

Verhandlungspraxis | Vietnam

# Geduld und Hartnäckigkeit ebnen den Weg zum Geschäftserfolg

**Ein höfliches Auftreten ist Grundlage für erfolgreiche Verhandlungen. Die eigenen Geschäftsinteressen müssen aber klar im Auge behalten werden.**

06.10.2021

Von Frauke Schmitz-Bauerdick | Hanoi

## Vietnam auf einen Blick

<b>Hauptstadt:</b>	Hanoi
<b>Landessprache:</b>	Vietnamesisch
<b>Einwohnerzahl:</b>	97,6 Millionen
<b>Zeitverschiebung:</b>	UTC +7 / MESZ +5 (Sommerzeit) / MEZ +6 (Winterzeit)
<b>Landeswährung:</b>	Vietnamesischer Dong

Quelle: General Statistics Office, GSO

[Auf Datawrapper anschauen](#)[Auf Datawrapper anschauen](#)

## Kultureller Hintergrund

**Konfuzianisches Denken und informelle Netzwerke prägen das Geschäftsleben. Regelmäßiger Kontakt und wasserfeste Verträge sichern deutsch-vietnamesische Geschäftsbeziehungen.**

- ▶ Deutschland und Vietnam haben traditionell ein enges Verhältnis
- ▶ Höflichkeit ist oberstes Gebot
- ▶ Zum vietnamesischen Neujahrsfest liegt das Land still

Im Laufe seiner 2000-jährigen Entwicklung unterlag Vietnam einer Vielzahl an Fremdherrschaften und ausländischen Einflüssen, die das Land bis heute prägen. Chinesische Dynastien regierten für fast 1000 Jahre, bis zum Jahr 939 nach Christus, den heutigen nördlichen Landesteil. Die chinesische Herrschaft entfaltet in politischer und kultureller Hinsicht bis in die Gegenwart hinein Wirkung. Insbesondere die durch China mitgeführten Lehren des Konfuzius sind heute in der vietnamesischen Kultur tief verankert.

Die jüngere Geschichte Vietnams ist von der Kolonialisierung des Landes durch die Franzosen, durch den Befreiungskrieg und Bürgerkrieg sowie den Kampf um die Wiedervereinigung des Landes geprägt. Der Sieg sowohl über die französischen Kolonialherren als auch über die USA trägt bis heute zur Legitimation der Kommunistischen Partei bei.

Die langjährige Fremdherrschaft und der gewonnene Kampf um Unabhängigkeit und Selbstbestimmung haben starke Auswirkungen auf das vietnamesische Nationalverständnis. Die Skepsis gegenüber äußerer Einflussnahme sowie ein ausgeprägter Patriotismus sind tief im Bewusstsein der Bevölkerung verankert.

## Deutschland und Vietnam haben traditionell ein enges Verhältnis

Ungeachtet der Vergangenheit haben westliche Nationen, wie die USA und die Staaten Europas, einen guten Ruf in Vietnam. Gerade Deutschland und Vietnam pflegen ein bereits zu DDR-Zeiten begründetes besonderes Verhältnis. Gerade in Hanoi und Ho Chi Minh City verfügen nicht wenige Vietnamesen über Deutschkenntnisse. Englisch ist allerdings die bevorzugte Fremd- und vor allem Geschäftssprache.

Der Einfluss konfuzianischen Denkens prägt die vietnamesische Gesellschaft und damit auch das vietnamesische Geschäftsleben. In sozialer Hinsicht führt der Verhaltenskodex des Konfuzius dazu, dass Konflikte vermieden und hierarchische Strukturen sowie Seniorität beachtet werden. Jüngere Menschen erweisen Älteren gebührenden Respekt. Ähnliches gilt im Verhältnis zu Vorgesetzten.

