder Ecke, bei jedem Gespräch und auf den Straßen sowieso – überall war Zuversicht und Aufbruchstimmung zu spüren. Alle versuchen, irgendwie an dem Aufschwung teilzuhaben, als wollten sie auf einen Zug aufspringen, der schon länger unterwegs ist, aber erst jetzt richtig Fahrt aufnimmt. So wie beim Erfolg von Vietnams U-23 Fußballnationalmannschaft.

An dieser Stelle möchte ich noch den Bericht von Maïke Westphal, Stipendiatin der Heinz-Kühn-Stiftung im Jahr 2016/17, erwähnen. Mit ihrer Analyse von Vietnams Bildungssystem hat sie hervorragende Vorarbeit geleistet. Die höchst informative und unterhaltsame Lektüre ist nicht nur ein wichtiger Beitrag zum bildungspolitischen Diskurs über Vietnam, sondern auch eine gute Ergänzung zu meinem Bericht, vor allem für das Kapitel über berufliche Bildung. Sie schreibt: „Bildung ist der Schlüssel. Der Bildungshunger der Bevölkerung von über 90 Millionen Menschen begünstigt nicht nur gute Ergebnisse bei Pisa – er ist vielleicht Vietnams größtes Potenzial. Mehr als die Hälfte der Vietnamesen ist heute jünger als 30 Jahre. Viele Ar-



beitskräfte sind jung, motiviert und fleißig.“ Diese Erkenntnis entspricht genau meiner eigenen Einschätzung.

### 3. Startup-Nation Vietnam?

„Today he’s here back in the country of his birth because he said his personal passion is improving the life of every Vietnamese.“ Dieser Satz, den der ehemalige US-Präsident Barack Obama im Frühjahr 2016 bei seinem vielbeachteten Besuch in Vietnam von sich gab, hätte auch an Thu Nguyen gerichtet sein können. Thu, ein US-Amerikaner vietnamesischer Abstammung, ist einer von Tausenden Vietnamesen, die nach längerer Zeit im Ausland zurück in ihre Heimat ziehen. Wie viele seiner Zeitgenossen macht der 35-Jährige derzeit als Startup-Gründer von sich reden. Ich treffe Thu im „Mothership“, der Zentrale von Christina’s in Ho-Chi-Minh-Stadt (HCMS). Fast vier Stunden lang erzählt er mir über seine Visionen und seine Lebensreise, die ein paar Hundert Kilometer nordöstlich von HCMS ihren Ursprung hat.

Im Alter von zehn zieht Thu mit seinen Eltern und seinen beiden Brüdern in die Nähe von Boston, wo er bereits an der High School spätere Unternehmer wie einen der Mitgründer von AirBnB kennenlernt. Nach einem Studium am renommierten Boston College sammelt der drahtige US-Vietnamese Erfahrungen bei einer schweizerischen Investmentbank in der Nähe von New York. 2007 kehrt er erstmals in seine Heimat zurück. Bei einem Motorrad-Trip quer durchs Land, bei dem er einen Abhang hinunter stürzt („What doesn’t kill you makes you stronger“), lernt der 29-Jährige die landschaftliche und kulturelle Vielfalt seines Geburtslandes zu lieben.

„Egal wohin Du in Vietnam gehst, es ist immer einzigartig. Überall gibt es unterschiedliche Kulturen, Normen und Akzente“, erzählt er mir enthusiastisch vor einer großen Weltkarte, auf der Vietnam in Orange hervorgehoben ist. „Genau das – das echte, unverfälschte Vietnam – wollen wir der Welt zeigen.“ Christina’s, 2014 gegründet und benannt nach Thus deutscher Frau, hat drei Säulen: Es bietet sorgfältig ausgewählte Wohnungen auf Hotelstandard als Urlaubsunterkünfte an, organisiert individuelle Kurztrips und Homestays mit hauseigenen Tour Guides und bietet Reiseerlebnisse wie Kochkurse an. Jeder neue Mitarbeiter muss erstmal durch eine Art Bootcamp: Die ersten zwei bis drei Monate reinigen sie Zimmer und machen Betten. So sollen sie die Philosophie Christina’s kennenlernen und verinnerlichen.

Während Thu, der bereits mehrere Millionen US-Dollar von Investoren bekommen hat, mir von seinen Visionen für Christina’s und Vietnam erzählt,

muss ich zwangsläufig an die „Moonshot Thinking“-Kultur denken, für die das Silicon Valley bekannt ist. Bis 2021 will Thu Christina's zu Vietnams wichtigstem Player im Reisesegment machen. Doch damit nicht genug: zwei Jahre später soll sein Startup Vietnams größte Firma sein. Das langfristige Ziel ist noch ambitionierter: die weltweite Nummer eins aller „fully-integrated travel experience companies“. Und selbst für seine Zeit nach Christina's hat Thu schon große Pläne: Bei einem gemeinsamen Abendessen verrät er mir, dass er nichts Geringeres vorhat, als eines Tages Vietnams Premierminister zu werden. Nur so könne er auch denjenigen Menschen in seiner Heimat helfen, die er im Privatsektor nicht erreiche, sagt er. Obamas Rede vor zwei Jahren beschreibt Thu als „überwältigend“. „Genau deshalb bin ich in Vietnam“, sagt er. „Was Obama damals in Worte gefasst hat, ist Kern der Identität vieler Auslands-Vietnamesen meiner Generation.“

### 3.1 Auslands-Vietnamesen hinterlassen ihre Spuren

Die Exil-Vietnamesen, für die Startup-Gründer Thu stellvertretend steht, werden von ihren Mitbürgern daheim als *Việt Kiều* bezeichnet; damit sind ethnische Vietnamesen, die außerhalb des Landes leben, gemeint. Wie viele von ihnen in ihre Heimat zurückkehren, ist schwer zu sagen, da offizielle Statistiken von vietnamesischer Seite lückenhaft sind. Fakt ist, dass etwa vier Millionen Bootsflüchtlinge, Vertragsarbeiter und aus anderen Gründen emigrierte Vietnamesen und ihre Nachkommen heute in der Diaspora überall auf der Welt verstreut leben, mit Abstand die meisten von ihnen (ca. zwei Millionen) in den USA. Deutschland liegt an siebter Stelle, hinter Kanada, Taiwan, Australien, Frankreich und Kambodscha. Die Anzahl der Vietnamesen, die in Deutschland gelebt haben und wieder nach Vietnam zurückgekehrt sind, wird auf etwa 100.000 geschätzt.

Ein weiterer *Việt Kiều*, der seinem Vaterland seinen Stempel aufdrückte, ist Investor und ehemaliger Vietnam-Chef von US-Chiphersteller Intel Phuc Than. Er war maßgeblich daran beteiligt, dass Intel 2010 eine Milliarde US-Dollar in seine zu dem Zeitpunkt größte ausländische Fabrik investierte. Andere nennenswerte Rückkehrer sind David Thai, der in Seattle aufgewachsene Gründer der beliebten, 20 Jahre alten Café-Kette Highlands Coffee; Schauspieler und Filmemacher Dustin Nguyen; und Investor und Harvard-Absolvent Bảo Hoàng „Henry“ Nguyễn, der 2008 die Tochter von Vietnams ehemaligem Premierminister Nguyễn Tấn Dũng heiratete und sechs Jahre später McDonald's nach Vietnam brachte.

Abgesehen von den Auslands-Vietnamesen studieren laut Informationen des Deutschen Akademischen Austauschdienstes aktuell rund 63.000 jun-

ge Vietnamesen im Ausland, vor allem in den USA, Australien und Japan. Auch Deutschland steht als Studienland hoch im Kurs: Im Wintersemester 2016/17 studierten mehr als 4.000 Vietnamesen in Deutschland, acht Prozent mehr als im Vorjahr. International bedeutet das Platz sieben, in Europa sind nur Frankreich und Großbritannien beliebter. Daneben gibt es Bildungsinitiativen zwischen Vietnam und den USA, wie die mittlerweile eingestellte Vietnam Education Foundation (VEF), durch die in den letzten 18 Jahren mehr als 700 Vietnamesen in den USA im STEM-Bereich einen Masterstudiengang absolvierten oder promovierten.

Auch die drei aktuell reichsten Vietnamesen begannen ihre bemerkenswerten Karrieren im Ausland: Sie studierten in Osteuropa, als die Region den Wandel vom Kommunismus zum Kapitalismus vollzog. Der vielleicht bekannteste von ihnen ist Pham Nhat Vuong, Vietnams erster Milliardär. In den 1990ern baute er in der Ukraine ein Instant-Noodle Geschäft auf, das er 2009 an Nestlé verkaufte. Zurück in Vietnam gründete er die VinGroup, heute Vietnams größtes Konglomerat, zu dem auch die Automarke VinFast gehört (siehe Kapitel 4). Auch der sich noch im Bau befindliche Landmark 81, seit diesem Jahr das höchste Gebäude Vietnams, ist ein Projekt der VinGroup. Der 461 Meter hohe Wolkenkratzer in HCMC ist Teil des Vinhomes Central Parks, einem mehr als 40 Hektar großen Immobilienprojekt inklusive Krankenhaus, Yachthafen, einer Schule, 88 Villen und 17 Apartment-Hochhäusern mit Platz für insgesamt 40.000 Menschen. Auch Nguyễn Đình Quang, der zweite der drei reichsten Vietnamesen, machte mit einem Instant-Noodle Business (in Russland) ein Vermögen, bevor er, ebenfalls Anfang des letzten Jahrzehnts, in seine Heimat Vietnam zurückkehrte. Dort baute er die Masan Group auf, heute eine der führenden Lebensmittelgruppen im Land. Das dritte Mitglied des Trios, Nguyễn Thị Phương Thảo, ist Vietnams einzige Milliardärin. Sie studierte Finanz- und Wirtschaftswissenschaften in Moskau. Ihre bekannteste Firma ist die Billigfluggesellschaft VietJet Air, die wegen Bikini-tragender Flugbegleiterinnen schon mehrfach in die Schlagzeilen geriet, zuletzt im Januar im Zusammenhang mit dem Heimflug der U-23 Fußballnationalmannschaft aus China nach dem Finale der Asienmeisterschaft.

Selbst diejenigen Auslands-Vietnamesen, die in ihren jeweiligen Ländern bleiben, spielen für Vietnams Wirtschaft eine nicht zu unterschätzende Rolle: Laut Weltbank flossen 2016 knapp zwölf Milliarden US-Dollar sogenannter Heimatüberweisungen von Migrantinnen („Remittances“) nach Vietnam, was etwa zwei Prozent des Volumens aller weltweiten Heimatüberweisungen entspricht. Auch Vũ Thị und Đinh Hùng, zwei Deutschvietnamesen, die ich in Ho-Chi-Minh-Stadt während ihres Urlaubs kennenlerne, überweisen jeden Monat 100 Euro aus Deutschland in ihre Heimat. Damit bezahlen ihre

Verwandten unter anderem Krankenversicherung und Arztbesuche.

In der Regel kommen Vietnamesen, die im Ausland studiert haben, spätestens ein paar Jahre nach ihrem Universitätsabschluss wieder nach Vietnam. Im Gepäck haben sie ein Verständnis beider Kulturen, Berufserfahrung bei multinationalen Konzernen sowie wertvolle Englischkenntnisse. Die Rückkehr von Việt Kiêu in die sozialistische Republik hat oft wenig mit Sentimentalität oder Sehnsucht zu tun. Wichtiger scheinen die boomende Wirtschaft, Neugierde, die günstigen Lebensunterhaltungskosten sowie die aufkeimende, dynamische Tech- und Startup-Szene zu sein. Vielen Studenten, mit denen ich mich unterhalte, nennen ähnliche Gründe für ihre Heimkehr. Es lässt sich nicht quantifizieren, aber Việt Kiêu und Vietnamesen mit Auslandserfahrung sind für Wirtschaft und Gesellschaft zweifelsohne eine enorme Bereicherung.

### 3.2 Von Vertrauensmangel und Risikovermeidung

Luke Krueger steht auf einer Bühne im Saigon Innovation Hub und schwitzt. Der großgewachsene Kanadier trägt ein rot-weißes, eng anliegendes Karohemd und spricht zu etwa 40 vietnamesischen Startup-Gründern. „Kann jeder etwas mit dem Begriff ‘Product Market Fit’ anfangen?“, fragt Krueger sein Publikum auf Englisch. Stille. „Ich interpretiere das als ein ‘Ja’“, sagt er und macht weiter. Etwa die Hälfte der Anwesenden trägt Kopfhörer, um die simultane Übersetzung von Kruegers Tipps zum Umgang mit Investoren zu verstehen. Auf die Frage, was der Unterschied zwischen einem Startup und einer etablierten Firma sei, meldet sich etwas zögerlich eine Unternehmerin. „Meiner Meinung nach erfindet ein Startup etwas Neues“, sagt die Vietnamesin. „Traditionelle Unternehmen machen etwas, das schon vorher da war.“ Ihre Antwort bewertet Krueger als „ziemlich gute Zusammenfassung“ und bittet anschließend darum, die Klimaanlage anzumachen.

Im Gebäude nebenan berät derweil Randy Thompson, Kruegers Partner bei der Investmentfirma Valhalla Private Capital, Investoren über die Bewertung von Startups. Die Gruppe ist etwas lebhafter und anscheinend erfahrener: Die meisten können mit Thompsons Begriffen wie „Convertible Note“, „Due Diligence“ und „Burn Rate“ etwas anfangen. Seit sieben Jahren trainieren Krueger und Thompson als Team Startups und Investoren in Lateinamerika, Afrika und Südostasien. In insgesamt 27 Ländern war das Duo schon, in Vietnam sind sie zum ersten Mal. Neben den Bootcamps investieren die beiden Kanadier auch selber.

Gründer in Schwellenländern seien zwar leidenschaftlich bei der Sache, oft aber nicht fit für die Ansprüche global agierender Investoren, erzählt mir

Krueger. Entweder haben sie bei Gesprächen mit Investoren die wichtigsten Geschäftszahlen nicht parat, wissen wenig über Kundenakquise oder setzen einen zu hohen oder niedrigen Preis für ihr Produkt fest, weil sie nicht ausreichend analysieren, ob es überhaupt einen Markt für ihre Idee gibt – Dinge, die auch gegenüber Kreditgebern wie Banken gelten. Zudem fehle unerfahrenen Unternehmern das Bewusstsein, dass Investoren irgendwann Rendite sehen wollen. „Die größte Schwierigkeit für Gründer in Ländern wie Vietnam ist der Übergang von der Startup-Phase zu einem mit Risikokapital finanzierten, profitablen Unternehmen“, erzählt mir Krueger bei einem Pitch Event am nächsten Tag, bei dem auch die Vietnamesin Vân Phạm ihr Startup lokalen und internationalen Investoren vorstellt.

Pham ist die Gründerin von Smiley Mushroom, das verschiedene organische Lebensmittel auf Pilzbasis verkauft, darunter Pilz-Wurst, Shiitakepilz-Fasern und Produkte für Vegetarier. Ihre Zielgruppe ist Vietnams wachsende städtische Mittelschicht, deren Konsumnachholbedarf und Ansprüche an gesundheitsbewusste Ernährung mit zunehmender Kaufkraft steigen. Pham ist eine selbstbewusste alleinerziehende Mutter aus Hanoi mit großen Plänen, die klein angefangen hat. Ihre Großmutter konnte wegen hohen Blutdrucks und Herzleidens nur einseitige Schonkost essen und fühlte sich deswegen permanent schwach. Dank Shiitakepilz-Fasern aus Phams Küche kam sie wieder zu Kräften. Angezogen durch den Geruch und Mundpropaganda, wie Pham sagt, erfuhren immer mehr Nachbarn von der Heilwirkung ihres Pilzgerichts. Bald war die Nachfrage so groß, dass sie die Fasern auch online verkaufte und per Post in alle Ecken von Hanoi schickte. Nach drei Jahren, 2013, stand Pham vor der Wahl: weitermachen wie bisher oder in größeren Dimensionen denken. Sie entschied sich für den Startup-Weg, nicht zuletzt weil sie hofft, so mehr Leuten mit ihren gesunden Pilz-Produkten zu helfen. Mit 10.000 US-Dollar Startkapital von der US-Organisation Thrive kaufte sie Maschinen und mietete eine größere Küche an. Die Smiley Mushroom Produkte gibt es in Bioläden und Online-shops zu kaufen. Noch dieses Jahr sollen mehrere nationale Supermarktketten dazu kommen.

Für ihren Erfolg hat Pham schon viel Anerkennung geerntet, darunter den ersten Preis beim Startup Vietnam Cup. Trotzdem würde ihr die Regierung durch das undurchsichtige Rechtssystem, unangekündigte Qualitätschecks und ausufernde Auflagen das Leben schwer machen. 2017 konnte Pham beispielsweise ihre Produkte ein halbes Jahr lang nur an Freunde und ihre Familie verkaufen, weil das zuständige Ministerium die nötige Lizenz für den Verkauf ihrer Lebensmittel ohne die Zahlung einer „Extragebühr“ nicht an sie aushändigen wollte. „Die Ministerien wissen nicht, wie Startups in der Realität leiden“, erzählt sie mir. „Ohne Beziehungen zu Behörden hast Du

verloren, vor allem wenn Du nicht genug Schmiergeld zahlen kannst.“

Inoffizielle Zahlungen sind nach wie vor gängige Praxis in Vietnam (siehe auch Kapitel 5.3). 2017 berichteten fast zwei Drittel aller Vietnamesen, dass sie für öffentliche Dienstleistungen Bestechungsgeld zahlten. Unter ausländischen Firmen waren es laut des 2017 Provincial Competitiveness Index rund die Hälfte; bei der Abwicklung von Zollvorgängen waren es zum Beispiel 53 Prozent. Da Firmen bei Umfragen aus Angst vor möglichen Konsequenzen nicht immer transparent sind, ist die Dunkelziffer sehr wahrscheinlich noch um einiges höher. Peter Häring, leitender Angestellter beim deutschen Unternehmen Groz-Beckert in Vietnam (siehe Kapitel 4), bestätigt dies mir gegenüber. Er schätzt, dass ein „Großteil“ der ausländischen Firmen regelmäßig Schmiergelder zahlte, darunter auch deutsche. Groz-Beckert vermeide es jedoch konsequent, um nicht in ein „Abhängigkeitsverhältnis“ zu geraten. „Sobald man einmal angefangen hat, muss man das Rad weiterdrehen“, sagt Häring. Ohne Bestechung dauerten behördliche Kontrollprozesse wie Zollinspektionen und Steuerprüfungen zwar teilweise deutlich länger; Verzögerungen in der Produktion habe es laut Häring dadurch aber bis jetzt noch nicht gegeben. Vorteilhaft – und teilweise notwendig – seien gute Kontakte zur Regierung; die Logistik-, Controlling- und Personalabteilungen von Groz-Beckert sind deshalb fest in vietnamesischer Hand.

Eine weitere vietnamesische Unternehmerin, die ich neben Vân Phạm von Smiley Mushroom in Ho-Chi-Minh-Stadt kennenlerne, ist My Phan. Vor zwölf Jahren eröffnete sie einen Massagesalon namens My Spa. Mittlerweile arbeiten in dem stilvoll eingerichteten Salon im Herzen der Stadt 45 ausschließlich weibliche Masseurinnen. My ist äußerst engagiert. Sie nimmt sich Zeit für persönliche Gespräche mit ihren Kunden und hat ein Auge fürs Detail: Bei meinem zweiten Besuch erinnert sich die schlanke Vietnamesin an meine Präferenz – mittlere Härte und Fokus auf den Schulter- und Nackenbereich. Die Massagen sind äußerst professionell; jeder Handgriff sitzt. Trotzdem ist der Preis für eine Stunde mit 320.000 vietnamesischen Dong (umgerechnet etwa 11 Euro) moderat.

Während Smiley Mushroom ein Startup im Wachstumsmodus ist, ist My Spa nach über einem Jahrzehnt noch immer ein Kleinunternehmen – und das obwohl das Geschäft laut Besitzerin My schon seit Jahren so gut läuft wie jetzt. Über weitere Filialen denke sie schon länger nach, aber erst dieses Jahr hat sie einen zweiten Salon aufgemacht, direkt um die Ecke des ersten. Demnächst möchte sie in der Nähe des 15 Gehminuten entfernten Bến Thành Markts eine dritte Filiale aufmachen. Nur habe sie noch nicht die richtige Person gefunden, die kompetent und vertrauenswürdig genug ist, um die Leitung einer ihrer Salons zu übernehmen. „I don't want

people to look down on me and spoil my name“, verrät sie mir. Sie hat Angst, ihren Ruf und ihr Geschäft zu verlieren, die sie über die lange Zeit hinweg mühsam aufgebaut hat. „Wenn ich nicht vor Ort bin, kann ich nicht den Service-Standard bieten, den meine Kunden erwarten und verdient haben“, sagt sie.

Ein genereller Mangel an Vertrauen und die Angst vor Kontrollverlust wie bei My von My Spa sind zwei wichtige Gründe, warum die meisten Geschäfte in Vietnam nicht expandieren. Kommt es zur Eröffnung einer zweiten Filiale, befindet sich diese wie bei My oft in unmittelbarer Nähe der ersten.

Bei mehr Standorten ist es unmöglich, überall gleichzeitig zu sein und nach dem Rechten zu sehen. Vietnamesen haben Angst davor, dass Angestellte sich in ihrer Abwesenheit auf ihre Kosten bereichern. Deshalb sichern sie sich nach allen Seiten hin ab und backen lieber kleine Brötchen.

