



# Reiche Ernte

Brasilien, China, Indien, Russland und Vietnam – fünf Länder mit gewaltigem **Wachstumspotenzial**. Mittelständische Unternehmen aus Deutschland zeigen, wie sie in diesen **aufstrebenden Märkten** schon heute erfolgreich sind – und wie künftige Investoren vor Ort teure Fehler vermeiden. Fünf Vorbilder, fünf Fallbeispiele.

Frank Schellenberg verdient gutes Geld in Vietnams **IT-Branche**. So viel, dass sich jetzt die **Schweizer Post** als Partner eingekauft hat.

# Aus Liebe zum Land



IT-Unternehmer Schellenberg (rechts) in Hanoi mit Politikern: „Keine Bank, keine Sparkasse wollte uns ein Darlehen für Vietnam geben.“

Vierzig junge Vietnamesen arbeiten konzentriert am Computer. Postkarte um Postkarte erscheint auf dem Bildschirm der 22-jährigen Aynah. Es sind Bestellungen an einen deutschen Versandhandel. Namen und Adressen sind fast immer mit der Hand geschrieben: unbeholfen oder elegant, eckig oder zerfließend.

Aynah sind die Buchstabenfolgen so fremd wie für Europäer chinesische Schriftzeichen. Deutsch hat sie nie gelernt, auch nicht Englisch. Dennoch kann sie Personennamen wie „Emil Steguweit“ und Ortsnamen wie „Oer-Erkenschwick“, für sie ein einziger Buchstabensalat, mittels einer speziellen Dokumentensoftware ihres Arbeitgebers in Sekundenschnelle erfassen

und digitalisieren. „Aynah könnte sogar Sütterlin bearbeiten“, sagt Frank Schellenberg, Chief Executive Officer der GHP Group Far East.

Aynah arbeitet seit einem Jahr bei der GHP Far East, einem deutschen Unternehmen in Vietnam, das sich auf die Digitalisierung von Daten spezialisiert hat. „Wir arbeiten als verlängerte Werkbank“, sagt Schellenberg, „wir erledigen hier lohnintensive Aufträge unserer Kunden aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.“

Das Geschäft scheint zu laufen. Gerade hat er funkelneue Räume im Industriepark Quang Trung Software City bezogen, 20 Autominuten entfernt vom internationalen Flughafen von Ho-Chi-Minh-Stadt – oder Saigon, das sa-

gen die Vietnamesen, so hieß die Stadt über Jahrhunderte.

„Wir kombinieren hier deutsche Qualität und Zuverlässigkeit mit dem Fleiß und Leistungswillen der Vietnamesen“, umreißt Schellenberg sein Angebot.

Beispiel Aynah: Ehrgeiz und ein eiserner Wille treibt sie an, die junge Generation in Vietnam. Geboren 1984 im zentralen Hochland, einer der traditionellen Armutsregionen Vietnams, wächst Aynah mit zwei Brüdern und fünf Schwestern auf. Sie erkrankt an Kinderlähmung, beide Beine sind geschädigt. Zur Schule darf sie nicht, die Geburtsurkunde fehlt.

Erst als 10-Jährige schafft sie den Zugang zur Abendschule, die sie drei Stunden am Abend



**IT-Land Vietnam:** Die IT-Branche in Vietnam boomt. Der US-Chipgigant Intel investiert 600 Millionen Dollar, Bill Gates 150 Millionen Dollar. Und der japanische Konzern Canon verlegt gerade seine Hauptfertigung nach Vietnam.

acht Jahre lang besucht. Sie hilft im Haushalt, Behinderte haben in Vietnams junger Gesellschaft kaum Chancen auf einen Job. Über die Hälfte der 84 Millionen Vietnamesen sind 27 Jahre jung oder jünger.

2005 meldet sie sich zur Teilnahme an einem kostenlosen Computerkurs der GHP. Den hat Schellenberg für Bewohner des Saigoner Distrikts 12, dem Sitz seiner Firma, ausgeschrieben. Drei Monate wird sie am PC und in Grundlagen der Dokumentenbearbeitung geschult. Wegen ihrer guten Leistungen bekommt Aynah einen Job als Dokumentarin. Im März 2006 erringt sie eine kleine Trophäe: Sie wird zur Mitarbeiterin des Monats gekürt. „Wir verbessern die internationale Konkurrenzfähigkeit unseren Kunden“, weiß Schellenberg, „Aynah trägt dazu bei.“

Thomas Hofmaier, Spezialist für die Verarbeitung von Dokumenten, bestätigt: „Viele Aufträge unserer Kunden würden wir nie erhalten, wenn wir sie nicht preiswert bei Frank Schellenberg bearbeiten könnten.“ Und – sehr wichtig, sagt der Münchener Unternehmer, der seinen Familienbetrieb in dritter Generation führt: „Ich spreche mit einem deutschen Unternehmer, falls wir reklamieren müssen.“

Die IT-Branche in Vietnam boomt. Der US-Chipgigant Intel investiert 600 Millionen Dollar, Bill Gates 150 Millionen Dollar. Und die japanische Canon verlegt gerade ihre Hauptfertigung nach Vietnam. In diesem Wachstumsmarkt arbeitet Aynah, in dem kommunistischen Land eine Art Platz an der Sonne. Wie für ihre Kollegen, von denen viele wie sie aus dem Hochland oder dem Mekong-Delta kommen.

Auch Schellenberg ist fest entschlossen, den Boom zu nutzen. Er kam als erster deutscher IT-Unternehmer nach Vietnam, auf Umwegen. 1958 in Leipzig geboren, wittert er im Sommer 1989 die Chance seines Lebens: aus der DDR „überzumachen“ in die Bundesrepublik. Er darf seine Schwester, aus politischer Stasi-Haft entlassen, in den Westen begleiten

und bleibt. Dass die Mauer wenige Monate später fallen würde, hätte er nicht einmal im Traum geglaubt. Sein Startkapital bringt er mit: seine Ausbildung zum Elektronikingenieur an der Friedrich-Schiller-Universität in Jena.

In seinem ersten Job in München entwickelt er Software für Zeitungen. In Los Angeles, der Herzkammer des globalen IT-Kapitalismus, lernt er das internationale Geschäft. 2000 schickt ihn ein deutsches Medienhaus nach Saigon – und Schellenberg findet den Mittelpunkt seines neuen Lebens. Er gründet zusammen mit einem Partner im März 2003 das Unternehmen Digi-Texx Vietnam. Der Anfang war schwer. „Keine Bank, keine Sparkasse wollte uns ein Gründerdarlehen für Vietnam geben“, erinnert er sich. So kratzte er mit Hilfe von Freunden und Verwandten mehr als 40 000 Euro zusammen.

Warum Vietnam? Das war auch eine Bauchentscheidung: „Aus Liebe zu Land und Leuten, ich habe schon als Junge von Vietnam geträumt“, bekennt Schellenberg, eine romantische Jugendliebe, die er jetzt im Alltag erlebt.

Los ging es mit einer klassischen Garagengründung. „Wir lebten und arbeiteten zu viert in einer Garage, in der Mitte die ‚Nasszelle‘, geschlafen haben wir auf dem Boden unter dem Dach.“ Nach wenigen Monaten habe er den ersten operativen Gewinn erwirtschaftet. Jeder Dollar wird gespart, bis er endlich ein Haus mieten kann.

Die Garagen-Klitsche expandiert. Er fängt mit fünf vietnamesischen Mitarbeitern an, nach vier Monaten sind es schon 45, in den Industriepark zieht er mit hundert Angestellten. Von der schlichten „Produktion“ – also der Erfassung, Konvertierung und Digitalisierung von Daten – stößt er schnell in kreativere Segmente vor: „Wir gestalten heute auch Layouts und entwickeln Software.“

Das kann er mit den Mitarbeitern aus der Produktion, von denen viele wie Aynah nur wenige Jahre Schulbildung ha-

## Warum van Laack seine Hemden in Hanoi fertigt

In einem Industriepark am Rande Hanois lässt Christian von Daniels (Foto) feinste Herrenhemden schneiden. „Zwei Namen wollte ich unbedingt für meine Geschäftsadresse haben: ‚Highway No. 1‘ und ‚Hanoi‘“, bekennt der Mehrheitsgesellschafter der Van-Laack-Gruppe. Licht flutet durch das Dach der neuen Fabrik nahe der Autobahn Nummer eins. Im Inneren glänzen lokaler Marmor und Tropenholz, außen dominieren sattes Ocker-gelb und Dunkelgrün.

Am 28. November hat von Daniels die neue Dependence in Hanoi eröffnet. „Vietnam ist für unsere Stellung in Europa strategisch wichtig und soll das Drehkreuz für den asiatischen Raum und Australien werden“, umreißt von Daniels seine Vision. Er sieht van Laack bei Luxus-Herrenhemden als „Marktführer“ in Europa.

Bereits Mitte der 70er-Jahre baute van Laack seine erste Fertigung in der Dritten Welt: in Tunesien, damals ein

Zentrum der deutschen Bekleidungsindustrie. „Als wir 1993 in Vietnam mit Oberhemden anfangen, waren wir das erste deutsch-vietnamesische Gemeinschaftsunternehmen“, erinnert sich Van-Laack-Geschäftsführer Rolf Getschmann, ein erfahrener Mann im Aufspüren günstigster Standorte.

Zuvor hatte er in Osteuropa, Nordafrika, Ostasien, in Malaysia, auf den Philippinen und in Thailand recherchiert. Da erhielt er eine Einladung aus Hanoi. „Vietnam stand im Ruf, nur Russenmittel für die unterste Schublade zu nähern“, erinnert er sich.

„Wir haben nichts außer unseren fleißigen Menschen“, gestand der zuständige Minister.

Das kommunistische Wirtschaftssystem

war faktisch bankrott. „In den volkseigenen Bekleidungskombinaten saßen Hundertschaften von Arbeitern wie Hühner in den Legebatterien und traktierten uralte Tret-Nähmaschinen“, erzählt Getschmann. Dennoch war er „total begeistert“ – anders als das Management daheim. Van Laack gehörte damals zur Quandt-Gruppe: Kommunismus, US-Embargo, Vietnam, keine Hermes-Deckung – blankes Entsetzen schlug ihm entgegen.

Getschmann setzte sich gegen alle Widerstände durch, und nun will von Daniels in Hanoi die Zahl der Beschäftigten von 420 auf rund 1 000 mehr als verdoppeln. Er sagt: „Wir gehören eindeutig zu den Gewinnern der Globalisierung.“

Dietmar Petersen



Foto: Michael Dammann/STOCK4B

ben, nicht schaffen. Dazu braucht er qualifizierte IT-Ingenieure mit Universitätsdiplom. Doch „die sind im boomenden Vietnam knapp, und die Besten verdienen bis zu 1000 Dollar im Monat“.

Schellenbergs Erfolg lockt die GHP Holding aus Bamberg an, einen Verbund aus drei Familienfirmen, die als Dienstleister im Direktmarketing ihr Geld verdienen. Sie wollen sein Unternehmen „Digi Texx“ kaufen, Schellenberg sagt Nein. Stattdessen gründen sie gemeinsam die GHP Far East, an der Schellenberg mit 25,1 Prozent beteiligt ist, die übrigen 74,9 Prozent teilen sich die Bamberger Unternehmer. Derzeit beschäftigt die gemeinsame Firma 350 Vietnamesen (250 bei GHP, 100 bei Digi-Texx), Durchschnittsalter 25 Jahre, sie arbeiten im Zwei-Schicht-Betrieb von morgens sieben bis abends 23 Uhr.

Als persönliches Erfolgsrezept bezeichnet er seine Art, Personal zu führen. „Ich zeige den jungen Vietnamesen und ihrer Kultur meinen Respekt.“ Deutsche Mittelständler könnten hier schnell an „kommunikativer Schwäche“ scheitern, warnt er, vor allem, „wenn sie ihren deutschen Führungsstil eins zu eins auf Vietnam übertragen und es versäumen, die jungen Asiaten direkt anzusprechen“. Zur Unternehmenskultur gehört der Betriebsausflug ans Meer.

Sein Stil verschafft ihm ein gutes Image. Eines Tages wünschten zwei Herren, ihn zu sprechen, „im Stasi-Outfit“, erinnert sich Schellenberg, „sie stellten sich nicht mit Namen vor und verhörten mich fast“. Ihm wurde „etwas mulmig“, auf einer Podiumsdiskussion hatte er zuvor die Bürokratie vietnamesischer Banken kritisiert. Die beiden Politikkommissare kamen im Auftrag des Staatspräsidenten, der den Betrieb besuchen wollte. Niemand dürfe etwas erfahren, verdonnerten sie ihn.

Am Tag danach rollen 15 schwarze Limousinen vor. Der Staatspräsident lobt Schellenberg als einen ausländischen Investor, wie ihn Vietnam sich wünsche. Auch die Staatspresse legt sich mächtig ins Zeug. Das Wirtschaftsmagazin „Economic News“ romantisiert 2005 die Schellenberg-Story: „Offshore – Wie die Liebe zu Vietnam hilft“, angekündigt auf der Titelseite: „Alte Freunde: Vietnam und Deutschland“.

Doch auch Schellenberg kämpft mit interkulturellen Schwierigkeiten: „Den jungen Vietnamesen fehlt das Gespür für erfolgreiche Kundengespräche: Was muss ich durchsetzen, wann kann ich Zugeständnisse machen?“

## Auferstanden aus Ruinen

### Potenzielle Kunden

Vietnam ist nur **wenig kleiner als Deutschland**. In den vergangenen zehn Jahren ist die Bevölkerungszahl um 10 Millionen auf knapp **85 Millionen** gestiegen. Landesweit sind 30 Prozent der Menschen unter 14 Jahre alt, nur etwa 5 Prozent sind über 65.

### Wachstum

Die Wirtschaft hat inzwischen einen Offenheitsgrad erreicht, der dem Thailands entspricht. Ein Fünftel der Ausfuhren bestreitet das Land durch den **Export von Rohöl**. Seit der Jahrtausendwende legt das Bruttoinlandsprodukt real um jährlich rund **7 bis 8 Prozent** zu. 2006 sollte die Wachstumsrate bei 7,6 Prozent liegen.

### Investitionen

Nach einer **Schwächephase** von 1998 bis 2003 steigen die Auslandsinvestitionen inzwischen wieder. 2005 investierten Ausländer um-



gerechnet knapp **1,9 Milliarden Dollar** in dem Land; 2006 sollten es gut **2,8 Milliarden Dollar** werden, in diesem Jahr gar 3,1 Milliarden Dollar.

### Informationen

■ German Vietnam Business **Handbook** und Directory 2005 des Verbandes German Industry and Commerce Vietnam, Tel. +84-4-8251420, E-Mail: info@vietnam.ahk.de

■ **Vietnam**: Investitionsführer und Leitfaden für ausländische Lieferfirmen, von Oliver Massmann, Tel. +84 4 934 3717, E-Mail: Oliver.Massmann@Baker-net.com

■ **Beratung und Finanzierung** von Auslandsinvestitionen durch die DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft, Tel. +49 221 4986 0, Internet: www.deginvest.de

Und: Über zwei Drittel der Angestellten sind Frauen. Gibt eine 25-jährige Frau als Vorgesetzte einem „älteren“ Mann Anweisungen, wird das traditionell hierarchische Denken der Asiaten durcheinander gewirbelt.

Die 25-jährige Phuong zählt zu Schellenbergs Powerfrauen. Sie ist Chefin der Produktion. Parallel zum Wirtschaftsstudium lernte sie in einer Einrichtung des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) in Hanoi Deutsch. „Jeder lernt Englisch, in Deutsch habe ich meinen Vorteil gesehen“, sagt die junge Mutter.

Oder Chinh, Leiterin der Qualitätssicherung. Die 43-Jährige sitzt im Rollstuhl, als Mädchen war sie auf eine Mine getreten. Die „Cap Anamur“ brachte sie nach Deutschland. Dort lebte sie 16

Jahre. Deutsch spricht auch der 39-jährige Cuoc Viet. Er leitet die Software-Qualitätskontrolle, hat in Halle studiert. Einheimische mit dieser Qualifikation zu finden gestaltet sich im Boomland Vietnam schwierig.

Die heimische Konkurrenz rekrutiert Auslandsvietnamesen vor allem aus Amerika. „Das sind deren ‚Wessis‘“, scherzt Ex-Ossi Schellenberg, der gerade sein drittes Unternehmen gegründet hat, und sagt: „Ich habe noch Ideen für fünf weitere.“

Vielleicht hat das der Schweizer Post imponiert: Der Staatskonzern übernahm 2006 für einen zweistelligen Millionenbetrag den 74,9-prozentigen Anteil der Bamberger und ist seither Partner von Schellenberg in Vietnam.

**Dietmar Petersen**

### Personal:

Die richtigen Mitarbeiter zu finden, für deutsche Unternehmen in Vietnam oft ein echtes Problem. Nur wenige Vietnamesen sprechen **gutes Englisch**, vielen fehlt auch eine ordentliche Schulbildung.