Auch im Geschäftsleben bilden konfuzianisch geprägte sowie pragmatische Verhaltensregeln das Grundgerüst wirtschaftlicher Beziehungen. Zwar verfügt Vietnam über umfassende wirtschaftsrechtliche Regelungen. Allerdings ist die Durchsetzung rein rechtlicher Vorgaben nach wie vor schwierig. Daher sind persönliche Netzwerke und ein tragfähiges Vertrauens- und Loyalitätsverhältnis für Vietnamesen bei Aufbau und Erhalt von Geschäftsbeziehungen von wesentlicher Bedeutung. Familiäre und informelle Kontakte spielen auch bei Geschäften eine wichtige Rolle. Die Rückendeckung durch einflussreiche Partner verbessert im innervietnamesischen Geschäftsleben die eigene Verhandlungsposition und Durchsetzungsfähigkeit.

Deutsche Unternehmer sind in der Regel nicht in innervietnamesische Netzwerke eingebunden. Daher fehlen ihnen auch die damit einhergehenden sozialen Sicherungs- und Kontrollmöglichkeiten sowie vor allem entsprechende Loyalitätsverpflichtungen. Gerade bei neuen, nicht bekannten Geschäftspartnern ist es daher wichtig, die eigene Position konsequent abzusichern, beispielsweise durch effektive Zahlungssicherungen. Ist das Geschäftsverhältnis auf längere Dauer ausgelegt, empfiehlt sich zudem die gründliche Überprüfung des künftigen Geschäftspartners. Praktische Hilfestellung bei der Informationssammlung können beispielsweise die [Auslandshandelskammer](#) vor Ort oder kompetente Beratungs- und Wirtschaftsinformationsunternehmen leisten.

Der Aufbau eines vertrauensvollen Geschäftsverhältnisses resultiert meist erst aus einer längeren Zusammenarbeit. Sofern keine eigene Niederlassung vor Ort vorhanden ist, sind regelmäßige Besuche in Vietnam und/oder Einladungen des Geschäftspartners nach Deutschland förderlich. Gelingt es, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, hilft die gewachsene Verbundenheit, auch schwierigeres Fahrwasser unbeschadet zu durchlaufen. Die Corona-Pandemie und die daraus folgenden Reisebeschränkungen haben die Aufnahme neuer sowie die Pflege bestehender Geschäftsbeziehungen allerdings stark erschwert.

## Höflichkeit ist oberstes Gebot

Höfliches Verhalten ist vermutlich die wichtigste Pflicht. Grobes, arrogantes oder egoistisches Auftreten wird mit Nichtachtung quittiert und kompromittiert den Ruf. Auch Gefühlsausbrüche, insbesondere negativer Art, führen auf beiden Seiten zum Gesichtsverlust und sind äußerst geschäftsschädigend. Bei Geschäftsterminen wird gerade von deutschen Gesprächspartnern Pünktlichkeit erwartet. Auch vietnamesische Gegenparts sind in der Regel pünktlich.

Es gelten genaue Hierarchien nach Seniorität und Position, in der jeder seinen Platz hat. Am Ende aber bestimmen die Chefs und die Untergebenen erwarten im Gegenzug detaillierte Weisungen. Dementsprechend ist es wichtig, die richtige Ansprechperson zu identifizieren. Zwischen Frauen und Männern besteht zumindest im Geschäftsleben kein automatisches Hierarchieverhältnis. Viele Frauen sind ausgesprochen erfolgreich und in Führungspositionen tätig.

Bei Geschäftsterminen ist Businesskleidung Pflicht, für die Herren inklusive Sakko. Ohnehin ist ein gepflegtes Auftreten wichtig; zu leger Kleidung findet im Geschäftsleben keine Akzeptanz.