Zahlen belegen dieses Phänomen: 2013 hatte die überwältigende Mehrheit der registrierten Geschäfte in Vietnam (94 Prozent) 50 oder weniger Angestellte. (2001 waren es noch 89 Prozent.) Bei dieser Größe ist die Produktivität freilich gering. Wachstum ist zwar naturgemäß mit Risiken behaftet; diese werden mittelfristig aber in der Regel durch Skalierungseffekte, höhere Margen, Spezialisierung und Innovationen mehr als wettgemacht. Ein weiterer Grund ist der vorherrschende Pragmatismus und die Neigung, lieber kurzfristig Gewinne zu maximieren, als ein nachhaltig profitables Geschäft aufzubauen. Thu, der Gründer von Christina's, beschreibt es so: „Die Unternehmer hier sind zwar sehr smart und kreativ, denken jedoch meist nur in kleinen Dimensionen. Sie können ohne Probleme ein kleines Geschäft aufbauen und betreiben und damit über die Runden kommen. Aber sie haben keine langfristige Strategie und versuchen immer wieder Abkürzungen zu nehmen. In Europa und den USA machen sich Gründer von Beginn an darüber Gedanken, wie ihr Startup 3.000 Filialen erreichen könnte. In Vietnam denken sie: 'Wie kann ich so schnell wie möglich am meisten Geld verdienen?' Und: 'Wie kann ich verhindern, dass es mir jemand wieder wegnimmt?'“

Auch vietnamesische Investoren, das wird mir immer wieder bestätigt, sind nicht gerade risikofreudig, was laut Investor-Coach Thompson in anderen Schwellenländern aber ähnlich ist. Sie stecken ihr Geld bevorzugt in konventionelle Geschäftsmodelle, mit denen sie vertraut sind, wie Restaurants, den Einzelhandel oder Massagesalons. Auch Schmuck und Immobilien stehen hoch im Kurs. „Sie investieren gerne in Dinge, die sie sehen und anfassen können“, erklärt mir Thompson. „Es ist viel leichter, die stetige Wertsteigerung eines Apartments zu verstehen, als den Wert eines auf der Blockchain Technologie basierten Software-Startups einzuschätzen, dessen

Nutzer am Anfang noch nichts zahlen.“

Möglichst schnell Rendite sehen zu wollen ist eine weitere Gemeinsamkeit zwischen vietnamesischen Gründern und Investoren. Deshalb sind bewährte Businesses wie Coffee Shops oder Phở-Restaurants beliebte Optionen. Sie gibt es zwar wie Sand am Meer, sind aber schnell und ohne viel Aufwand gegründet und versprechen regelmäßiges Einkommen. Dass in diesem übersättigten B2B-Bereich nur innovative Konzepte langfristig wirklich lukrativ sind, schreckt Vietnamesen nicht ab: Drei von vier Startups sind im Verbrauchergeschäft tätig. Laut Thu von Christina's ist dieser kurz-sichtige Blick auch bei Investoren weit verbreitet: Anstatt langfristig mit Startups zusammen zu arbeiten, verfolgen sie oftmals eher das Ziel, ihr investiertes Geld schnellstmöglich zurückzubekommen. Das macht sich auch in den hohen Erwartungen an die Gegenleistung bemerkbar: Manchmal verlangen sie schon in der ersten Finanzierungsrunde ganze 50 Prozent der Unternehmensanteile, so Thu. Üblich sind um die 20 Prozent.

### 3.3 Co-Working und Accelerators auf dem Vormarsch

An einem Freitag im Januar lädt mich Martial Ganière, ein aufgeweckter Europäer aus der französischen Schweiz, zum „Community Lunch“ in den Start Coworking Campus ein. Als Hauptspeise gibt es Fish and Chips, zum Nachtisch Rambutan. Mit am Tisch sitzen neben einem Việt Kiều noch neun Gründer und digitale Nomaden aus acht verschiedenen Ländern, darunter Dänemark, Indonesien und den USA. Die Atmosphäre ist familiär, die Unterhaltungen unter Männern sind angeregt. Ganière ist der erste und bislang einzige Ausländer, der in Ho-Chi-Minh-Stadt einen Co-Working Space betreibt. Der 40-Jährige kam 2012 nach HCMS, im selben Jahr in dem der erste Co-Working Space Vietnams überhaupt hier seine Pforten öffnete – noch dazu im selben Gebäude. Der Gründer war ein Amerikaner vietnamesischer Abstammung, der jedoch wegen einer Erblindung 2014 in die USA zurückkehrte. Noch im selben Jahr übernahm Ganière das 850 Quadratmeter große Areal. Abgesehen von Büros und Schreibtischen bietet Start Coworking Schlafzimmer, eine Küche, einen Pool, tägliche Mittagessen, mehrwöchige Kurse wie „English for Developers“ und „iOS swift 3 boot-camp“ sowie regelmäßige Tech Meetups und Workshops.

Um Geld zu sparen, arbeiten viele vietnamesische Unternehmer nach wie vor von zu Hause, aber immer mehr von ihnen können sich mittlerweile auch ein eigenes Büro leisten. „In Vietnam ist fast jedes Wohnzimmer eine Firmenzentrale“, erzählt mir Ganière. „Viele meiner Freunde arbeiten im Haus ihres Chefs, aber ihre Ansprüche an ihren Arbeitsplatz wachsen.“ Gemeint



sind Annehmlichkeiten am Arbeitsplatz wie kostenfreies WLAN und ein eigenes Kühlschranksfach – Dinge, die bei Co-Working Spaces mittlerweile Standard sind. Auch als flexible und kostengünstige Alternative zu langfristigen und teuren Mietverträgen werden Co-Working Spaces laut Ganière immer beliebter, auch wenn das Konzept noch recht unbekannt ist. Landesweit gibt es laut der Webseite Coworker.com mittlerweile 62 Einrichtungen mit insgesamt 12.500 Quadratmeter Bürofläche – davon fast die Hälfte in HCMS. Wenn die Anzahl der Einrichtungen im bisherigen Tempo weiter wächst, werden Co-Working Spaces im Jahr 2020 angeblich zwei Prozent der gesamten Bürofläche in Vietnam ausmachen. Aufgrund des steigenden Bedarfs will auch Ganière expandieren: Er sucht momentan nach Investoren für die Eröffnung zweier weiterer Campusse, jeweils einen in HCMS und im 60 Kilometer südöstlich gelegenen Vung Tau.

Mit Mitgliedern aus zehn Ländern ist Start wohl der internationalste der Co-Working Spaces in HCMS. Die meisten Einrichtungen sind eher auf vietnamesische Startups ausgerichtet, die primär an einem hippen Büro mit schnellem Internet und weniger an gemeinschaftlichen Aktivitäten interessiert sind, so Ganière, der die starke Fragmentierung der Szene als die größte Herausforderung für Startups in Vietnam bezeichnet. Potentielle Geschäftspartner würden sich entweder überhaupt nicht kennenlernen oder trotz ähnlicher Ideen einen Alleingang bevorzugen. Diese Einstellung ist laut Ganière und anderen Auswanderern im Wesentlichen einem universellen Misstrauen und der Vermeidung von Gesichtsverlust um jeden Preis geschuldet. Das stellt Kommunikation und Teamwork in Vietnam und anderen südost- und ostasiatischen Kulturen oft vor große Herausforderungen. „Vietnamesen sträuben sich vor Zusammenarbeit, weil sie damit riskieren, dass sie jemand kritisiert oder ihre Idee stiehlt“, erklärt mir Ganière. Sogar unter Arbeitskollegen soll Ideenklau verbreitet sein; das Ziel sei, einen etwaigen Bonus alleine einzustreichen. Ganière hofft, durch Networking-Veranstaltungen und Ideenaustausch nach und nach ein Gemeinschaftsgefühl in HCMS zu etablieren. So sollen Vietnamesen erkennen, dass sie gemeinsam mehr erreichen können. „Zusammenarbeit führt zu besseren Produkten und größeren Marktanteilen“, sagt Ganière. „Vor allem bei der Expansion in andere Länder kommst du als Einzelkämpfer nicht weit.“

Auch Förderprogramme wie Accelerators spielen beim Reifeprozess von Startup-Szenen eine wichtige Rolle. Durch das intensive Training bereiten sie Startups nicht nur auf den Markteintritt vor, sondern erhöhen auch ihre Chance, Risikokapital von Investoren zu bekommen. Oftmals bieten sie vielen ehrgeizigen Gründern auch überhaupt erst die Chance, ihre neuartigen Geschäftsmodelle zu testen. „Bei uns spielt nur das Potential der Idee und die Umsetzungsstrategie eine Rolle, nicht deine Herkunft oder ob du einen

reichen Onkel hast“, sagt Adrian Tan, Programmdirektor des VIISA Startup Accelerators in HCMS. „Accelerators demokratisieren Innovation“ lautet sein Credo passenderweise. Im Herbst 2016 zog Tan aus seiner Heimatstadt Singapur nach HCMS, um dort der jungen Startup-Szene auf die Beine zu helfen. Während des dreimonatigen VIISA Bootcamps erhielten die bislang 17 Startups jeweils 30.000 US-Dollar, davon die eine Hälfte in bar und die andere in Sachleistungen, wie ein Büro im Co-Working Space CirCO, Beratung von Mentoren, Online-Kurse sowie Zugang zu lokalen Dienstleistungen wie Zahlungsdienste. 60 Prozent der Gründer sind vietnamesisch, die anderen Startups kommen aus Südkorea, Indonesien und Singapur. Die beiden bekanntesten VIISA-Absolventen sind die Fitnessstudio-Plattform WeFit und die Lifestyle-App WisePass.

Einen weiteren Accelerator besuche ich in Da Nang, einer Küstenstadt auf halber Strecke zwischen HCMS und Hanoi. Mit einer Millionen Einwohner ist sie Vietnams viertgrößte Metropole. Die Stadt hat ein angenehmes Klima und erinnert mich mit ihren beleuchteten (und feuerspeienden) Brücken, Strandpromenaden und Hoteltürmen ein wenig an Miami. Neben HCMS und Hanoi ist Da Nang das dritte bedeutende Tech- und Startup-Zentrum Vietnams. „Welcome to our innovation hub by the sea!“ Mit diesen Worten begrüßt mich Bung Tran, CEO des zwei Jahre alten Danang Business Incubators (DNES), zu dem auch besagter Co-Working Space gehört. DNES ist quasi das Epizentrum Da Nangs sehr junger Tech- und Startup-Szene, die hinsichtlich ihrer Entwicklung etwa vier Jahre hinter HCMS und Hanoi liegt. Die Geburtsstunde Da Nangs Startup-Aktivitäten, erzählt mir Tran, war die Gründung des Da Nang Startup Councils 2016. Dank dieser Initiative entstand auch DNES, das seitdem 32 Frühphasen-Startups auf die Beine geholfen hat, die meisten von ihnen aus der Region.

### **3.4 Innovation „made in Vietnam“**

Trotz einzelner Erfolge bekannter Startups: Vietnams Gründerszene steckt noch halb in den Kinderschuhen. Das kann man zum Beispiel daran sehen, dass sich die allermeisten Startups noch vornehmlich auf Vietnam konzentrieren. Zumindest für ausländische Investoren ist das nicht sonderlich attraktiv: Ein Startup, das nur auf dem vietnamesischen Markt mit 95 Millionen potentiellen Kunden aktiv ist, verspricht schließlich weit weniger Rendite als eines, das die gesamte ASEAN-Region mit 611 Millionen Menschen anvisiert. Immer wieder höre ich, dass Unternehmer nicht früh genug darüber nachdenken, wie sie ihr Produkt oder ihren Service über ihre Region hinaus oder sogar global auf den Markt bringen können. Das liegt

natürlich auch daran, dass viele Gründer junge, unerfahrene Hochschulabsolventen sind, die vor allem Ideen in ihnen vertrauten Bereichen wie dem Bildungssektor haben. Hier stehen zum Beispiel Lösungen wie Sprachlernprogramme hoch im Kurs.

Der US-Amerikaner Mike Lynch, ein Investor, den ich bei dem bereits erwähnten Pitch Event in HCMS treffe, sieht Vietnam etwa zehn Jahre hinter Festlandchina. Im Reich der Mitte geschah Innovation bis zum Ende der 2000er vor allem durch „Copycats“, also in Form von Firmen, die besonders US-amerikanische Technologie-Produkte oder -Services kopierten und an den eigenen Markt anpassten. Etwa ab der Weltausstellung in Shanghai im Jahre 2010 haben Hightech-Giganten wie Huawei, Alibaba und Tencent den Spieß jedoch umgedreht: Innovation „made in China“ wie die Chinesische Selfie-App Meitu werden überall auf der Welt imitiert. So weit ist Vietnam noch nicht, aber auch dort ist das Nachahmen von anderswo bereits erfolgreichen Geschäftsmodellen, das Lynch „learn from and localize“ nennt, weit verbreitet: Zwei typische Beispiele sind der Online-Shop Lazada, der etwa ein Drittel des E-Commerce Geschäfts des Landes kontrolliert; und VietnamWorks, Vietnams älteste und größte Rekrutierungsplattform. Diese beiden Unternehmen stehen stellvertretend noch für einen weiteren Trend: Dass Gründer erfolgreicher vietnamesischer Startups oft (noch) Ausländer sind. Lazada, das sich Alibaba letztes Jahr einverleibte, stammt aus der Berliner Startup-Fabrik Rocket Internet; und VietnamWorks war die Idee des US-Amerikaners Jonah Levey, der seit dem Verkauf des Unternehmens selbst in vietnamesische Startups investiert.

Besonders gut scheint in Vietnam das Kopieren von erfolgreichen chinesischen Firmen zu funktionieren: Bekannte Beispiele sind VNTrip, eine vier Jahre junge Kopie der seit fast 20 Jahren bestehenden Buchungsplattform Ctrip; die E-Commerce Services Plattform Intrepid, die ein ähnliches Geschäftsmodell wie Baozun hat; und Ticketbox, in etwa die vietnamesische Version von Eventbrite. Diesen Beispielen ist außerdem gemein, dass deren Gründer allesamt Vietnamesen sind. Das zeigt, dass das Modell mehr und mehr Verbreitung findet. Allerdings ist das „learn from and localize“-Konzept kein Selbstläufer: Die vietnamesische Blitzangebot-Webseite Top Mot mit schwedischem Gründer, eine „Kopie“ des chinesischen Vipshop, konnte sich nur ein Jahr auf dem Markt halten.

Dass Innovation in Vietnam noch vornehmlich in Form von „learn from and localize“ stattfindet, passt zu der Analyse des Global Entrepreneurship Monitor, laut dem Gründer in Vietnam noch weitestgehend auf Input von außen angewiesen sind. In dieser ersten von drei Entwicklungsphasen befinden sich auch noch die Startup-Ökosysteme in Ländern wie Russland und den Philippinen. Nachbarländer Vietnams wie China, Thailand und Malay-

sia haben laut der Einstufung hingegen bereits die zweite Evolutionsstufe erreicht: Hier beruhe Wachstum auf der Entwicklung effizienterer Herstellungsprozesse und höherer Produktqualität. Von einer auf Innovation basierten Wirtschaft in Städten und Ländern wie Hongkong, Singapur, Südkorea und Australien ist Vietnam heute noch weit entfernt. Dies sieht man zum Beispiel an der relativ geringen Startup-Dichte in HCMS. Investor Lynch glaubt, Vietnams Gründerszene könnte doppelt so schnell reifen wie die Thailands und Südkoreas, vor allem, weil Vietnam von den Erfolgen Chinas und anderer erfolgreicher Startup-Nationen lernen kann.

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass das Modell „Nachahmung“ sowohl für China als auch für Vietnam gut funktioniert hat. Dadurch profitierte nicht nur die hiesige Wirtschaft – auch junge Gründer und ihre Mitarbeiter sammelten so wertvolle Management-Erfahrung, lernten den vietnamesischen Markt mit seinen Eigenheiten sehr gut kennen und konnten ein wertvolles Netzwerk an Investoren, Mentoren und anderen Unternehmern aufbauen. Zusammen mit der Auslandserfahrung der *Việt Kiều*s ist diese zweite Gründer-Generation, deren Mitglieder ihre ursprünglichen Businesses verkaufen und danach weitere Firmen aufbauen sowie in Startups investieren, von unschätzbbarer Bedeutung für die Weiterentwicklung von Vietnams Startup-Szene.

Ein Mitglied dieser zweiten Gründer-Generation ist Unternehmer und Investor Bui Ngoc Anh. Nachdem er fünf Jahre bei ausländischen Firmen in Hanoi gearbeitet hatte, gründete der Vietnameser im Jahr 2000 die Public Relations Firma AVC Communications. Zwölf Jahre später verkaufte er sie an das globale PR-Unternehmen Edelman. 2016 folgte sein zweites Startup, Vietstar Food, bestehend aus einer Hähnchenrestaurant-Kette und einem Catering-Service für High Schools in HCMS. Anhs Erfahrung mit vietnamesischen Gründern in seiner Rolle als Investor deckt sich weitestgehend mit denen von Startup-Coach Krueger und meiner anderen Gesprächspartner: Unternehmer validieren ihre Idee oder Geschäftsmodell zu selten, es mangle ihnen an Führungsqualitäten und Geschäftserfahrung, die Kooperationsbereitschaft unter ihnen sei gering, proaktives Netzwerken um Zugang zu Investoren und Mentoren zu gewinnen sei die Ausnahme und die Qualität ihrer Investoren-Pitches sei mangelhaft.

Anh sagt, er sei 2015 einer der allerersten Vietnamesen gewesen, die Geld in Startups steckten. Bis jetzt hat der 45-Jährige in drei junge Firmen investiert und fungiert gleichzeitig als ihr Mentor. Auch drei Jahre später sei die Zahl der erfahrenen Investor-Mentoren, die ihr Wissen an junge Gründer weitergeben, noch überschaubar, sagt Anh. Zusammenarbeit geschehe meistens noch aus Notwendigkeit. Naturgemäß braucht der Aufbau einer florierenden, nachhaltigen Startup-Gemeinschaft – ein Prozess, der gut do-

kumentiert ist – vor allem Zeit. Und eine Kultur der Kooperation, die auf Vertrauen und gegenseitiger Unterstützung basiert wie die „Pay It Forward“-Mentalität, von der oft in den USA zu hören ist. Dort ist es in der Startup-Szene üblich, selbst potentiellen Wettbewerbern zu helfen, auch wenn man von ihnen nicht direkt etwas zurückbekommt. Denn solange jeder so denkt und handelt, profitieren alle früher oder später davon.

Durch die USA sind bereits mehrere Gründer-Wellen gerollt und haben dabei Großes bewirkt: Zum Beispiel die sogenannte „PayPal Mafia“, von der mittlerweile sechs Mitglieder Milliardäre sind, darunter Elon Musk, Peter Thiel und Reid Hoffman. Die drei Unternehmer haben nach dem Verkauf von PayPal an eBay im Jahr 2002 zum Beispiel Tesla Motors, Palantir Technologies und LinkedIn gegründet und seitdem in unzählige andere Startups investiert. Sobald genug junge Gründer von den Ratschlägen und dem Geld der ersten vietnamesischen Gründer-Generation profitiert haben, glaubt Investor-Mentor Anh, wird sich diese Pay It Forward-Mentalität auch in Vietnam rasch verbreiten. „Nachwuchsunternehmer brauchen zunächst einmal Zeit, um Geschäftserfahrung zu sammeln“, erzählt er mir. „Vorbilder können diesen Prozess beschleunigen. Sie wissen bereits, worauf es ankommt.“ Der regelmäßige Austausch mit Jungunternehmern würde auch ihm selbst nutzen, weil er so auf dem neuesten Stand bleibe und ihm durch die Unterhaltungen neue Geschäftsideen einfallen würden.

Durch die Hilfe von Mentoren wachse auch langsam aber sicher die unternehmerische Weitsicht und der Mut zur Expansion bei vietnamesisch geführten Startups, glaubt Anh. Das zeigen auch die bereits erwähnte Lifestyle-App WisePass sowie das Travel-Startup Christina's. WisePass, das man bereits in HCMC, Hanoi und Bangkok nutzen kann, will bis Ende 2018 den Sprung in fünf weitere Länder Südostasiens wagen; und Christina's, das bereits in sechs Städten in Vietnam aktiv ist, will kurzfristig auch in Thailand, Japan und Australien Fuß fassen. Investor Mike Lynch glaubt, Christina's sei eines der ersten richtigen Beispiele für Innovation „made in Vietnam“ – eine originäre Idee mit dem Potential, überall Erfolg zu haben. „Christina's hat den extremen Gegensatz zwischen dem boomenden Tourismus und der schlechten Angebotslage erkannt und darauf eine praktische und global anwendbare Lösung gefunden“, glaubt Lynch. Die entscheidende Frage ist, wann das Modell durchstartet. Lynch glaubt, dieser Zeitpunkt wird erreicht, sobald mehr Pioniere wie Thu dem Rest gezeigt haben, wie es gelingen kann. Insgesamt gesehen sind schon früh jenseits Vietnams Landesgrenzen denkende und agierende Gründer, die nicht in die Nachahmer-Kategorie fallen, noch die Ausnahme.

### 3.5 Baustelle Finanzverkehr

Bei der Finanzierung von Startups in Vietnam gab es zuletzt gute Neuigkeiten: 2017 wurden laut Topica Founder Institute Investitionen in Höhe von insgesamt 291 Millionen US-Dollar getätigt – 44 Prozent mehr als im Vorjahr. Ein weiteres gutes Zeichen: einheimische Investoren schlossen zum ersten Mal mehr Deals als ihre ausländischen Kollegen ab; allerdings war der Transaktionswert der Ausländer insgesamt grob fünfmal höher. Das bedeutet, dass vor allem Startups in der Wachstumsphase, wo die Höhe der Deals normalerweise ein Mehrfaches der Frühphasen-Investments ist, nach wie vor auf ausländische Investoren angewiesen sind. Zudem hatten insgesamt zwei Drittel aller Deals einen Wert von weniger als einer Million US-Dollar. Das ist ein weiterer Hinweis auf geringe Aktivität in der entscheidenden zweiten und dritten Finanzierungsrunde, in der Startups beispielsweise in neue Märkte expandieren. All das wäre an sich nicht sonderlich problematisch, wäre da nicht die unklare Rechtslage in Vietnam. In vietnamesische Startups zu investieren ist zwar in der Theorie für ausländische Investoren relativ leicht; das investierte Geld dann später aber auch wiederzubekommen, nachdem das Startup beispielsweise aufgekauft wurde, gestaltet sich oftmals als schwierig. Dies liegt unter anderem an den Besonderheiten des vietnamesischen Devisen- und Steuerrechts, das aber noch eines der kleineren Übel ist: Bestechliche Richter, Nepotismus, mangelhafte und bisweilen willkürliche Strafverfolgung sowie Prozessverschleppung – Dinge, die in Vietnam an der Tagesordnung sind – erschweren die Repatriierung von Geld zusätzlich. Nicht selten kommt es außerdem zu Rechtsstreitigkeiten mitsamt Gerichtsterminen. „Das Rechtssystem ist nicht bereit für Risikokapitalfinanzierung“, bilanziert deswegen auch VIISA's Adrian Tan.

Freilich ist es schwer zu sagen, wie viele Startups wegen der noch immer unsicheren Rechtslage und der daraus resultierenden Skepsis ausländischer Investoren später oder gar nicht an Geld kommen; oder wie viele auf einheimische Investoren mit weniger Investitionskraft ausweichen müssen oder sogar scheitern. Auch ist unklar, wie viel weniger Risikokapital aus dem Ausland deshalb tatsächlich nach Vietnam fließt. Die meisten Investoren, mit denen ich mich darüber unterhalte, sagen mir, Startups würden so oder so an genug Geld kommen, vor allem weil die Finanzierungsrunden in Vietnam im Vergleich zu anderen Ländern der Region noch ziemlich klein sind. Abschreckend wäre die undurchsichtige Situation vor allem für diejenigen Investoren, die mit Vietnam noch nicht vertraut sind. Jene mit mehr Erfahrung finden entweder Wege, um ihr Geld wiederzubekommen, oder sie 'recyceln' das Geld, indem sie es in andere Investmentfonds stecken. Außerdem würden Vietnams Standortvorteile wie der relativ große Markt

das Risiko für viele Investoren wettmachen. Und in Ländern wie Thailand und Indonesien sei die Situation ähnlich.

Es ist anzunehmen, dass die unsichere Lage für ausländische Investoren in den kommenden Monaten und Jahren durch neue Gesetze transparenter und weniger risikoreich wird. Anfang März 2018 unterschrieb die Regierung zum Beispiel die wiederholt angekündigte Verordnung 38. Zwar fanden Vorschriften wie das Gesetz für kleine und mittelständische Firmen (SMEs) und das Unternehmens-Gesetz von 2014 schon vorher Anwendung auf Start-ups und Investoren – sie agierten also nicht etwa im rechtsfreien Raum – aber die neue Verordnung 38 reguliert zum ersten Mal explizit Investitionen in Startups. Ich möchte wissen, was VIISA's Adrian Tan und Bung Tran von DNES von der Verordnung halten. Ersterer zeigt sich unbeeindruckt. „Ich freue mich erst, wenn es auch umgesetzt wird.“ Tran nennt die Neuigkeiten hingegen einen „großen Schritt für Risikokapital-Investitionen in Vietnam“, fügt aber hinzu, dass man noch auf „amtliche Anweisungen“ warten müsse. Damit meint er die sogenannten Circulars, die die Details von Verordnungen festlegen, im Fall von Verordnung 38 unter anderem die konkrete Ausgestaltung der Rechte ausländischer Investoren. Für ihre vietnamesischen Geldgeber ist es zumindest theoretisch schon jetzt leichter, Kapital zu mobilisieren: Künftig können sie auch ohne Bank einen Startup-Investmentfonds gründen und so Geld sparen. Auf dem Papier ist der Rechtsstatus für vietnamesische Investoren jetzt also geregelt.

Trotzdem ist das Thema Kapitalbereitstellung und Kapitalfluss für Start-ups insgesamt ein schwieriges, was auch daran liegt, dass der Zahlungsverkehr in Vietnam nach wie vor von Bargeld dominiert wird. Egal ob Restaurants, Bars oder Supermärkte – Vietnamesen zahlen meistens in bar. Meiner Erfahrung nach ist etwa jede dritte Zahlung nur mit Dong-Scheinen möglich. Und jedes Mal wenn ich mit Kreditkarte bezahle, muss ich erst meine Pin eingeben und dann meistens zweimal unterschreiben. Es überrascht daher nicht, dass die Durchdringungsrate von Kreditkarten nur etwa drei Prozent beträgt und dass nur etwa ein Drittel der 92 Millionen Vietnamesen über ein Bankkonto verfügt. Während des VIISA Accelerators können Start-ups deshalb kostenlos den Bezahlendienst Payoo nutzen um Zahlungen leichter nachzuverfolgen.

Dass sich daran bald grundlegend etwas ändern wird, ist unwahrscheinlich, nicht zuletzt weil Bargeld Korruption ermöglicht und am Leben hält. Hinzu kommt, dass das komplizierte Rechts- und Buchhaltungssystem wie schon erwähnt von Anfang an hohe Kosten für Startups verursacht. „Das ist wie von einem Baby von Geburt an Steuern zu verlangen“, sagt VIISA's Tan. „Die Regierung sollte Firmen erst besteuern, wenn sie aus dem Größten raus sind.“ In der Tat gibt es in Vietnam im Vergleich zu anderen

südostasiatischen Ländern wie Singapur und Thailand wenig Steueranreize für Startups sowie SMEs. Beide müssen ab Tag 1 Steuern zahlen.

Ein im Januar dieses Jahres in Kraft getretenes Gesetz zur Unterstützung von SMEs mit weniger als 200 Mitarbeitern verspricht jedoch – zumindest theoretisch – Abhilfe. Der Maßnahmenkatalog beinhaltet Steueranreize und Steuervergünstigungen, leichteren Zugang zu Kapital dank diverser hierfür eingerichteter Regierungsfonds sowie die Einführung eines vereinfachten Buchhaltungssystems. Über das SME-Gesetz spreche ich mit dem ehemaligen Vizeminister für Planung und Investition Dang Huy Dong in einem Café am Hồ Hoàn Kiếm See im Herzen von Hanoi. Der 61-Jährige, der Ende 2017 nach mehr als 15 Jahren im Staatsdienst in den Ruhestand ging, ist tiefenentspannt und fest davon überzeugt, dass Startups und Investoren dank der neuen Gesetze der Regierung einen guten Stand haben.

So behauptet er etwa, Risikokapital und Investoren seien mit „absoluter Sicherheit“ rechtlich geschützt. Auch die Umsetzung sei „kein Problem“, sagt Dong in sehr gutem Englisch mit leicht britischem Akzent. Weiterhin schwärmt er von der Resolution 19, die „unnötige Komplikationen“ beseitige: Verschiedene Behörden würden Geschäfte künftig zusammen an einem einzigen Tag besuchen. Zudem soll die Resolution die Zahl der überflüssigen Lizenzen und den damit verbundenen Behördengängen erheblich reduzieren. Laut Dongs Biographie auf der Webseite des Ministeriums ist sein „Political Argument Level“, was wohl so etwas wie Durchsetzungsfähigkeit bedeutet, „fortgeschritten“. In der Tat versteht es der wortgewandte Vietnameser, Maßnahmen der Regierungen in ein sehr positives Licht zu rücken und kritische Fragen freundlich abzuwiegeln.

Auf den ersten Blick sehen die Resolution 19, das SME-Gesetz und die Verordnung 38 beeindruckend aus. Zahlreiche Studien zeigen aber, dass zwischen den offiziellen Verlautbarungen und der Realität in Vietnam mitunter Welten liegen. Laut des „Ease of Doing Business“ Berichts der Weltbank zum Beispiel schneidet Vietnam 2017 am zweitschlechtesten beim Erhalt von Krediten ab. Nur Baugenehmigungen sind anscheinend noch schwerer zu bekommen. Auch die Erfahrung von Startup-Gründern, Investoren und anderen Insidern der Startup- und Investment-Szene Vietnams zeigt, dass viele Gesetze und Vorschriften oft nur auf dem Papier existieren, Schlupflöcher offen lassen, sich gegenseitig widersprechen und, wenn es darauf ankommt, recht willkürlich ausgelegt, umgangen oder gar gänzlich ignoriert werden können.



### 3.6 Standortvorteil Vietnam

Die IT Outsourcing-Industrie ist ein weiteres wichtiges Puzzleteil von Vietnams Wirtschaft. Die Suche nach einem Startup in diesem Bereich dauert nicht lange: Schnell stoße ich auf NFQ Asia, das IT-Projekte für „ambitionierte Online-Unternehmer“ auf der ganzen Welt durchführt, darunter auch viele deutsche Startups. Im futuristisch anmutenden Vincom Center treffe ich Gründer Lars Jankowfsky. Der selbsterklärte „Nerd und Rocker“ ist einheitlich schwarz gekleidet; nur seine Krücken – die Folge eines Skiunfalls in Europa – sind blau. Das Jahr 2014 verbrachte Jankowfsky in Südostasien, um die Region genauer unter die Lupe zu nehmen. Vietnam habe ihn damals besonders beeindruckt. „Die Energie war eine völlig andere als in Europa“, erinnert sich der gebürtige Bayer. Im Gegensatz zu Thailändern, die er als gebildet, aber eher selbstgefällig erlebte, überzeugte die Arbeitsmoral der Vietnamesen ihn sofort. Nicht ohne Grund werden die Vietnamesen oft als die „Preußen Asiens“ bezeichnet.

Die Kriege im 20. Jahrhundert gegen die USA, Frankreich, Kambodscha und China, in dem 1979 noch die Eltern der Generation der meisten seiner Mitarbeiter kämpften, haben laut Jankowfsky die vietnamesische Arbeitsethik besonders geprägt. „Vietnamesen sind ein relativ zähes Volk“, findet er. „Sie versuchen, den durch die Kriege entstandenen Rückstand irgendwie aufzuholen.“ Gleichzeitig hätten sie dadurch eine kämpferische Grundhaltung entwickelt: „Vietnamesen sind wirklich hungrig nach Erfolg und arbeiten sehr, sehr hart. Sie beißen sich durch, egal was kommt. Das ist genau das, was ein Startup braucht.“ Auch die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal, sowohl Entwickler als auch Spezialisten im Bereich Human Resources, war bei der Standortwahl aus Jankowfskys Sicht ein großes Plus. Und Universitäten wie die australische RMIT, in HCMC mit einem großen Campus vertreten, seien wahre Talentschmieden. 2013 studierten 55.000 Vietnamesen im Bereich Informations- und Kommunikationstechnik an fast 300 Universitäten und Colleges. Außerdem habe Vietnam eine „geheime Superwaffe“: Việt Kiều und andere Vietnamesen mit Auslandserfahrung. Bei NFQ Asia haben alle Projektleiter zumindest in einem anderen Land studiert. Diese „unglaublich gut ausgebildeten“ Leute mit starker westlicher Prägung seien zwar nicht „billig“, im Vergleich zu Deutschland aber trotzdem wesentlich günstiger, sagt Jankowfsky.

Streng genommen ist NFQ Asia kein Startup mehr, zumindest was die Größe angeht. Seit den bescheidenen Anfängen vor drei Jahren mit fünf Entwicklern ist das Unternehmen rasant gewachsen: Auf rund 1.500 Quadratmetern sitzen weit über 100 Entwickler, Tendenz steigend. Neun von zehn von ihnen sind Vietnamesen. In den beiden Großraumbüros mit Start-

up-Flair gibt es diverse Gadgets wie einen Boxsack und Arcade-Automaten, an denen man Street Fighter spielen kann. Die „Devs“, kurz für Developer (Entwickler), sollen sich wohlfühlen. Als ich das Büro gegen 19 Uhr verlasse, spielen im Meeting Room etwa ein Dutzend Vietnamesen angeregt Poker. Auch Aktivitäten wie mehrtägige Ausflüge mit dem ganzen Team innerhalb Vietnams und ins benachbarte Ausland sollen das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken. Im Februar waren alle 130 Mitarbeiter in Bangkok – mitsamt der Reinigungskraft.

„Es dauert lange, bis Du die Loyalität der Leute hier gewinnst“, verrät mir Jankowfsky. „Wenn Du sie aber erstmal hast, sind sie super loyal – solange Du sie nicht vergraulst. Du musst immer schön marktgerecht zahlen und Löhne regelmäßig erhöhen. Geld ist ganz, ganz wichtig.“ Aktuell verdienen Entwickler bei NFQ Asia zwischen 1.000 und 2.000 US-Dollar im Monat, also fünf- bis zehnmal so viel wie das durchschnittliche Monatsgehalt in Vietnam, das bei rund 200 US-Dollar liegt. Eine Herausforderung sei die große Diskrepanz zwischen geschriebenem und gesprochenem Englisch, so Jankowfsky. Das kann ich bestätigen: vor allem an der Aussprache hapert es Vietnamesen oft. Häufig lassen Vietnamesen den hinteren Teil eines Wortes weg oder verschlucken das „s“. Meiner Erfahrung nach sprechen vietnamesische Unternehmer, Investoren und Mitarbeiter von Startups aber recht gut Englisch, vor allem im Vergleich zu anderen südostasiatischen Ländern. Ein weiteres Manko sei die starke Hierarchie-Gebundenheit der Vietnamesen. „Wenn Leute tatsächlich tun, was man ihnen sagt, ist das grundsätzlich gar nicht so schlecht. Im Startup-Bereich geht es aber wesentlich agiler zu. Da brauchst du Leute, die mitdenken und ihr Herzblut reinlegen.“

Einen ähnlichen Standpunkt vertritt Projektleiterin Natascha Tiotuico. Die Deutsche mit philippinischen Wurzeln, die vor fast drei Jahren bei NFQ anheuerte, sagt, vietnamesischen Mitarbeitern mangle es an Diskussionsfreudigkeit und einem positiven Umgang mit konstruktiver Kritik. Anstatt Entscheidungen im Team zu treffen, kommunizieren sie lieber per Chat – auch wenn sie sich gegenüber sitzen. Das führe dazu, dass sich nur selten die beste Idee durchsetzt. „Entweder wird es indirekt ausgefochten oder man hört einfach dem Älteren zu“, sagt Tiotuico, die in Berlin Informatik studierte.

Für Khoa Tran, einen 26-Jährigen vietnamesischen Entwickler, ist das Beste an seinem Job bei NFQ Asia die Möglichkeit, mit vielen Startups von Anfang an zusammen zu arbeiten und dadurch nicht nur technische Dinge zu lernen, sondern auch Erfahrungen, was Finanzierung und Management angeht, zu machen. Und selbst wenn eines „seiner“ Startups, mit dem er arbeitet, Pleite geht – sein Job und sein Gehalt sind (einigermaßen) sicher. Diese Einstellung passt gut zur Mentalität der Vietnamesen: Sie sind zwar experimentierfreudig, existentielle Risiken meiden sie aber meist lie-

ber. Geld ist eine wichtige Motivation, aber Trans Einschätzung nach geht es den meisten Vietnamesen im Wesentlichen darum, ihr Land – und später die Welt – voranzubringen. Es sollte hier erwähnt werden, dass es in Vietnam weiterhin ein „Luxus“ bleibt, sich solche Motivationen „leisten“ zu können.

Das vielleicht größte Kapital Vietnams sind die Eigenschaften seiner Einwohner: Sie haben Improvisationstalent, sind belastbar, pragmatisch, wissbegierig, lernfähig, unternehmerisch veranlagt, motiviert und optimistisch. Noch dazu sind sie jung: Das Durchschnittsalter der Vietnamesen liegt mit 31 Jahren ganze 13 Jahre unter dem deutschen Durchschnitt, 60 Prozent der Bevölkerung ist unter 35. Darüber hinaus sind 54 Millionen der insgesamt 95 Millionen Vietnamesen im erwerbsfähigen Alter. Dass 91 Prozent aller Vietnamesen laut World Economic Forum Erscheinungen der Globalisierung wie internationalen Handel und ausländische Direktinvestitionen als grundsätzlich positiv einschätzen, ist ebenfalls nicht zu unterschätzen. Außerdem sieht mehr als die Hälfte Immigration als eine Bereicherung – nur in Indien und den Vereinigten Arabischen Emiraten teilen mehr Menschen diese Einstellung.

### **3.7 Kleiner Startup-Sektor, große Ambitionen**

Die Regierung setzt einiges in Bewegung, damit Vietnam bis zum Jahr 2020 eine „Startup-Nation“ mit einer Million Unternehmen wird. (Derzeit gibt es in Vietnam um die 600.000 SMEs, die rund 40 Prozent der BIPs ausmachen. Davon sind je nach Schätzung zwischen 1.000 und 3.000 aktive Startups.) Ein Beispiel sind die drei High-Tech Parks, jeweils einer in Hanoi, Da Nang und HCMC, die die Regierung finanziert. Letzterer trägt den hochtrabenden Namen Saigon Silicon City und soll ab 2020 auf 52 Hektar Firmen wie FPT Software, Schneider Electric und Intel sowie mehrere Universitäten beherbergen. Eine weitere staatliche Initiative dieser Größenordnung ist das „National Innovative Startup Ecosystem“, kurz Projekt 844, ein Vorhaben des Ministeriums für Wissenschaft und Technologie. Bis 2025 sollen davon 2.000 Startups profitieren, unter anderem durch Trainingsprogramme und ein „nationales Startup-Portal“ mit Ressourcen und Informationen. Dahinter stecken allerdings private Investoren mit eigenen Interessen, darunter die Accelerators Vietnam Silicon Valley und Topica Founder Institute sowie die FPT Corporation. Ob das 2016 angekündigte Projekt konkrete Fortschritte gemacht hat, kann mir niemand genau sagen. Der US-Amerikaner Andrew Rowan, Autor des Buches Startup Vietnam, nennt Projekt 844 einen „guten Start“, betont jedoch, dass es weiterer „sinnvoller, verpflichtender und nachhaltiger Initiativen“ von Seiten der Regierung be-

darf, um zu zeigen, dass sie es wirklich ernst meint mit Startups.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Startups keinen so leichten Stand haben, wie die Regierung oft behauptet und wie es vielgelobte Gesetze vermuten lassen. Hochtrabende Initiativen erwecken den Anschein, die Regierung verfolge ein fundiertes Konzept; in Wirklichkeit ist es oft Aktionismus. Es hapert also nicht am politischen Willen, sondern an der teils krassen Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität. Vietnams Regierung muss dafür sorgen, dass bestehende Gesetze auch umgesetzt und eingehalten werden, eine klare Gesetzeslage und einheitliche Wettbewerbsbedingungen schaffen, einheimische und ausländische Firmen und Interessen gleichstellen und -behandeln sowie Anreize und Steuervorteile wie für große ausländische Firmen bieten. Kurzum: Sie muss die Rahmenbedingungen schaffen, damit Vietnams aufkeimende Startup-Szenen in HCMC, Hanoi und Da Nang sich ungestört entfalten können – und damit die Regierung ihre eigenen ehrgeizigen Ziele erreichen kann.

Ganz gleich wie effektiv staatliche Projekte und Gesetze sein werden, auf absehbare Zeit werden Unternehmer jedoch auf notwendige Übel wie das Zahlen von Schmiergeld angewiesen bleiben. Denn oftmals können sie nur so Zugang zu Ressourcen der Regierung erhalten, Bürokratie umgehen und ihr Einkommen erhöhen. Kleinunternehmern und Startup-Gründern bleibt also nichts anderes übrig, als sich den Gegebenheiten anzupassen. Für Christina's Thu Nguyen – und so gut wie jeden anderen meiner Gesprächspartner – überwiegen jedenfalls klar die Vorteile, die Vietnam zu bieten hat. „Es macht Spaß, es ist dynamisch, und es kommen reihenweise talentierte Leute aus der ganzen Welt nach Vietnam wegen der Möglichkeiten, die das Land ihnen bietet, und weil es leicht und günstig ist, hier Startups zu gründen. Ich möchte ein Business hier in Vietnam aufbauen und damit global erfolgreich sein. Wenn uns das gelingt, wird jeder andere Gründer sagen ‘Hey, schau mal, Christina's hat es geschafft. Dann schaffen wir das auch.’“

#### **4. Deutsche Tugenden für Vietnam**

Glatze, Ziegenbart, weiße Kleidung und Brille – der Vietnameser Francis Văn Hôi hat das Aussehen und die Aura eines chinesischen Zen-Mönchs. Der charismatische Gründer der Gastronomieschule An Rê Mai Sen, den seine Schüler achtungsvoll „Bố Francis“ („Vater Francis“) nennen, kam 1976 als Bootsflüchtling nach München und machte dort eine Ausbildung zum Koch. Später wurde er erfolgreicher Gastronom und startete ein Im- und Exportgeschäft für Lebensmittel. 2009, nach 33 Jahren in Deutschland, kehrte er schließlich in seine Heimat zurück. Dort konnte er trotz mangelnder Un-

terstützung von Seiten der vietnamesischen Regierung 2014 seine lang gehegten Pläne für eine Gastronomieschule in die Tat umsetzen. Das macht Francis zu einem Vorreiter der dualen Ausbildung nach deutschem Vorbild in Vietnam. Wie diese Pionierarbeit aussieht, will ich mir genauer anschauen. Ich besuche das Ausbildungszentrum An Rê Mai Sen zusammen mit einer Reisegruppe der Freundschaftsgesellschaft Vietnam. Bei unserem Besuch gibt es Wiener Würstchen, Krautsalat und deutsches Graubrot aus der hauseigenen Küche. Die munde Mahlzeit nehmen wir in dem öffentlichen Bistro zu uns, das auf dem 1.300 Quadratmeter kleinen Areal der Gastronomieschule liegt. Die Azubis bedienen uns.

