

Kurzbericht über die Unternehmerreise nach Mexiko

von

Ulrich Kaltenbach, Länderreferent für Mexiko und Zentralamerika im Ibero-Amerika Verein

Vom 14. bis 20. Mai 2006 fand eine von der Deutsch-Mexikanischen Industrie- und Handelskammer (CAMEXA), VDA, WAMEX Private Equity Management, Bancomext und Ibero-Amerika Verein (IAV) organisierte Reise der Automobilzuliefererindustrie nach Mexiko statt. Neben der professionellen Organisation durch die CAMEXA ist auch das Engagement von WAMEX hervorzuheben, dessen breite Geschäftserfahrung und hervorragende Kontakte zum mexikanischen Automobilsektor substantiell zum Gelingen der Reise beigetragen haben. Wesentlicher Impuls für die Organisation der Geschäftsreise war das hohe Interesse am Wirtschaftstag Mexiko des IAV mit Schwerpunkt Automobilzuliefererindustrie im vergangenen Oktober, der über 170 Teilnehmer zählte.

An der Delegation nahmen acht Unternehmen mit 14 Personen teil, begleitet von Personal der CAMEXA, des VDA, WAMEX, Bundeswirtschaftsministerium und des IAV in Person des Unterzeichners. Das Reiseprogramm begann mit einer Einführung in die allgemeine politische und wirtschaftliche Lage Mexikos und einem Erfahrungsaustausch mit deutschen Unternehmen der verschiedensten Branchen. In den folgenden Tagen wurde ein intensives Besuchsprogramm bei deutschen Unternehmen der Automobilbranche und Industrieparks in Toluca, Puebla und Querétaro absolviert. Politisch gewürdigt wurde die Delegation durch Empfänge beim Wirtschaftsminister Sergio García de Alba, der auch als Vortragender beim Wirtschaftstag Mexiko in Hamburg zu Gast gewesen war, sowie bei den Regierungen der Bundesstaaten Puebla und Querétaro. Auch die deutsche Botschaft in Mexiko gab der Delegation zu Ehren einen Empfang.

Im Folgenden sollen wesentliche Erkenntnisse zusammengefasst werden:

- **Branchenentwicklung:** Die Aussichten für die Zuliefererindustrie werden einhellig als positiv eingestuft. Die INA beziffert das jährliche Investitionsvolumen auf US\$ 1 Mrd. Viele Automobilhersteller und Zulieferer gehen dazu über, ihre Produktion aus den USA nach Mexiko zu verlagern. Beispiele hierfür sind Ford, GM und Delphi. Auch viele japanische Hersteller bauen in Mexiko Produktionskapazitäten auf (Honda, Toyota, Nissan).
- **Absatzmöglichkeiten:** Die Absatzchancen variieren je nach Produktsegment. Unternehmen mit Schwerpunkt Werkzeugbau (Stanzwerkzeuge) verfügen über gute Absatzmöglichkeiten. Je nach Spezifizierung gilt dies auch für Kunststoffteilehersteller (Formenbau), insbesondere mit Schwerpunkt Galvanisierungstechnik. Hinsichtlich der Einkaufsstrategie der Automobilhersteller bzw. Tier-1-Fabrikanten ist erwähnenswert, dass der Bezug aus Europa reduziert werden soll. Dies gilt einerseits aufgrund des starken Euros, der den Import aus Europa teuer macht. Zum anderen legen die Unternehmen Wert auf Flexibilität in der Produktion (Just in Time etc.), die erst durch lokales Sourcing realisiert werden kann. Eine wichtige Rolle spielt außerdem der in den Freihandelsverträgen (NAFTA etc.) definierte *local content* – Anteil der Wertschöpfung.

- **Unternehmensgründung:** Die Gründung des Unternehmens kann relativ zügig innerhalb von zwei bis drei Monaten vollzogen werden. Allerdings ist der Prozess bürokratisch überfrachtet und beinhaltet zahlreiche Genehmigungsverfahren. Es ist daher ratsam, einen fachkundigen Anwalt zu Rate zu ziehen, der sich mit den Behörden auseinandersetzt. Von der Gründung eines Joint-Ventures mit Mexikanern wird eher abgeraten, da hier negative Erfahrungen überwogen. Nach mexikanischem Recht müssen Unternehmen zehn Prozent ihres vorsteuerlichen Gewinns an das Personal ausschütten. Daher neigen viele Unternehmen bei Gründung eines Unternehmens dazu, das Personal an eine eigens gegründete Servicegesellschaft auszugliedern, so dass das operative Unternehmen selbst praktisch kein Personal beschäftigt. Dennoch ist es ratsam, die Mitarbeiter über ein Boni-System am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Über die Servicegesellschaft ist eine leistungsbezogene Steuerung der Ausschüttungen durch die Geschäftsleitung möglich.
- **Personal:** Viele der gesichteten Unternehmen greifen lediglich für die Geschäftsführungsebene auf deutsches Personal zurück. Die Niederlassung der Firma Mahle beschäftigt mittlerweile nur Mexikaner. Mexikanisches Personal ist i.d.R. hochmotiviert und zu hohem zeitlichen Einsatz bereit. Von den deutschen Unternehmen vor Ort wurde in Gesprächen empfohlen, für die Geschäftsführung qualifizierte Deutsch-Mexikaner zu verpflichten. Der Bereich Finanzen/Controlling sollte durch deutsches Personal gesteuert werden. Unerlässlich sind in jedem Fall Spanischkenntnisse.
- **Personalkosten:** Der Lohn eines unqualifizierte Arbeiters beträgt in Mexiko etwa US\$ 5.000 jährlich. Ein Facharbeiter erhält etwa US\$ 10.000. Ein Meister erhält um die US\$ 18-20.000 im Jahr. Hochqualifiziertes Management verlangt auch in Mexiko ein Gehalt, das deutsche Maßstäbe erreichen kann. Ein höheres Gehalt veranlasst Mexikaner schnell zu einem Arbeitsplatzwechsel. Insgesamt ist daher die Fluktuation in den Unternehmen höher als in Deutschland, dies gilt migrationsbedingt insbesondere an der Grenze zu den USA. Die Abfindung kann bei Entlassung nach mehrjährigem Beschäftigungsverhältnis teuer werden.
- **Gewerkschaften**

Ein Thema, das in den Gesprächen mit Unternehmern immer wieder angeschnitten wurde und anfänglich unter den Delegationsmitgliedern für Skepsis sorgte, war die Gewerkschaftspflicht, die in Mexiko herrscht. Von ansässigen Unternehmern wurde empfohlen, sich nach Beratung mit deutschen Unternehmen in Mexiko gezielt eine kleine Gewerkschaft auszusuchen. Generell sei die Zusammenarbeit unproblematisch und die Gewerkschaft könne auch ein guter Partner sein.
- **Interkulturelle Aspekte**

Wer in Mexiko Geschäfte machen will, muss sich auch mit der Mentalität der Menschen auseinandersetzen. Die sogenannten „weichen Faktoren“ sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Auch wenn eine gewisse kulturelle Nähe vorhanden ist, müssen landeseigene Spezifika erkannt und eigene Verhaltensmuster entsprechend angepasst werden. Dies gilt zum z.B. für Kommunikationsformen. Kritik an Mitarbeitern darf niemals in direkter Form wie in Deutschland geübt werden. Daraus folgt, dass der zeitliche Aufwand für den Umgang mit Personal erheblich höher ist als in Deutschland. Die „mañana“ – Mentalität ist grundsätzlich vorhanden, aber im Geschäftsleben weniger ausgeprägt als

früher. Der Aufbau persönlicher Beziehungen ist elementar für den erfolgreichen Geschäftsabschluss.

Die Delegation zeigte sich insgesamt mit Programminhalten und -ablauf hochzufrieden. Einige der Unternehmen befassen sich ernsthaft mit einer Investition in Mexiko. Zum Abschluss der Reise sicherte die CAMEXA zu, die gesehenen Präsentationen zu sammeln und gebündelt an die Teilnehmer zu übermitteln. Eine Kopie kann gerne beim Unterzeichner angefordert werden. Der Ibero-Amerika Verein hat zudem der Delegation zugesagt, die Koordination eines Follow-up-Treffens in Deutschland zu übernehmen, bei dem sich die Teilnehmer über den Stand ihres Engagements in Mexiko austauschen können. Ort und Zeitpunkt dieses Treffens sind noch nicht festgelegt worden. Einige der Unternehmer haben außerdem ihre Teilnahme am diesjährigen Ibero-Amerika-Tag am 19. und 20. Oktober in Stuttgart zugesichert.

Detailinformationen und Unterlagen zu der Reise und den einzelnen Unternehmen können gerne beim Ibero-Amerika Verein angefragt werden.

Ulrich Kaltenbach

Länderreferent für Mexiko, Zentralamerika