## Zum vietnamesischen Neujahrsfest liegt das Land still

Die wichtigsten Feiertage sind das rund eine Woche dauernde vietnamesische Neujahr (Tet), welches regelmäßig Ende Januar/Anfang Februar gefeiert wird. Während der Tet-Feiertage können keine Geschäftstermine vereinbart werden. Aber auch in den Tagen vor und nach den eigentlichen Feiertagen liegt das offizielle Geschäftsleben in weiten Bereichen brach. Geschäftsreisen sollten zu diesem Zeitpunkt also möglichst vermieden werden. Der Befreiungstag (30. April) und

der Tag der Arbeit (1. Mai) werden von Vietnamesen gerne für Kurzurlaube genutzt und bieten sich daher ebenfalls nur wenig für Geschäftsbesuche an. Christliche Hochfeiertage wie Ostern oder Weihnachten sind in Vietnam hingegen ohne Belang und in rein vietnamesischen Unternehmen normale Arbeitstage.

**Von Frauke Schmitz-Bauerdick | Hanoi**

## Regeln für den Geschäftskontakt

**Der Süden des Landes mit dem Zentrum Ho Chi Minh City gilt als wirtschaftlich aufgeschlossener als der Norden. Bei Verhandlungen sind aber landesweit Zeit und Geduld gefragt.**

- ▶ [Die erste Begegnung mit dem Geschäftspartner](#)
- ▶ [Ablauf von Besprechungen](#)
- ▶ [Geschäftssessen](#)

### Die erste Begegnung mit dem Geschäftspartner

Gerade nordvietnamesische Gesprächspartner werden als eher zurückhaltend und traditioneller beschrieben. Der Süden gilt als flexibler, aufgeschlossener und ist privatwirtschaftlicher orientiert.

Die erste Herausforderung ist, den richtigen Ansprechpartner oder Kunden zu finden. Lediglich an die allgemeine Mailadressen des Unternehmens zu schreiben, bleibt meist erfolglos. Erforderlich ist ein individueller Kontakt, vorrangig auf Führungsebene.

Die [Auslandshandelskammer](#)  vor Ort unterstützt Unternehmen dabei, geeignete Geschäftspartner zu finden. Auf den Einzelbedarf ausgerichtete Treffen können auch im Rahmen von virtuellen oder tatsächlichen [Delegations- oder Markterschließungsreisen](#)  arrangiert werden.

Auch wenn das Messewesen in Vietnam noch wenig ausgereift ist, bieten ausgewählte Kernmessen die Möglichkeit, interessierte Neukunden zu gewinnen. Dies gilt insbesondere für Messen, die durch das [Auslandsmesseprogramm](#)  unterstützt werden.

Visitenkarten sind immer mitzuführen und sollten in Englisch gehalten sein. Eine vietnamesische Kartenfassung wird nicht erwartet. Gedruckte, hochwertige Firmenkataloge in zumindest englischer, idealerweise auch in vietnamesischer Sprache helfen, das eigene Unternehmen stilvoll vorzustellen.

Geschenke werden bei reinen Geschäftsterminen in der Regel nicht vorausgesetzt. Anderes gilt bei darüberhinausgehenden Events wie Firmeneröffnungen, Grundsteinlegungen, Jubiläen oder Vertragsunterzeichnungen. Hochwertige Kleinigkeiten, wie beispielsweise Spezialitäten aus der Heimat, sind gern gesehen.

### Ablauf von Besprechungen

Bei Geschäftsgesprächen sollte grundsätzlich ein guter Dolmetscher eingeplant werden. Zwar ist vor allem bei der jüngeren Generation insbesondere Englisch weit verbreitet, aber nicht vorauszusetzen. Es wird nicht erwartet, dass der deutsche Gesprächspartner Vietnamesisch kann. Die Beherrschung einfacher Worte wie die Begrüßung wird allerdings als Zeichen des Respekts erachtet und freundlich aufgenommen.