Seit 2014 starten bei Francis jedes Jahr 45 junge Vietnamesen aus sozial benachteiligten Familien die dreijährige Koch-, Restaurantfachkraft- oder Bäckerlehre nach dem deutschen dualen System. Francis würde gerne noch mehr Lehrlinge aufnehmen, doch das Ausbildungszentrum platzt aus allen Nähten. Über 300 Anträge muss er jedes Jahr ablehnen. Weitere Praxiserfahrung sammeln die Azubis durch Praktika in Fünf-Sterne-Hotels und durch Event-Catering. Das Resultat kann sich sehen lassen: Die Auszubildenden können überdurchschnittlich gut Englisch, sind zuvorkommend, ohne ihre Gäste zu bevormunden (das erlebe ich hier immer wieder), und kennen die Speisekarte auswendig. Kurzum: sie beherrschen ihr Handwerk. Der Unterschied zu den meisten Restaurants, Hotels und Bars, die ich besuche, ist merklich. Aus eigenen Erfahrungen mit dem oft mangelhaften Kundenservice konnte ich sehen, dass kompetente Kellner und andere Servicekräfte in Vietnam noch Mangelware sind. Selbst in etablierten Hotels bleibt der Service oft hinter den Erwartungen zurück.

Der Gastronomiebereich ist keine Ausnahme: Auch anderen Industrie-sektoren fehlen solide ausgebildete Facharbeiter, weil das vietnamesische Berufsbildungssystem mit der rasanten wirtschaftlichen Entwicklung der letzten Jahre nicht Schritt halten konnte. Und die spät angestoßene Modernisierung kommt erst langsam in Gang. Das führt zum Beispiel dazu, dass Vietnamesen einen Beruf in der Regel „on the job“ erlernen müssen, auch wenn sie bereits eine (sehr theorielastige) Ausbildung absolviert haben.

Nach Einschätzung vieler Unternehmer und Wirtschaftsvertreter die ich treffe, ist die Verfügbarkeit ausreichend qualifizierter Arbeitskräfte der wichtigste Standortfaktor für Vietnam. Die Berufsbildung spielt dabei eine zentrale Rolle, denn der Bedarf an Fachkräften steigt stetig mit fortschreitendem Wachstum, neuen fachlich-technischen Herausforderungen und mit Blick auf die regionale und internationale Wettbewerbsfähigkeit. Wie groß der Mangel an Facharbeitern und Technikern mit praxisorientierter Berufsausbildung genau ist, kann mir niemand sagen. Belastbare Zahlen gibt es keine.

#### 4.1 Duale Ausbildung bei Bosch in Vietnam

An Rê Mai Sen ist nicht die einzige Initiative, die in Vietnam nach deutschem Vorbild dual ausbildet. Das Technologie- und Dienstleistungsunternehmen Bosch, das bereits seit 1994 in Vietnam aktiv ist, machte 2013 den Anfang. Seitdem haben mehr als 100 junge Vietnamesinnen und Vietnamesen die dreieinhalbjährige Lehre zum Industriemechaniker und Mechatroniker begonnen. Die Ausbildung läuft in Kooperation mit der deutschen Außenhandelskammer (AHK) in Vietnam und dem nordwestlich von Saigon gelegenen Kompetenzzentrum für berufliche Bildung LILAMA 2. Absolventen erhalten eine Doppelzertifizierung, die in Vietnam und Deutschland Gültigkeit besitzt.

Bei einem Besuch des Ausbildungszentrums, das unweit von LILAMA 2 in der Dong Nai Provinz nordöstlich von Ho-Chi-Minh-Stadt (HCMS) liegt, erhalte ich einen guten Überblick über das Programm, in das Bosch laut eigenen Angaben bereits knapp eine Million Euro investiert hat. Die Anzahl der Azubis in der großzügig angelegten Halle ist überschaubar – nur ein gutes Dutzend sehe ich an den 48 Maschinentischen fräsen, drehen und bohren. Der Rest ist gerade bei LILAMA 2, um Theorie zu pauken. Neben dem praktischen Teil stehen auch Englisch, interkulturelles Training und Austauschprogramme mit Bosch-Werken in China und Deutschland auf dem Programm. Für Mechatronik-Lehrling Quoc Dinh Nguyen, der im zweiten Lehrjahr ist, war Mechatronik schon immer seine Leidenschaft. Er schätzt vor allem das selbstständige Arbeiten in einer Umgebung, in der man Fehler machen kann, ohne um seinen Job fürchten zu müssen. „Ich muss die Aufgaben hier alleine lösen, ohne die Hilfe meiner Freunde und Eltern“, erzählt mir der 21-Jährige. Außerdem gefällt ihm, dass er drei Viertel seiner Zeit an den modernen Maschinen aus Deutschland arbeitet. Bei der Implementierung des Programms gab es anfänglich erhebliche Widerstände, erklärt mir Ausbildungsleiter Tran Ngoc Huu Dat. Eltern, Lehrer und Jugendliche waren zunächst skeptisch, weil nach der landläufigen Meinung Bildung etwas ist, für das man Geld bezahlen muss, um im Gegenzug Wissen zu bekommen. Eine Ausbildung, bei der man Geld verdient, passt nicht in dieses Bild. „Sie dachten, wir hätten uns das Programm nur ausgedacht“, erinnert sich Dat.

Anstatt die Azubis als Praktikanten anzuheuern, die in Vietnam für gewöhnlich nichts verdienen, stellt sie Bosch deswegen als feste Mitarbeiter ein und zahlt ihnen den staatlichen Mindestlohn, aktuell umgerechnet knapp 140 Euro im Monat. „Es ist besser, als an der Universität zu studieren“, sagt Lehrling Quoc Dinh Nguyen. Er sieht seine berufliche Zukunft bei Bosch. Für den ersten Jahrgang 2013 bewarben sich 150 Jugendliche auf die 24

Ausbildungsplätze. Seitdem ist der Bekanntheitsgrad stetig gewachsen: Für den letzten Jahrgang (2017) erhielt Bosch fast 1.000 Bewerbungen, 90 Prozent davon aus der umliegenden Dong Nai Provinz. Allerdings bewerben sich mittlerweile auch Jugendliche aus Nordvietnam – ein Zeichen dafür, dass sich das Programm langsam aber sicher herumspricht und dessen Wert erkannt wird. Insgesamt ist jeder vierte Lehrling weiblich, was deutlich über dem nationalen Durchschnitt von fünf Prozent liegt. Boschs Entscheidung, in Vietnam vor Ort auszubilden, fiel 2013. Für die High-Tech Maschinen im nahegelegenen Bosch-Werk, wo letztes Jahr das 20-millionste Schubgliederband vom Band lief, brauchte die Firma dringend speziell ausgebildete Facharbeiter. In dem Werk arbeiten alle 17 ehemaligen Lehrlinge, die im April 2017 ihren Abschluss gemacht haben. Wie viel sie dort verdienen, wird mir nicht verraten – nur, dass sie als „Level 4“ eingestuft werden. Maschinenführer ohne Ausbildung fangen bei Level 1 an.

#### **4.2 „Ständiger Korrekturbedarf“**

Auch der deutschen Firma Groz-Beckert, die in der Nähe von Da Nang in Zentral-Vietnam Strick- und Nähadeln herstellt, statte ich einen Besuch ab. Der baden-württembergische Mittelständler ist einer von Deutschlands vielen „Hidden Champions“, die oft Weltmarktführer in ihrem jeweiligen Nischensegment sind. Im April dieses Jahres feiert Groz-Beckert sein zehnjähriges Bestehen in Vietnam. Aktuell arbeiten etwa 780 Mitarbeiter in dem Werk, das pro Monat circa 25 Millionen Nadeln herstellt. Gut 90 Prozent davon werden exportiert.

2015 startete die Berufsausbildung, die sich inhaltlich nach dem deutschen Ausbildungsberuf der Fachkraft für Metalltechnik richtet. Im Juli 2017 beendeten die ersten zehn vietnamesischen Mitarbeiter die zweijährige Maßnahme und arbeiten nun als Spezialisten in verschiedenen Bereichen bei Groz-Beckert. Im Gegensatz zu Bosch findet bei Groz-Beckert sowohl der praktische als auch der theoretische Teil der Ausbildung auf dem Firmengelände statt. Es gibt auch keine Zertifizierung wie bei Bosch, weder durch die AHK noch durch eine vietnamesische Einrichtung. Da ist Groz-Beckert allerdings ein Einzelfall.

Das erste halbe Jahr wird nur mit Handwerkzeugen gearbeitet, dann geht es an den Fräs-, Dreh- und Bohrmaschinen weiter. Mir fällt sofort auf, wie gut die Werkbänke der Azubis organisiert sind. Egal ob Schraubenzieher, Feilen oder Zangen – jedes Werkzeug hat in den Schubladen seinen festen Platz, inklusive Beschriftung auf Englisch. Morgens und abends muss jeder Azubi die Vollständigkeit seiner Werkbank überprüfen; Verluste oder Be-

schädigungen müssen sofort gemeldet werden. „Durch diese Selbstkontrolle lernen Mitarbeiter, verantwortlich mit ihrem Werkzeug umzugehen“, erklärt mir Peter Häring, der bereits erwähnte Leiter des internen Ausbildungsprogramms bei Groz-Beckert. Die Schulung von Verantwortungsbewusstsein und anderen sozialen Kompetenzen wie Teamwork und Selbstkontrolle ist deshalb genauso Bestandteil der Ausbildung wie das fachliche Training. Außerdem steht Englischunterricht, technische Mathematik, Fachzeichnen und Werkunterricht auf dem Lehrplan. Am Ende der zwei Jahre winken eine 30-prozentige Gehaltserhöhung und eine Beförderung.

Ich frage Häring nach den Stärken seiner vietnamesischen Kollegen. Er bescheinigt ihnen Fleiß, Zuverlässigkeit und Wissbegierde. Außerdem seien sie stets bereit, sich weiter zu entwickeln. Und wo gibt es Nachholbedarf? Bei Instandsetzungen fehle es ihnen zum Beispiel an einem Auge fürs Detail. Anstatt etwas richtig zu reparieren, würde oft „improvisiert“. Und wenn ihnen dabei ein Fehler unterläuft, wird der gerne vertuscht – vor allem, wenn sie auf sich alleine gestellt sind. „Dann werden sie schnell nachlässig und fallen in alte Muster zurück“, sagt Häring. Um diesem „vietnamesischen Chaos“ beizukommen, bestehe deshalb „ständiger Korrekturbedarf“.

Streng genommen handelt es sich bei der „Ausbildung“ von Groz-Beckert um eine interne Fortbildungsmaßnahme, für die ausschließlich langjährige Mitarbeiter in Frage kommen. Manche bewerben sich selber, andere werden von Vorarbeitern empfohlen. Dass das Unternehmen nur in die Ausbildung der eigenen Mitarbeiter investiert, hat durchaus pragmatische Gründe: Eine traditionelle vietnamesische Berufsschule könne laut Häring den Azubis für Groz-Beckert entscheidende Dinge nicht so gut vermitteln wie die hauseigenen Ausbilder. „So sind wir flexibel, das Ausbildungsprogramm immer wieder individuell so zu gestalten, dass es zu unseren Ansprüchen passt“, erzählt mir Häring. Wenn ein Mitarbeiter beispielsweise in einem Fach viel Vorwissen mitbringt, kann er diesen Teil der Ausbildung überspringen. Die Fluktuation zu minimieren sei ein weiterer Grund, nur intern auszubilden. In den ersten Jahren verlor die Firma pro Jahr noch etwa 15 Prozent der Belegschaft. Seitdem ist der Anteil stetig auf aktuell unter zehn Prozent gesunken. „Die Gefahr, dass Azubis uns nach der Ausbildung verlassen, ist bei neu in unseren Betrieb kommenden Mitarbeitern größer als bei unseren langjährigen Angestellten“, glaubt Häring. Der Fairness halber sollte hier erwähnt werden, dass der Weggang ehemaliger Azubis bei Groz-Beckert angesichts der Nicht-Zertifizierung von vorne herein nicht so wahrscheinlich ist wie bei jenen Ausbildungsbetrieben, deren Abschluss aufgrund der Doppelzertifizierung auch von anderen Firmen anerkannt wird.

Für die flächendeckende Verbreitung der Berufsausbildung in Vietnam könnte der Wechsel des Arbeitgebers nach erfolgreich absolvierter Ausbil-



dung allerdings zum Problem werden. In Deutschland gibt es zwar auch Lehrlinge, die ihren Betrieb nach ihrem Abschluss verlassen. Ausgeglichen wird dies hier aber dadurch, dass Mitarbeiter, die in anderen Ausbildungsbetrieben auf ähnlichem Niveau ausgebildet wurden, auch wieder dazukommen. Genau das ist in Vietnam aufgrund des sehr unterschiedlichen Ausbildungsniveaus momentan nicht gewährleistet. Ein weiterer Unterschied zu Deutschland ist die vergleichsweise geringe Bindung zum Ausbildungsbetrieb: Vietnamesische Azubis werden nach wie vor eher als Schüler behandelt, die auch mal Praxisluft schnuppern dürfen, es aber nicht zwangsläufig müssen. Damit kommt ihnen eher eine Rolle zu, die vergleichbar ist mit der eines Praktikanten in Deutschland. Um das besagte Fluktuationsrisiko zu minimieren, können alle Firmen, die in Vietnam ausbilden, deshalb seit dem Inkrafttreten des Berufsbildungsgesetzes im Jahr 2006 „Berufsbildungstätigkeiten“ steuerlich absetzen. Darunter fallen auch Praktika von bis zu sechs Monaten.

### **4.3 Vietnamesisch-deutsche Berufsbildungszusammenarbeit**

Die berufliche Bildung in Vietnam, die an öffentlichen und privaten Berufsbildungszentren, Sekundar-Berufsschulen und Colleges stattfindet, erfolgt auf drei Qualifikationsstufen. Es gibt Kurzeitausbildungen von bis zu einem Jahr (Stufe 1), ein- bis zweijährige Berufsausbildungen auf mittlerem Niveau für Schulabgänger nach der 9. oder 12. Klasse (Stufe 2) sowie zwei- bis dreijährige Ausbildungsgänge für Abiturienten an den circa 400 berufsbildenden Colleges im Land (Stufe 3).

Die vietnamesisch-deutsche Berufsbildungszusammenarbeit konzentriert sich momentan vor allem auf Stufe 3, also das dreijährige College-System, in Berufsfeldern wie Mechatronik und Industrieelektronik. „Hier liegen die Stärken der deutschen Industrie“, erzählt mir Dr. Horst Sommer, Leiter des Programms Reform der Berufsbildung in Vietnam, einer Initiative der Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ), bei einem Treffen in Hanoi. Auch den Genossenschaftsverband, durch den jedes Jahr etwa eine Million junge Vietnamesen an beschäftigungsorientierten, nicht-formalen Kurzeit-Kursen teilnehmen, unterstützt die GIZ im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). Das Ziel: die „Verbesserung der Verfügbarkeit von hochqualifizierten Fachkräften für die Wirtschaft“ und eine „höhere Chance der Zielgruppe auf eine einigermaßen ordentlich bezahlte Beschäftigung“, so Dr. Sommer.

Auch eine Reihe von vietnamesischen Unternehmen bildet mittlerweile innerbetrieblich aus. Das vielleicht bekannteste Beispiel ist der bereits er-

wähnte erste einheimische Autohersteller VinFast, bei dem 2019 die ersten Elektro-Scooter und Autos vom Band laufen sollen. Das Prestigeprojekt war das erste vietnamesische Unternehmen, mit dem die AHK einen Kooperationsvertrag über ein duales Ausbildungsprogramm unterschrieb. Seit 2007 hat das BMZ insgesamt bislang 91 Millionen Euro im Rahmen der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit für die Förderung der beruflichen Bildung in Vietnam zugesagt. Diese Mittel fließen vor allem in die Verbesserung der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft; in „Politikberatung und Systemreform“; in neue Ausbildungsgänge wie „Fachkraft für Abwassertechnik“; in die „grüne Berufsbildung“, vor allem im Agrarsektor; sowie in die Förderung von Kompetenzzentren wie LILAMA 2, eines der momentan 45 Colleges, denen bei der Verbreitung und Verbesserung der beruflichen Bildung eine besonders wichtige Rolle zukommt. Bis 2030 soll die Zahl dieser überregionalen Ausbildungszentren auf 120 wachsen.

#### **4.4 Ausbildung vs. Studium**

Trotz der hohen Nachfrage von Seiten der Wirtschaft hat die berufliche Ausbildung in Vietnam nach wie vor ein gewaltiges Imageproblem. Das liegt vor allem am hohen Stellenwert der universitären Bildung im konfuzianisch geprägten Vietnam. Wer etwas auf sich hält, absolviert ein Hochschulstudium. Die berufliche Bildung hingegen hat einen viel niedrigeren Status in der Gesellschaft – sie gilt gemeinhin als Bildung zweiter Klasse. Ein Beruf, bei dem man sich die Hände schmutzig macht, ist nicht so erstrebenswert wie ein Bürojob. Daran haben bis jetzt auch weder die bescheidenen Jobaussichten noch der geringe Verdienst unter Studienabgängern in Vietnam etwas geändert: Nur einer von drei findet auch einen Job in dem Bereich, in dem er ausgebildet wurde. Außerdem verdient ein Bachelor-Absolvent im Schnitt nur 250 US-Dollar im Monat. Ein Studium zahlt sich in Vietnam also nicht unbedingt aus. Dennoch ist die Zahl der Schulabgänger, die sich bewusst für eine Berufsausbildung entscheiden, noch immer gering.

Francis V n H i und andere Mitglieder der vietnamesisch-deutschen Gemeinschaft in Vietnam plädieren deshalb dafür, dass Firmen gesetzlich verpflichtet werden, mit Berufsschulen zusammenzuarbeiten. „Lehrlinge sollen sich nicht schämen, eine Berufsschule zu besuchen“, so Francis. Ein Schritt in diese Richtung war das bereits erwähnte Berufsbildungsgesetz von 2006, das erstmals das Thema berufliche Bildung aufgriff. Durch das neue Berufsbildungsgesetz von 2015 erfolgte eine weitere Aufwertung, zum Beispiel durch den Versuch einer näheren Orientierung an den Bedürfnissen der auszubildenden Unternehmen. Obwohl die Ausbildung weiterhin keine

gesetzliche Pflicht ist, sehen viele meiner Gesprächspartner die Gesetzgebung auf diesem Gebiet in den letzten Jahren als Fortschritt, weil dadurch die Reform von Vietnams Berufsbildungssystem auf eine solide rechtliche Grundlage gestellt wurde. Ein weiterer wichtiger Schritt ist die Autonomisierung der Bildungseinrichtungen. Konkret heißt das, dass Hochschulen, Colleges und Co unter anderem die Höhe der Gehälter und Studiengebühren, die aber trotzdem gesetzlich gedeckelt bleiben, sowie das Curriculum selbst festlegen können.

Dass berufliche Bildung in Vietnam ausschließlich von Bildungseinrichtungen finanziert wird, könnte das Problem verstärken. Im Gegensatz zu deutschen Firmen, die 60 bis 70 Prozent der Kosten tragen, haben vietnamesische Unternehmen traditionell nichts mit der Berufsausbildung zu tun. Um die Wirtschaft mit ins Boot zu holen, so Dr. Sommer, sind gewisse Anreize erforderlich wie die Bestimmung der Berufsstandards, Hoheit über das Prüfungs- und Zertifizierungswesen sowie eine „kooperative Berufsausbildung“, sprich, dass der praktische Teil wie in Deutschland in den Betrieben stattfindet. Hiervon könnten auch die Unternehmen von Anfang an profitieren.

#### **4.5 Schritte in die richtige Richtung**

Marko Walde, Delegierter der deutschen Wirtschaft in Vietnam (AHK), beobachtet seit etwa sechs Jahren ein gesteigertes Interesse von Seiten der Regierung am Thema Berufsausbildung. „Mit ausländischen Investoren kam langsam das Bewusstsein, dass es eine moderne Industrieproduktion ohne entsprechend ausgebildete Fachkräfte und Techniker nicht geben kann“, erzählt mir Walde bei einem Treffen in Ho-Chi-Minh-Stadt. Auch andere Vietnam-Kenner berichten mir von einem seit einigen Jahren stattfindenden Bewusstseinswandel hinsichtlich der Wichtigkeit und der Attraktivität von Ausbildungsberufen. Sie attestieren der Regierung ein „langsameres Umdenken“, „politischen Willen“ oder „Schritte in die richtige Richtung“. Das dürfte aber wohl zu einem nicht unerheblichen Teil dem Druck ausländischer Unternehmen geschuldet sein. In der Tat hat Vietnams Regierung die Beschäftigungsförderung und berufliche Qualifizierung zu einem ihrer zentralen entwicklungspolitischen Zielen erklärt. „Die Entwicklung von Humankapital und hochqualitativer Arbeit“ ist eine von drei „bahnbrechenden Lösungen“, heißt es etwas überspitzt im Berufsbildungsbericht 2015, herausgegeben vom National Institute for Vocational Training (NIVT). Trotz großer Fortschritte, so steht es in dem Dokument, hapere es bei der Implementierung der oft noch sehr unspezifischen Durchführungsbestimmungen.

Bis 2020 soll der Anteil an ausgebildeten Arbeitskräften von derzeit 30 auf 55 Prozent steigen. Laut Ministry of Labour, Invalids and Social Affairs verfügen jedoch derzeit nur etwa 22 Prozent der Beschäftigten über eine ihrer Tätigkeit entsprechende Ausbildung. (Die GIZ gibt 27 Prozent an, was an einer breiteren Definition von der „Tätigkeit entsprechenden Ausbildung“ liegen könnte.) Nur 15 Prozent der Beschäftigten haben eine formale Berufsausbildung durchlaufen. Ferner ist der informelle Sektor (siehe Kapitel 6) vor allem in ländlichen Gebieten nach wie vor riesengroß. Und das beschriebene Umdenken findet bislang nur langsam statt. Ein Studium wird deshalb wohl auf absehbare Zeit die erste Wahl für Schulabgänger in Vietnam bleiben.

Das geringe Ansehen von Fachberufen tut der Nachfrage nach Francis' Lehrlingen indes keinen Abbruch. Neben der fundierten Ausbildung, der praktischen Erfahrung und den soliden Englischkenntnissen schätzen Unternehmen vor allem das strukturierte Arbeitsverhalten, das Organisationstalent und die Selbstständigkeit seiner Azubis. „Betriebe haben Vertrauen zu meinen Lehrlingen“, ist sich Francis gewiss. „Sie sagen: ‘Bei diesen Angestellten können wir ruhig schlafen.’“ Francis erhält sogar Briefe von Firmen, in denen sie die Unterschiede zu „normalen“ Mitarbeitern positiv hervorheben. Das Vertrauen zu Angestellten ist nicht gerade groß in Vietnam. In Gesprächen bemängeln sowohl vietnamesische als auch deutsche Firmen die hohe Fluktuation von Arbeitern, einen Mangel an Weitsicht, wenig Eigeninitiative und bisweilen sogar Unterschlagung von Geld oder Betriebsmitteln durch einzelne Mitarbeiter. Angesichts der geringen Löhne (vor allem bei vietnamesischen Unternehmen) und des vorherrschenden Pragmatismus ist es mit der Loyalität auf Seiten der Mitarbeiter nicht weit her: Ein paar Euro mehr pro Woche sind oft Grund genug, um (oft unangekündigt) den Arbeitgeber zu wechseln, auch wenn die Karrierechancen beim alten Unternehmen auf lange Sicht besser gewesen wären.

Bis Vietnams berufliches Bildungssystem die erforderliche Kapazität und Qualität erreicht, um den stetig wachsenden Anforderungen der Wirtschaft gerecht zu werden, bedarf es weiterer Investitionen, langfristiger Beratung, Fortbildungsmaßnahmen, noch viel Überzeugungsarbeit und natürlich Zeit. Man sollte nicht vergessen, dass Deutschland gegenüber Vietnam über einhundert Jahre Vorsprung hat; bereits 1913 gründete Robert Bosch die erste Lehrwerkstatt in Stuttgart. Außerdem war es auch in Deutschland bis kurz nach dem Zweiten Weltkrieg üblich, dass Lehrlinge ihrem Meister das heute noch sprichwörtliche Lehrgeld zahlten. Auch wenn der Weg für berufliche Bildung in Vietnam noch ein weiter ist: Der Anfang ist gemacht, nicht zuletzt dank (nicht uneigennütziger) ausländischer Unternehmen und Pionie-

ren wie Francis Văn Hôi. Sie haben eine Bresche geschlagen, durch die andere durchgehen können.

## 5. Staatliche Konzerne im Umbruch

Dao Phan ist eine Expertin zweier Welten, die unterschiedlicher kaum sein könnten: Vietnams Welt der Privatwirtschaft und die der staatlichen Unternehmen, oder State-Owned Enterprises (SOEs). Die zierliche, aber energische Vietnamesin sammelte ihre erste Erfahrung bei einem SOE während ihres Studiums in Ho-Chi-Minh-Stadt (HCMS) bei einem Tochterunternehmen der vietnamesischen Post. Für eine halbe Stelle in einem Verteilerzentrum mit Nachtschichten bekommt sie 35 US-Dollar im Monat. Ihre Maschine ist oft kaputt und laut, das Arbeitsklima schlecht.

Im letzten Studienjahr wird die heute 27-Jährige bei einem Businessplan-Wettbewerb als „most impressive student“ ausgezeichnet. Dieser Erfolg verschafft ihr ein kurzes Praktikum in der Investment-Abteilung eines der Sponsoren des Wettbewerbs, der Benthanh Group, zu der auch der bekannte Bến Thành Markt in der Innenstadt von HCMS gehört. Auf der modern gestalteten Webseite – bei SOEs eher die Ausnahme – steht in Großbuchstaben: „New Vision. New Value. Benthanh Group is actively transforming itself, putting itself in a higher challenge, more innovative solution.“ Diese vage und etwas seltsam anmutende Aussage lässt erahnen, dass SOEs nicht so fortschrittlich sind, wie sie selbst oder die Regierung es gerne hätten.

Nach der Uni startet Dao im Bereich Geschäftsentwicklung bei Khahomex durch, einer Tochterfirma der Benthanh Group. Ihr Lohn von anfänglich 300 US-Dollar im Monat steigt mit der Beförderung zur stellvertretenden Abteilungsleiterin auf 700 US-Dollar. Außerdem erhalten sie und ihre Kolleginnen Unterstützung von der Gewerkschaft: Am Frauentag und zu anderen Feiertagen gibt es Geschenke wie Kochmaschinen und Auslandsreisen. „Es war ein einfacher Job mit wenig Druck“, erinnert sich Dao, die in der Kaiserstadt Huế in Zentralvietnam aufwuchs. „Aber er machte einen faul, weil harte Arbeit nicht belohnt wurde.“

Nach insgesamt vier Jahren bei staatlichen Unternehmen wechselt Dao 2017 in die freie Marktwirtschaft. Für 900 US-Dollar, etwa 30 Prozent mehr als sie bei Khahomex verdiente, muss sie wesentlich länger und härter arbeiten. Dafür lerne sie nun aber mehr und habe gute Chancen, wirklich Karriere zu machen, wie sie sagt. „Wenn man erstmal zehn Jahre bei einem SOE war, ist es schwer, den Rückstand wieder aufzuholen“, so Dao. Ihre Bilanz über Staatsunternehmen ist ernüchternd: Entscheidungen der Geschäftsführung basierten auf Politik und Beziehungen, nicht auf wirtschaftlicher Stra-

tegie; das System fördere keinerlei Eigeninitiative; die Angst vor zu viel Aufmerksamkeit ließe keine risikoreichen aber notwendigen Innovationen zu; und anstatt die Wirtschaft anzukurbeln, bereicherten sich Firmenbosse lieber auf Staatskosten.

### **5.1 Heute Belastung, morgen Wachstumsmotor?**

Daos Erfahrung zeigt einige der Herausforderungen auf, vor die staatliche Konzerne Vietnam seit jeher stellen. Die Regierung hat die chronische Ineffizienz ihrer SOEs erkannt und will sie von einer Last in einen Motor der Wirtschaft verwandeln. Seit 1989, als es noch mehr als 12.000 SOEs gab, hat sich der Staat deshalb in mehreren großen Privatisierungswellen durch Fusionen, Schließungen und Anteilsverkäufe des Großteil der SOEs entledigt. Die letzte begann 2016: In einem Zeitraum von fünf Jahren, also bis 2020, sollen 533 aller verbleibenden circa 3.000 SOEs durch Direktverkäufe und Börsengänge entweder teilprivatisiert oder komplett veräußert werden. Dass es die vietnamesische Regierung ernst meint, sieht man alleine schon daran, dass knapp die Hälfte (245) der Anteilsverkäufe und Veräußerungen noch im Jahre 2018 erfolgen sollen. Im Vergleich zum Vorjahr, als die Regierung Anteile im Wert von 135,6 Trillionen vietnamesische Dong (ca. sechs Milliarden US-Dollar) verkaufte, sollen die Einnahmen 2018 mehr als sechsmal so hoch liegen. Die Privatisierung ist von strategischer Bedeutung für die Regierung, vor allem um die knappe Staatskasse aufzufüllen. Bis jetzt kam der Prozess allerdings nur schleppend voran: Besonders im Energiebereich gab es zu wenig Interessenten am Anteilserwerb. Gründe waren vor allem die geringe Menge angebotener Anteile, ein Mangel an Rechenschaftspflichten und Transparenz, schwache Geschäftsentwicklung sowie schlechte Unternehmensführung. Analysten zweifeln deshalb an der Umsetzbarkeit des überaus ambitionierten Vorhabens.

Obwohl die Bedeutung von SOEs für die Wirtschaft hinsichtlich Faktoren wie ihrer Anzahl, Gesamtkapital und Angestelltenzahl seit den frühen 2000ern stark abgenommen hat, spielen sie nach wie vor eine nicht zu unterschätzende Rolle für Vietnams Wirtschaft: Schätzungen zufolge könnten Staatskonzerne für bis zu 30 Prozent des Bruttoinlandsprodukts verantwortlich sein. Auch für das Staatsbudget sind SOEs aufgrund ihrer Steuerzahlungen wichtig. Und in vielen Schlüsselindustrien gehören sie nach wie vor zu den führenden Akteuren: die 1989 gegründete Fluggesellschaft Vietnam Airlines zum Beispiel, die noch zu 90 Prozent dem Staat gehört; VinaTex, ein bedeutender Player im Bekleidungs- und Textilsektor; oder PetroLimex und PetroVietnam Oil, die zusammen fast den gesamten Benzin-Import und

die Benzin-Verteilung kontrollieren. Vietnam Electricity, das einzige staatliche Elektrizitätsunternehmen, hat in der Stromübertragung und -verteilung sogar faktisch eine Monopolstellung.

Dass staatliche Unternehmen in einigen Wirtschaftszweigen eine Sonderstellung haben, ist an sich nichts Ungewöhnliches: Auch in anderen Ländern gibt es strategisch bedeutende Bereiche, in denen Staatskonzerne ein „natürliches Monopol“ besitzen, zum Beispiel bei Versorgungsbetrieben wie Stadtwerken oder bei kapitalintensiven Vorhaben wie großen Infrastrukturprojekten. In Vietnam haben SOEs allerdings auch in wettbewerbsintensiven Branchen, in denen Privatunternehmen üblicherweise besser aufgestellt sind, eine massive Präsenz. Das lässt dem privaten Sektor meist nicht genug Platz um zu gedeihen. Hinzu kommt, dass vietnamesische SOEs bei der Vergabe von Bauland und Regierungsaufträgen, Subventionen, Besteuerung sowie beim Zugang zu Kapital stillschweigend oder explizit privilegiert behandelt werden. Diese Bevorteilung untergräbt die Existenzfähigkeit einheimischer Privatfirmen zusätzlich.

SOEs stagnieren vor allem deshalb, weil sie Ressourcen wie Arbeitskräfte, Land und Kapital nicht effizient nutzen. Das spiegelt sich unter anderem in der schwachen Wirtschaftsleistung wider: Obwohl 40 Prozent aller staatlichen Investitionen in SOEs fließen, tragen sie nur 30 Prozent zur Wachstumsrate des BIPs bei. Viele schreiben rote Zahlen. Auch die Arbeitsproduktivität ist deshalb sehr niedrig: Im Bergbau, bei den Versorgungsbetrieben, im Bau- und Finanzgewerbe ist die Produktivität seit Ende der 1990er gesunken. Eine weitere Belastung für den ohnehin knappen Staatshaushalt ist die große Zahl von 1,5 Millionen Angestellten bei SOEs. Im Vergleich zu Vietnams gewaltigem Staatsapparat ist das aber noch überschaubar: Laut dem 368-seitigen Weltbank-Bericht mit dem hochtrabenden Namen Vietnam 2035 - Towards Prosperity, Creativity, Equity, and Democracy, arbeiten vier Millionen Vietnamesen (7,6 Prozent der Arbeiter) für den Staat. Wenn man auch Vietnams Vereine sowie die außervertraglich- und Teilzeit-Angestellten in Behörden und anderen staatlichen Institutionen dazu zählt, sind es sogar mehr als zehn Millionen – also jeder neunte Vietnameser. Eine weitere Gefahr, die von SOEs ausgeht, sind unkontrollierte Vorstöße in Bereiche außerhalb ihres Kerngeschäfts wie beispielsweise dem Bankgeschäft. So finanzieren SOEs Projekte, die keiner wirtschaftlichen Logik entsprechen und ohne dass sie dabei irgendwem Rechenschaft ablegen müssten.

## 5.2 FPT – Beispiel einer gelungenen Privatisierung

Eine der wenigen erfolgreichen Privatisierungen ist der 30 Jahre alte Technologiekonzern FPT Corporation. FPT, 1988 als staatliche „Corporation for Food Processing Technology“ gegründet, entwickelte er sich über die „Corporation for Financing and Promoting Technology“ zu Vietnams erster IT-Firma. FPT war eines von drei vom Staat kontrollierten Unternehmen, die 1997 das Internet ins Land brachten. 2002 erfolgte die Privatisierung, 2008 dann der Börsengang. Heute ist die FPT Gruppe eine der größten Unternehmen Vietnams mit sechs Tochterunternehmen, die insgesamt knapp 30.000 Menschen in 21 Ländern beschäftigen. Dieses Jahr will die Regierung auch die wenigen ihr verbliebenen FPT-Anteile verkaufen.

In Hanoi treffe ich Cuong Bui, einen gut gelaunten leitenden Softwareingenieur bei FPT. 2006 geht der Vietnameser mit besagter Vietnam Education Foundation (VEF) in die USA, um an der University of Iowa einen Master in Informatik zu machen. Er promoviert dort auch und heuert anschließend bei Amazon Web Services in Seattle an. Seit seiner Rückkehr nach Vietnam im Jahr 2016 arbeitet er bei FPT Software, dem 1999 gegründeten und momentan schnellst wachsenden Tochterunternehmen des Konzerns. Zu den Kunden und strategischen Partnern der auf IT- und digitale Unternehmenslösungen wie Cloud-Dienste und die Verarbeitung von Big Data spezialisierten Outsourcing-Firma gehören SAP, Microsoft, IBM und Amazon.

Buis Entscheidung, seinen Job bei einem der größten Tech-Unternehmen der Welt gegen einen in seiner Heimat einzutauschen, sei ihm leicht gefallen. Das liegt nicht zuletzt daran, dass er bei FPT doppelt so viel verdient wie bei Amazon, vor allem weil viele Kunden zahlungsstarke Firmen aus G7-Ländern sind. Aber er möchte auch Vietnam mit seinem in den USA gesammelten Wissen und seinen Erfahrungen voranbringen – eine Motivation, die ich bei Gesprächen immer wieder höre. „Ich möchte die neuen Technologien von Amazon an junge vietnamesische Ingenieure und Startups weitergeben“, erzählt mir Bui, dessen Mutter in den 1970ern dank eines Stipendiums der DDR in Leipzig Jura studierte. „Bei FPT kann ich dies am besten erreichen, weil es die größte Softwarefirma im Land ist.“

Bui hat in der Tat ausreichend Gelegenheit, um sein Wissen weiterzugeben: Alleine dieses Jahr sollen 6.000 neue Softwareingenieure eingestellt werden, die das aktuelle Durchschnittsalter von 27 Jahren wohl weiter senken werden. FPT Software hat große Pläne: Bis 2020 soll der Umsatz auf eine Milliarde US-Dollar steigen. 2017 waren es „nur“ 274 Millionen. Auch die zum Teil futuristisch anmutenden Niederlassungen sagen viel über die Ambitionen des Outsourcing-Unternehmens aus: Der noch im Bau befind-



liche FPT Complex in Da Nang zum Beispiel hat deutliche Ähnlichkeiten zum „Spaceship“, Apples nagelneuem kreisrunden und riesigen Hauptquartier im kalifornischen Cappuccino. Auch bei den Nebenleistungen für Angestellte vergleicht man sich gerne mit den US-amerikanischen Tech-Giganten: Softwarearchitekt Bui berichtet begeistert von Swimming Pools und Fußballfeldern des „F-Villes“ in Hanoi die Annehmlichkeiten bei Google, angeblich in nichts nachstehen.

Es ist bezeichnend, dass Bui sich nicht bewusst ist, dass FPT mal ein Staatskonzern war. Das ist ein kleines Zeichen dafür, dass FPT voll und ganz im Privatsektor angekommen ist. Ein weiteres Indiz für die Internationalisierung der FPT Group (und die Liberalisierung von Vietnams Wirtschaft insgesamt) ist die für vietnamesische Verhältnisse ungewöhnlich hohe Aktivität im Bereich Forschung und Entwicklung (R&D): Die FPT Group gibt aktuell fünf Prozent des Umsatzes für R&D aus. Obwohl es keine verlässlichen Zahlen gibt, kann man davon ausgehen, dass der Anteil bei den meisten vietnamesischen Unternehmen, sowohl privaten wie auch staatlichen, deutlich niedriger ist. Ein Indiz dafür ist die Schätzung der Weltbank, dass nur etwa jedes zehnte Unternehmen überhaupt eine dezidierte R&D-Abteilung hat. Während OECD-Länder bis zu 1.000 US-Dollar pro Einwohner für Wissenschaft und Technologie ausgeben, ist es in Vietnam nur etwa ein US-Dollar. Hinzu kommt, dass die meisten Firmen im informellen Sektor agieren, wo R&D aller Wahrscheinlichkeit nach unbedeutend ist. Im Vergleich zu Ländern mit ähnlichem Entwicklungsstand hinkt Vietnam in Sachen Innovation teilweise deutlich hinterher – in Thailand werden beispielsweise zehnmal so viele Patente pro Jahr angemeldet wie in Vietnam. Die vietnamesische Regierung hat den Nachholbedarf erkannt und will die Investitionen in R&D bis 2020 verfünffachen. Dass sie dieses Ziel erreichen wird, darf genau wie bei den Privatisierungsvorhaben bezweifelt werden.

### **5.3 Eine Hand wäscht die andere**

Im Vergleich zur Privatwirtschaft sind auch Management-Gehälter bei SOEs nicht gerade üppig: Laut Expertin Dao verdiente der Geschäftsführer von KhahoMex während ihrer Zeit dort 2.000 US-Dollar brutto pro Monat, also nicht einmal dreimal so viel wie sie. Dafür gab – und gibt – es viele Wege, um sein Gehalt „aufzubessern“. Zum Beispiel durch die eigenmächtige Ernennung zum Aufsichtsratsmitglied einer eigens gegründeten Tochtergesellschaft oder aber durch die Vergabe lukrativer Aufträge an befreundete Privatunternehmer. „Die Korruption fand unmittelbar vor meinen Augen statt“, erzählt mir Dao. Aufgrund der trotz strenger Gesetze weitverbreiteten

und fast schon alltäglichen und gesellschaftlich akzeptierten Bestechlichkeit von staatlichen Entscheidungsträgern, Beamten und Behörden steht der persönlichen Bereicherung bei SOEs so gut wie nichts im Wege.

In Vietnam ist es ähnlich wie in China üblich, sich bestimmte Positionen in Behörden zu kaufen. Der Preis variiert je nach Region und Position stark. In der Steuerbehörde von HCMC muss man angeblich für eine durchschnittliche Position um die 50.000 US-Dollar hinblättern, wie man mir hinter vorgehaltener Hand erzählt. Der 'Kaufpreis' für einen hohen Regierungsposten in Hanoi soll sogar in die Millionen gehen. Diese Ausgaben werden als Investition in die Zukunft gesehen, weil man ganz sicher weiß, dass man dieses Geld durch angebotene Bestechungsgelder um ein Vielfaches wieder reinholen wird. Anders ginge es auch gar nicht: Mit dem offiziellen Jahresgehalt von etwa 4.000 Euro würde es etwa zehn Jahre dauern, bis sich die Investition amortisiert hat. Mit dem 'Nebenverdienst' kann sich der Steuerfachangestellte durchaus einen BMW leisten, der in Vietnam aufgrund der Importzölle mehr als 50 Prozent teurer ist als in Deutschland. Dadurch, dass man an behördliche Positionen eigentlich nur durch die Zahlung von Geldern kommt, ist es oft nur Vietnamesen aus reichen Familien möglich, überhaupt Beamter zu werden.

Ein Beispiel sind die berüchtigten Verkehrspolizisten, die sich von den gemeinen, eher harmlosen Streifenpolizisten durch ihre beige, gut sitzende Uniform unterscheiden. Sie stehen meist mit ihren Motorrädern an „ihren“ Kreuzungen, die sie „erwerben“ müssen. Je belebter die Kreuzung, desto teurer ist sie. Kleine Delikte ignorieren sie meist: Einmal erlebe ich zum Beispiel, wie ein großer schwarzer SUV vor den Augen zweier Verkehrspolizisten über Rot fährt. Ich schaue die Gesetzeshüter gespannt an, um zu sehen, was sie wohl unternehmen. Als sie meinen ob ihrer augenscheinlichen Gleichgültigkeit verdutzten Gesichtsausdruck sehen, lachen sie nur. Vietnams Verkehrspolizisten sind sehr selektiv: Große, wertvoll aussehende Autos halten sie bevorzugt an. Bei Gesprächen mit Vietnam-Kennern und Einheimischen frage ich oft, wie viel sie jeweils zahlen müssten und wie groß der Unterschied zwischen Vietnamesen und Ausländern sei. Die Angaben schwanken stark, was meinen Eindruck eines willkürlichen Vorgehens der Verkehrspolizisten unterstreicht. Ganz gleich wie viel Verkehrspolizisten auch 'einnehmen', es ist keineswegs so, dass sie das Geld behalten können. Vielmehr müssen sie davon einen bestimmten Teil an ihren Vorgesetzten abgeben, der wiederum einen kleineren Teil an seinen Boss abtreten muss, und so weiter. Dieses gegenseitige Abhängigkeitsverhältnis macht es ungemein schwer, Korruption systematisch zu bekämpfen: Staatliche Entscheidungsträger profitieren nicht nur von Vetternwirtschaft, sie sind auch zum Teil darauf angewiesen. Deshalb hat so gut wie jeder, der

etwas ändern könnte, ein Interesse daran, das System am Leben zu halten.

Korruption ist quasi die Schmiere, die den Wirtschaftsmotor ölt und gleichzeitig das soziale Gefüge intakt hält. Denn sie findet nicht nur im Sinne von Sich-die-Taschen-vollstopfen statt: Oft geschieht Bestechung – ähnlich wie bei privatem Unternehmertum – aus Notwendigkeit. Denn ohne sie würde das System kollabieren, vor allem weil die Gehälter vieler Staatsbediensteter wie Lehrer so gering sind, dass sie auf das Wohlwollen derer angewiesen sind, die sie regulieren sollen. Ohne solche „Nebeneinkünfte“ würden sie nicht über die Runden kommen.

Angefangen mit dem Antikorruptionsgesetz von 2005 hat die Regierung einiges getan, um den Sumpf trocken zu legen. Die letzte Antikorruptions-Welle kam 2017, als es vielbeachtete Prozesse gegen zum Teil prominente Politiker gab, darunter Dinh La Thang, der Sekretär der Kommunistischen Partei in HCMC. Im Mai 2017 wurde er aus dem 19-köpfigen Politbüro entfernt und erhielt eine 13-jährige Haftstrafe. Manche erhielten sogar die Todesstrafe, die ursprünglich auch für Tr n h Xuân Thanh gefordert wurde. Dem vietnamesischen Manager und Politiker, den der vietnamesische Geheimdienst im Sommer 2017 mutmaßlich aus Deutschland nach Vietnam verschleppt hatte, wurden Unterschlagung und Verstoß gegen staatliche Vorschriften vorgeworfen. Die drohende Todesstrafe verhängte das Gericht wohl auf Druck Deutschlands hin nicht. Stattdessen erhielt Thanh, ein ehemaliger Vorsitzender einer Unternehmenseinheit von PetroVietnam, eine lebenslange Haftstrafe. Der „Entführungsfall“ oder der „Fall TXT“, wie er in deutschen Kreisen in Vietnam oft genannt wurde, belastete die Beziehungen zwischen Vietnam und Deutschland massiv und war während meiner Recherche ein beständiges Thema.

Die Verurteilungen von Thanh und Thang bildeten das Ende der Gerichtsverfahren gegen 22 Vietnamesen in Verbindung mit Missbrauch bei einem Thermalenergie-Projekt des staatlichen Öl- und Gaskonzerns PetroVietnam, der Verluste von 199 Milliarden Dong (etwa vier Millionen Euro) verursacht hat. Insgesamt wurden mehr als 100 Vietnamesen, die meisten von ihnen Angestellte bei staatlichen Unternehmen im Banking- und Energiesektor, strafrechtlich verfolgt und inhaftiert. Die Razzia hat nicht nur tief verwurzelte Bestechung, Missmanagement und Nepotismus bei SOEs aufgedeckt.

Ganz egal ob Abschreckungsmaßnahme, entschlossene Bekämpfung oder nur ein Lippenbekenntnis – angesichts der Bedeutung von Korruption für Vietnams Staat, Wirtschaft und Gesellschaft erscheint es unwahrscheinlich, dass der Sumpf jemals ganz trocken gelegt werden kann. Bei globalen Korruptions-Indizes rangiert Vietnam nicht nur beständig im untersten Drittel, sondern macht auch bei der Bekämpfung des Problems keine Fortschritte: Seit 1996 hat sich Vietnam bei den Worldwide Governance Indi-

cators in Punkto ‘Korruptionskontrolle’ nicht verbessert. Vor allem im Vergleich zu seinen Nachbarstaaten macht die Sozialistische Republik damit eine schlechte Figur.

Nicht nur bei der Korruptionsbekämpfung haben SOEs großen Verbesserungsbedarf. Auch bei Forschung und Entwicklung ist viel Luft nach oben. Zudem ist das gegenwärtige gegenseitige Abhängigkeitsverhältnis – die Regierung schützt SOEs vor Konkurrenzdruck und erhält im Gegenzug einen Teil der Profite – nicht erfolgversprechend. Um von einem Hemmnis zu einem Wachstumsmotor zu werden, braucht der gesamte SOE-Sektor steigenden Wettbewerbsdruck. Die Regierung muss Staatskonzerne gründlich reformieren, indem sie stringente Meldepflichten und andere Transparenz-Initiativen einführt. Nur so können ihre Effizienz und Produktivität nachhaltig verbessert werden. Auch wenn ihre Anzahl in den nächsten Jahren weiter schrumpfen wird: SOEs werden auch in Zukunft eine bedeutende Rolle für Vietnams Wirtschaft spielen. Ob diese Zukunft aber rosig sein wird, hängt von dem tatsächlichen Willen der Regierung und der Wirksamkeit ihrer Modernisierungsmaßnahmen ab.

## **6. Vietnams unterschätzte Schattenwirtschaft**

Quan ist hartnäckig. Mehrfach hatte mich der Vietnameser mit dem orangefarbenen Motorroller vor meinem Hotel in Ho-Chi-Minh-Stadt (HCMS) angesprochen, nun habe ich klein beigegeben. Auf der Visitenkarte des selbsternannten Reiseführers stehen amüsante und teilweise haarsträubende Sätze wie „Pleased Call Mr Quan“, „Carental - Motor - Forent“ und „One Call For Anything“. Ob und was Quan außer Touren sonst noch bietet, bleibt an dem bewölkten, leicht regnerischen Sonntag im Januar sein Geheimnis. Treffpunkt ist der B n Thành Markt im Herzen von HCMS. Quan trägt dunkelblaue Jeans und ein grünes T-Shirt mit weißen Streifen. Ein Oberlippen- und Ziegenbart zieren sein Gesicht. Nach kurzer, aber intensiver Honorarverhandlung kann es losgehen. Der erste Stopp ist ein buddhistischer Tempel, an dessen Decke spiralförmige Weihrauchbäume hängen. Quan, wie viele andere Vietnamesen ein bekennender Buddhist, ist ein regelmäßiger Gast hier. Obwohl die Sozialistische Republik laut Gesetz und natürlich ideologisch gegen religiöse Organisationen eingestellt ist, verfolgt sie im Großen und Ganzen einen pragmatischen Kurs: Religion wird zwar kontrolliert, die Ausübung im Alltag aber toleriert. Weiter geht es nach Norden, vorbei am schon erwähnten Vinhomes Central Park, einem der zahllosen neuen Spielplätze für Vietnams aufstrebende, konsumhungrige Mittelklasse. Die Miete für eine 1-Zimmer-Wohnung in den bis zu 50-stöckigen Apartment-

hochhäusern rund um den imposanten Landmark 81 liegt bei rund 800 US-Dollar. Diesen mondänen Lebensstil kann sich Quan mit 500 bis 600 US-Dollar Monatsverdienst nicht leisten. Als Nächstes fahren wir im Nieselregen durch Distrikt 2, vorbei an für HCMS typischen, teils riesigen Open-Air Restaurants direkt an der Straße mit schallender Musik. Weiter südwestlich geht es durch das surreal anmutende An Lợi Đông mit sechsspürigen Straßen ohne Autos, einem riesigen, lotusblüten-förmigen Springbrunnen sowie fertiggestellten, aber unbewohnten Apartments und Villen. Vor allem im Kontrast zum chaotischen, nur 15 Minuten entfernten Distrikt 1 kommt mir die Gegend wie eine Geisterstadt vor.

Oft nimmt Quan Touristen auf seiner orangen Honda auch mit zu seinem Haus im Mekong-Delta, wo seine Frau, sein sechsjähriger Sohn und seine 14-jährige Tochter leben. Quan kam vor zehn Jahren nach HCMS, um Englisch zu studieren – in der Hoffnung, mit Menschen zu arbeiten und mehr Geld zu verdienen, wie er sagt. Sein Lebensstandard hat sich seitdem deutlich verbessert. Große Sprünge kann er trotzdem nicht machen: Quans Frau muss auch arbeiten, damit die Familie über die Runden kommt. Immerhin kann er fast jeden Monat etwas Geld fürs Alter zurücklegen. Am Tourguide-Dasein schätzt er die Flexibilität und dass er selbst entscheiden kann, wann und mit wem er arbeitet. In der Regel sind es zehn Stunden pro Tag an sechs Tagen der Woche. Quan ist ein freundlicher Zeitgenosse – sein Fachwissen über Saigons Sehenswürdigkeiten und Geschichte hält sich aber in Grenzen. Dass er eine Lizenz hat, bezweifle ich.

## 6.1 Informell – aber immens wichtig

Tourguides wie Quan, Straßenverkäufer, Besitzer von Tante-Emma-Läden, Bauern – sie alle sind Teil des sogenannten informellen Sektors, zu dem Aktivitäten wie die Herstellung und der Verkauf von Produkten auf lokalen Märkten und einfache Dienstleistungen gehören. Obwohl diese wirtschaftlichen Tätigkeiten nicht in der offiziellen Statistik erfasst werden, haben sie für Vietnams Wirtschaft und das alltägliche Leben von Millionen von Vietnamesen eine essentielle Bedeutung: Laut Weltbank-Bericht Vietnam 2035 gehören der Schattenwirtschaft 78 Prozent der arbeitenden Bevölkerung an. Ausgehend von 54 Millionen erwerbstätigen Vietnamesen wären das ganze 42 Millionen Arbeiter. Je nach Schätzung könnten sogar 90 Prozent aller Vietnamesen informellen Jobs nachgehen.

Das liegt vor allem daran, dass trotz eines erheblichen Rückgangs in den letzten drei Jahrzehnten noch immer fast die Hälfte der vietnamesischen Arbeiterschaft primär in landwirtschaftlichen Familienbetrieben in Berei-

chen wie Fischerei und Forstwirtschaft arbeitet. Zusammen mit den Familienbetrieben außerhalb des Landwirtschaftsbereichs sind es sogar knapp zwei Drittel der erwerbstätigen Bevölkerung. Obwohl sie den Lebensstandard von Millionen von Vietnamesen erhöht haben, ist das Potential für einen Produktivitätszuwachs bei Familienbetrieben begrenzt.

Dank der ab 1986 eingeführten *Đổi Mới* Reformen und dem Rückzug aus Kambodscha fünf Jahre später konnte sich die Sozialistische Republik Vietnam aus der wirtschaftlichen und politischen Isolation der späten 1970er und 1980er lösen. Durch eine Gesetzesänderung im Jahr 1992 tauschte Vietnam die Zentralverwaltungswirtschaft gegen eine sozialistische Marktwirtschaft ein und erkannte Privat-Gewerbe damit offiziell an. Davor war sämtliche Aktivität im Privatsektor illegal und informell, 'offizielle' Jobs gab es ausschließlich in landwirtschaftlichen Familienbetrieben, Genossenschaften und SOEs. Die wirtschaftspolitischen Reformen machten Vietnam als Investitionsstandort für internationale Unternehmen attraktiv, was wiederum die Wirtschaft ankurbelte. Dadurch kamen noch mehr ausländische Direktinvestitionen (Foreign Direct Investment - FDI) ins Land. So entstand ein positiver Trend, der bis heute anhält: Allein von 2007 bis 2017 flossen mehr als 300 Milliarden US-Dollar an FDI nach Vietnam, das meiste davon aus Südkorea, Japan und Singapur. Aktuell sind rund 23.000 FDI Unternehmen in Vietnam aktiv und tragen durch Steuern und andere Ausgaben bis zu 15 Prozent zum Staatsbudget bei. Trotz der Liberalisierung von Vietnams Wirtschaft und der Stärkung des Privatsektors ist der informelle Sektor eine wichtige Beschäftigungsquelle und Verdienstmöglichkeit für Millionen Vietnamesen geblieben. Die große Bedeutung der Schattenwirtschaft ist in Schwellenländern nichts Ungewöhnliches. Allerdings geht damit eine Reihe von Herausforderungen einher.

Wie schon im Kapitel 3 (Startup-Nation Vietnam?) beschrieben, handelt es sich bei der großen Mehrheit der privaten Firmen in Vietnam um Kleinst- und Kleinunternehmen mit weniger als 50 Angestellten. Die Auswirkungen dieser zum Teil kulturell-historisch bedingten Neigung auf die Wirtschaft sind nicht zu unterschätzen. Die geringe Produktivität ist eine der größten Schwächen und gleichzeitig eines der größten Hindernisse für eine nachhaltige Entwicklung. Chinesische Firmen waren 2014 beispielsweise doppelt so produktiv wie vietnamesische. Hinzu kommt, dass der Anteil mittlerer und großer Firmen an der Gesamtzahl der Unternehmen kontinuierlich abnimmt: 2001 hatten sechs Prozent aller Firmen mehr als 100 Mitarbeiter, 2013 waren es nur noch halb so viele.

Zudem haben Arbeiter im informellen Sektor oft mit prekären Arbeitsbedingungen, unsicheren Einkommensperspektiven und geringem Lohnniveau zu kämpfen. Das liegt unter anderem daran, dass die meisten von ih-

nen in der Schattenwirtschaft nur über eine nicht-formale Ausbildung verfügen: Laut des Berufsbildungsbericht von 2015 lag der Monatsverdienst von Arbeitern ohne jegliche Qualifizierung bei 178 US-Dollar im Monat. Arbeiter mit professioneller Berufsausbildung hingegen verdienten 233 US-Dollar. Angesichts der höheren Erwerbchancen versucht die Regierung deshalb, durch bessere Kurzeitbildungen (siehe Kapitel 3) mehr Vietnamesen einen auskömmlichen Verdienst zu ermöglichen und damit Erwerbsarmut – wenn eine Person trotz Erwerbstätigkeit arm oder von Armut bedroht ist – zu verringern. Zwischen 2010 und 2015 erhielten 4,1 Millionen Landarbeiter eine grundlegende berufliche Ausbildung, was 74 Prozent der anvisierten Zahl von fünfeinhalb Millionen entspricht. 78 Prozent von ihnen fanden danach eine Anstellung. Es kann davon ausgegangen werden, dass die 13,5 Prozent der Vietnamesen, die unter der Armutsgrenze leben, besonders stark von einem flächendeckenden Ausbildungssystem mit Verdienst von Anfang an profitieren würden. Aber davon ist Vietnam meilenweit entfernt.

Des Weiteren haben Arbeiter im informellen Sektor auch weniger oder zum Teil keinen Anspruch auf oder keinen Zugang zu Sozialleistungen wie Krankenversicherung, Rentenzahlungen und die sonst in Vietnam übliche Unterstützung für arme Haushalte.

Laut Vietnam 2035 ist fast jeder dritte Vietnameser nicht krankenversichert, darunter viele Arbeiter im informellen Sektor. Immerhin hat die Regierung sich zum Ziel gesetzt, den Krankenversicherungsschutz bis 2035 auf die gesamte Bevölkerung auszudehnen. Ob solch ein Schutz den Menschen auch tatsächlich zugutekommt, hängt zu einem großen Teil davon ab, ob die Regierung gleichzeitig das System von informellen Sonderzahlungen in Krankenhäusern in den Griff bekommt.

Um Vietnams Sozialversicherungssystem steht es insgesamt nicht sonderlich gut. So ist zum Beispiel das öffentliche Rentensystem laut Vietnam 2035 im Vergleich zu Nachbarländern wie China und Thailand „nicht zukunftsfähig“. Weit mehr als die Hälfte der über 60-Jährigen verfügen weder über eine ‘offizielle’ Rente auf Grundlage einer Anstellung im formellen Sektor noch über Sozialrenten. „Vietnam verliert das Rennen zwischen der Ausdehnung der Rentenabsicherung und dem raschen Altern der Bevölkerung“, resümieren die Autoren. Weiterhin waren 2013 nur etwa 20 Prozent (ca. elf Millionen) aller Beschäftigten überhaupt sozialversichert. Das Ziel, den Anteil bis 2020 auf 50 Prozent zu erhöhen, ist laut 2035 angesichts einer fehlenden konkreten Strategie unrealistisch. Die gesetzlichen Leistungen wie Renten- und Krankenversicherung sowie andere Sozialleistungen flächendeckend auf den informellen Sektor auszuweiten, stellt eine große Herausforderung dar.

## 6.2 Lichtgestalten der Schattenwirtschaft

In der Abenddämmerung fahren Quan und ich auf seinem orangen Motorroller durch Thủ Thiêm, ein 657 Hektar großes Areal auf der Halbinsel vis-à-vis des Central Business Districts (CBD). Dort, wo in den nächsten Jahren Wohnraum und Bürogebäude für 350.000 Menschen entstehen sollen, führen im Moment noch nagelneue Straßen durch eine sumpfige Wald- und Wiesenlandschaft. Auf den großzügig angelegten Fußgängerwegen sitzen trotz offiziellen Verbots einige Gruppen von Vietnamesen auf Plastikplanen und picknicken. Quan und ich halten kurz an, um uns mit vier Studentinnen zu unterhalten. 'Wild-Picknicken' sei eine beliebte Freizeitaktivität, erzählen sie und bieten uns zwei ihrer selbstgegrillten Fleischspieße an. Die Einwohner von HCMS sind wahre (Über-)Lebenskünstler: Sie nutzen jede noch so kleine Gelegenheit, um dem Lärm und der Hektik der Innenstadt zu entkommen. Durch den Thủ Thiêm Tunnel geht es zurück zum Distrikt 1. Von dort sehe ich die acht großen Leuchtreklame-Schilder von Heineken, die sich jeden Abend im Saigon-Fluss spiegeln. Bier wie Heineken ist ein Luxusgut, das sich mittlerweile die meisten Vietnamesen leisten können. Rund 40 Liter sollen es jährlich pro Kopf sein, weniger als halb so viel wie in Deutschland.

Am Ende der Tour setzt mich Quan am bereits erwähnten Vincom Center in Gehweite zum Bến Thành Markt ab. Bevor wir uns verabschieden, übersetzt er noch ein paar Fragen an Mười, eine zufällig dort arbeitende Straßenverkäuferin. Die 53-Jährige Vietnamesin verkauft Bananen-Waffeln und kleine Pfannkuchen, die mich an Poffertjes erinnern und sich ausgezeichnet als Snack für zwischendurch eignen. Mườis „Arbeitsgerät“ ist eine Bambusstange, an deren einem Ende ein Holzkohlegrill und am anderen die Zutaten für ihre Leckereien sowie Zubehör wie Plastiktüten hängen. Alles zusammen wiegt gut und gerne 15 Kilo. Straßenverkäuferinnen wie Mười, die oft die für Vietnam typischen Reishüte tragen, sind aus dem Straßenbild Vietnams nicht wegzudenken. Wie Quan kam die zweifache Mutter vor zehn Jahren aus dem zentralen Hochland nach HCMS – auf der Suche nach mehr Einkommen und besserer Bildung für ihre Kinder, wie sie erzählt. Ihr Mann konnte sie nicht begleiten, weil er zuhause eine Farm zu bewirtschaften hat. Nur einmal im Jahr, während des Vietnamesischen Neujahrsfests (Tết Nguyên Đán), kann Mười ihn besuchen. Ihren Namen, der „zehn“ bedeutet, hat die geschickte Vietnamesin wohl erhalten, weil sie das zehnte Kind ihrer Familie ist. Gerade in ländlichen Gebieten wie ihrer Heimat ist es üblich, Kinder nach Nummern zu benennen.

Mười und andere Migranten haben im Vergleich zu Nicht-Migranten im Durchschnitt 21 Prozent weniger Einkommen und arbeiten fast alle im in-



formellen Sektor. Das liegt zu einem großen Teil an dem Haushalts-Registrierungssystem *hộ khẩu*, das schon in den ersten Stunden des kommunistischen Vietnams eine wichtige soziale Kontrollfunktion hatte. Demnach muss jeder Vietnameser bei der Geburt in einer bestimmten Stadt angemeldet werden. Für einen Umzug benötigt man sowohl die Erlaubnis der neuen als auch der alten Stadt. So wurde dieses Register die Basis für wirtschaftliche Planung, die Bereitstellung von Sozialdienstleistungen sowie die Verteilung von Essen und Waren. Obwohl *hộ khẩu* über die Jahrzehnte viele dieser ursprünglichen Zwecke verlor, ist es noch immer nützlich für die Behörden: Es reduziert Migration von ländlichen in städtische Gebiete, liefert nützliche Wirtschaftsdaten und hilft der Polizei die Bevölkerung zu beobachten. Für Vietnamesen ist *hộ khẩu* heute deshalb noch so wichtig, weil es Ausweisdokument und Nachweis für einen legalen, dauerhaften Wohnsitz in einem ist.

Einen vorübergehenden Aufenthalt in einer neuen Stadt zu realisieren ist nicht weiter schwierig. Bei der Begründung eines dauerhaften Wohnsitzes bestehen jedoch große Hürden, vor allem in HCMS und Hanoi. In der Regel dauert dieser Prozess zwei bis drei Jahre, erfordert hohe Zahlungen und bringt einen erheblichen Dokumentationsaufwand mit sich. Ohne *hộ khẩu* ist man auf die Gnade der Behörden angewiesen: Um dauerhaft an einem Ort zu bleiben, müssen unregistrierte Haushalte deshalb lokale Behörden bestechen, damit diese entweder eine dauerhafte Aufenthaltserlaubnis ausstellen oder ein Auge zudrücken. Dafür sind jedes Mal bis zu zehn Millionen Dong (350 Euro) fällig. Für die mehr als fünf Millionen Vietnamesen ohne dauerhafte Aufenthaltserlaubnis, von denen sich alleine knapp mehr als die Hälfte in HCMS aufhalten, ist dieser prekäre Zustand Realität. Sie haben Schwierigkeiten, sich für Jobs zu bewerben, ein Darlehen zu bekommen, ein Geschäft (oder einen Motorroller) zu registrieren, ein Haus zu mieten oder sich für die Krankenversicherung anzumelden. Außerdem müssen nicht registrierte Kinder und solche mit befristeter Aufenthaltserlaubnis manchmal höhere Schulgebühren zahlen; mit einer 40-prozentigen Wahrscheinlichkeit besuchen sie sogar keine Schule.

Ob *Mười* solch eine Staatsbürgerin zweiter Klasse ist, kann ich nicht hundertprozentig sagen. Aber ihr Migranten-Dasein, ihre Arbeit in der Schattenwirtschaft und der Verbleib ihres Mannes in ihrer Heimat sind Indizien dafür. Letzteres könnte eine Art Notfallplan darstellen: Nach über sechs Monaten Abwesenheit ist es nämlich möglich, dass Migranten aus dem Register ihrer Heimatstadt gelöscht werden. Falls *Mười* mit den Kindern doch wieder ins zentrale Hochland zurückkehren muss, hätten sie dort dank ihres Mannes wenigstens noch die Landnutzungsrechte und könnten sich selbst versorgen. Außerdem wäre es für *Mười* so aller Wahrscheinlichkeit nach

leichter, dort ihr hộ khẩu wieder zu erlangen.

Die Belastbarkeit und das Temperament von Mười und den vielen anderen Menschen im informellen Sektor, denen ich begegne, überrascht und beeindruckt mich stets auf Neue. Sie sind die Lichtgestalten von Vietnams Schattenwirtschaft. Zu denken, dass sie jeden Tag ums nackte Überleben kämpfen, würde ihnen nicht gerecht werden. Sie sind kreative Unternehmer, die ihre Familien ernähren, mit Behördenwillkür zu kämpfen haben und sich ständig mit wechselnden Bedingungen herumschlagen müssen – vom Wetter über den Verkehr bis hin zu immer wieder neuen gesetzlichen Vorschriften. Fehlende oder schwache soziale Absicherung machen ihre Lebenswirklichkeit umso unsicherer. Gleichzeitig darf man aber nicht vergessen, dass der hohe Grad der Selbstständigkeit in Vietnam (um die 50 Prozent) oft nicht dem Ziel der ökonomischen Unabhängigkeit oder der Aussicht auf Reichtum geschuldet ist. In den meisten Fällen zwingen persönliche Umstände oder die wirtschaftliche Situation sie zu diesem Schritt. Oder ihre Familien sind seit jeher auf Selbstversorgung zur Sicherstellung ihrer Existenz angewiesen: Besonders in ländlichen Gebieten sind informelle selbstständige Jobs oft die einzige Möglichkeit, um über die Runden zu kommen.

An guten Tagen verdient Mười 15 US-Dollar, gerade genug für die 130 US-Dollar Monatsmiete sowie die 500 US-Dollar Studiengebühren pro Jahr und Kind zu bezahlen. Ihr Sohn hat gerade seinen Abschluss gemacht. Ich kann es mir nur schwer vorstellen, aber Mười sagt, sie hätte sich ihre Arbeit als Straßenverkäuferin ausgesucht: Im Gegensatz zu ihrem vorherigen Job in einer Schuhfabrik biete er mehr Freiheit, sagt sie. Auf den ersten Blick sehen sieben 12-Stunden-Tage pro Woche, um gerade so den Lebensunterhalt bestreiten zu können, nicht nach Freiheit aus. Aber für eine Vietnamesin, die höchstwahrscheinlich in armen Verhältnissen mit Hunger während und nach dem ‘Widerstandskrieg gegen Amerika’ (Kháng chiến chống Mỹ) aufgewachsen ist, ist dieses Dasein wohl kein schlechtes. Ich bewundere auf jeden Fall ihren Fleiß und die Aufopferung für ihre Kinder, denen sie mit dem Studium eine bessere Zukunft als ihre eigene ermöglichen möchte. Ob sie im Alter ein bisschen mehr Zeit für sich haben wird, wie sie hofft, ist angesichts teils fehlender Rentenversicherung unwahrscheinlich. Wie Millionen andere Vietnamesen im informellen Sektor wird Mười wohl sprichwörtlich arbeiten, bis sie umfällt.

## 7. Unüberhörbarer Aufschwung

Wenn New York die Stadt ist, die niemals schläft, dann ist Ho-Chi-Minh-Stadt (HCMS), die 13-Millionen-Einwohner-Metropole im Süden Viet-

nams, die Stadt, die niemals still steht. Immer und überall Lärm, bis tief in die Nacht. Vor allem vor dem allgegenwärtigen Hupen der Motorroller – dem Haupttransportmittel der Vietnamesen – gibt es kein Entkommen. Ob rechts oder links überholt wird, spielt keine Rolle, Hauptsache Tut-tut. Viele Fahrer haben ihren linken Daumen permanent auf dem Schalter, wie auf dem Abzug einer Pistole. Hupen ist Blinkerersatz und Kulturgut zugleich.

Von früh morgens bis in die späten Abendstunden ergießt sich die scheinbar nie enden wollende Blechlawine mit Scootern in dicht aufeinanderfolgenden Wellen durch Vietnams Städte. Allein in HCMS, die vor der militärischen Niederlage der südvietnamesischen Regierung 1976 Saigon hieß, gibt es angeblich mehr als sieben Millionen von den flinken Fortbewegungsmitteln. Landesweit sollen es 45 Millionen sein. Da gebrauchte Mopeds schon ab 150 Dollar zu bekommen sind, kann sich die große Mehrheit der Bevölkerung eines leisten. Die etwa 700.000 Autos hingegen sind bis jetzt der privilegierten Schicht (und den ab 21-Jährigen) vorbehalten, aber dank des wirtschaftlichen Aufstiegs und des graduellen Wegfalls von Importzöllen werden es immer mehr. Würde es auch nur halb so viele Vier- wie Zweiräder geben – die Stadt versänke im (Verkehrs-)Chaos. So gibt es während der Hauptverkehrszeit viele kleine, lokale Verkehrsinfarkte, begleitet von einem manchmal ohrenbetäubenden Hupkonzert, in dem Rollerfahrer auch den Bürgersteig für sich beanspruchen.

Vietnams erste Metro soll den totalen Verkehrsinfarkt in HCMS verhindern. Es ist ein Mammutprojekt: Insgesamt sieben Linien sowie zwei Monorail- und eine Straßenbahnlinie sind geplant, einen genauen Zeitplan für die Fertigstellung gibt es jedoch nicht. Derzeitig ist nur Linie 1 im Bau, die voraussichtlich ab Ende 2020 den zukünftigen zentralen Knotenpunkt Bến Thành Markt mit Suoi Tien knapp 20 Kilometer nordöstlich verbinden wird. Die Kosten für die sich seit 2014 in Bau befindliche und ursprünglich für 2018 geplante Strecke belaufen sich auf fast zweieinhalb Milliarden US-Dollar. Die ersten drei Stationen in der Innenstadt verlaufen unterirdisch, die restlichen elf sind durch eine Hochbahn verbunden, die zu einem großen Teil parallel zu Schnellstraßen verläuft. Schon seit Jahren prägen die unter- und oberirdischen Baustellen das Stadtbild.

Die Ho-Chi-Minh-Stadt Metro ist ein klassisches Beispiel Öffentlicher Entwicklungszusammenarbeit (Official Development Assistance - ODA). ODA wird üblicherweise als Zuwendung in Form von Zuschüssen und Darlehen von Industrienationen an Entwicklungsländer vergeben. Geldgeber sind Institutionen des öffentlichen Sektors wie die deutsche Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). In erster Linie dient die üblicherweise mit vergünstigten Konditionen einhergehende Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung und der Verbesserung der Lebensbedingungen im Zielland. Im Falle

der Linie 1 stammt der Großteil des Geldes von der Japan International Cooperation Agency (JICA), die gemeinsam mit dem japanischen Konglomerat Sumitomo Corporation und dem Joint Venture Shimizu-Maeda auch ihre Expertise einbrachte. Um die Ausführung des Bauvorhabens kümmern sich aber vornehmlich vietnamesische Subunternehmer. In den nächsten Jahrzehnten wird Vietnam das von JICA geliehene Geld bei einem jährlichen Zinssatz von zwei bis dreieinhalb Prozent zurückzahlen müssen.

### 7.1 „The goal must be ZERO“

Ich möchte mir selbst ein Bild von dem Fortschritt der Metro-Baustellen machen, nicht zuletzt weil mir immer wieder Zweifel an dem effizienten Fortschritt der Bauarbeiten zu Ohren kommen. Nach einer Vielzahl von E-Mails und einigen Telefonaten bekomme ich schließlich grünes Licht für eine Baustellenbesichtigung. Das habe ich Yasuhiro Shimizu zu verdanken, seines Zeichens Geschäftsführer für die an der Linie 1 beteiligte Shimizu Corporation in Vietnam (der gleiche Name ist Zufall). Die Unterstützung des 60-Jährigen Japaners zeigt mir erneut, wie wichtig Beziehungen in Vietnam sind. Ein australischer Blogger und Infrastruktur-Experte, den ich in HCMS kennenlernte, hatte zu diesem Zeitpunkt schon mehrere Monate vergeblich versucht, über die offiziellen Kanäle einen Termin zu bekommen.

Zwei der drei unterirdischen Stationen – Opera House und Ba Son – schaue ich mir also an. Vor allem die Opera House Station finde ich beeindruckend. Über ein provisorisches Treppenhaus steigen Shimizu, der vietnamesische Baustellenleiter Le Le und ich 26 Meter in die Tiefe zur unteren Röhre, wo in zweieinhalb Jahren die ersten Fahrgäste Richtung Ba Son abfahren sollen. Aufgrund der engen Bebauung rund um das Opernhaus weist die Station eine Reihe technischer Besonderheiten auf: Die Röhren verlaufen in der Station nicht neben-, sondern übereinander; da die Fundamente des im Jahr 1900 eröffneten Opernhauses, des berühmten Hotel Caravelle und anderer umliegender Gebäude nicht tief genug sind, mussten die seitlichen Betonwände gar 44 Meter tief in den Boden getrieben werden; und die Station ist so eng, dass die japanische Tunnelbohrmaschine nach Fertigstellung der ersten Röhre in Einzelteile zerlegt, zur Ba Son Station gebracht und dort wieder zusammengebaut werden musste – ein Prozess, der alleine schon ganze drei Monate gedauert hat. Am Tag meiner Besichtigung Ende Januar fängt die Bohrung der zweiten Röhre an; vor meinen Augen frisst sich das 300 Tonnen schwere Monstrum mit einer Geschwindigkeit von bis zu zehn Metern pro Tag überraschend leise durch den Untergrund von HCMS.

Mir fällt schnell auf, wie viel Wert die Japaner augenscheinlich auf Sicherheit legen. Überall stehen Schilder mit Texten auf Vietnamesisch und Englisch wie „The goal must be ZERO“ oder „Think Safety. Think Family.“ Jeden Morgen gibt es außerdem eine Sicherheitsübung. Die Maßnahmen scheinen zu wirken: Unfälle gab es bis jetzt keine – im Gegensatz zu dem mit chinesischen ODA-Mitteln finanzierten Metro-Projekt in Hanoi. Dort kam es schon zu mehreren tödlichen Zwischenfällen. Auch Baumängel wurden festgestellt. In HCMC lässt die Grundsteinlegung der weiteren neun Projekte zur Verbesserung des Öffentlichen Nahverkehrs auf sich warten. Frühestens Mitte 2019 soll es mit der Linie 2 losgehen, die dann ab 2024/25 den B n Thành Markt mit dem Flughafen verbindet.

Angesichts des immer dichter werdenden Verkehrs und der zunehmenden Luftverschmutzung kann die Metro für viele Bewohner von HCMC und Hanoi nicht schnell genug kommen. Aber eine Schnellbahn-Linie ist nur ein Puzzleteil eines umfassenden, voll funktionsfähigen öffentlichen Transportsystems. Um Menschen von ihren Rollern und aus ihren Autos zu locken, braucht es ein engmaschiges Netz verschiedener, aufeinander abgestimmter Verkehrsmittel, die die Innenstädte von HCMC und Hanoi auch mit Vororten und angrenzenden Provinzen verbinden sowie die sogenannte Last Mile – die Distanz zwischen der letzten Haltestelle und dem Zielort – auf ein Minimum reduzieren. Die sich rasant ändernde Stadtlandschaft erschwert die Planung solch komplexer langfristiger Projekte jedoch. Außerdem kann niemand voraussagen, wie schnell die Metro von Stadtbewohnern angenommen wird: Die zunehmende Erschwinglichkeit von Autos für die konsumnachholbedürftigen Vietnamesen, (zu) hohe Ticketpreise und verschiedenartige, eventuell nicht kompatible Zug- und Bezahlssysteme der einzelnen Linien könnten die Nutzung mindern.

Es ist zudem nicht auszuschließen, dass es zu weiteren Verzögerungen und Budgetüberschreitungen kommen wird. Bei der Linie 1 in HCMC sind es schon über zwei Jahre und fast eine Milliarde US-Dollar mehr. Das ist vor allem auf eine Mischung aus langsamer Kapitalbereitstellung durch die Regierung, Fehlplanung und eines nicht ausreichenden Budgetrahmens zurückzuführen. Der Japaner Shimizu sagt, Hanoi würde nur ungern weitere ODA-Mittel annehmen, sei aber darauf angewiesen, weil sie selbst nicht genug Geld für Projekte dieser Größenordnung habe.

Falls es tatsächlich länger dauern sollte, würde es wohl nicht an den 500 Arbeitern liegen, von denen die meisten unter der Erde rund um die Uhr in Acht-Stunden-Schichten schufteten. Ich hatte den Eindruck, dass sie ihr Werk auf den zwei Großbaustellen effizient verrichten, auch wenn sie nur zwischen 15 und 20 US-Dollar am Tag verdienen. 90 Prozent der Arbeiter sind Vietnamesen, jede fünfte davon angeblich weiblich. (In den anderthalb

Stunden sehe ich allerdings nur eine einzige Frau.) Egal wie sehr sich die Arbeiter auch anstrengen: Bis die ersten Metro-Linien in HCMC und Hanoi die Straßen spürbar entlasten, werden noch Jahre ins Land gehen. Auf absehbare Zeit werden also nicht nur verstopfte Kreuzungen und Abgase weiterhin den Alltag von Millionen von Vietnamesen bestimmen; ihre Motorroller werden bis auf weiteres auch die praktischere und schnellere Option bleiben. Das sind immerhin gute Neuigkeiten für die Hersteller und Verkäufer der zur Standardausrüstung von Moped Lenkern gehörenden Mundschutze, die es überall in verschiedensten Mustern und Farben für weniger als 20 Cent zu kaufen gibt.

## 7.2 Zunehmende Urbanisierung, zunehmende Probleme

Zwischen 1991 und 2014 hat sich Vietnams urbane Bevölkerung mehr als verdoppelt – von 14 auf über 30 Millionen. Die Verdopplung gilt auch für die offizielle Einwohnerzahl von Ho-Chi-Minh-Stadt. Und jedes Jahr kommen je nach Quelle zwischen 130.000 und 200.000 neue Migranten in Vietnams wirtschaftliches Zentrum. Mit vier Prozent pro Jahr ist die urbane Landausdehnung die schnellste in Vietnam und eine der schnellsten in ganz Ostasien. Die Folgen sind eine geringe Bebauungsdichte, eine schwache regionale Anbindung und fragmentierte Ballungsräume: Seit dem Jahr 2000 stagniert die Bevölkerungsdichte in Vietnams Städten. Das wiederum schwächt sogenannte Agglomerationseffekte wie niedrige Transportkosten, große lokale Märkte, ein hohes Arbeitskräfteangebot sowie Ballung von Wissen und Humankapital. Der Weltbank-Bericht Vietnam 2035 beschreibt Vietnams Metropolen als „wirtschaftlich und physisch nicht integrierte Oasen“. Das macht sich zum Beispiel daran bemerkbar, dass man an einem durchschnittlichen Tag vom Central Business District (CBD) zur 40 Kilometer entfernt gelegenen Binh Duong New City fast zwei Stunden braucht.

Die Stagnation der Bevölkerungsdichte ist nur eine der mannigfaltigen Probleme, mit der Vietnams Metropolen zu kämpfen haben. Auch die Luft- und Wasserverschmutzung hat vor allem in HCMC und Hanoi zum Teil alarmierende Ausmaße angenommen. Bei einem Besuch der Deutschen Botschaft in der Hauptstadt lese ich auf einem Informationsbildschirm der hauseigenen Messstation: „Air Quality Index 105 - UNHEALTHY FOR SENSITIVE GROUP“. Die Feinstaubbelastung und der Schwefeldioxidgehalt der Luft lagen an dem Tag im roten Bereich. Insgesamt gab es 2017 nur 38 Tage, an denen die Hauptstadt-Luft sauber war. Laut der Statistik-Webseite Numbeo ist es nur in elf Städten auf der Welt schlechter um Luft- und Wasserqualität bestellt als in Hanoi. HCMC liegt sogar an 8. Stelle; Die

chronisch Smog-anfällige chinesische Hauptstadt Peking belegt ‘nur’ den 16. Platz.

Eine weitere Herausforderung für Vietnams Städte ist die schwache Transportinfrastruktur zwischen ländlichen und urbanen Gebieten. Zwar haben diverse Projekte die wirtschaftliche Entfernung vielerorts verkleinert, beim interregionalen Verkehr gibt es aber weiterhin entscheidende Engpässe. So hat Vietnam – zur Erinnerung: ein Land mit 95 Millionen Einwohnern – weniger als 1.000 Autobahnkilometer, die internationalen Standards genügen. Zudem finden die meisten, oft überladenen LKW-Transporte nach wie vor auf unsicheren, zweispurigen Straßen mit einer Durchschnittsgeschwindigkeit von 40 bis 50 Km/h statt. Noch dazu ist jeder dritte Rücktransport eine Leerfahrt. Weiterhin lässt das schmalspurige, schlecht ausgebaute Schienennetz nicht mal Geschwindigkeiten von 100 Stundenkilometern zu. Eine konkrete Folge dieser Mängel ist die geringe Aktivität besonders ausländischer Firmen auf dem Land und im Agrarsektor, zu dem nur ein Prozent aller registrierten Unternehmen gehören.

Hinzu kommen wirr geplante Straßennetze mit geringer Straßendichte und ohne öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV). In Hanoi historischem, extrem dicht bebauten Old Quarter nehmen Straßen zum Beispiel weniger als neun Prozent der Gesamtfläche ein. In Seouls Jung Distrikt und in Midtown Manhattan – Gebiete, in denen der Straßenverkehr im Gegensatz zu Hanoi von einem effizienten U-Bahn Netz entlastet wird – sind es 14 beziehungsweise 32 Prozent. All diese Faktoren hemmen nicht nur eine ausgewogene, nachhaltige Stadtentwicklung, sie führen auch zu mehr Staus sowie zu höherer Luftverschmutzung und Wohnkosten.

### **7.3 Hải Phòng – Vietnams neues ‘Tor zur Welt’**

Während meines Aufenthaltes in Hanoi stattete ich dem neuen Tiefseehafen in Hải Phòng einen Besuch ab. Obwohl der Hafen, den die Franzosen 1874 errichteten, als Nord-Vietnams „Tor zur Welt“ bezeichnet wird, wurde er bis vor kurzem wie ein Binnenhafen entwickelt. So konnten zum Beispiel nur Schiffe mit einem Tiefgang mit bis zu sechs Metern festmachen. Eine weitere Einschränkung war die schlechte Anbindung an Hanoi und das Hinterland. Bis 2016 brauchte man für die 105 Kilometer lange Strecke von Hanoi nach Hải Phòng auf dem chronisch verstopften National Highway 5 (NH5) ganze vier bis fünf Stunden. Seit zwei Jahren gibt es aber eine wesentlich schnellere Alternative: den zwei Milliarden US-Dollar teuren Hanoi - Hải Phòng Expressway, der die Innenstadt von Hải Phòng umgeht und die Hauptstadt damit direkt mit dem Hafen verbindet. Meine Fahrt auf der fast leeren

sechsspürigen Autobahn dauert bei 120 Km/h nur anderthalb Stunden. So schnell und komfortabel komme ich in Vietnam selten ans Ziel.