Vietnamesische Verhandlungspartner sind interessenorientiert und wissen in der Regel sehr genau, was sie wollen, ob nun realisierbar oder nicht. Verhandlungen dürfen daher in der Sache hart sein, sollten im Stil aber zurückhaltend und leise geführt werden. Geschäftsmeetings verlaufen nicht notwendigerweise zielorientiert im westlichen Sinne. So ist es durchaus möglich, dass erst in den letzten Minuten des Gesprächs die tatsächlich bedeutsamen Fragestellungen angegangen werden. Es ist daher selten hilfreich, unter Zeitdruck in Verhandlungen einzusteigen.

In Verhandlungen, insbesondere in der Erstverhandlungsphase und bei größeren Unternehmen, verfügt der aktuelle Gesprächspartner selten über umfassende Entscheidungsbefugnisse. Regelmäßig müssen Ergebnisse von Vertragsverhandlungen durch die unternehmensinterne Hierarchie gereicht werden. Dies gilt verstärkt, wenn der Geschäftspartner ein Staatsunternehmen oder der Staat selbst ist. Bis sich ein umfangreicheres Projekt realisiert, können hier durchaus zwischen drei und fünf Jahre bis zum tatsächlichen Abschluss vergehen, berichten Unternehmensvertreter.

Staatliche Akteure sollen zudem anfälliger für Korruption sein. Es ist aber mittlerweile auch in vietnamesischen Geschäftskreisen bekannt, dass deutsche Unternehmen strengen Compliancevorgaben unterliegen. Sie werden daher nur in äußerst seltenen Fällen mit dem Wunsch nach ungerechtfertigten Zuzahlungen (Kickbacks, Abschluss von zusätzlichen Beraterverträgen oder sonstigem) konfrontiert.

Flexibler und schneller agieren die immer stärker werdenden Privatunternehmen des Landes. Diese sind in der Regel deutlich entscheidungsfreudiger und risikobereiter als die zumeist schwerfälligen Staatskolosse. Dafür erwarten Privatunternehmen im Gegenzug aber auch von der deutschen Gegenseite eine schnelle Reaktion bei Verhandlungen und Geschäftsabwicklung.

Inhalte schriftlich festzulegen und vor allem Verträge abzuschließen ist üblich und gerade für nicht in lokale Netzwerke eingebundene deutsche Geschäftspartner wichtig. Insbesondere die Zahlungssicherung (vorzugsweise Vorkasse oder Akkreditiv) sollte vertraglich festgezurrert sein. Dies gilt vor allem beim Verkauf von Dienstleistungen. So nimmt Branchenbeobachtern zufolge hier bisweilen die Zahlungsfreude gerade nach Leistungserbringung rapide ab. Zudem ist dringend darauf zu achten, dass der Vertrag durch die tatsächlich vertretungsberechtigte Person unterschrieben und mit dem Unternehmensstempel versehen wird.

## Geschäftssessen

Essen ist heilig in Vietnam und gemeinsame Geschäftsessen sind eine gute Möglichkeit, außerhalb von Verhandlungen in persönlicheren Kontakt zu treten. Dabei sind direkte Fragen nach Alter, Familie und Kindern durchaus üblich. Sie bedürfen einer Antwort, aber keiner ausgiebigen. Die Fragen signalisieren das Interesse an der Person und dienen dazu, den genauen Status festzustellen.

Bei Geschäftsessen ist auf die Auswahl eines gehobenen, gerne vietnamesischen Restaurants zu achten. Gemeinsame Abendessen sollten nicht zu spät angesetzt werden. Offizielle Abendveranstaltungen sind in der Regel um 22 Uhr beendet.

Gerade in gehobenen Restaurants wird neben Stäbchen auch Besteck gereicht, so dass auch für Ungeübte ein Essen ohne große Peinlichkeiten von statten gehen kann. Aber auch kleine Fauxpas führen, sofern sie auch von eigener Seite mit Humor genommen werden, eher zu fröhlicher Erheiterung und Auflockerung der Tischrunde, als dass sie eine grobe Peinlichkeit darstellen.