Der neue Expressway ist ein Kernstück des Fünf-Jahres-Plans für Nord-Vietnam, der 2018 abgeschlossen werden soll. Unter den Projekten ist auch ein Highway zur 160 Kilometer entfernten chinesischen Grenze und ein Küstenhighway, der Hải Phòng mit den südlich gelegenen Provinzen verbindet. Die Metropolregion Hải Phòng, mit knapp zwei Millionen Bewohnern Vietnams drittgrößtes Stadtgebiet, ist eines der bedeutendsten Industriezentren im Land. Selbst für vietnamesische Verhältnisse wächst Hải Phòng rasant. Sowohl die Wirtschaft – fast neun Prozent in den letzten acht Jahren – als auch die Stadtbevölkerung – fast 60 Prozent von 2000 bis 2015 – wachsen so schnell wie in keiner anderen Stadt in Vietnam. Im ersten Quartal 2018 flossen ausländische Direktinvestitionen im Wert von über 700 Millionen Euro in die im Delta des Roten Flusses gelegene Stadt. Seit der Öffnung Vietnams für ausländische Firmen vor mehr als 30 Jahren waren es schon mehr als 12 Milliarden Euro. Bei meiner kurzen Fahrt durch Hải Phòng fallen mir vor allem die vielen Kräne und Baustellen auf, was nach fünf Wochen in HCMS, Da Nang und Hanoi viel aussagt.

In der Innenstadt begrüßt mich Hans Kerstens, verantwortlich für Geschäftsentwicklung bei Deep C Industrial Zones. Seit der Gründung vor über 20 Jahren hat das belgisch-vietnamesische Kooperationsprojekt maßgeschneiderte Fabriken und Warenhäuser im Wert von 300 Millionen US-Dollar in Hafengebieten rund um Hải Phòng errichtet. Der 34-Jährige Belgier spricht ausgezeichnetes Englisch mit leichtem Akzent. Mit einem Firmenauto geht es zum Lach Huyen Deep Sea Port. Der Seehafen ist der größte in Nord-Vietnam, der zweitgrößte landesweit nach HCMS und einer der schnellst wachsenden in Südostasien. Um den Hafen zu erreichen, überqueren wir die 1,8 Milliarden US-Dollar teure, sechs Kilometer lange Tan Vu - Lach Huyen Seebrücke. Die längste ihrer Art in Südostasien soll in den nächsten Jahren direkt daneben eine identische Schwester erhalten, um den projizierten LKW-Verkehr zu bewältigen. Hinter der Brücke, in Sichtweite des Hafens, fahren wir an dem riesigen, 335 Hektar großen Areal des bereits erwähnten vietnamesischen Automobilkonzern VinFast vorbei. Um mehr Land zu gewinnen, wurde dort extra ein Deich errichtet.

Bis vor kurzem konnten im Hafen von Hải Phòng nur Schiffe mit bis zu sieben Meter Tiefgang und 2.000 Containern andocken. Das neue Lach Huyen Tiefsee-Terminal kann nun Schiffe bis zu 14 Meter Tiefgang und 8.000 Containern aufnehmen. Bis 2030 soll die jährliche Kapazität kontinuierlich auf bis zu 100 Millionen Tonnen steigen. Zum Vergleich: der Hafen von Singapur, hinter Shanghai der geschäftigste der Welt, was den Containerumschlag angeht, ist 16 Meter tief und fertigte 2016 fast 600 Millionen Ton-



nen ab. Laut Kerstens ist insbesondere der verdoppelte Tiefgang ein „Game Changer“. Bis jetzt mussten Güter, die Europa oder Nordamerika als Ziel hatten, erst in Singapur oder Hongkong auf größere Schiffe umgeladen werden. 40 bis 45 Tage dauerte so eine Überfahrt. „Dank des direkten Wegs dauert es jetzt nach Europa nur noch etwa 30 Tage“, erklärt Kerstens, der vor zwei Jahren nach Hải Phòng kam. „Damit sparen Firmen nicht nur Zeit, sondern durch den Wegfall der Abwicklungskosten in Singapur, kürzere Lieferzeiten, geringere Lagerbestände und zügigeren Güterumschlag auch eine Menge Geld.“ Laut Vietnam 2035 sollen es um die 60 Millionen Euro pro Jahr sein.

Einer der Nutznießer ist der Reifenhersteller Bridgestone, an dessen nagelneuer Fabrik wir auf dem Rückweg nach Hải Phòng vorbeifahren. Es soll die weltweit größte ihrer Art sein, mit einer Kapazität von 100.000 Winterreifen – pro Tag. Wie bei den meisten anderen ausländischen Firmen importiert Bridgestone die meisten Rohmaterialien aus Nachbarländern in Südostasien. Fast alle fertigen Reifen werden dann nach Japan, Südkorea, in die USA und die EU verschifft – in 100 Containern pro Tag. Laut Kerstens wäre ein Geschäftsbetrieb dieser Größenordnung ohne direkten Hafenanlass nicht „existenzfähig“. Auch Firmen, die Massengüter wie Textilien, Möbel, Spielwaren und Elektronikartikel herstellen, profitieren dank der Nähe zum Hafen von kürzeren Lieferzeiten und effizienterer Produktion. Die Südkoreanische Firma LG Electronics stellt zum Beispiel in Hải Phòng Waschmaschinen, Kühlschränke und andere sperrige Geräte her, die nur verschifft werden können.

Das rasante Wachstum des Hafens hat aber nicht nur positive Seiten. Mit der Zunahme der Aktivität wächst auch die Umweltbelastung. Pro Jahr fließen zum Beispiel bei Betankungen von Frachtern drei- bis fünftausend Tonnen Altöl ins Wasser, von denen nur 20 bis 30 Prozent aufgefangen werden. Unter der daraus resultierenden schlechten Wasserqualität und Ablagerungen leidet die Artenvielfalt des Deltas des Roten Flusses, in dessen sensiblen Ökosystem es reiche Bestände an Mangrovenwäldern, Korallenriffen, Seegras und Aquakulturen gibt. Das ist nicht nur in Hải Phòng ein Problem: Im ganzen Land geschieht das Wirtschaftswachstum stark auf Kosten der Umwelt. Die natürlichen Ressourcen des Landes werden rücksichtslos ausgebeutet, und die jahrzehntelange Abholzung des Regenwaldes führt zu Bodenerosion, Überschwemmungen und Ernteaussfällen. Außerdem verschmutzen Abfälle und Abwässer Flüsse, Seen und Küstengebiete wie die Welt-Naturerbe-Stätte Hạ Long Bay, wo die Verschmutzung dramatische Ausmaße angenommen hat. Die vietnamesische Regierung räumt der Umweltbelastung und dem Klimawandel inzwischen zwar einen hohen politischen Stellenwert ein, unter anderem wegen öffentlichkeitswirk-

samer Umweltkatastrophen wie dem massiven Fischsterben von 2016, als ein taiwanesisches Unternehmen an der Küste in Zentralvietnam Giftstoffe ins Wasser geleitet hatte und damit die Existenzgrundlage vieler Fischer bedrohte. Anschließend kam es zu Demonstrationen und sogar Unmutsäußerungen in der vietnamesischen Presse. Dieses Umdenken und die daraus resultierenden Maßnahmen erfolgen aber, wie in vielen anderen Bereichen auch, nur langsam.

Genau wie die Umweltverschmutzung ist auch der Klimawandel ein Risiko, dem weite Teile des Landes ausgesetzt sind. Vietnams dicht besiedelte Deltaregionen entlang seiner fast dreieinhalb tausend Kilometer langen Küste machen den südostasiatischen Staat zu einem der anfälligsten Länder für die Auswirkungen des Meeresspiegelanstiegs. Bereits ein Anstieg von einem Meter würde ganze fünf Prozent des Landes unter Wasser setzen und sechs Millionen Vietnamesen direkt betreffen. Eine weitere Gefährdung geht von der wahrscheinlichen Zunahme extremer Wetterereignisse wie Taifune aus. Dass auch die Region Hải Phòng dafür anfällig ist, zeigte 2012 der Son-Tinh Taifun, der Schiffe, Kräne, Gebäude und Container zerstörte, nachdem er die Philippinen verwüstet hatte. Angesichts der wahrscheinlichen Zunahme der Anzahl und Intensität von Stürmen hat die Lokalregierung laut Kerstens die Widerstandsfähigkeit der Stadt und des Hafens durch Deiche erhöht. Ob das ausreicht, kann er mir nicht sagen. Für Vietnams Wirtschaftsentwicklung insgesamt könnten die Folgen des Klimawandels je nach Szenario gravierend bis katastrophal sein – auch ein wirtschaftlicher Zusammenbruch ist nicht ausgeschlossen.

## 8. Quo vadis, Vietnam?

Im Schneetreiben von Changzhou sah es bis kurz vor Ende der Verlängerung so aus, als ob auch das Finale durch Elfmeter entschieden werden würde. Aber als nur noch eine Minute zu spielen war, schoss der zwei Minuten vorher eingewechselte Usbeke Andrey Sidorov das alles entscheidende 2:1. Das Finale der U-23-Fußball-Asienmeisterschaft fand ein grausames Ende – zumindest für die Spieler in der roten Uniform und dem gelben Stern. Allen Fans in Ho-Chi-Minh-Stadt (HCMS), mich eingeschlossen, war der Schock ins Gesicht geschrieben. Zu Tausenden verließ die rote Masse die zentrale Nguyen Hue Promenade. Angesichts der versteinerten Mienen um mich herum hatte ich die Sorge, dass die Stimmung kippen würde und die Vietnamesen dieses Mal wirklich rot sehen würden. Aber als ich drei Stunden nach Abpfiff durch HCMS fuhr, war vor mir auf einmal besagte rote Scooter-Schlange, die hupend und jubelnd den kompletten, vierspuri-

gen Highway einnahm. Zumindest was das Feiern angeht blieben die Vietnamesen ungeschlagen.

Nichts hat für mich während meines Stipendien-Aufenthaltes in Vietnam die Aufbruchstimmung und den Zeitgeist im Land so stark verkörpert wie das euphorische Verhalten der vietnamesischen Fans nach der Endspiel-Niederlage gegen Usbekistan. Es sagt viel mehr über ihre Mentalität aus als nur ihre Loyalität zur U-23 Fußballnationalmannschaft: das generationenübergreifende, friedliche Feiern ohne Schlägereien und Trinkgelage; die Belastbarkeit und der Optimismus angesichts der niederschmetternden Niederlage in letzter Minute; und natürlich ihre opportunistische und unternehmerische Veranlagung, die man an den unzähligen Rabattaktionen in Restaurants und Bars sowie den vielen provisorischen Ständen sehen konnte, die an Spieltagen eilig hergestellte T-Shirts und Flaggen verkauften.

Das Potential, das von einem Erfolg bei einem sportlichen Großereignis wie einem internationalen Fußballturnier ausgeht, ist nicht zu unterschätzen. Es bringt Menschen zusammen, die sonst wenig miteinander zu tun haben; beim gemeinsamen Singen und Fahnen-Schwenken werden Status und Herkunft (vorübergehend) zweitrangig. Was zählt, ist der Jubel und der Stolz aufs eigene Land. So etwas schweißt zusammen. Vielleicht wird die Asienmeisterschaft für Vietnam einen ähnlichen Stellenwert bekommen wie die Fußballweltmeisterschaft 2006 für Deutschland: So wie das vielzitierte 'Sommermärchen' zum Ausdruck eines bunten, weltoffenen und unbeschwerten Deutschland wurde, in dem das Zeigen der deutschen Fahne in der Öffentlichkeit nicht mehr verpönt ist, könnte die Asienmeisterschaft zum Symbol für das ehrgeizige, selbstbewusste und moderne Vietnam werden.

In den Tagen nach dem Spektakel habe ich mich oft gefragt, ob die Asienmeisterschaft Vietnam nachhaltig verändern wird. Mein Eindruck ist, dass sich schon vieles verändert hat und dass das Feiern 'nur' ein Ausdruck dieser Veränderung ist. Natürlich löst ein Turniererfolg einer Fußballmannschaft nicht schlagartig alle Probleme des Landes. Von denen hat Vietnam auf dem Weg zur modernen Industrienation zweifellos noch einige zu überwinden. In den Worten des immer wieder zitierten Weltbank-Berichts Vietnam 2035: „Vietnamese development aspirations for 2035 are bold and significant, but the challenges and risks facing the country are also enormous.“

Wie ich auf den vorherigen Seiten in den fünf Kapiteln über Startups, berufliche Bildung, staatliche Konzerne, den informellen Sektor und die Infrastruktur beschrieben habe, bleiben konkrete Errungenschaften der Regierung zum Teil weit hinter ihren Erwartungen und Behauptungen zurück: Vietnams aufkeimende Startup-Szene braucht leichteren, rechtlich geschützten Zugang zu Kapital, eine klare Gesetzeslage, weniger Bürokratie

und geringere Kosten sowie mehr Unterstützung wie Steueranreize; die berufliche Bildung, Vietnams bedeutendster Standortfaktor, muss weiter modernisiert werden, hin zu einem flächendeckenden, beschäftigungswirksamen und bedarfsorientierten Ausbildungssystem mit Einkommen von Anfang an, um dem Mangel an qualifizierten Servicekräften beizukommen; die Anzahl der Staatskonzerne sollte auf ein Mindestmaß reduziert, Unternehmensführung verbessert, internationale Finanzberichterstattungsnormen eingeführt und eingehalten sowie Wettbewerbsgleichheit sichergestellt werden; die Schwächen Vietnams (unzeitgemäßer) Infrastruktur, noch durch Standortvorteile wettgemacht, müssen nicht nur durch mehr Investitionen schnell und nachhaltig behoben werden, sondern auch durch bessere Stadtplanung, der Erweiterung der existierenden öffentlichen und Transport-Infrastruktur, und die Entwicklung dynamischer und lebenswerter Städte mit weniger Verschmutzung gewährleistet werden; schließlich braucht Vietnams vernachlässigte Schattenwirtschaft bessere Arbeitsbedingungen und solide Einkommensperspektiven, soziale Absicherung und mehr Rechtssicherheit sowie eine Reform des *hộ khẩu*, um Produktivität zu erhöhen und den Übergang zu einer modernen Industriegesellschaft zu schaffen.

Mit seinen teils krassen Kontrasten, seiner Informationsasymmetrie und der immerwährenden Intransparenz hat Vietnam mir gezeigt, dass scheinbar widersprüchliche Konzepte und Auffassungen koexistieren können. Und dass die historische Perspektive bei der Berichterstattung über Wirtschaftsthemen wichtig ist. Viele Gesprächspartner, die Vietnam zum Teil seit den frühen 1990ern kennen, erinnerten mich daran, dass dort, wo jetzt himmelhohe Wolkenkratzer und Apartmentkomplexe aus dem Boden sprießen, noch vor 20 Jahren einfache Wellblechhütten standen; dass es auf den modernen Straßen von Da Nang und HCMC, über die jeden Tag Millionen Motorroller fahren, bis vor gar nicht allzu langer Zeit noch mehr Esel als Autos gab; und dass jetzt immer mehr Vietnamesen ein Startup gründen – und zwar nicht aus Mangel an Alternativen oder purer Notwendigkeit, sondern wegen einem Mehr an finanziellen Möglichkeiten. Auch China ist nicht über Nacht zur bald größten Volkswirtschaft der Welt geworden; und auch Deutschlands berühmtes duales Ausbildungssystem hat über 100 Jahre gebraucht, um zu einem weltweiten Exportschlager zu werden. Das bedeutet aber nicht, dass Vietnam sich genauso viel Zeit nehmen kann: Probleme wie der Klimawandel und der Fachkräftemangel erfordern Maßnahmen, die schnell umgesetzt und wohl durchdacht sein müssen.

Das gilt auch für einige Herausforderungen, die in diesem Bericht gar nicht oder nur am Rande Erwähnung finden, den weiteren wirtschaftlichen Aufschwung aber ebenso gefährden könnten: Zum Beispiel der dramatisch steigende Energiebedarf, der zu regelmäßigen Stromausfällen führt; die

medizinische Versorgung in ländlichen Gebieten, die (noch) viel schlechter als in den Städten ist; die übersteuerten Immobilien; oder die unvermeidliche Verlangsamung des Wirtschaftswachstums und steigende Ansprüche an die Regierung seitens der Bevölkerung, die Potential für soziale Unruhen bergen.

Schließlich muss sich das Land wichtiger sozialpolitischer Themen annehmen wie dem Abbau der schon erwähnten Barrieren für Menschen im informellen Sektor, die (vollständige) Teilhabe von Menschen mit Behinderungen an der Gesellschaft sowie die noch immer bestehende Kluft zwischen den Geschlechtern. Und mir ist bewusst, dass Vietnam nicht nur aus den aufstrebenden Stadtregionen HCMS, Hanoi, Da Nang und Hải Phòng besteht, denen ich einen Besuch abgestattet habe. Zahlreiche Provinzen stehen vor gravierenden Strukturproblemen: Vor allem die ländliche Bevölkerung mit großen Anteilen ethnischer Minderheiten profitiert noch nicht ausreichend vom ökonomischen Fortschritt. Und während die superreiche Bevölkerung nirgendwo schneller wächst, geht die Schere zwischen Arm und Reich zusehends auseinander.

Natürlich ist Vietnam nicht das einzige (Schwellen-)Land, das sich mit derartigen Herausforderungen konfrontiert sieht. Angesichts der Komplexität und Größenordnung der wirtschaftlichen Prozesse ist es unrealistisch, dass Vietnam alle seine ehrgeizigen Ziele – wie die Klassifizierung als Industrieland bis 2020 – erreicht. Und nicht alle Vorhaben werden auch gleich gut gelingen. Die entscheidende Frage ist, wie gut Vietnam seine vielen Vorteile wie den immer wieder verblüffenden Pragmatismus, den Einfallsreichtum und andere bemerkenswerte Eigenschaften seiner Bewohner für sich nutzen kann. Das wird stark von den Entscheidungen der Regierung abhängen sowie ihrer Bereitschaft, Forderungen der Privatwirtschaft nachzukommen und Vietnamesen freie Entfaltung zu ermöglichen. Die Voraussetzungen dafür sind zumindest da.

## **9. Danksagung**

Zuallererst gilt mein Dank der Heinz-Kühn-Stiftung, die mir die Chance für diese einmalige intellektuelle Entdeckungsreise gegeben hat. Die Möglichkeit, sechs Wochen lang seiner Neugier zu folgen, interessante Menschen und ihre Geschichten kennenzulernen, Ereignisse hautnah mitzerleben sowie sich (fast) ohne vorgefertigte Meinungen vor Ort selber ein Bild von einem komplexen Thema zu machen – das ist ein Geschenk, das man vielleicht nur einmal im Leben bekommt. Danke für das Vertrauen und das Interesse an meinem Thema!

Natürlich wäre dieser Bericht nicht möglich ohne die vielen Menschen, die ihren Erfahrungsschatz während meiner Reise mit mir geteilt haben. Vor allem durch die vietnamesischen Gründerinnen und Gründer konnte ich einzigartige Einblicke in Vietnams Wirtschaft gewinnen. Ihre Energie und ihre Visionen haben mich immer wieder beeindruckt. Auch bei den anderen Unternehmern, Angestellten, Rechtsexperten, Wissenschaftlern und weiteren Gesprächspartnern möchte ich mich bedanken. Dass sie mir so freimütig über sich und ihr Land erzählt haben, meine Wissbegierde geduldig ertragen und nicht wenige Nachfragen beantwortet haben, ist nicht selbstverständlich.

Ein besonderer Dank gilt auch meinem Deutsche Welle Kollegen Rodion Ebbighausen für seine wertvollen Anregungen und hilfreichen Kontakte. Grundsätzlich möchte ich mich auch bei Milena-Kristin Strathmann bedanken – und zwar von ganzem Herzen. Zusammen mit zwei ihrer Mitarbeiterinnen hat sie einen unschätzbaren Beitrag zum Gelingen dieses Berichts geleistet, ohne den er weit weniger Farbe und Facettenreichtum hätte. Das schier unerschöpfliche Wissen des Trios sowie der Ideen- und Meinungsaustausch waren auch persönlich eine große Bereicherung. Für eure ausdauernde Hilfe kann ich gar nicht oft genug Danke sagen!

Dann wären da noch die vielen Vietnamesen und Ausländer, die mir Vietnams Land und Leute in unzähligen Hintergrundgesprächen näher gebracht haben. Ihre Ansichten und Anekdoten waren ungemein unterhaltsam, erhellend und bisweilen kurios. Auch bei den Mitgliedern der deutschen Community in Ho-Chi-Minh-Stadt und Hanoi, die mir mit Rat und Tat zur Seite standen, möchte ich mich bedanken. Sie haben nichts unversucht gelassen, um mir Türen (und U-Bahn-Baustellen) zu öffnen, die sonst vielleicht verschlossen geblieben wären. Ein großer Dank geht auch an Ute Maria Kilian für ihre Hilfe beim Aussuchen des Themas, die begleitende Unterstützung und die herzliche Aufnahme in die Heinz-Kühn-Gemeinschaft.

Reisen zeigt immer wieder, wie wenig man angesichts des Reichtums und der Komplexität dieser Welt eigentlich über sie weiß. Zugegebenermaßen war mein Wissen über die Sozialistische Republik Vietnam vor meinem Stipendien-Aufenthalt sehr begrenzt. Aber dank der Heinz-Kühn-Stiftung habe ich mich so intensiv und so lange mit einem Thema auseinandergesetzt wie noch nie zuvor. Vielleicht das Beste an dieser Lernerfahrung war, Dinge mit eigenen Augen zu sehen oder zu erleben, nachdem ich von ihnen gehört oder gelesen habe. Das hat sowohl die Recherche vor Ort als auch das Schreiben unglaublich lebendig gemacht. Auf meinem gesammelten Fach- und anekdotischem Wissen über Vietnam möchte ich aufbauen. Denn Reisen zeigt nicht nur, wie wenig man weiß, sondern auch, wie viel es noch zu entdecken gibt. Fürs Erste bin ich froh, wenn mein Bericht dazu beiträgt,

Vietnam mit all seinen Stärken und Schwächen stärker ins Bewusstsein der Öffentlichkeit zu rücken – und überaus dankbar, diese Erfahrung gemacht zu haben.