Die vietnamesische Küche ist vielfältig, rituelle Essenstabus existieren nicht. Trinkgeld ist bislang vor allem im Norden des Landes nur wenig üblich. Landesübergreifend kann mit den international üblichen Kreditkarten gezahlt werden.

Alkohol wird vor allem bei Abendveranstaltungen gereicht. Vietnamesische Frauen trinken in der Öffentlichkeit kaum. Entsprechend wird auch von ausländischen Geschäftsfrauen nicht erwartet, dass sie Alkohol trinken, es erregt aber auch keinen Anstoß.

**Von Frauke Schmitz-Bauerdick | Hanoi**

## Privater Umgang

**Familie, Gesundheit und Sport stehen für viele Vietnamesen im Vordergrund und bieten vielfältige Gesprächsmöglichkeiten. Politische Themen hingegen sollten eher vermieden werden.**

Die Familie steht im absoluten Mittelpunkt, wobei sich in den Großstädten die Familienbande etwas lockern. Dennoch wohnen auch hier häufig drei Generationen zusammen. Das familiäre Netzwerk muss auch während des Berufslebens gepflegt und versorgt werden. Religionen spielen eine untergeordnete Rolle. Die Familien pflegen aber einen Ahnenkult. Jedes Haus verfügt über einen Altar, an dem die Vorfahren geehrt werden.

Vietnamesen legen hohen Wert auf ein gesundes Leben. Früh am Morgen füllen sich die Parks mit Menschen, die gemeinsam Gymnastik oder Schattenboxen betreiben oder Walzer tanzen. Auch sind Vietnamesen begeisterte Fußballfans. Die großen internationalen Wettbewerbe werden überall im Land übertragen.

Damit sind Familie, insbesondere Kinder und Enkelkinder, sowie Sport, hier vor allem Fußball, ein beliebtes und in der Regel unverfängliches Thema bei Gesprächen. Tabu sind politische Themen. Kritik am Land oder wichtigen vietnamesischen Persönlichkeiten wird als ausgesprochen unpassend bis beleidigend empfunden.

Vietnamesen lachen gerne und herzlich, auch über sich selbst und andere. Allerdings wird deutscher Humor, Ironie oder Zynismus nur selten verstanden und kann zu unangenehmen Missverständnissen führen.

Im Alltag sind Vietnamesen von einem radikalen Pragmatismus geprägt. Was tatsächlich gewollt oder benötigt wird, wird auch erreicht, manchmal auf aus deutscher Sicht sehr unkonventionellen Wegen.

**Von Frauke Schmitz-Bauerdick | Hanoi**

## Dos and Don'ts

**Die Kunst ist, stets das Gesicht des Gegenübers zu wahren und gleichzeitig die eigenen geschäftlichen Interessen im Fokus zu behalten.**



Mit Höflichkeit, Rücksicht und Geduld kommen Ausländer in Vietnam bereits weit.

Unangebrachtes Benehmen, Arroganz und besserwisserische Ratschläge werden registriert, aber nie kommentiert, und können schlimmstenfalls zum Abbruch der Beziehungen führen.

Zeigen Sie keinen Ärger und greifen Sie niemanden persönlich an: Das Gesicht des Gegenübers zu wahren ist wesentlich für geschäftliche und persönliche Beziehungen.

Beachten Sie die Hierarchien. Entscheidungen kann nur die befugte Ebene treffen.

Bei allen Sitten und Gebräuchen verlieren beide Seiten das Geschäft und den eigenen Vorteil nicht aus den Augen.

---

**Von Frauke Schmitz-Bauerdick | Hanoi**

## Kontakt

Annika Pattberg

Wirtschaftsexpertin

 +49 228 24 993 359

 [Ihre Frage an uns](#)

---

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck – auch teilweise – nur mit vorheriger ausdrücklicher Genehmigung. Trotz größtmöglicher Sorgfalt keine Haftung für den Inhalt.

© 2022 Germany Trade & Invest

Gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages.