

Investieren in Mexiko

Ein Wegweiser für kleine
und mittlere Unternehmen



Torsten Kühlmann

Torsten Schultheß

Investieren in Mexiko:

Ein Wegweiser für kleine und mittlere Unternehmen

Die vorliegende Broschüre ist das Ergebnis eines gemeinsamen Projektes von:

- Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH, Internationaler Bereich
- Centro Empresarial de Jalisco S.P.
- Universität Bayreuth, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre IV

Dieses Projekt wurde gefördert von:

- Bayerisches Aktionsprogramm zur Förderung der internationalen Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Hochschule
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) über die Stiftung SEQUA
- Bundesstaat Jalisco, Staatlicher Rat der Wirtschaftsförderung (CEPE)

Herausgeber	Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH, Internationaler Bereich
Verfasser	Torsten Kühlmann und Torsten Schultheß, unter Mitarbeit von Miguel Angel Sandoval
Satz und Gestaltung	bfz Unternehmenskommunikation, München
Druck	bfz Hausdruckerei, München
Umschlaggestaltung	Noack & Thöner Werbeagentur, Augsburg
Stand	Februar 2002

Nachdruck und Vervielfältigung nur mit Genehmigung der bfz gGmbH, Internationaler Bereich

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	5
2	Investieren in Mexiko: Ein Wegweiser für kleine und mittlere Unternehmen	6
2.1	Gründe für eine Investition in Mexiko	6
2.2	Die Entscheidung über eine Investition in Mexiko aus der Sicht deutscher KMU	9
2.3	Basisinformationen zu ausgewählten Merkmalen des Investitionsstandortes Mexiko	18
2.3.1	Bürokratie	19
2.3.2	Korruption	33
2.3.3	Mexikanische Geschäftskultur	36
2.3.4	Marktpotenzial in Mexiko	45
2.3.5	Wirtschaftspolitik Mexikos	51
3	Datenblatt	53
4	Wichtige Adressen und Kontakte	57
4.1	Adressen und Kontakte in Deutschland	57
4.2	Adressen und Kontakte in Mexiko	60
	Literaturverzeichnis	65

1 Vorwort

Obgleich die weltweite Zunahme der internationalen wirtschaftlichen Verflechtungen auch die Wettbewerbsposition kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) bedroht, bleibt deren Internationalisierung hinter dem Entwicklungsstand in Großunternehmen zurück.

Vorhandene Wissensdefizite, die wirtschaftliche Bedeutung von KMU und ihre beschränkten Möglichkeiten, im Globalisierungsprozess bestehen zu können, gaben den Anlass für die Herausgabe dieses Wegweisers, der KMU in der Planung und Umsetzung eines Auslandsengagements unterstützen soll und dabei auf die Erfahrungen und Erwartungen verschiedener KMU zurückgreift.

Gerade Mexiko spielt innerhalb der lateinamerikanischen Staaten eine herausragende Rolle in der internationalen Geschäftstätigkeit deutscher Unternehmen.

Dieses Projekt soll durch die Erarbeitung eines Wegweisers zur Internationalisierung sowie die Einrichtung eines Beratungsforums beim mexikanischen Partner einen Beitrag zur Befriedigung des steigenden Informationsbedarfs von KMU im Zusammenhang mit einem Auslandsengagement liefern. Die Auswertung einer gezielten Befragung von deutschen (bayerischen) und mexikanischen KMU soll das Fundament des Wegweisers bzw. der beabsichtigten Beratungstätigkeit sein.

Das Ergebnis des Projektes sind zwei spezifisch angefertigte Wegweiser, zum einen für deutsche KMU mit Blick auf Mexiko und zum anderen für mexikanische KMU mit Blick auf Deutschland.

Unser Dank geht an die Förderer dieses Projektes, die eine unkomplizierte internationale Zusammenarbeit der beteiligten Partner ermöglicht und finanziert haben, sowie an die zahlreichen Mitarbeiter und Kollegen in Mexiko und Deutschland, die in vielen Details an der erfolgreichen Durchführung dieses Projektes beteiligt waren.

2 Investieren in Mexiko: Ein Wegweiser für kleine und mittlere Unternehmen

2.1 Gründe für eine Investition in Mexiko

Dieser Wegweiser spiegelt das gestiegene Interesse nicht nur deutscher Großunternehmen, sondern auch kleinerer und mittlerer Unternehmen (KMU) an einem Ausbau der Wirtschaftsbeziehungen mit Mexiko wider.

Deutschland ist bereits jetzt Mexikos wichtigster europäischer Handelspartner. Seit Jahren weist das Volumen des Handels zwischen Deutschland und Mexiko hohe Zuwachsraten auf. Im Jahre 2000 importierte Mexiko deutsche Güter in Höhe von 5 Mrd. Euro. Deutschland ist nach den USA und Japan das dritt wichtigste Herkunftsland der mexikanischen Importe. 3,2 Prozent aller mexikanischen Importe im Jahr 2000 stammten aus Deutschland (zum Vergleich: Im selben Jahr waren 73 Prozent aller mexikanischen Importe US-amerikanischen Ursprungs).

*Handelsbeziehungen
Deutschland – Mexiko*

Die mexikanischen Exporte nach Deutschland stiegen im Jahr 2000 auf ein Volumen von 1,5 Mrd. Euro. Mit einem Anteil von 1 Prozent am mexikanischen Export liegt Deutschland auf Platz drei (nach den USA mit 89 Prozent und Kanada mit 2 Prozent) der Zielländer mexikanischer Ausfuhren. Gemessen am Volumen der Ein- und Ausfuhren ist Mexiko für Deutschland nach Brasilien der zweitgrößte Handelspartner in Lateinamerika.

Exportvolumen

Zunehmend haben deutsche Unternehmer in den letzten Jahren Direktinvestitionen in Mexiko getätigt. Circa 700 Unternehmen arbeiten in Mexiko mit deutschem Kapital. Sie konzentrieren sich auf die Bereiche Automobile, Maschinen/Anlagen, Elektrotechnik sowie Chemie/Pharma. Der Zufluss deutscher Direktinvestitionen lag im Jahr 2000 bei 0,8 Mrd. Euro. Der Bestand deutscher Direktinvestitionen in Mexiko wird mit 6,1 Mrd. Euro angegeben. Nach Brasilien liegt Mexiko auf Platz zwei der Empfängerländer deutscher Direktinvestitionen in Lateinamerika.

Direktinvestitionen

Es ist davon auszugehen, dass sich der deutsche Handel mit Mexiko und der Zufluss deutscher Direktinvestitionen in den nächsten Jahren weiter entwickeln werden. Einen wesentlichen Beitrag hierzu wird das Freihandelsabkommen zwischen der Europäischen Union und Mexiko leisten, das am 1. Juli 2000 in Kraft getreten ist. Es sieht eine schrittweise gegenseitige Öffnung der Märkte und Abschaffung der Zollschränken für mexikanische und europäische Produkte vor. Bereits

*Freihandelsabkommen
mit Mexiko seit 1.7.2000*

heute können 80 Prozent der mexikanischen und 50 Prozent der europäischen Handelsgüter zollfrei in den jeweils anderen Wirtschaftsraum ausgeführt werden. Bis zum Jahr 2007 soll der gesamte Warenhandel zollfrei ablaufen.

Die Mitgliedschaft Mexikos in der Nordamerikanischen Freihandelszone (NAFTA) hat schon in der Vergangenheit Auslandsinvestitionen angezogen und wird auch in Zukunft das Land für ausländische Direktinvestitionen attraktiv machen. Im Rahmen des Freihandelsabkommens zwischen Kanada, Mexiko und den USA werden seit 1994 die Zollschränken und nichttarifäre Handelsbarrieren vermindert. Ab dem Jahr 2004 können 99 Prozent aller Waren innerhalb der NAFTA-Mitgliedsländer zollfrei ex- und importiert werden. Eine Erweiterung der NAFTA um weitere Länder (z.B. Chile) wird diskutiert, kam aber bisher nicht zustande. Da die USA seit längerem als außereuropäisches Zielland Nummer eins für Exporte der deutschen Wirtschaft gilt, erscheint ein stärkeres Engagement durch Produktionsstätten in Mexiko strategisch günstig. Den US-amerikanischen Markt für deutsche Unternehmen über Mexiko zu erschließen, setzt nur einen vergleichsweise kleinen Wertschöpfungsanteil in Mexiko voraus. Zudem bietet sich an – etwa über ein Joint Venture – die breiten Erfahrungen mexikanischer Unternehmen mit den Märkten USA und Kanada zu nutzen.

Nähe zu nord-amerikanischem Markt macht Mexiko interessant

Bereits heute empfiehlt sich Mexiko als Sprungbrett in andere lateinamerikanische Märkte. Das Land hat bislang Freihandelsabkommen mit Bolivien, Chile, Costa Rica, Kolumbien, Nicaragua und Venezuela abgeschlossen. Mit weiteren lateinamerikanischen Staaten laufen Verhandlungen. Weitere Impulse sind von der Umsetzung des Planes zu erwarten, eine transamerikanische – Nord- und Südamerika umfassende – Freihandelszone bis zum Jahr 2005 zu gründen.

Sprungbrett nach Lateinamerika

Zu den Argumenten für eine Produktionsstätte in Mexiko zählt das „Lohnveredelungsprogramm“ der mexikanischen Regierung (Maquiladora-Programm), das die zollfreie Einführung von Maschinen, Rohmaterial und Komponenten gestattet, die zur Herstellung oder Weiterverarbeitung zu exportierender Waren notwendig sind. Die fertigen Produkte können dann unter Nutzung des Freihandelsabkommens (NAFTA) auch in die USA oder nach Kanada eingeführt werden. Zurzeit existieren ca. 4.800 Maquiladora-Unternehmen mit 1,2 Millionen Mitarbeitern in Mexiko.

Lohnveredelung in Mexiko

Ein weiterer Vorteil, der für den Standort Mexiko spricht, sind die relativ niedrigen Lohnkosten. Der monatliche Mindestlohn ist im Vergleich zu anderen lateinamerikanischen Ländern besonders niedrig. Am 1. Januar 2001 lag der tägliche Mindestlohn zwischen 35 und 40 Pesos, was

Niedrige Lohnkosten

einem Tageslohn von ca. 4,50 Euro entspricht. Das Monatsgehalt eines Fließbandarbeiters liegt bei ca. 2.000 Pesos (entspricht 230 Euro).

Für eine Investition in Mexiko spricht auch die Größe des Absatzmarktes. NAFTA hat einen Binnenmarkt von 390 Mio. Konsumenten geschaffen. Sowohl im Bereich der Konsum- als auch der Investitionsgüter herrscht in Mexiko ein hoher Nachhol- bzw. Modernisierungsbedarf. Seit 1997 nehmen Beschäftigungsquote und Realeinkommen in Mexiko zu. Das Pro-Kopf-Einkommen (2000) der Mexikaner beträgt 3.575 USD. 50 Prozent der Mexikaner sind jünger als 20 Jahre. Die Kaufkraft von 10 Mio. Mexikanern entspricht der des durchschnittlichen US-Bürgers.

Gewaltiger Absatzmarkt

Nicht zuletzt dürfte die Eröffnung des „German Centre for Industry and Trade“ (kurz: German Centre) in Mexico City im Herbst 2001 die bilateralen deutsch-mexikanischen Wirtschaftsbeziehungen fördern. Das erste German Centre in Lateinamerika wird sich mit einem umfangreichen Dienstleistungsangebot (Bürokapazitäten, Beratungsdienste, ...) vor allem an deutsche Mittelständler richten. Daneben wird das German Centre die informelle Kommunikation der dort angesiedelten Unternehmen fördern, was u.a. bei der Personalsuche oder der Einschätzung potenzieller Geschäftspartner hilfreich sein dürfte.

Unterstützung für deutsche Unternehmen vor Ort

Vor diesem Hintergrund verfolgt unser Wegweiser „Investieren in Mexiko“ folgende Ziele:

Was will dieser Wegweiser?

- Zahlreiche deutsche KMU haben bereits in Mexiko investiert. Eine noch größere Zahl von Unternehmen befindet sich in der Planungsphase für eine Direktinvestition. Diesen Unternehmen soll ein Überblick vermittelt werden, wie sich die Investitionsentscheidung und ihre Umsetzung bei KMU entwickelt haben, die im Investitionsvorhaben schon weiter vorangeschritten sind. Es werden Fragen erörtert wie: Was gab den Anstoß, über eine Investition in Mexiko nachzudenken? Welche Chancen und Risiken waren abzuwägen? Welche Quellen lieferten Informationen in welcher Qualität? Welche Erwartungen an die Investitionen haben sich erfüllt und welche nicht?
- Auf der Grundlage der Erfahrungen deutscher KMU, die in Mexiko investieren wollen oder investiert haben, will der Wegweiser diejenigen Themen ansprechen, zu denen Informationsdefizite und Fehleinschätzungen auf deutscher Seite vorliegen.

Dieser Wegweiser kann jedoch **nicht** Handlungsanweisungen für alle Detailfragen, die mit einem Investitionsvorhaben in Mexiko zusammenhängen, geben. Angesichts der Vielfalt der deutschen KMU sowie ihrer

Was kann dieser Wegweiser nicht?

Produkte und im Hinblick auf die umfangreichen Rechtsvorschriften in Mexiko hätte ein derartiger Anspruch zu einem mehrbändigen Werk geführt, dessen Inhalt einer ständigen Aktualisierung bedürfte.

Wir sind daher einen anderen Weg gegangen und haben zu wichtigen Themenfeldern im Kontext einer Investition in Mexiko Basisinformationen zusammengestellt und mit Quellenangaben sowie Adressen ergänzt, die weitere Hinweise, Daten oder Beratungen vermitteln. Diese Angaben sollen es auch KMU – trotz der für sie typischen Knappheit an Ressourcen (Zeit, Kapital, Personal) – ermöglichen, eine Investitionsentscheidung fundiert vorzubereiten, zeitökonomisch zu treffen und wie beabsichtigt umzusetzen.

Was bietet diese Broschüre?

2.2 Die Entscheidung über eine Investition in Mexiko aus der Sicht deutscher KMU

Zur Vorbereitung dieses Wegweisers fanden im Mai und Juni 2001 Befragungen bei 40 deutschen KMU zu ihren laufenden oder geplanten Investitionen in Mexiko statt. 19 beteiligte Unternehmen hatten bereits in der einen oder anderen Form erfolgreich in Mexiko investiert, während sich 21 befragte Unternehmen noch im Stadium der Investitionsplanung befanden. Im Folgenden bezeichnen wir die erste Unternehmensgruppe als „Investoren“ und die zweite als „Planer“. Die Aussagen der Investoren beziehen sich auf Investitionen, die innerhalb der letzten fünf Jahre in Mexiko getätigt wurden.

Methodik der Untersuchung

Die Stichprobe der befragten Unternehmen setzt sich vornehmlich aus den Branchen Autozulieferer (12,5 Prozent), Maschinen/Anlagen (30 Prozent), Textil (20 Prozent) und Elektrotechnik (17,5 Prozent) zusammen. Mit nur einzelnen Unternehmen sind die Sparten Umwelttechnik und Chemie in der Befragungsgruppe vertreten.

Die Stichprobe

Die häufigste Form der Investition in unserer Gesamtstichprobe ist die Neugründung einer 100-prozentigen Tochtergesellschaft in Mexiko (47,5 Prozent). Das Gründen von Handelsniederlassungen (27,5 Prozent) und die Errichtung von Joint Ventures mit mexikanischen Partnern (12,5 Prozent) folgen in der Häufigkeitsrangordnung. Die beiden letztgenannten Investitionsformen werden häufiger von Unternehmen präferiert, die sich noch im Stadium der Investitionsplanung befinden.

Art der deutschen Präsenz in Mexiko

42 Prozent der Investoren nennen als erste Geschäftsbeziehung den Direktexport nach Mexiko (vgl. Tabelle 1). Bemerkenswert ist, dass 26 Prozent der befragten Investoren den Markteintritt mit einer

Direktexport oder Tochtergesellschaft oder Handelsvertretung

100-prozentigen Tochtergesellschaft und weitere 21 Prozent mit einer Handelsvertretung gewagt haben. Nur selten wurden vor der Investition **mexikanische** Vertreter für den Vertrieb der eigenen Produkte auf dem mexikanischen Markt eingeschaltet. Somit haben gut die Hälfte der Unternehmen den Direktexport, der als erster Schritt der Internationalisierung eines Unternehmens häufig zu beobachten ist, quasi übersprungen.

Tab. 1: Erste Geschäftsbeziehungen mit Mexiko im Vorfeld der letzten Investition

	Investoren	Planer
Direktexport	42,1 %	23,8 %
Direktinvestition	26,3 %	-
Export über eigene Vertretung	15,7 %	9,5 %
Export über mexikanische Vertretung	5,3 %	-
Know-how-Vertrag	5,3 %	-
Technischer Service	5,3 %	-
Keine Geschäftsbeziehung	-	66,7 %
Summe	100,0 %	100,0 %

Art des Eintritts in den mexikanischen Markt

In der Gruppe der Planer ist die Abweichung vom klassischen, mit dem Export beginnenden Internationalisierungsmuster noch ausgeprägter. Zwei Drittel der Unternehmen im Planungsstadium einer Investition verfügen noch nicht über Geschäftsbeziehungen mit Mexiko. Liegen geschäftliche Kontakte bereits vor, so konzentrieren sie sich auf den Direktexport.

Investitionen mittelständischer Unternehmen in Mexiko sind das Ergebnis von vielfältigen Aktivitäten des Sammelns von Informationen und des Bewertens, Analysierens und Schlussfolgerns, des Planens und Umsetzens des Geplanten. Form und Umfang der schließlich getätigten Investitionen stehen nicht von Anfang an fest, sondern kristallisieren sich erst aus dem Zusammenwirken der genannten Prozesse heraus. Die Aktivitäten werden nicht immer kontinuierlich über Wochen und Monate betrieben, sondern häufig durch dringlichere Aufgaben der alltäglichen Arbeit unterbrochen und erst zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgenommen. Akteure in diesem Prozess sind Unternehmenseigner, Führungskräfte und Fachspezialisten (insbesondere aus dem

Der lange Weg ins Ausland

Marketingbereich), seltener externe Unternehmensberater. Dieser vielschichtige Geschehensablauf im Vorfeld einer Investition in Mexiko soll im Folgenden detaillierter beschrieben werden.

Am Anfang des Prozesses stehen Anstöße aus dem Unternehmen und/oder seinem Umfeld, die Unternehmensmitglieder veranlassen, sich neben einer Erfüllung ihrer tagtäglichen Aufgaben mit der Möglichkeit einer Investition in Mexiko – zunächst gedanklich – zu befassen. Was bringt Unternehmensmitglieder dazu, ihre Aufmerksamkeit auf die Frage einer ausländischen Investition zu richten?

Der Anstoß...

Tab. 2: Häufige Anstöße zur Investition in Mexiko (Mehrfachnennungen)

	Investoren	Planer
Kundenforderung	52,6 %	47,6 %
Vorschläge aus dem Unternehmen	63,2 %	33,3 %
Unternehmerreisen	5,3 %	23,8 %
Messebesuche	-	19,0 %

Mit ca. 50 Prozent am häufigsten wird von den befragten Unternehmen als Anstoß genannt, dass Kunden in Mexiko an das Unternehmen den Wunsch oder die Forderung herantragen, auf diesem Markt durch eine 100-prozentige Tochtergesellschaft oder eine Unternehmensbeteiligung/ ein Joint Venture präsent zu sein.

... durch Kunden

Besonders in der Gruppe der Investoren bildeten Überlegungen der Geschäftsspitze, aber auch der Exportabteilung zur Unternehmensentwicklung eine weitere häufige Anregung, sich mit der Frage einer Investition in Mexiko auseinander zu setzen.

... durch die Geschäftsführung

Vergleichsweise selten geben Messebesuche und Unternehmerreisen einen Anstoß zu Investitionsüberlegungen. Beide Anregungen werden nur jeweils von einem Fünftel der Planergruppe und noch seltener in der Investorengruppe genannt. Eine zu vernachlässigende Rolle spielen Berichte und Marktdaten zu Mexiko, der Beginn von Investitionsförderprogrammen, das Vorbild der Konkurrenz oder die Absatzsituation auf heimischen und internationalen Märkten.

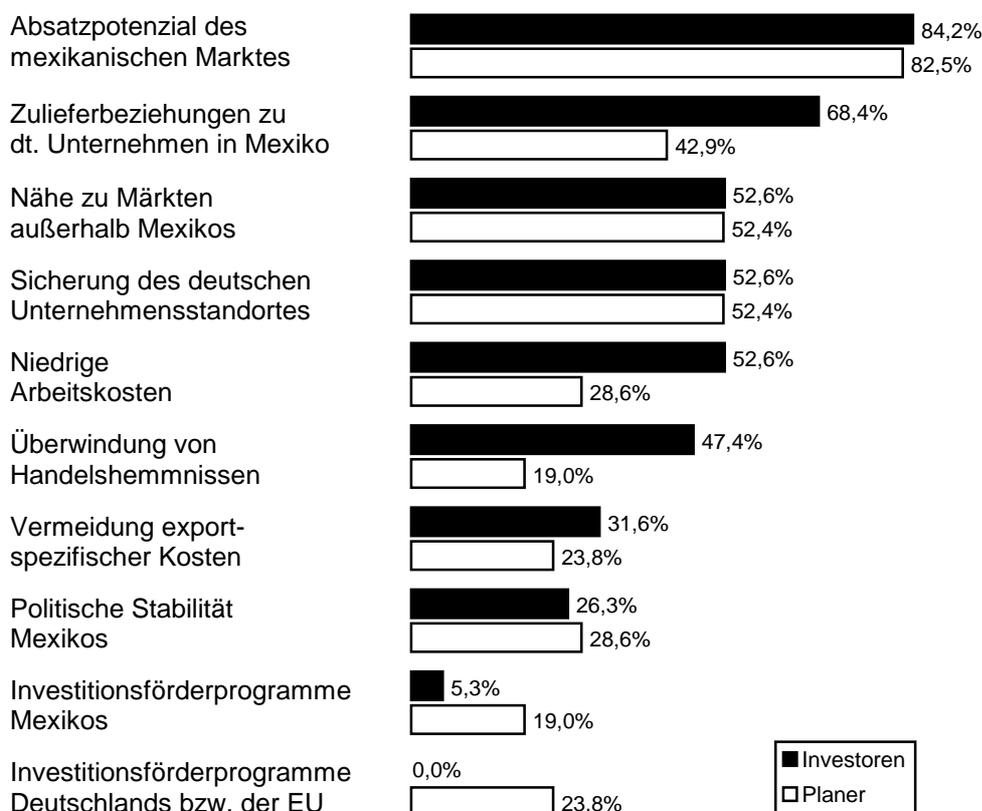
... durch Messen und Reisen

Insgesamt deuten diese Daten an, dass die Kräfte, die auf eine Beschäftigung mit der Frage einer Investition in Mexiko hinwirken, sowohl vom Unternehmensumfeld (insbesondere den Kunden) ausgehen als auch vom Unternehmen (insbesondere der Führungsspitze) selbst. Zugleich zeigt sich, dass persönliche Kontakte eher Anstöße geben als unpersönliche Informationen.

Werden die Anstöße, sich mit den Möglichkeiten einer Investition in Mexiko zu beschäftigen, im Unternehmen aufgenommen, beginnt ein Prozess des Erkundens und Abwägens der Chancen und Risiken eines investiven Engagements in Mexiko. Welche Chancen von den befragten Unternehmen häufig in Betracht gezogen wurden, zeigt Abbildung 1.

Was macht Mexiko attraktiv?

Abb. 1: Die Attraktivität einer Investition in Mexiko aus der Sicht deutscher KMU (Mehrfachnennungen)



Wie Abbildung 1 zeigt, sprechen besonders Argumente der Marktbearbeitung für eine Investition in Mexiko. Mit großer Mehrheit sehen die befragten Unternehmen im hohen Absatzpotenzial Mexikos das Hauptmotiv für eine Investition. Circa die Hälfte der Befragten nennt die Nähe zu anderen Märkten in Amerika als weiteres Investitionsargument. Als ein bedeutsamer Standortvorteil gilt besonders bei den Investoren die Möglichkeit, über Investitionen Zulieferbeziehungen zu bereits in Mexiko tätigen deutschen Unternehmen zu sichern oder aufzubauen. Diese Überlegungen erwähnen Planer deutlich seltener, was den Trend erkennen lässt, den mexikanischen Markt eigenständig und nicht nur als Zulieferer von Großunternehmen zu erschließen. Investoren und Planer berücksichtigen gleichermaßen in ihrem Entscheidungskalkül die Chance, über Investitionen in Mexiko die Unternehmenstätigkeit am heimischen Standort sicherzustellen. Die in der wirtschaftspolitischen Diskussion häufig genannte „Flucht“ vor den hohen Arbeitskosten in Deutschland spielte bei den Investoren in der Vergangenheit eine Rolle, wird aber bei den Planern der Gegenwart deutlich seltener als Vorteil angeführt. Ebenso schwindet die Bedeutung, die Planer gegenüber den Investoren der Überwindung von Handelshemmnissen und der Vermeidung von Exportkosten zuschreiben. In diesem Befund macht sich bereits das im Jahr 2000 abgeschlossene Freihandelsabkommen zwischen der EU und Mexiko bemerkbar. Deutlich häufiger als von den Investoren werden von den Planern dagegen Programme zur Investitionsförderung angeführt.

Unsicherheiten in der Beurteilung der in Abbildung 1 aufgeführten Chancen geben die befragten Unternehmen nur vereinzelt an. Noch am schwierigsten erweist sich – besonders in der Gruppe der Planer – die Abschätzung der Marktchancen in den benachbarten Ländern Nord- und Südamerikas.

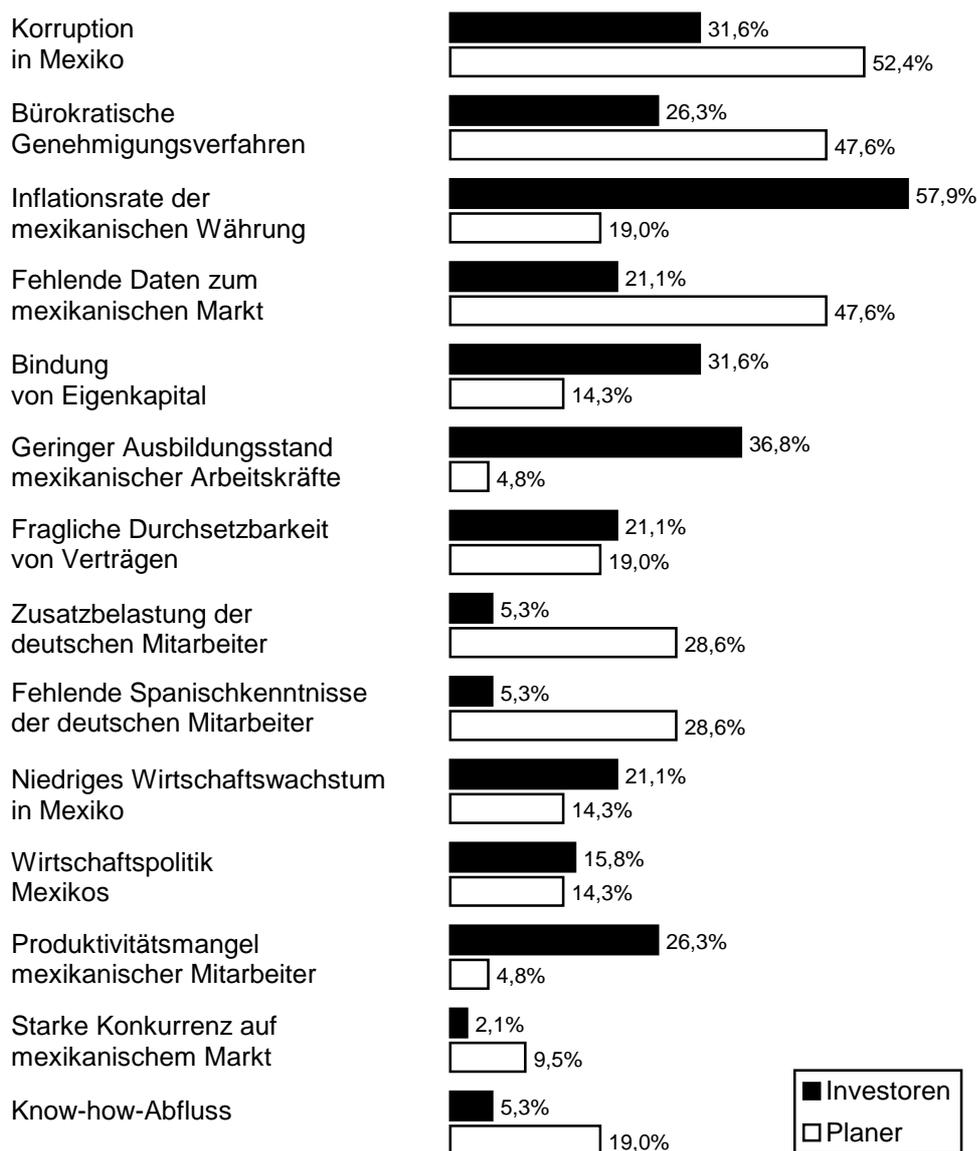
*Der Markt als
Hauptargument*

Zusammenfassend: In der Erschließung attraktiver Absatzmärkte auf dem amerikanischen Kontinent sehen die befragten KMU den Hauptvorteil einer Investition in Mexiko. Lohnkostenargumente spielen nur eine nachgeordnete Rolle im Chancen-Kalkül.

Deutlich breiter streuen die Antworten zu den Risiken, die im Entscheidungsprozess für eine Investition in Mexiko beachtet werden (vgl. Abbildung 2).

Die Risiken in Mexiko

Abb. 2: Häufige Risiken einer Investition in Mexiko aus der Sicht deutscher KMU (Mehrfachnennungen)



Die drei am häufigsten genannten Barrieren gegen eine Investition – Korruption, Bürokratie, Inflation – sind mit dem (wirtschafts-) politischen System in Mexiko unmittelbar verknüpft. Vergleichsweise selten kommen Engpässe im investierenden Unternehmen wie Informationsdefizite, Finanzierungsprobleme, knappe Managementkapazitäten oder fehlende Fremdsprachenkenntnisse zum Tragen.

Die wichtigsten Hemmnisse

Gegenwärtige Planer betonen im Vergleich zu den Investoren der Vergangenheit als Hindernisse häufiger die Korruption, die Bürokratie, die Unkenntnis des mexikanischen Marktes, die Mehrbelastung der deutschen Mitarbeiter, ihre geringen Fremdsprachenkenntnisse sowie den drohenden Know-how-Abfluss.

Relativ abgenommen haben in gegenwärtigen Investitionsplanungen die Bedeutung einer hohen Inflationsrate des mexikanischen Pesos und der Konkurrenzsituation, Befürchtungen über die Produktivität und Qualifikation mexikanischer Mitarbeiter sowie das Argument einer hohen Eigenkapitalbindung. Unsicherheiten in der Beurteilung der genannten Risiken bleiben auf Einzelfälle beschränkt.

Deutlich wird auch, dass Unternehmer, die gegenwärtig eine Investition in Mexiko planen, etwas mehr Risiken nennen als Unternehmer, die in den letzten fünf Jahren ihre Investitionsentscheidung bereits umgesetzt haben.

Bedeutung der Inflation nimmt ab

Risiken scheinen größer, als sie es tatsächlich sind

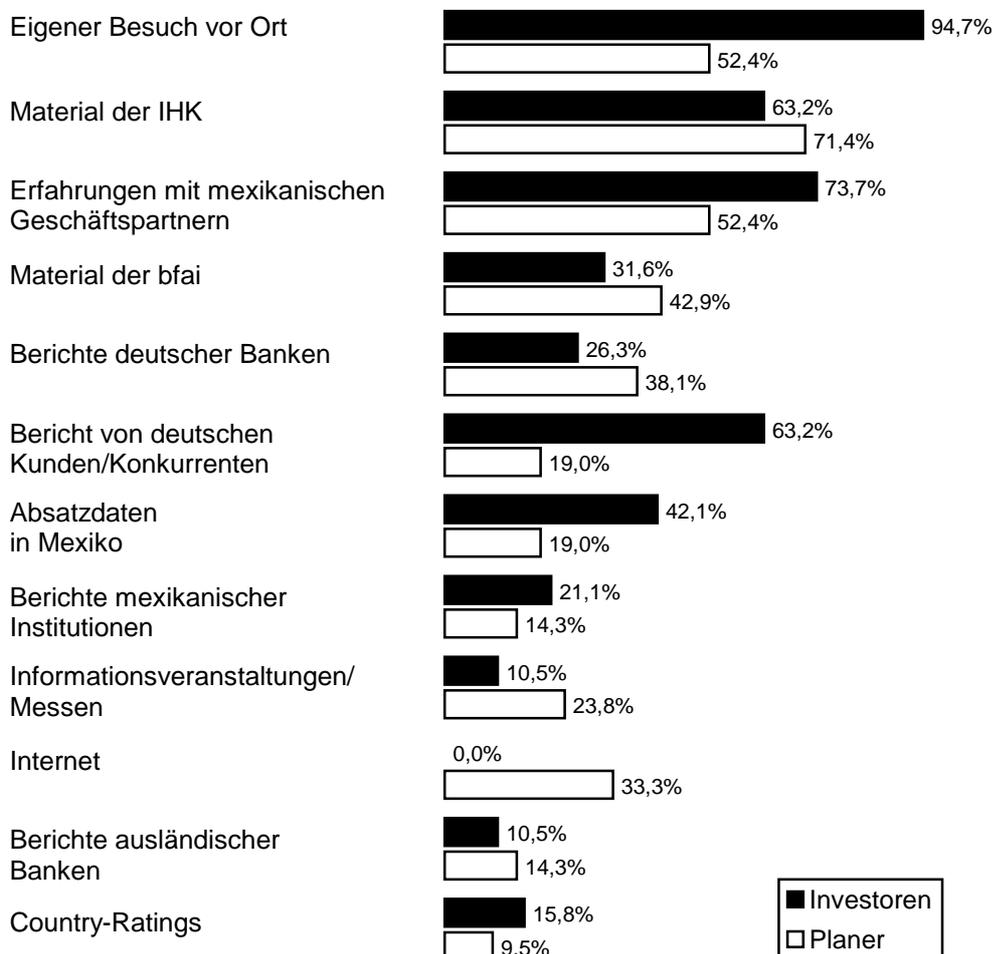
Insgesamt: Korruption, Bürokratie und Inflation spielen bei der Risikoabschätzung die Hauptrolle. Unternehmensinterne Risiken werden selten angeführt. Gegenüber früher hat eine Sensibilisierung für Investitionsrisiken eingesetzt.

Informationsquellen im Entscheidungsfindungsprozess

Angesichts der hohen subjektiven Sicherheit in der Beurteilung der Chancen und Risiken einer Investition in Mexiko stellt sich die Frage, welche Informationsquellen die Entscheider in deutschen KMU heranziehen, um das Für und Wider abzuschätzen. Die Vielzahl der genutzten Quellen (vgl. Abbildung 3) spricht für eine sorgfältig angelegte Entscheidungsfindung. Eine gewichtige Rolle spielen sowohl die selbst initiierte Informationssuche als auch die Verwertung vorliegender Informationsmaterialien.

Informationsquellen

Abb. 3: Informationsquellen, die von deutschen KMU im Prozess der Investitionsentscheidung genutzt werden



Eigene Recherchen vor Ort, die nahezu alle Investoren betrieben haben, aber auch der Erfahrungsaustausch mit mexikanischen und deutschen Partnern werden in der Planergruppe seltener genannt. Diese Differenz verweist weniger auf einen Trend im Informationsverhalten, sondern eher auf das frühe Stadium der Planung, in dem sich manche der befragten Unternehmen noch befinden. Häufiger als Investoren nutzen Planer Informationsveranstaltungen, Messen, schriftliche Unterlagen verschiedener deutscher Institutionen (IHK, AHK, Banken, bfai) und das Internet. Eine untergeordnete Rolle spielen Berichte ausländischer Institutionen und Banken.

Informationen aus den genannten Quellen werden nicht gleichzeitig genutzt, sondern kennzeichnend für die Informationssuche ist ein sequenzielles Vorgehen. Am Anfang konzentriert man sich auf bereits vorhandene oder leicht beschaffbare Informationen (Erfahrungen mit

Eine breite Informationsbasis ist unerlässlich

Leicht beschaffbare Informationen zur Vorbereitung eines Besuchs vor Ort

mexikanischen Geschäftspartnern, Berichte von deutschen Kunden und Konkurrenten, Materialien der IHK und AHK). In einem zweiten Schritt werden dann – sofern die eigene Recherche zu den Risiken und Chancen die Weiterverfolgung der Investitionspläne Erfolg versprechend erscheinen lässt – Informationen vor Ort gesucht.

Der Nutzwert der häufiger herangezogenen Informationsquellen bleibt aus der Sicht der Befragten beschränkt. Nur jeweils ein Drittel der Nutzer vertritt die Meinung, in Bezug auf Detailliertheit, Aktualität, Praxisbezug und Glaubwürdigkeit wertvolle Informationen aus den häufiger genutzten Quellen entnommen zu haben. Diese enttäuschende Bilanz lässt Zweifel aufkommen, ob die klassischen institutionellen Informationsangebote der Kammern, Verbände und Banken bedarfsgerecht sind.

*Beschränkter Nutzwert
vieler Informationsquellen*

Einhellig positiv wird hingegen der Nutzwert von Informationsveranstaltungen zu Investitionsvorhaben in Mexiko sowie von Messen mit ihren vielfältigen Informationsmöglichkeiten eingeschätzt.

Infoveranstaltungen

Zusammenfassend zeigt sich ein breit gefächertes Informationsverhalten deutscher KMU. Die Fruchtbarkeit der genutzten Informationsquellen ist allerdings aus der Sicht ihrer Nutzer – mit Ausnahme von Informationsveranstaltungen und Messen – deutlich begrenzt.

Die Gruppe der Investoren wurde am Schluss der Befragung um die Benennung der Faktoren gebeten, die den bisherigen Erfolg ihrer Investition gefördert haben. Auffällig ist, dass die meisten Antworten sich auf die Motiviertheit mexikanischer Mitarbeiter (42 Prozent) und ihre gute Qualifikation (32 Prozent) beziehen, d.h. Faktoren, die im Entscheidungsprozess eher als Barrieren gegen eine Investition in Mexiko sprachen.

*Grundlagen für den Erfolg
vor Ort*

Zugleich kreisen aber auch die Feststellungen zu den Faktoren, die den Investitionserfolg in Mexiko behindern, vornehmlich um die mexikanischen Mitarbeiter. Insbesondere die andere Mentalität der mexikanischen Mitarbeiter und daraus resultierende Missverständnisse/Konflikte werden als Erfolgsbremsen genannt.

*Interkulturelle
Erfolgsbremsen?*

Deutsche KMU, die bereits in Mexiko eine Investition realisiert haben, sehen in der Motivation/Qualifikation der mexikanischen Mitarbeiter eine – sich positiv oder negativ auswirkende – Schlüsselgröße für den bisherigen Investitionserfolg.

Ein guter Rat

Alle Befragten wurden gebeten, als Zusammenfassung ihrer bisherigen Erfahrungen mit dem Investitionsstandort Mexiko einem fiktiven Geschäftsfreund einen Ratschlag zu geben. Häufige Tipps sind:

Tipps aus der Praxis

- Einsatz eines mexikoe erfahrenen Unternehmensvertreters vor Ort,
- Aufbau persönlicher Beziehungen zu Mitarbeitern und Geschäftspartnern,
- Erwerb von Spanischkenntnissen,
- Berücksichtigung von Mentalitätsunterschieden im Geschäfts- und Arbeitsleben,
- Schrittweiser Eintritt in den mexikanischen Markt,
- Recherchen direkt vor Ort.

2.3 Basisinformationen zu ausgewählten Merkmalen des Investitionsstandortes Mexiko

Die Ergebnisse der Unternehmensumfrage verweisen auf eine Anzahl von Entscheidungskriterien, die in KMU häufig erwogen werden und Gegenstand von Informationssuche sind. Im Einzelnen sind dies:

1. Bürokratie
2. Korruption
3. mexikanische Geschäftskultur
4. Marktpotenzial
5. Wirtschaftspolitik/Inflation

Die folgenden Abschnitte sollen Basisinformationen zu diesen Themen liefern.

2.3.1 Bürokratie

Die Vorbereitung und Umsetzung eines Investitionsvorhabens in Mexiko setzt die Beachtung einer Fülle von Rechtsvorschriften voraus, die zudem in kurzen Zeitabständen immer wieder novelliert werden. Hierzu zählen das Auslandsinvestitionsgesetz, das mexikanische Gesellschaftsrecht, das Außenhandelsgesetz, Zolltarife und nichttarifäre Einfuhrbedingungen, das Arbeitsrecht und das Steuerrecht. Die Komplexität der genannten rechtlichen Vorschriften sowie die Erfahrung vieler ausländischer Investoren, dass bei Anträgen und Genehmigungen eine Vielzahl staatlicher Institutionen involviert sind, die zudem nicht nach den aus den Herkunftsländern gewohnten Zeitvorstellungen arbeiten, hinterlässt den Eindruck einer ausufernden Bürokratie in Mexiko. Aus diesem Grund möchte Sie unser Wegweiser mit einigen grundlegenden gesetzlichen Regelungen vertraut machen, ohne sie allerdings im Detail darstellen zu können.

Ein Weg durch den Gesetzesdschungel

Auslandsinvestitionsgesetz

Den aktuellen rechtlichen Rahmen für **Auslandsinvestitionen** bildet das Auslandsinvestitionsgesetz, das seit 1993 gültig ist. Es ermöglicht ausländischen Investoren, in zahlreichen Wirtschaftszweigen tätig zu werden, die vorher mexikanischen Staatsunternehmen oder mexikanischen Privatunternehmen vorbehalten waren.

Mit Genehmigung der „Nationalen Kommission für Auslandsinvestitionen“ sind nun auch Beteiligungen mit einem Anteil von über 49 Prozent, d.h. ausländische Mehrheitsbeteiligungen, möglich für folgende Bereiche:

Branchen für Mehrheitsbeteiligungen

- Bausektor
- Eisenbahnen
- Hafendienstleistungen
- Flughafenverwaltung
- private Kindergärten, Schulen und Hochschulen
- Rechtsberatung
- Kreditauskunfteien
- Versicherungsagenturen
- Mobiltelefondienste
- Öl- und Gasbohrungen
- Konstruktion von Pipelines, Transport von Erdöl

Der Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung an einem Unternehmen, das bisher von mexikanischem Kapital kontrolliert worden ist, unterliegt der Genehmigungspflicht durch die „Nationale Kommission für Auslandsinvestitionen“, wenn das Kapital des Unternehmens 85 Mio. Pesos übersteigt.

Genehmigungspflicht

Nach wie vor nur durch Staatsunternehmen zu bearbeiten sind folgende Tätigkeitsfelder:

Vom Staat beherrschte Branchen

- Förderung und Raffinierung von Erdöl und -gas
- Stromversorgung
- Nuklearenergie
- Telegrafie
- Rundfunk
- Postwesen
- Geldemission und -herstellung

Eine weitere Gruppe von Aktivitäten bleibt nach diesem Gesetz nur mexikanischen natürlichen Personen oder Gesellschaften mit 100 Prozent mexikanischem Kapital vorbehalten:

Branchen nur für Mexikaner

- Tankstellen, Vertrieb von flüssigem Erdgas
- Radio- und Fernsehen (nicht Kabelfernsehen)
- Kreditgenossenschaften
- Entwicklungsbanken
- einige freiberufliche Tätigkeiten

Ausländische Investoren dürfen sich an folgenden Aktivitäten mit maximal 49 Prozent Kapitalanteil beteiligen:

Für Minderheitsbeteiligungen geeignet

- Inlandslufttransport
- Herstellung von Waffen, Munition und Sprengstoff
- Banken, Versicherungen
- Personen-, Touristen- und Warentransport auf dem Landweg
- Druck und Veröffentlichung von Zeitungen
- Fischerei
- Schifffahrt im Inland und auf Küstengewässern
- Hafengesellschaften
- Treibstoffversorgung für Schiffe, Flugzeuge und Eisenbahnen
- Konzessionen im Bereich der Telekommunikation

Seit einer Änderung des Gesetzes im Jahre 1996 sind den Behörden und insbesondere der „Nationalen Kommission für Auslandsinvestitionen“ Zeitlimits für die Genehmigung von Anträgen gesetzt. Das Gesetz schreibt vor, dass innerhalb von 45 Tagen nach Erhalt über einen eingereichten Antrag zur Investition eines ausländischen Unternehmens in Mexiko entschieden werden muss; andernfalls gilt der Antrag als angenommen. Darüber hinaus regelt die Neufassung, dass mexikanische Unternehmen mit Auslandsbeteiligung Immobilienbesitz im Grenzbereich erwerben dürfen, sofern er nicht für Wohnzwecke genutzt wird. Grundbesitz für Wohnzwecke im Grenz- und Küstenbereich können Ausländer durch eine Treuhandregelung mit einer mexikanischen Bank für die Dauer von 50 Jahren erwerben (verlängerbar). Damit liberalisiert die Neufassung des Gesetzes die

Entscheidungen innerhalb von 45 Tagen

Bestimmung der mexikanischen Verfassung, nach der ausländische natürliche und rechtliche Personen nicht Eigentümer von Immobilien sein dürfen, die sich innerhalb eines 100 km breiten Grenzstreifens und innerhalb eines 50 km breiten Küstenstreifens befinden.

Für die Neugründung einer Firma schreibt das Gesetz die vorherige Genehmigung des Außenministeriums vor. Die Gesellschaftsstatuten müssen mit dem § 27 der mexikanischen Verfassung konform sein. Dieser Paragraph sieht vor, dass sich der Auslandsinvestor einverstanden erklären muss, im Hinblick auf seine Investition wie ein Mexikaner behandelt zu werden und nicht auf den Schutz einer ausländischen Regierung zurückgreifen zu können.

Neugründung einer Firma

Gesellschaftsrecht

Unternehmen können in Mexiko in unterschiedlichen Rechtsformen organisiert sein. Die **Aktiengesellschaft** (S.A.) und die **Aktiengesellschaft mit variablem Kapital** (S.A.de.C.V.) sind die gängigsten Formen, die Auslandsinvestoren in Mexiko benutzen. Das Mindestkapital einer AG liegt bei 50.000 Pesos. 20 Prozent des Eigenkapitals müssen im Moment der Gründung eingezahlt werden, falls diese mit Bargeld erfolgt. Soll die Kapitaleinlage in anderen Wertpapieren erfolgen, dann muss die Zahlung in voller Höhe erfolgen.

Geeignete Rechtsformen

Die AG und die AG mit variablem Kapital unterscheiden sich in der Festlegung des Stammkapitals. Bei der AG wird ein Stammkapital bestimmt und in der Gründungsurkunde sowie in den Geschäftsstatuten festgelegt. Jegliche spätere Erhöhung oder Verringerung des Geschäftskapitals erfordert eine Änderung in den Statuten. Die Gründungsurkunde und die Statuten der AG mit variablem Kapital definieren ein Kapitalminimum sowie einen dieses Minimum überschreitenden variablen Kapitalbetrag, der unbegrenzt hoch sein kann bzw. erhöht oder verringert werden kann, ohne dass Änderungen in der Gründungsurkunde oder in den Statuten erforderlich sind. Aus diesem Grund bevorzugen ausländische Investoren, vor allem solche, die in Mexiko Tochterfirmen haben, die Gründung ihrer Unternehmen in Form einer AG mit variablem Kapital. Für die Anpassung des Stammkapitals ist dann lediglich eine Aktionärsversammlung notwendig.

Beispiel Aktiengesellschaft

Für die Gründung einer AG sind mindestens zwei Aktionäre nötig. Das Gesellschaftsrecht Mexikos schreibt die Beteiligung mexikanischer Aktionäre nicht vor. Daher können alle Unternehmen, die sich vollständig mit ausländischem Kapital finanzieren, von ausländischen Investoren gegründet werden. Gesellschaftsrechtliche Vorschriften befinden sich im „Gesetz über Handelsgesellschaften“.

Ein ausländisches Unternehmen, das sich in Mexiko niederlassen will, muss dem Wirtschaftsministerium sein rechtliches Bestehen nachweisen und sich im Handelsregister eintragen lassen. Jeder ausländische Investor muss gegenüber dem Außenministerium eine Erklärung abgeben, dass er sich dem mexikanischen Recht unterstellt und im Streitfall nicht die Regierung des Mutterlandes um Beistand anruft (CALVO-Klausel). In der Praxis wird die Rechtsform der Aktiengesellschaft am häufigsten gewählt, da nur ein sehr geringes Stammkapital erforderlich ist.

*Anerkennung und
Eintragung der Firma*

Weitere für Auslandsinvestitionen denkbare Unternehmensformen sind die Tochtergesellschaft, die Repräsentanz, die Zweigstelle und das Joint Venture:

Eine ausländische Gesellschaft kann in Mexiko **Tochtergesellschaften** gründen, die gegenüber der Muttergesellschaft rechtlich selbstständig sind. Diese müssen eine in Mexiko zugelassene Gesellschaftsform haben, mexikanischem Gesetz entsprechen sowie im Handelsregister für Auslandsinvestitionen eingetragen sein. Die Tochtergesellschaft gilt als mexikanische Gesellschaft.

*Beispiel
Tochtergesellschaft*

In der folgenden Tabelle 3 sind der Ablauf bei der Gründung einer Firmenniederlassung und die damit verbundenen ungefähren Kosten angegeben.

Tab. 3: Ablauf der Gründung eines Unternehmens in Mexiko (wesentliche Schritte)

verändert nach: „Informe País México 2000“ (Spanisches Wirtschaftsministerium, 2001)
 und „Basic Guide for Foreign Investors“ (Bancomext, 1999)

Ablaufschritte	Einrichtung	Anforderungen/notwendige Unterlagen	Zeit für Bearbeitung	Ungefähre Kosten (Mex. Pesos)
1. Erhalt der Genehmigung für Investitionen in Mexiko	Nationale Kommission für Auslandsinvestitionen	1. Projektinformation 2. Fragebogen (wird gestellt)	45 Tage	ca. 3.000 Pesos
2. Aufenthaltsgenehmigung	Innenministerium	1. Formular FMVC oder FM 3	4 Tage	200 Pesos
3. Genehmigung zur Firmengründung, Namensregistrierung	Außenministerium	1. Fragebogen (wird gestellt) 2. 3 oder 5 mögliche Namen für die neue Firma	1 Tag	600 Pesos
4. Aufstellen des Gesellschaftsvertrages	Notar	1. Aufenthaltsgenehmigung 2. Genehmigung zur Firmengründung 3. Allgemeine Regeln zur Führung der Firma	5 - 10 Tage	In Abhängigkeit des Notars
5. Registrierung im Nationalen Steuerregister (RFC) und im Handelsregister (bei Gründung einer Zweigstelle)	Finanzministerium / Örtliche Handelsregister	1. Registrierung des Buchungssystems 2. Kopie des Gesellschaftsvertrages	6 - 15 Tage	Kostenlos
6. Eintrag im Nationalen Register für Auslandsinvestitionen	Wirtschaftsministerium	1. Kopie der RFC (Steuerregisternummer) 2. Kopie des Gesellschaftsvertrages	Sofort	Kostenlos
7. Registrierung der Firma und der Mitarbeiter bei der Sozialversicherung (IMSS)	Mexikanisches Institut für Sozialversicherung (IMSS)	1. RFC (Steuerregisternummer) 2. Gesellschaftsvertrag	Sofort	Kostenlos
8. Anmeldung der Firma bei der Branchenkammer und/oder Verband (optional)	Kammer / Verband	1. Gesellschaftsvertrag	Sofort	Abhängig von Einkommen, Umsatz oder Mitarbeiterzahl

Repräsentanzen sind als Vermittler tätig. Aus diesen Tätigkeiten beziehen sie keine Einkünfte und tätigen keine Investitionen im Sinne des Auslandsinvestitionsgesetzes. Die Gründung muss nicht registriert werden. Für die Gründung einer Repräsentanz ist die Genehmigung des Wirtschaftsministeriums notwendig. Hierbei sind Satzung und Vollmachten der Repräsentanz in spanischer Übersetzung anzugeben, mit einer Apostille zu versehen und von einem Notar zu beglaubigen.

Beispiel Repräsentanz

Zweigstellen sind Unternehmen, die gegenüber der Muttergesellschaft nicht vollständig rechtlich selbstständig sind. Die Muttergesellschaft haftet für die Verbindlichkeiten der Zweigstelle. Für die Gründung in Mexiko sind die Genehmigung des Wirtschaftsministeriums sowie der Nachweis über die ordnungsgemäße Gründung der Muttergesellschaft im Ursprungsland erforderlich. Die Zweigstelle gilt nicht als Gesellschaft mexikanischen Rechts. Um in Mexiko rechtsfähig zu sein, muss sie im Handelsregister eingetragen werden ebenso wie in das nationale Register für Auslandsinvestitionen. Die Gründung einer Zweigstelle kann zeit- und kostenaufwendiger sein als die einer Tochtergesellschaft.

Beispiel Zweigstelle

Ein **Joint Venture** hat eine eigene Rechtspersönlichkeit, die unabhängig von der Rechtspersönlichkeit der Gründungspartner ist. Das Joint Venture ist eine Gesellschaft nach mexikanischem Recht, die den Bestimmungen des Gesetzes über Handelsgesellschaften unterliegt. Die Gesellschafter können ihre Einlagen in Form von Kapital, Waren, Dienstleistungen oder Technologie einbringen.

Beispiel Joint Venture

Außenhandelsgesetz

Das Außenhandelsgesetz Mexikos aus dem Jahre 1997 regelt den internationalen Handel und verbietet unfaire Handelspraktiken wie Dumping oder Handelssubventionen. Es folgt im Wesentlichen den gültigen GATT-Prinzipien sowie den Bestimmungen von NAFTA und WTO. Auf den Import von Gütern aus dem Ausland, die unbefristet im Land verbleiben, sind Einfuhrzölle zu zahlen. Sie werden auf der Basis des Zollwertes der Ware (Einkaufspreis am Importdatum zzgl. der Kosten, die für den Verkäufer bei der Auslieferung anfallen, beispielsweise Transportkosten vom Exportort zum mexikanischen Einfuhrhafen) berechnet. Der Zollsatz wird nach Zollklassen festgelegt und kann bis zu 20 Prozent des Zollwertes der Güter ausmachen. Nach der Verabschiedung des NAFTA-Abkommens und des Freihandelsabkommens mit der EU unterliegen viele aus Kanada, aus den USA und der EU stammende Produkte keinen Importzöllen mehr. Alle verbleibenden Importzölle werden in einem festgelegten Zeitschema stufenweise abgebaut. Für die NAFTA ist ein stufenweiser Zollabbau bis zur

Regelungen für die Einfuhr von Waren

gänzlichen Zollfreiheit bis zum Jahr 2003 geplant. Zur Vermeidung von Anti-Dumping-Zöllen bzw. zur Ausschöpfung von Zollvorteilen, die durch Freihandelsabkommen gewährt werden, ist ein Ursprungsnachweis erforderlich. Einfuhrverbote und Einfuhrgenehmigungen existieren nur noch für wenige Produkte. Jedoch gibt es eine Vielzahl von obligatorischen Normen (technische Normen, Etikettierungsvorschriften, ...), die eingehalten werden müssen.

Zur Förderung des Exports von in Mexiko produzierten Waren wurde das „**Lohnveredelungsprogramm**“ (Maquiladora-Programm) eingeführt. Es basiert auf der Produktion, Weiterverarbeitung oder Reparatur von Waren ausländischen Ursprungs. Grundvoraussetzung für die Beteiligung an diesem Programm ist der Produktexport als erklärtes Unternehmensziel (obwohl ein gewisser Prozentsatz auf dem heimischen Markt abgesetzt werden darf). Dem Lohnveredelungsbetrieb ist es gestattet, Maschinen, Rohstoffe und Komponenten zollfrei zu importieren, sofern die damit erzeugten Produkte wieder exportiert werden. Im ganzen Land gibt es circa 4.800 solcher „Maquiladoras“ und ihr Anteil an mexikanischen Exporten beträgt circa 50 Prozent. Ab 2001 werden „Maquiladoras“ ihre Zollpräferenzen nur noch beanspruchen können, wenn sie einen wesentlichen Teil ihrer Einkäufe im NAFTA-Raum tätigen. Die ausländischen Unternehmen, besonders die asiatischen, sehen sich deswegen gezwungen, ihre Aktivitäten vor Ort zu vertiefen. „Maquiladoras“ durften bis zum Jahr 1996 Produkte im Inland nur bis zu 65 Prozent ihrer Exporte absetzen. Ab 2001 unterliegen die Verkäufe im Inland keinerlei Beschränkungen mehr.

*Lohnveredelung in
Mexiko*

Arbeitsrecht

Die Arbeitsbeziehungen regelt in Mexiko das Arbeitsgesetz. Dieses Gesetz findet für alle Arbeitnehmer in Mexiko Anwendung – unabhängig von deren Nationalität. Es enthält die Mindestarbeitsbedingungen und -rechte, die vom Arbeitgeber eingehalten werden müssen. Wesentliche Regelungen im Arbeitsgesetz sind:

Die maximale tägliche **Arbeitszeit** beträgt acht Stunden. Es darf an höchstens sechs Arbeitstagen in Folge gearbeitet werden. Danach hat ein Arbeitnehmer das Anrecht auf mindestens einen voll bezahlten Ruhetag. Jede Arbeitszeit, die das festgelegte Maximum überschreitet, wird als Überstunde angesehen, ihre Anzahl ist auf neun Stunden pro Woche begrenzt.

Arbeitszeitregelung

Überstunden werden mit 200 Prozent des üblichen Stundenlohnes vergütet. Überstunden, die über den Rahmen von neun Stunden pro Woche hinausgehen, werden mit 300 Prozent des Stundenlohnes

Überstunden

abgeholten. Da der Sonntag als Ruhetag zählt, erhalten die Arbeiter an diesem Tag eine 25-Prozent-Zulage auf den regulären Lohn.

Die Anzahl der **Urlaubstage** richtet sich nach der Betriebszugehörigkeit. Bei einem Jahr Betriebszugehörigkeit beträgt der Urlaubsanspruch sechs Tage, bei zwei Jahren acht Tage, bei drei Jahren zehn Tage, bei vier Jahren zwölf Tage – für alle weiteren vier Jahre jeweils zwei weitere Tage.

Urlaub

Das Gesetz schreibt einen **Mindestlohn** vor. Er ist wöchentlich ohne Abzüge und einbehaltene Steuern bar auszuzahlen. Der Betrag wird von der „Kommission zur Festlegung der Mindestlöhne“ vorgegeben. Der Mindestlohn variiert je nach den drei Wirtschaftsregionen, in die das Land aufgeteilt ist. Er liegt am höchsten für die Region A, die auch Mexiko-Stadt einschließt, und beträgt seit dem 1. Januar 2001 40 Pesos (entspricht 4,50 Euro).

Löhne

Alle Mitarbeiter haben Anrecht auf ein **Weihnachtsgeld**, das mindestens 15 Tageslöhnen entsprechen muss. Mitarbeiter erhalten unter folgenden Bedingungen eine **Dienstaltersprämie**:

*Weitere Leistungen
des Arbeitgebers*

- Mitarbeiter und Unternehmen trennen sich in gegenseitigem Einverständnis und der Arbeitnehmer hat mindestens 15 Jahre für seinen Arbeitgeber gearbeitet.
- Der Mitarbeiter verstirbt.
- Der Mitarbeiter wird – unberechtigt – entlassen.

Die Dienstaltersprämie entspricht pro gearbeitetem Jahr mindestens zwölf Tageslöhnen.

Der Arbeitgeber kann seine Arbeitnehmer nicht ohne berechtigten Grund entlassen. **Berechtigte** Entlassungsgründe beinhalten z.B. unsittliches Benehmen, wiederholtes Fehlen, Nichteinhalten der Schweigepflicht oder Missachtung von Anordnungen. Der Arbeitgeber muss, wenn notwendig vor dem Arbeitsgericht, beweisen können, dass die Entlassung berechtigt ist, und er muss zweitens den Arbeitnehmer schriftlich von der Entlassung und den berechtigten Gründen informieren. Wenn der Arbeitgeber den berechtigten Grund nicht nachweisen kann, ist er gezwungen, folgende Abfindungen zu zahlen:

Kündigungen

- drei Monatsgehälter,
- zwölf Tagelöhne für jedes gearbeitete Jahr,
- anteiliges Weihnachts- und Urlaubsgeld,
- das nicht gezahlte Gehalt vom Tag der Entlassung bis zum Tag der Auszahlung,
- angefallene Gewinnanteile.

Der Arbeitgeber muss seinem weiblichen Personal einen voll bezahlten **Mutterschaftsurlaub** von je sechs Wochen vor und nach dem Geburtsdatum gewähren. Nach diesen zwölf Wochen muss der Arbeitgeber die Mitarbeiterin zu den gleichen Bedingungen und den gleichen Rechten in ihrer alten Position wieder einsetzen.

Mutterschutz

Ein mexikanischer Arbeitgeber muss seinem Arbeitnehmer eine **Wohngelegenheit** anbieten. Um diesen Bedingungen entgegenzukommen, hat die Regierung einen nationalen Fonds zur Finanzierung des Wohnungsbaus gegründet (INFONAVIT), aus dem ein Kredit für den Wohnungskauf erworben werden kann. Jeder Arbeitgeber zahlt monatlich 5 Prozent des Bruttogehaltes seines Arbeitnehmers bei INFONAVIT ein. Die Obergrenze für die monatliche Zahlung liegt bei zehn Mindestlöhnen.

Wohnangebot durch Arbeitgeber

In Mexiko haben die Arbeitnehmer den Rechtsanspruch, an den Gewinnen der Unternehmen beteiligt zu werden. Zurzeit beträgt diese **Gewinnbeteiligung** 10 Prozent der zu versteuernden Einnahmen des Arbeitgebers. Verluste nach Steuern können bei der Gewinnbeteiligung nicht berücksichtigt werden. Die Zahlung der Gewinnausschüttung an den Arbeitnehmer muss innerhalb von 60 Tagen nach Zahlung der fälligen Jahressteuern oder innerhalb von fünf Monaten nach Ende des Wirtschaftsjahres erfolgen. Die Nichtzahlung der Gewinnausschüttung ist ein berechtigter Streikgrund für die Arbeitnehmer.

Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer

Die Arbeitnehmer haben das Recht, von ihrem Arbeitgeber **Schulungen und Fortbildungen** angeboten zu bekommen. Es muss ein vom Arbeitsministerium bewilligtes Fortbildungsprogramm erstellt werden, das in einer aus Vertretern von Arbeitgebern und Arbeitnehmern gebildeten Kommission umgesetzt wird.

Weiterbildungspflicht

Es ist die Pflicht des Arbeitgebers, seinen Arbeitnehmern ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld anzubieten. Daher muss eine Kommission für **Gesundheit und Sicherheit** gegründet werden, die aus Vertretern der Arbeitnehmer und Arbeitgeber zusammengesetzt ist, Krankheitsfälle und Unfälle untersucht und Maßnahmen zu deren Vermeidung einleitet.

Arbeitssicherheit

Das mexikanische Arbeitsgesetz erkennt jeden Zusammenschluss von 20 oder mehr Arbeitnehmern als **Gewerkschaft** an, wenn er das Ziel verfolgt, gemeinsame Rechte und Interessen der Arbeitnehmer zu fördern und zu schützen. Es gibt verschiedene Arten von Gewerkschaften. Die wichtigsten sind die Unternehmensgewerkschaften, in denen sich die Arbeiter des gleichen Unternehmens zusammenschließen, Industriegewerkschaften, in denen sich Arbeiter von zwei oder mehr Unternehmen der Industrie zusammenschließen,

Gewerkschaften

und nationale Gewerkschaften, in denen sich Arbeiter zusammenschließen, die ihre Arbeit in Unternehmen der gleichen Industriebranche leisten, sich aber in zwei oder mehr Bundesstaaten befinden.

Nur Gewerkschaften können kollektive Arbeitsverträge beantragen und an den Verhandlungen für die Festlegung der Arbeitsbedingungen aller Arbeitnehmer eines Unternehmens teilnehmen. Im Normalfall werden die Gehälter einmal im Jahr ausgehandelt, alle anderen arbeitsrechtlichen Bedingungen alle zwei Jahre.

Abschließend ist zum Thema Arbeitsrecht jedoch anzumerken, dass die praktische Umsetzung der oben beschriebenen gesetzlichen Regelungen von Fall zu Fall unterschiedlich ausfällt. Arbeitnehmer verzichten (zur Erhaltung ihres Arbeitsplatzes oder in Unkenntnis der gesetzlichen Regelung) noch häufiger als in Deutschland auf die Durchsetzung ihrer Rechtsansprüche, z.B. die Bezahlung ihrer Überstunden. Gleichzeitig ist jedoch auch die Bindung der Arbeitnehmer an ihr Unternehmen deutlich weniger ausgeprägt als in Deutschland. Eine hohe Personalfuktuation, hervorgerufen durch Abwerbung der qualifizierteren Arbeitskräfte, ist an der Tagesordnung.

*Umsetzung der Theorie
in die Praxis*

Sozialversicherung

Die mexikanische Sozialversicherung garantiert Mitarbeitern sowohl eine ärztliche Betreuung als auch eine soziale Absicherung. Die zuständige Organisation für Beschäftigte in Privatunternehmen ist das Sozialversicherungsinstitut (IMSS). Im Allgemeinen deckt diese Sozialversicherung medizinische Aufwendungen bei Unfällen, arbeitsbedingten Krankheiten, Todesfall, die Altersrente, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, Mutterschaftsurlaub und Kinderhorte für die Kinder. Die Beiträge der Arbeitgeber variieren zwischen 16 Prozent und 26 Prozent der Arbeitnehmergehälter. Der Arbeitnehmer beteiligt sich mit einem Anteil seines Gehaltes. Die Sozialversicherungsbeiträge werden auf der Basis des gesamten Gehaltes (ohne Überstunden) berechnet. Für weitere soziale Absicherungsmaßnahmen (z.B. Unfallversicherung, Rentenversicherung) muss ein Unternehmen zusätzlich 12 Prozent des Arbeitnehmergehaltes aufwenden. Es ist zunehmend üblich, neben den Renteneinzahlungen in die Sozialversicherungskasse (IMSS) zusätzlich Beiträge an private Rentenkassen zu leisten.

*Sozialversicherung und
andere soziale Leistungen*

Steuerrecht

Die Grundlagen der mexikanischen Steuergesetzgebung sind in der mexikanischen Verfassung geregelt. Die so genannte **Abgabenordnung** enthält Verfahrensvorschriften, die auf alle Steuerarten

Steuern und Abgaben

anzuwenden sind. In der Abgabenordnung werden im Wesentlichen geregelt: Sitz und Wohnsitz, Inländerstatus, Steuerentrichtung und -erstattung, Betriebsprüfungen, Aufrechnung von Steuererstattungsansprüchen, Rechtsbehelfsverfahren, Verfahren vor den Finanzgerichten, Bußgelder und Strafen.

Bestimmungen über die einzelnen Steuerarten finden sich in den **Einzelsteuergesetzen**:

- Einkommensteuergesetz
- Gesetz über die Aktivsteuer
- Umsatzsteuergesetz
- Gesetz über Sondersteuern auf bestimmte Produkte und Dienstleistungen
- Gesetz über die Besteuerung neuer Kraftfahrzeuge

Einkommensteuer („Ley del impuesto sobre la renta“)

Alle natürlichen Personen, die nach der Abgabenordnung als Inländer gelten (auch Ausländer mit Wohnsitz in Mexiko), sind einkommensteuerepflichtig. Der Einkommensteuer unterliegen sämtliche Einkünfte (Welteinkommensprinzip). Spezielle Vorschriften regeln Einkünfte von Ausländern, die aus einer mexikanischen Einkunftsquelle stammen. Die Einkommensteuersätze steigen progressiv von 3 Prozent bis auf 35 Prozent. Der Spitzensteuersatz liegt somit wesentlich unter dem in Deutschland.

*Einkommensteuer
zwischen 3 Prozent
und 35 Prozent*

Der Besteuerung unterliegen Einkünfte in Form von Lohn, Gewinnbeteiligung, Abfindung, Mietzuschüssen, Ausbildungsbeihilfen, Auslandszulage und Steuererstattungen. Nicht versteuert werden die Sozialversicherungsbeiträge des Arbeitgebers, Pensionszahlungen, Stipendien, Erstattung von Arzt- und Bestattungskosten, Übernahme von Reisekosten, Entschädigungen. Für Überstundenentgelte, Gewinnbeteiligung, Urlaubsgeld und Weihnachtsbonus existieren Freibeträge.

*Was muss versteuert
werden?*

Ausgaben, die als abzugsfähig gelten, sind:

Abzugsfähige Ausgaben

- Kosten der medizinischen Versorgung,
- Bestattungskosten,
- Spenden,
- Schulbusfahrten der Kinder,
- freiwillige Beiträge zur Rentenversicherung.

Der Einkommensteuersatz für Körperschaften liegt bei 34 Prozent. Alle Gesellschaftsformen werden steuerrechtlich grundsätzlich gleich

*Zu versteuerndes
Einkommen*

behandelt. Einkommensteuerpflichtig ist die Gesellschaft, nicht der Gesellschafter. Das zu **versteuernde Einkommen** wird anhand einer eigenständigen steuerlichen Gewinnermittlung errechnet. Vom Bruttoeinkommen des Unternehmens werden die abzugsfähigen Betriebsausgaben abgezogen. Das sich daraus ergebende steuerliche Jahreseinkommen wird gemindert um die steuerlichen Verlustvorträge aus den Vorjahren.

Das **Bruttoeinkommen** beinhaltet Einkünfte aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit wie Umsätze, Zinsen, Mieten, Gewinne aus den Verkäufen von Anlagevermögen, Gewinne aus dem Verkauf von Wertpapieren. Nicht zum Bruttoeinkommen werden gerechnet:

*Ermittlung des
Bruttoeinkommens*

- Kapitalerhöhungen,
- Übernahme von Verlusten durch Aktionäre,
- die Neubewertung von Eigenkapital und Anlagevermögen im Rahmen der Inflationsbilanzierung,
- Dividenden, die von anderen mexikanischen Körperschaften gezahlt worden sind.

Folgende **Betriebsausgaben** sind abzugsfähig:

*Abzugsfähige
Betriebsausgaben*

- Einkauf von Vorräten,
- Abschreibungen,
- Vorauszahlungen für erst in den nächsten Perioden anfallende Kosten,
- Beiträge zu Pensionskassen,
- Beiträge zu einem Fonds für Forschung und Technologie,
- Forderungsausfälle,
- Arbeitnehmergewinnbeteiligung,
- Ausgaben für den Fuhrpark,
- Zinsen,
- andere streng betriebsnotwendige Kosten.

Nicht abzugsfähige Betriebsausgaben sind beispielsweise:

*Nicht abzugsfähige
Betriebsausgaben*

- die Einkommensteuer sowie Zahlungen für den Steuerpflichtigen als auch für Dritte einschließlich der Sozialversicherungsbeiträge, die für Arbeitnehmer abgeführt werden,
- Umsatzsteuer auf Waren und Dienstleistungen, die nicht abzugsfähig sind,
- Strafen und Bußgelder,
- Rückstellungen für Abfindungsverpflichtungen,
- Mietzahlungen,

- Abschreibungen für Wochenendhäuser, Flugzeuge und Schiffe, die nicht von der Finanzverwaltung als betriebsnotwendig anerkannt sind,
- alle Ausgaben in Restaurants und Bars wie auch alle Ausgaben für eine Unternehmenskantine, sofern nicht alle Mitarbeiter Zugang haben,
- Verluste aus Fusionen, Liquidationen oder Kapitalherabsetzungen von Unternehmen, bei denen der Steuerpflichtige Gesellschafter oder Aktionär ist.

Ein steuerlicher Verlust kann seit 1991 zehn Jahre vorgetragen werden. Diese Vorträge werden entsprechend der Geldentwertung aktualisiert. Der zu versteuernde Gewinn wird ermittelt, in dem von den steuerlich zu berücksichtigenden Einkünften die zulässigen Betriebsausgaben abgezogen werden. Dieser Gewinn wird gegebenenfalls gekürzt um steuerliche Verlustvorträge. Das Ergebnis wird mit einem Steuersatz von 34 Prozent multipliziert. Zwischen Deutschland und Mexiko besteht ein Doppelbesteuerungsabkommen.

*Verlustvortrag und
Gewinnermittlung*

Umsatzsteuer („Ley del impuesto al valor agregado“)

Steuerbar sind Lieferungen und sonstige Leistungen im Inland sowie der Import ins Inland. Der allgemeine Steuersatz beträgt 15 Prozent. Produkte, die Bestandteil des Warenkorb sind, der zur Deckung des Existenzminimums definiert wurde (Grundnahrungsmittel, Medikamente und Produkte für die Landwirtschaft), werden nicht besteuert. Bei Lieferungen oder Leistungen in grenznahen Gebieten findet ein besonderer Steuersatz von 10 Prozent Anwendung.

*Umsatzsteuer bei
15 Prozent*

Steuerfrei ist die Veräußerung von Grund und Boden, Wohngebäuden, Büchern, Zeitungen und Zeitschriften. Von der Steuer befreit sind auch medizinische Dienstleistungen, Lebensversicherungen, die Vermietung von Wohngebäuden sowie die Gewährung von Krediten.

Steuerfreiheit

Aktivsteuer („Ley del impuesto al activo“)

Die Aktivsteuer wurde eingeführt, um eine jährliche Mindestbesteuerung unternehmerischer Tätigkeit sicherzustellen. Der Steuersatz beträgt 1,8 Prozent. Die Bemessungsgrundlage ist die Summe aller Aktiven. Aktivsteuer ist nur dann zu zahlen, wenn die Einkommensteuer geringer ausfallen würde als die Aktivsteuer. Die Einkommensteuer auf gewerbliche Einkünfte wird auf die Aktivsteuer desselben Jahres angerechnet.

*Aktivsteuer als
Mindeststeuer bei
1,8 Prozent*

Sondersteuer auf bestimmte Produkte und Dienstleistungen **(„Ley del impuesto especial sobre producción y servicios“)**

Beim Verkauf und Import bestimmter Produkte wird eine Verbrauchssteuer erhoben. Hierzu zählen: Alkohol, alkoholische Getränke, Zigaretten, Zigarren, Benzin, Diesel und Erdgas.

Sondersteuer

Besteuerung neuer Kraftfahrzeuge

Der Verkauf oder der Import von neuen Personenkraftwagen unterliegt einer besonderen Besteuerung. Als Bemessungsgrundlage wird der Listenpreis ohne Umsatzsteuer des Fahrzeuges herangezogen. Der Steuersatz richtet sich nach einem progressiven Tarif.

*„Luxussteuer“ auf
Neuwagen*

Insgesamt: Mexiko hat während der letzten Jahre die Rahmenbedingungen für Auslandsinvestitionen erheblich verbessert. Dennoch bedeutet eine Investition in Mexiko immer auch eine Auseinandersetzung mit der mexikanischen Bürokratie. Für Unternehmen, die diesen Schritt wagen wollen, ist es daher ratsam, ein auf Unternehmensgründungen spezialisiertes Anwaltsbüro zu beauftragen. Da bei der Firmengründung auch immer steuerliche Aspekte – etwa bei der Wahl der Gesellschaftsform – eine Rolle spielen, empfiehlt es sich, auch ein Steuerberatungsbüro mit in den Gründungsprozess einzu beziehen. Mittlerweile hat auch die mexikanische Regierung die Bürokratie als Hemmschuh für die Förderung von Auslandsinvestitionen in Mexiko erkannt und deshalb 1996 ein Entbürokratisierungsprogramm vorgestellt. Es sieht die Vereinfachung der Genehmigungsverfahren, die Reduzierung des Normensystems und eine klare Abgrenzung der Kompetenzen der einzelnen mit Investitionsvorhaben befassten Institutionen vor. Die Ministerien wurden aufgefordert, jede Auflage gegenüber der Privatwirtschaft zu überprüfen, diese eingehend zu begründen oder andernfalls zu streichen.

*Fazit:
Beratung und
Unterstützung bei
Firmengründung in
Mexiko unabdingbar*

Zusammenfassend: Eine umfassende Steuerreform, die Lösungen für die Hauptprobleme des mexikanischen Steuersystems schafft, wird zwar mit Priorität von der neuen Regierung Fox vorangetrieben, steht aber zum Zeitpunkt der Drucklegung noch aus. Es bleibt abzuwarten, ob die Reform sich als investitions-, wettbewerbs- und beschäftigungsfördernd erweist.

Vertiefende Literatur:

Price Waterhouse (1995):

Doing business in Mexico, Mexico D.F.

Camexa & KPMG (1998):

Investitionen in Mexiko, Mexiko-Stadt.

Doing Business in Mexico:

General legal, business & entry issues.

(www.mexconnect.com/business/mex2000generallegal.html)

2.3.2 Korruption

Korruption ist ein Phänomen, das in allen Bereichen der mexikanischen Gesellschaft anzutreffen ist. Deren Bedeutung für das öffentliche Leben spiegelt sich in der Vielzahl von Worten wider, die Mexikaner für Korruption kennen: „recompensa“ (Belohnung), „regalo“ (Geschenk), „mordida“ (Biss), „presente“ (Geschenk).

Korruption

Die Organisation „Transparency International“ hat einen Index der – von in- und ausländischen Managern/Analysten – wahrgenommenen Korruption im Staatsapparat eines Landes konstruiert (CPI). Mexiko nimmt mit Rang 51 einen mittleren Ranglistenplatz ein. Ähnlich wie Mexiko werden die Länder Kolumbien, Panama und die Slowakische Republik eingestuft. (Zum Vergleich: Deutschland hat den Rang 20, Finnland den Rang 1, Bangladesch den Rang 91.)

Mexikos Korruption weltweit im Mittelfeld

Spätestens seit der Amtszeit des Präsidenten Echeverria (1970 bis 1976) hat die Korruption ein Ausmaß erreicht, dass die öffentliche Meinung, die traditionell Korruption mit einer Mischung aus Neid und Bewunderung betrachtete, nun deutlich Stellung gegen sie bezieht. Sie wird für soziale Ungleichheit, Staatsverschuldung, Inflation, Entwicklungsrückstand u.v.m. verantwortlich gemacht. Jede neue Regierung verspricht, den Kampf gegen die Korruption zu verstärken – bisher ohne nennenswerte Erfolge.

Kampf der Korruption

Verbreitete Formen sind etwa Protektion und Vetternwirtschaft bei Positionsbesetzungen, Ämterkauf, Steuerhinterziehung, Beamtenbestechung, Preisabsprachen, Subventionsbetrug, Begünstigung des eigenen Unternehmens bei Staatsaufträgen, Betrug, Privatnutzung von Staatseigentum, Rufmordkampagne, Stimmenkauf.

Spielarten der Korruption ...

Hierbei konzentriert sich die Kritik der Öffentlichkeit in Mexiko im Wesentlichen auf die Korruption in der Staatsbürokratie. Sie gilt vielen

... in der Regierung

Mexikanern als das Treibhaus der Korruption. Jeder Mexikaner kann Geschichten erzählen über Regierungsvertreter, die einen Auftrag für öffentliche Arbeiten dem eigenen Unternehmen zugeschoben haben, über die Privatnutzung von Dienstwagen, über Funktionäre, die Land aufkaufen, bevor dort ein Bauprojekt verwirklicht wird, über die Besetzung von Posten mit Verwandten oder Freunden eines Politikers usw.

Die sichtbarste Form der Korruption im Verwaltungsapparat sind die Bestechungsgelder, die bezahlt werden, um behördliche Dienstleistungen zu beschleunigen oder Verwaltungsentscheidungen günstig zu beeinflussen. Anlässe können sein die Erteilung eines Führerscheins, die Genehmigung eines Hausbaus, die Bearbeitung einer Importgenehmigung oder – alltäglich – das „Trinkgeld“ (mordida) für den Verkehrspolizisten, der einem „den Gefallen“ tut, ein echtes oder angebliches Vergehen im Straßenverkehr nicht mit einer Geldstrafe zu ahnden. Der Korruption förderlich sind die niedrigen Gehälter, die Polizisten ebenso wie andere Mitglieder der öffentlichen Verwaltung beziehen. Nicht selten müssen sie sich ihren Posten „kaufen“ und regelmäßig einen Teil der kassierten Schmiergelder an den direkten Vorgesetzten abgeben, der wiederum seinem Vorgesetzten etwas abführen muss, usw.

... in der Verwaltung

Die Korruption in der staatlichen Verwaltung hat eine ihrer Wurzeln nicht zuletzt in dem Labyrinth von Regeln und Gesetzen, mit dem jeder konfrontiert ist, der eine staatliche Dienstleistung benötigt. Wer eine Fabrik errichten, Güter importieren oder neuartige Produkte auf den Markt bringen möchte, muss sich mit vielen Vorschriften auseinandersetzen und Genehmigungen erlangen. Vor die Alternative gestellt, den langen und ehrlichen Weg durch die Instanzen der Staatsbürokratie zu gehen oder den kurzen, korrupten Weg, entscheiden sich viele mexikanische Geschäftsleute für den Letzteren. Für viele hat sich die Korruption als ein pragmatischer Ausweg eröffnet, die Kluft zwischen ausufernder Gesetzgebung und den Zwängen des Alltags zu überbrücken.

*... als Abkürzung im
Behördendschungel*

Auch wenn die Staatsbürokratie im Mittelpunkt der öffentlichen Korruptionsvorwürfe steht, so durchzieht Korruption auch alle anderen Bereiche der mexikanischen Gesellschaft, wie Sport, Universitäten, Gewerkschaften, Massenmedien und nicht zuletzt das Geschäftsleben: Firmen zahlen Schmiergelder, um an einen Regierungsauftrag zu kommen; Einkäufer lassen sich von Lieferanten bestechen; Ärzte hinterziehen Steuern; Händler versuchen Käufer mit schlechten Produkten zu übervorteilen; Direktoren bestechen staatliche Kontrolleure,

*Korruption in allen
Bereichen der
Gesellschaft*

um die Verletzung von Umweltvorschriften zu vertuschen; Unternehmenseigentümer „kaufen“ bei Lohnverhandlungen den Gewerkschaftsführer, damit die auszuhandelnde Lohnsteigerung niedrig ausfällt.

Erst allmählich steigt die Bereitschaft, Korruption als ein die gesamte Gesellschaft umfassendes Phänomen zu erkennen und zu bekämpfen. Nach wie vor sehen sich die Mexikaner, die etwa Bestechungsgelder an Regierungsvertreter bezahlen, als Opfer der Korruption und nicht als Beteiligte. Die Grenzen zwischen Freundschaft und Günstlingswirtschaft, zwischen Trink- und Schmiergeld, zwischen privatem und öffentlichem Eigentum sind im Bewusstsein vieler Mexikaner fließend.

Opfer oder Täter?

Selbstverständlich sollten diese Ausführungen nicht dazu verleiten, die gesamte mexikanische Gesellschaft für korrupt zu halten. Auch in der hier kritisierten öffentlichen Verwaltung gibt es redliche und hoch qualifizierte Mitarbeiter. Ansätze zur Bekämpfung der Korruption werden durchaus unternommen, so z.B. mit der mexikoweiten Kampagne „Ya no mas mordidas“ oder in Form von weit über dem Standard liegenden Gehältern für staatliche Kontrolleure. Dies ist jedoch von den finanziellen Möglichkeiten und dem Willen einer Behörde bzw. einer Gemeinde abhängig und gilt nur für ausgewählte Beispiele.

Bekämpfung von Korruption ...

Bereits unter dem mexikanischen Präsidenten Ernesto Zedillo (1995 bis 2000) wurde am 17. Dezember 1997 die OECD-Konvention zur Bestechung von ausländischen Amtsträgern unterzeichnet, und es gab Bemühungen von Seiten der Regierung, die Transparenz im Verwaltungsapparat zu erhöhen. Die Bestechung mexikanischer Amtsträger war bereits verboten und das mexikanische Strafgesetz listet folgende Sachverhalte als mögliche Vergehen von mexikanischen öffentlichen Angestellten auf: unsachgemäßer Gebrauch von Zuwendungen, Erpressung, Einschüchterung, Missbrauch von Amtsgewalt, Bestechung, Unterschlagung und unerlaubte Bereicherung. Die Vorgaben der OECD-Konvention wurden im Jahr 1999 in nationales Recht übernommen und seitdem gilt die Bestechung eines ausländischen Amtsträgers durch eine mexikanische juristische oder natürliche Person ebenfalls als Straftat.

... unter dem ehemaligen Präsidenten Zedillo

Mit dem Beginn der Präsidentschaft von Vicente Fox im Jahre 2001 sind weitere Maßnahmen hinzugekommen. So wurde eine interministeriale Kommission für Transparenz und gegen Korruption (Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción, CITCC) gegründet, die dem Ministerium für Rechnungsprüfung und administrative Entwicklung (Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, SECODAM) angegliedert ist. Ziel der Kommission ist,

... und unter dem aktuellen Präsidenten Fox

innerhalb der nächsten 25 Jahre Verwaltungsvorgänge transparent zu gestalten und Vertrauen der Gesellschaft in die öffentliche Verwaltung zu schaffen. Es wurde ein Ethik-Kodex für Funktionäre der öffentlichen Verwaltung aufgestellt und ein nationales Abkommen für mehr Transparenz unterzeichnet, dem sich gesellschaftliche Organisationen, Verbände, Gewerkschaften und Parteien angeschlossen haben. In den ersten 100 Tagen der Regierung Fox wurden gegen zahlreiche korrupte Staatsbedienstete Strafverfahren eingeleitet, Ämter identifiziert, die besonders korruptionsanfällig sind, und irreguläre Vorgänge protokolliert. Auf der Homepage der SECODAM ist ein Formular eingerichtet worden, wo Bürger Fälle von Korruption in öffentlichen Verwaltungen online anzeigen können.

Bei sämtlichen Bemühungen geht es der Regierung weniger um die Ahndung von vergangenen Taten als vielmehr um die Verminderung der Bestechungsmöglichkeiten durch gesteigerte Transparenz der Vorgänge. Bei ihrer Untersuchung der einzelnen Verwaltungen sucht die interministeriale Kommission nicht nur nach Bereichen, für die Korruption bereits nachgewiesen wurde, sondern ebenfalls nach Bereichen, die aufgrund fehlender Kontrolle, direkter Schnittstellen mit dem Publikum oder nichtöffentlicher Entscheidungsvorgänge für Akte von Korruption anfällig sind.

Vertiefende Literatur:

Pritzl, R. (1997):

Korruption und Rent-Seeking in Lateinamerika. Zur politischen Ökonomie autoritärer politischer Systeme, Baden-Baden: Nomos.

2.3.3 Mexikanische Geschäftskultur

Wer in Mexiko eine Investition erfolgreich realisieren möchte, muss sich mit einigen Besonderheiten im mexikanischen Geschäftsleben auseinandersetzen, die zum Teil erheblich von den Gepflogenheiten in Deutschland abweichen.

*Interkulturelle
Besonderheiten*

Personenorientierung

Ein Grundmerkmal des mexikanischen Geschäftslebens ist die ausgeprägte **Personenorientierung**. Man freut sich am zwischenmenschlichen Kontakt, man bringt dem Gesprächspartner Interesse und Aufmerksamkeit entgegen und will dazu beitragen, dass auch er die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern als harmonisch empfindet.

*Deutsche
Sachorientierung vs.
mexikanische
Personenorientierung*

Gleichzeitig erwartet man vom anderen, dass er das Bedürfnis seines Partners nach Harmonie anerkennt und durch eine freundliche und warmherzige Behandlung zu erfüllen sucht. Deutsche erkennen häufig nicht, dass Mexikaner sich nicht nur auf sachliche Aspekte einer Begegnung einlassen können, wenn beispielsweise Arbeitsaufgaben zu verteilen, Berichte einzuholen oder Arbeitsbesprechungen zu halten sind. Deutsche konzentrieren sich dann häufig auf die Funktion des Gegenübers als Mitarbeiter, Kollege, Geschäftspartner sowie auf die Aufgaben und Pflichten, die mit diesen Rollen verbunden sind. In Gesprächen mit ihnen kommen sie schon nach einer sehr kurzen Aufwärmphase auf das eigentliche Thema zu sprechen und ab diesem Zeitpunkt zählt nur noch „die Sache“, die von Privatem möglichst fern gehalten wird. Dies führt häufig dazu, dass Deutsche als unzugänglich und glatt, nicht selten aber auch als arrogant angesehen werden.

Bei einer Anbahnung eines Geschäftes geht es dem mexikanischen Partner zunächst immer darum, die Persönlichkeit seines Gegenübers kennen zu lernen, um ihm vertrauen zu können. Auch im weiteren Verlauf von Geschäftskontakten wird eine Begegnung (Gespräch, Geschäftsessen) niemals mit dem Geschäftsgegenstand begonnen. Vielmehr stehen am Anfang die Fragen nach dem Wohlergehen der Familie, Erörterungen der aktuellen mexikanischen Politik oder die neuesten Fußballergebnisse (einschließlich der Bundesliga). Hierbei kann es durchaus hilfreich sein, einige Kenntnisse der Geschichte Mexikos in das Gespräch einfließen zu lassen. Mexikaner sind im Allgemeinen stolz auf ihre Nation und ihre Geschichte.

Bei Geschäftsbesprechungen sollte immer auch versucht werden, ein aufgelockertes Klima zu schaffen. Lustige Bemerkungen, also auch das Lachen über die Scherze der mexikanischen Partner, kann Sympathie und Vertrauen aufbauen.

Mexikaner müssen zu den Menschen, mit denen sie zusammenarbeiten oder mit denen sie Geschäfte abschließen, Vertrauen haben. Vertrauen entwickelt sich immer aus einer guten persönlichen Beziehung. Für das Verhältnis von Geschäftspartnern untereinander impliziert das unter anderem die Verwendung des „Tú“ (Du) und des Vornamens anstelle des distanzierteren „Usted“ (Sie) und des Nachnamens. Die persönlichere Anrede signalisiert Offenheit, Verbundenheit und Nähe.

Weiterhin wird eine gute Beziehung durch häufige persönliche Kontakte gefestigt. Eine dritte und durchaus wichtige Art, Vertrauensverhältnisse zu stärken, besteht darin, kleine Gefälligkeiten für andere zu erledigen. Solche Gefälligkeiten verlangen normalerweise keinen oder kaum einen Einsatz an materiellen Mitteln; vielmehr machen sie die Möglichkeiten

Geschäftsabschlüsse sind an wechselseitiges Kennen und Vertrauen geknüpft

Lockere Atmosphäre schaffen

Das „Du“ als Vertrauensbeweis

Kleine Gefälligkeiten von beiden Seiten

des eigenen Beziehungsnetzes auch anderen zugänglich. Auf diese Weise lassen sich eine Vielzahl von Informationen leichter beschaffen, Wartezeiten umgehen, Regelungen flexibler handhaben, wichtige Kontakte knüpfen und vieles mehr – der Nutzen solcher Gefälligkeiten ist also nicht gering zu schätzen. Es ist noch anzumerken, dass die Inanspruchnahme solcher Freundschaftsdienste nicht zu einer sofortigen Gegenleistung verpflichtet. Zu gegebener Zeit wird sich eine Gelegenheit bieten, bei der man sich revanchiert oder weiter in Vorleistung tritt.

Respekt, Höflichkeit und Harmonie

Der hohe Stellenwert, den in Mexiko positive soziale Beziehungen zwischen Geschäftspartnern genießen, äußert sich besonders in der Abneigung, den Partner klar wissen zu lassen, dass man anderer Meinung ist. Langes Verhandeln über einen Gegenstand kann oft ein Zeichen dafür sein, dass kein Einverständnis erzielt werden kann. Selbst ein „Ja“ muss nicht immer bedeuten, dass wirklich ein „Ja“ gemeint ist. Klare Ablehnungen, harte Worte und arrogantes Verhalten sind in deutsch-mexikanischen Geschäftsbeziehungen zu vermeiden. Mexikaner gehen immer und in jedem Fall freundlich mit ihren Geschäftspartnern um. Insgesamt ist es für Mexikaner von größter Wichtigkeit, dass man im Umgang mit anderen Menschen stets Respekt walten lässt. Der gegenseitige Respekt bedeutet, dass die Person des Gegenübers in ihrer Individualität anerkannt und bestärkt wird.

Respekt und Höflichkeit in jeder Situation ein „Muss“

Die wichtigste Art, Respekt auszudrücken, besteht darin, ausgesprochen höflich zu sein. Höflichkeit hat einen hohen Stellenwert. Die Beachtung ihrer Regeln ist die Voraussetzung dafür, dass eine Begegnung als angenehm empfunden werden kann. Deutschen erscheint die Gewohnheit der Mexikaner, anderen stets die Türen aufzuhalten und ihnen den Vortritt zu lassen, sich häufig zu bedanken und sich noch häufiger zu entschuldigen, bereits als übertriebene Freundlichkeit. Ihr ebenso häufiger Gebrauch von Konjunktivformen, mit denen sie Fragen und Bitten ganz vorsichtig formulieren, ihre Zusicherung, „con mucho gusto“ (mit Vergnügen) eine Aufgabe zu bearbeiten, nicht offen zu widersprechen, oder mit „para servirle“ (stets zu Diensten) einen Dank entgegenzunehmen, ist für viele Deutsche ein Zeichen von Unterwürfigkeit und Selbstverleugnung. Für Mexikaner aber erfüllen diese Verhaltensweisen den Zweck, eine harmonische Beziehung zum anderen zu ermöglichen oder zu festigen und seiner Person Wertschätzung entgegenzubringen.

Scheinbar übertriebene Höflichkeit kommt gut an

Die für Deutsche vielleicht am schwersten nachzuvollziehende Form dieser Harmoniebedürftigkeit ist das Phänomen, dass ein Mexikaner nur höchst selten zugibt, etwas nicht zu wissen. Da findet man schnell blumige, ausweichende Formulierungen. Besonders ärgerlich wird es aber bei der ganz alltäglichen Frage nach dem Weg. Anstatt zuzugeben, dass man die Adresse nicht kennt, wird man ohne viel Zögern in eine meist beliebige Richtung geschickt.

*Die „Kronung“ der
Freundlichkeit*

Die große Bedeutung, die Mexikaner einer harmonischen Beziehung zu anderen Personen beimessen, zeigt sich auch darin, dass Probleme von ihr ferngehalten werden sollen. Wenn Abweichungen, Schwierigkeiten, ungünstige Entwicklungen oder Fehler diese Harmonie zu stören drohen, werden sie nur unwillig mitgeteilt. Dabei ist es nur von untergeordneter Bedeutung, ob ungünstige Umstände oder Fehler von Mitarbeitern ursächlich waren.

*Über Probleme spricht
man nicht ...*

Selbstverständlich gibt es auch in Mexiko genug Gründe, die es notwendig machen, Schwierigkeiten zu erörtern, negative Aspekte anzusprechen, unangenehme Maßnahmen anzukündigen oder auch Rügen zu erteilen. Dabei ist zu beachten, dass Mexikaner sehr sensibel auf Kritik reagieren. Sie trennen kaum zwischen ihrer Berufsrolle und ihrer Person, und so kann auch eine sachbezogene Kritik sehr schnell verletzen. Mexikaner vermissen bei Deutschen häufig den nötigen Respekt, wenn sie Mitarbeiter direkt auf ihre Fehler ansprechen und eine Erklärung verlangen. Absolutes Tabu ist es deshalb, Kritik an einer Person in Gegenwart anderer zu üben. Aber auch unter vier Augen ist das nicht ganz unproblematisch. Als hilfreich zeigt es sich hierbei, dem Mexikaner immer eine Möglichkeit zu bieten, sein Gesicht zu wahren. Konkret kann das dadurch geschehen, dass man keine Schuldzuweisungen vornimmt, sondern gemeinsam erörtert, wie ähnliche Schwierigkeiten künftig vermieden werden können. Man kann die Konsequenzen des Fehlers für die Firma, die Abteilung und insbesondere die Gruppe hervorheben und auf diese Weise die Notwendigkeit einer Fehlerbeseitigung verdeutlichen. Bei all der – vorsichtigen – Kritik sollte man dennoch nicht vergessen, ein Lob für andere erledigte Aufgaben auszusprechen, die gute Zusammenarbeit in anderen Bereichen hervorzuheben, die Zufriedenheit insgesamt zu betonen oder andere positive Aspekte zu benennen.

*... und wenn, dann nur
unter vier Augen*

Ein weiteres Gebiet, auf dem man sehr leicht das Ehrgefühl eines Mexikaners verletzen kann, ergibt sich aus seiner Verbundenheit mit der mexikanischen Nation und der Geschichte seines Landes. Er ist stolz darauf, Nachfahre mesoamerikanischer Kulturvölker zu sein und einer Nation anzugehören, die zu Beginn des 20. Jahrhunderts das Land aus

*Mexikaner sind stolz auf
Land und Geschichte*

den Händen eines Diktators befreit und das heutige Mexiko begründet hat. Kritik an Mexiko oder alles, was als Kritik gelten könnte, sollte man möglichst vermeiden; sie wird leicht als koloniales Dominanzverhalten aufgefasst und ist als solches äußerst schlecht angesehen. Die Mexikaner ihrerseits werden sich Mühe geben, dem ausländischen Besucher einen positiven Eindruck ihres Landes zu vermitteln.

Hierarchiedenken

In mexikanischen Unternehmen herrscht ein klares Verhältnis von hierarchischer Über- und Unterordnung vor. Eine Person wird nach ihrer persönlichen Macht bewertet und es wird auch erwartet, dass diese Macht – wenn notwendig – ausgeübt wird. Im Gegenzug für die Anerkennung des Machtanspruches von Unternehmenseignern und Vorgesetzten erwartet der Mitarbeiter, dass sich der Mächtigere um sein Wohlergehen sowie das seiner Familie aktiv kümmert. Aus diesem patriarchalischen Denken folgt, dass Entscheidungen meist nicht auf untere Ebenen des Unternehmens delegiert werden und diese auch nicht bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Der Vorgesetzte verteilt die Aufgaben, er kennt die richtigen Antworten und er trägt die Verantwortung, wenn etwas schief läuft. Die Rolle der Mitarbeiter ist die eines ausführenden Organs. Kritik an der Arbeit des Vorgesetzten wäre Ausdruck des Zweifels an seiner Kompetenz, seiner Person und der Angemessenheit seiner Position.

*Patriarchalischer
Führungsstil*

Deutsche Führungskräfte sollten nicht der Versuchung erliegen, den patriarchalischen Führungsstil zu übernehmen. Ein autoritär führender Ausländer wird die Mexikaner an die Erfahrungen während der Zeit unter der spanischen Kolonialherrschaft erinnern, und entsprechend empfindlich werden sie auch darauf reagieren. Autoritär auftretende mexikanische Vorgesetzte sind bei Mexikanern auch nicht beliebt, aber man kennt die Verhältnisse und fügt sich. Zunehmend verliert auch in Mexiko das patriarchalische Verhalten von Vorgesetzten und Mitarbeitern an Bedeutung.

Eigenen Stil finden

Andererseits ist die Umstellung von der beschriebenen Kompetenzverteilung – dem Vorgesetzten die Macht und den Mitarbeitern die Ausführung – zu einer in Deutschland favorisierten Delegation von Verantwortung nicht immer einfach.

*Delegation von
Verantwortung ist schwer*

Während der Zeit der Umstellung ist es wichtig, mit Fingerspitzengefühl Rückmeldungen über den Erfolg der neuen Arbeitsweise, insbesondere aber Hilfestellung zu ihrer Durchführung zu geben. Mexikaner werden weiterhin erwarten, dass der Vorgesetzte Lob und Anerkennung ausspricht. Nun ist auch in Deutschland ein Lob sehr gern gesehen, die

*Wertschätzung und
Partizipation als
Erfolgsfaktor*

Bedeutung ist aber eine andere. Während hier eine unkommentierte Entgegennahme des Arbeitsergebnisses bedeutet, dass alles in Ordnung ist, und ein Lob nur bei herausragender Arbeitsleistung ausgesprochen wird, ist es für einen Mexikaner persönlich wichtig, dass seine Arbeit Wertschätzung erfährt. Ein Lob der Arbeitsausführung erhöht sein Selbstwertgefühl. Mexikaner werden einem Vorgesetzten, der seine Führungsrolle mitarbeiterorientiert und partizipativ verwirklicht und der dennoch bisweilen zu klaren Anweisungen greift, hohe Loyalität und viel Einsatzfreude entgegenbringen.

Entscheidungsträger gerade in mittelständischen Unternehmen ist meistens der Inhaber. Wichtige Verhandlungen müssen daher immer mit diesem Entscheidungsträger geführt werden. Umgekehrt erwartet ein mexikanischer Entscheidungsträger nur einen Gesprächspartner der gleichen Hierarchieebene. Die Gepflogenheit deutscher Unternehmen, geschäftliche Entscheidungen erst auf der Basis des schriftlichen oder mündlichen Berichtes eines nach Mexiko entsandten Mitarbeiters zu treffen, ist in Mexiko nicht üblich und stößt auf Unverständnis. Das ausgeprägte Hierarchiedenken mexikanischer Geschäftspartner äußert sich unter anderem in der Verwendung von Titeln sowie in der Kleidung. Geläufige, in der Anrede zu verwendende Titel sind: „Licenciado“ (für Partner mit einem Abschluss der Geisteswissenschaften), „Arquitecto“ (für den Architekten), „Ingeniero“ (Ingenieur), „Contador Público“ für den Betriebswirt und „Profesor“ (für den Lehrer). Promovierte Geschäftspartner sind mit dem Titel „Doctor“ anzureden. Eine besondere Bedeutung hat die Verwendung dieser Titel, wenn man mit Frauen als Geschäftspartnerinnen zu tun hat. Der Anteil an Frauen in leitenden Positionen ist sehr gering, und entsprechend schwer ist es für sie, sich zu behaupten. Frauen legen daher auf die Verwendung der Anrede „Licenciada“ großen Wert, ist er doch Ausdruck eines gleichberechtigten Standes in einer „Männerwelt“.

Ist man sich unsicher, ob der Gegenüber einen akademischen Grad hat, und wenn ja, welchen, ist die Anrede „Licenciado“ anzuraten. Unter sozial Gleichgestellten wird die förmliche Anrede innerhalb kurzer Zeit fallengelassen und das „Tú“ mit dem Vornamen benutzt.

Mexikanische Geschäftsleute kleiden sich konservativer als deutsche. Gute Markenkleidung wird als Zeichen für die soziale Stellung gewertet. Für den Geschäftsmann ist der Anzug in gedeckten bzw. dunklen Farben anzuraten. Für Geschäftsfrauen ist ein Kostüm üblich, welches durchaus mehrfarbig ausfallen kann.

Hierarchiedenken und Anrede mit Titeln

„Du“ nur unter Gleichgestellten

Ein Tipp zur Kleidung

Der Umgang mit Zeit

Die altbekannten Stereotypen über die „Mañana“-Mentalität der Mexikaner treffen – wenn überhaupt – nur für ländliche Regionen zu. Gerade in den Industriezentren wie Mexico City, Guadalajara oder Monterrey werden Termine normalerweise eingehalten. Dennoch kann nicht geleugnet werden, dass mexikanische Partner stärker in der Gegenwart „leben“ als Deutsche oder US-Amerikaner. Das laufende Gespräch mit einem Kunden ist im Zweifelsfall wichtiger als der sich anschließende Termin mit einem anderen Kunden. Dementsprechend werden in Mexiko keine knapp aufeinander folgenden Gesprächstermine geplant. Nichts ist dem mexikanischen Geschäftsmann so zuwider wie ein Partner, der ständig auf die Uhr schaut.

Der andere Umgang mit der Zeit

Mexikanern ist häufig unverständlich, warum die Deutschen so viel Wert darauf legen, dass Besprechungen pünktlich beginnen und enden. Sie selbst sehen keinen Nachteil darin, etwas später zu beginnen, denn über ein pünktliches Besprechungsende macht man sich, insbesondere am späten Nachmittag, kaum Sorgen. Mexikaner sind in ihrer Zeiteinteilung flexibel. Darüber hinaus sind die Zeitangaben nicht in einem streng punktuellen Sinne wie in Deutschland zu verstehen. Es gibt für Mexikaner Wichtigeres, als sich streng und minutengenau an abstrakte Zeitpläne zu halten. So gebietet es bereits die Höflichkeit, mit gut bekannten Personen auch auf dem Wege zu einem wichtigen Termin zumindest kurz zu sprechen.

Pünktlichkeit ist relativ

Bei Zeitangaben können Sie nur selten sicher sein, dass der Diminutiv „-ito/-ita“ verkleinernd gebraucht wird. Interpretieren Sie es daher vorsichtigerweise stets als vergrößernd. Wenn anstatt von „ahora“ (jetzt), „un momento“ (einen Augenblick), „al rato“ (in einer Weile) die Rede ist von „ahorita“, „un momentito“ oder „al ratito“, so kann das vieles bedeuten. Manchmal ist ein genaueres Nachfragen sinnvoll. Vorsicht ist auch am Telefon geboten, wenn Sie nach einer Person fragen, die gerade nicht an ihrem Arbeitsplatz ist, so wird man Ihnen häufig sagen, dass sie in „diez minutos“ (zehn Minuten) wieder da ist. Das kann aber auch heißen, dass man mit ihrer Rückkehr innerhalb zweier Stunden rechnet. Viele Bedeutungen hat das berühmte „Mañana“ (morgen): Es kann tatsächlich „morgen“ gemeint sein, meist gibt man damit aber zu verstehen, dass man sich in der nächsten Zeit an das Gesprächsthema und die damit verbundenen Tätigkeiten erinnern wird. Zusammenfassend soll gesagt werden, dass Zeitbegriffe sehr dehnbar sind und dass sie häufig nicht einmal Zeitangaben sind, sondern Entschuldigungen für die Unerfüllbarkeit Ihrer Anliegen.

Ich komme gleich ...

Die relative Unverlässlichkeit zeitlicher Angaben ist auch bei der Erfüllung und Festsetzung von Fristen oder Lieferterminen zu beobachten. Diese werden selten als absolut verbindlich angesehen, vielmehr sind die Zusagen Anhaltspunkte, in einigen Fällen auch nur Absichtserklärungen. Es empfiehlt sich daher, zeitliche Spielräume einzuplanen und gegebenenfalls die Wichtigkeit eines tatsächlich dringenden Termins zu verdeutlichen. Mit dem Beitritt Mexikos zur Nordamerikanischen Freihandelszone (NAFTA) und dem weiteren Abbau handelspolitischer Hemmnisse hat sich der Konkurrenzdruck auf die Unternehmen in Mexiko verstärkt. Diese begegnen dem Druck mit weit reichenden Modernisierungsmaßnahmen in allen Unternehmensbereichen. Wichtiger Bestandteil organisatorischer Umgestaltungen ist dabei häufig auch die deutlich stärkere Beachtung der Termintreue. Allmählich scheinen sich die Einstellungen zu Zeit und Zeiteinteilung den international üblichen anzugleichen.

Flexibilität oder Nachdruck – beides führt zum Erfolg

Der andere Blick des Mexikaners auf die Zeit wird auch bei der Planung von Aktivitäten und Zielen, die nicht in der unmittelbaren Zukunft liegen, deutlich. Deutsche sehen eine Herausforderung darin, anspruchsvolle Ziele vorzugeben, die man in einigen Jahren oder gar erst in einem Jahrzehnt erreichen will. Ein so weiter Planungshorizont erfordert allerdings auch die Formulierung von Annahmen, Einschätzungen und Prämissen bezüglich der zukünftigen Entwicklung der Unternehmensumwelt sowie eine zielgerichtete Umsetzung operativer Pläne. Bei der Formulierung der Teilpläne verlassen sich Deutsche dann auf umfangreiches Zahlenmaterial, Trendprognosen, Marktanalysen etc. Man ist davon überzeugt, dass man die Zukunft relativ sicher vorhersehen kann.

Der Deutsche plant langfristig ...

Mexikaner spüren hingegen, dass die Zukunft nicht vorhersehbar ist und dass auch die Auswertung von Zahlenmaterial daran nur wenig ändert. Dies begünstigt die Einstellung, dass langfristige Pläne schnell zur Makulatur werden. Mexikaner richten daher ihr Augenmerk lieber auf überschaubare Planungszeiträume und beziehen in den Prozess der Zielfestlegung auch ihre Intuition mit ein. Außerdem misst man dem Ziel eine geringere Verbindlichkeit bei als in Deutschland. Auf diese Weise erhalten sich die Mexikaner eine hohe Flexibilität in der Verfolgung und gegebenenfalls Anpassung von Zielen.

... und der Mexikaner ist flexibel

Eine weitere Erklärung für das eher kurzfristig ausgerichtete Handeln ergibt sich aus der Betrachtung der ökonomischen Situation weiter Teile der Bevölkerung, deren Einkommen eine Ersparnisbildung nur in sehr begrenztem Umfang zulassen. Ihre Aufgabe ist die tägliche Sicherstellung des Lebensnotwendigen – an eine Vorsorge für die

Warum plant der Mexikaner eher kurzfristig?

Zukunft ist nicht zu denken. Die Modernisierung der Wirtschaft seit den vierziger Jahren hat zwar eine ständige Verbreiterung der städtischen Mittelschicht bewirkt, aber auch sie war und ist von wirtschaftlichen Schwankungen stark betroffen. Gerade die letzte Krise 1994/1995 verdeutlicht die Zwecklosigkeit eines ausschließlichen Strebens nach langfristigen Zielen. Ihr unerwartetes Eintreten und das ebenso unvorhersehbare Ausmaß ihrer Folgen ließen die allermeisten Pläne gegenstandslos werden. Für die Mexikaner wurde einmal mehr deutlich, dass man gegen die Launen des Schicksals machtlos ist.

Verhandlungsführung

Verhandlungen sind im mexikanischen Verständnis Prozesse, an deren Ende für beide ein positives Resultat stehen soll. Der mexikanische Partner erwartet Zugeständnisse und ist selbst auch bereit, Zugeständnisse zu machen. Folglich dürfen ausländische Partner die Verhandlungen keinesfalls mit einer Position beginnen, die dem angestrebten Verhandlungsergebnis nahe kommt. Andererseits empfiehlt es sich aber auch nicht, mit Maximalpositionen die Verhandlungen zu beginnen. Die mexikanischen Partner informieren sich vorher sehr gründlich über den Verhandlungsgegenstand, Zahlungsbedingungen und Preise. Verhandlungen ziehen sich in Mexiko erheblich länger hin als in den USA oder Europa. Den mexikanischen Partner unter Zeitdruck zu setzen ist eine Strategie mit geringen Erfolgsaussichten.

Verhandeln, aber fair!

Ein wichtiger Verhandlungsgegenstand werden in Mexiko immer die Finanzierungsbedingungen für ein Geschäft sein. Mexikanische Mittelstandsunternehmen erhalten von den dort ansässigen Banken kaum Kredite. Wenn überhaupt ein Kredit gewährt wird, dann zu Zinsen, die weit über dem Niveau in den USA und auch in Europa liegen. Ausländische Geschäftspartner, die im Verlauf der Verhandlungen ein fundiertes Finanzierungsangebot vorlegen können, haben daher gute Aussichten auf einen erfolgreichen Geschäftsabschluss. Allerdings sollte man bei der Kreditvergabe an mexikanische Unternehmen mit Zahlungsverzögerungen rechnen. Wenn das Geschäft auf einer persönlichen Beziehung zum mexikanischen Partner basiert, können weitere Verzögerungen durch den Appell an die Moral einer Geschäftsfreundschaft vermieden werden. Auf keinen Fall angemessen und wenig wirksam sind Drohungen und Schuldvorwürfe. Sie provozieren einen Gesichtsverlust bei dem mexikanischen Partner. In Mexiko gehen Geschäftspartner unter allen Umständen freundlich miteinander um.

Finanzierungsbedingungen müssen stimmen

Vertiefende Literatur:

Condon, C. (1997):

Good neighbors. Communicating with the Mexicans, Yarmouth: Intercultural Press.

Kras, E. S. (1995):

Management in two cultures. Bridging the gap between U.S. and Mexican managers, Yarmouth: Intercultural Press.

Bundesstelle für Außenhandelsinformation (Hrsg., 2000):

Erfolgreich verhandeln in Mexiko, Köln.

Rodriguez Estrada, M. & Ramirez Buendía, P. (1996):

Psicología del Mexicano en el trabajo, México, D. F.: McGraw-Hill.

2.3.4 Marktpotenzial in Mexiko

Absatzmöglichkeiten für die eigenen Produkte und Dienstleistungen in Mexiko zu erkunden, ist ein schwieriges Unterfangen. Es gibt wenige zuverlässige Marktforschungsinstitute oder Beratungen. Häufig mangelt es an zuverlässigen und aktuellen Daten. Im Bereich von makroökonomischen Eckdaten zur Nachfrageentwicklung, Wettbewerbsstruktur, Kaufkraft oder zu Investitionsmöglichkeiten gibt es eine Reihe hilfreicher Informationsquellen.

Marktpotenzial erkunden

Einen breit gefächerten Informationsdienst bietet die Bundesstelle für Außenhandelsinformation (bfai) in Köln an. Neben einer Vielzahl an gedruckten Informationen enthalten die Datenbanken der bfai Exportrichtlinien, Länderberichte, Marktanalysen, Ausschreibungen, Kontaktadressen, Förderprogramme, Zolldaten. Der Zugriff auf die Datenbanken ist auch über das Internet möglich (www.bfai.com). Zusätzlich steht auch ein individueller Auskunftsservice zur Verfügung.

Wichtige Informationsquellen

Die Internetplattform „Localglobal“ bietet tagesaktuelle Wirtschaftsinformationen, Termine, Literaturtipps und Links u.a. auch für Mexiko (www.localglobal.de/mexiko).

Messen oder Ausstellungen, die noch vor wenigen Jahren in Mexiko recht unbekannt waren, stellen heute eine wichtige Quelle für Marktinformationen dar. Spezialmessen verschaffen einen guten Überblick über die Branche und ermöglichen den direkten Kontakt zum Kunden oder zu Wettbewerbern. Jährlich werden etwa 400 Messen oder Ausstellungen in Mexiko veranstaltet. Das mexikanische Wirtschaftsministerium gibt jährlich eine Liste der in Mexiko stattfindenden Messen

Teilnahme an Messen und Ausstellungen

und Ausstellungen heraus. Die wichtigsten Messeorte sind Mexiko-Stadt, Guadalajara und Monterrey. Mexikanische Unternehmen sind auf deutschen Fachmessen bislang weniger präsent, sondern vornehmlich auf US-amerikanischen Messen.

Gerade für KMU kann es sinnvoll sein, bei der Investition in Mexiko mit einem mexikanischen Partner zusammenzuarbeiten. Die Bereitschaft dazu ist auf mexikanischer Seite relativ hoch. Man erwartet sich von deutscher Seite aus vor allem fachliches Know-how sowie den Zugang zu Finanzierungen, der mittelständischen Unternehmen seit der Krise von 1994/1995 auf dem heimischen Kapitalmarkt praktisch versperrt ist. Für das deutsche Unternehmen bringt eine Partnerschaft mit mexikanischen Unternehmen vor allem den Vorteil, sowohl auf die lokalen Marktkenntnisse des Partners als auch auf sein Beziehungsnetzwerk zurückgreifen zu können. Bei der Partnersuche helfen die deutsch-mexikanische Industrie- und Handelskammer (CAMEXA), die Repräsentanzen deutscher Banken (z.B. Dresdner Bank) oder internationale Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (z.B. KPMG). Bankauskünfte sind relativ schwer zu bekommen.

Zusammenarbeit mit mexikanischem Partner ratsam

Das mexikanische Wirtschaftsministerium „Secretaria de Comercio y Fomento Industrial“ (SECOFI) gibt Informationen über Investitionsmöglichkeiten per Internet (www.secofi.gob.mx). Die mexikanische Außenhandelsbank „Banco Nacional de Comercio Exterior“ (BANCOMEXT) bietet detaillierte Import- und Exportzahlen für Mexiko an (www.bancomext.com). BANCOMEXT hat auch eine Homepage „Mexico Information Center for North America“ geschaffen (www.mexico-trade.com), die den Zugriff auf eine Reihe weiterer mexikanischer Internetadressen mit Wirtschaftsinformationen ermöglicht.

Weitere Ansprechpartner

Die mexikanische Entwicklungsbank „Nacional de Financiera“ (NAFIN) gibt ein Jahrbuch über Investitionen und wirtschaftliche Rahmenbedingungen heraus. Umfangreiches und aktuelles statistisches Material über die mexikanische Wirtschaft bieten auch die Zentralbank Mexikos „Banco de México“ (BANXICO), die Statistikbehörde „Instituto Nacional de Estadística, Geográfica e Informática“ (INEGI) und das Wirtschaftsministerium „Secretaria de Comercio y Fomento Industrial“ (SECOFI) an. Alle genannten Institutionen unterhalten neben spanischsprachigen Internetseiten auch englischsprachige (siehe Kapitel 4).

Zahlen und Fakten

Das Internetforum Mexiko von Netbusiness bietet Querverbindungen zu verschiedenen wirtschaftsbezogenen Informationsquellen an. Hier sind auch geschäftspraktische Hinweise zu finden.

Das Zentrum für strategische Forschung an der renommierten Universität ITESM hat die Standardbedingungen für die Ansiedlung von Unternehmen auf der Grundlage zahlreicher Kriterien analysiert. Für die Dimension „Marktpotenzial“ ergibt sich folgende Rangreihe der einzelnen Bundesstaaten:

Rangliste der Bundesstaaten

Abb. 4: Marktpotenzial einzelner Bundesstaaten

1. Nuevo León	12. Colima	23. Durango
2. Baja California	13. Guanajuato	24. Nayarit
3. Chihuahua	14. Quintana Roo	25. Campeche
4. Jalisco	15. Morelos	26. Hidalgo
5. Distrito Federal	16. Puebla	27. Michoacán
6. Querétaro	17. Sinaioa	28. Guerrero
7. Coahuila	18. México	29. Zacatecas
8. Tamaulipas	19. Tabasco	30. Tlaxcala
9. Aguascalientes	20. Yucatán	31. Oaxaca
10. Veracruz	21. Baja California Sur	32. Chiapas
11. Sonora	22. San Luis Potosí	

Quelle:

Serrano Camerena, A., Sandoval Musi, A. (1997): Atracción de la inversión en México. Monterrey: Centro de Estudios Estratégicos del Sistema ITESM (1997).

Verwendet wurden hierfür Daten zu Marktgröße, Einkommensverteilung, Anteil der Berufstätigen, Durchschnittsgehalt, Pro-Kopf-Umsatz, Kundenbeziehungen, Exportanreize, Bruttoinlandsprodukt pro Einwohner.

Die Gesamtergebnisse dieser Studie („Atracción de la Inversión en México“) zu den Investitionsbedingungen in den Bundesstaaten Mexikos zeigt die Tabelle 4:

Tab. 4 / Teil 1: Zusammenfassende Bewertung der Attraktivität einzelner mexikanischer Bundesstaaten für einen Investor
 (Rangreihe 1 = höchste Attraktivität auf dieser Dimension, 32 = niedrigste Attraktivität auf dieser Dimension)

Staat	Mitarbeiter- potenzial	Infrastruktur	Lebens- qualität	Ökonomische Rahmen- bedingungen	Technolo- gische Entwicklung	Ausstattung mit Zulieferern und Dienstleistern	Markt- bedingungen	Investitions- förderung
Aguascalientes	3	2	3	16	7	4	9	3
Baja California	4	1	5	6	9	1	2	2
Baja California Sur	19	12	9	9	22	30	21	29
Campeche	31	32	22	24	21	31	25	23
Chiapas	32	30	31	30	31	32	32	32
Chihuahua	10	5	6	7	11	12	3	6
Coahuila	6	6	13	10	13	21	7	13
Colima	16	15	4	20	15	15	12	5
Distrito Federal	5	24	26	1	1	17	5	31
Durango	26	25	11	28	24	14	23	19
Guanajuato	20	8	8	17	8	25	13	7
Guerrero	30	27	29	15	29	28	28	30
Hidalgo	24	22	25	32	26	26	26	22
Jalisco	7	4	7	4	4	9	4	9
México	11	17	32	5	3	27	18	25
Michoacán	28	19	30	25	30	22	27	14
Morelos	13	28	21	21	17	18	15	8
Nayarit	27	26	19	29	25	16	24	27
Nuevo León	1	3	1	3	2	7	1	24
Oaxaca	23	31	28	27	28	23	31	17

Tab. 4 / Teil 2: Zusammenfassende Bewertung der Attraktivität einzelner mexikanischer Bundesstaaten für einen Investor
 (Rangreihe 1 = höchste Attraktivität auf dieser Dimension, 32 = niedrigste Attraktivität auf dieser Dimension)

Staat	Mitarbeiter- potenzial	Infrastruktur	Lebens- qualität	Ökonomische Rahmen- bedingungen	Technolo- gische Entwicklung	Ausstattung mit Zulieferern und Dienstleistern	Markt- bedingungen	Investitions- förderung
Puebla	18	10	20	14	10	13	16	16
Querétaro	2	11	2	8	5	5	6	4
Quintana Roo	8	18	12	2	32	8	14	12
San Luis Potosí	21	16	23	26	16	24	22	28
Sinaloa	17	23	17	18	23	2	17	26
Sonora	9	13	27	13	12	11	11	15
Tabasco	29	20	16	23	19	20	19	21
Tamaulipas	15	9	14	11	14	10	8	11
Tlaxcala	22	14	15	19	20	29	30	10
Veracruz	12	7	10	12	6	6	10	1
Yucatán	14	21	18	22	18	3	20	20
Zacatecas	25	29	24	31	27	19	29	18

Quelle: Serrano Camerena, A., Sandoval Musi, A. (1997), Atracción de la inversión en México. Monterrey: Centro de Estudios Estratégicos del Sistema ITESM (1997)

Viele mexikanische Bundesstaaten konkurrieren um in- und ausländische Investoren. Eingerichtet wurden Investitionsförderstellen, die eine Reihe von Ansiedlungshilfen und -anreizen offerieren. Sie reichen von Unterstützung bei der Formulierung von Anträgen bis zur befristeten Befreiung von lokalen Steuern. Einen Überblick zu den vielfältigen Formen vermittelt Tabelle 5.

Anreize und Hilfen für Investoren

Tab. 5: Investitionsförderprogramme in Mexiko

Anreize	Hilfen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steuererleichterungen bei Immobilienkauf ▪ Steuererleichterungen bei Gehaltszahlungen ▪ Reduzierte Gebühren für Registrierung beim Katasteramt und im Handelsregister ▪ Niedrigere Grundsteuer ▪ Befreiung von der Zahlung von Gebietslizenzen ▪ Befreiung von Baulizenzen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbindung von öffentlichem und privatem Sektor zum Besuch und zur Organisation nationaler und internationaler Veranstaltungen ▪ Erstellung und Veröffentlichung eines Berichts über Arbeits(Lohn)-kosten, zur aktuellen Information potenzieller Investoren ▪ Entwicklung neuer Industriegebiete ▪ Weiterbildung ▪ Herstellung von Kontakten zwischen Investoren und Dienstleistern auf den Gebieten Recht, Verwaltung, Finanzen und Logistik ▪ Förderung der Kontakte zwischen Industrie und Wettbewerbszentren ▪ Planung der Ansiedlung von Zulieferern, Dienstleistern und Verteilungskanälen ▪ Sonderpreise für Grundstücke in staatlichen Industriegebieten

Vertiefende Literatur:

*Bundesstelle für Außenhandelsinformation (Hrsg., 1996):
Verkaufen in Mexiko, Köln.*

*Kenna, P. & Lacy, S. (1994):
Business Mexico: A practical guide to understanding Mexican business
culture, New York: McGraw-Hill.*

*Malat, R., Watson, T., Szerlip, B. (1996):
Passport Mexico: Your pocket guide to Mexican business, customs &
etiquette, Novato: World Trade Press.*

*Reed, G., Gray, R. (1997):
How to do business in Mexico: Your essential and up-to-date guide for
success, Austin: Univ. of Texas Press.*

*Sandoval Musi, A. & Serrano Camarena, A. (1997):
Atracción de la inversión en México, Monterrey: Centro de Estudios
Estratégicos del Sistema ITESM.*

2.3.5 Wirtschaftspolitik Mexikos

Im Gefolge der Schuldenkrise Ende 1994/Anfang 1995 und der massiven Abwertung des mexikanischen Pesos verfolgt die mexikanische Wirtschaftspolitik einen ausgeprägt marktwirtschaftlichen Kurs. Hierbei stehen folgende Ziele im Vordergrund:

*Marktwirtschaft im
Vordergrund*

In der Geldpolitik strebt sie eine allmähliche Rückführung der Inflationsrate auf einen einstelligen Prozentsatz an. Im Jahr 2000 betrug die Inflationsrate in Mexiko 9 Prozent. Für das Jahr 2001 wird mit einer Rate von 5 bis 6 Prozent gerechnet. Ein Mittel, um dieses Ziel zu erreichen, ist die restriktive Geldpolitik der mexikanischen Zentralbank. Im Rahmen der Währungspolitik werden keine starren Wechselkurse mehr verfolgt.

*Inflation nimmt seit Jahren
beständig ab, aktuell bei
ca. 5 Prozent*

Die Fiskalpolitik strebt einen ausgeglichenen Haushalt und einen stetigen Abbau der öffentlichen Verschuldung an. Um einen ausgeglichenen Haushalt zu verwirklichen und Programme in Erziehung, Gesundheit und Armutsbekämpfung durchführen zu können, werden zentrale Sektoren der mexikanischen Wirtschaft für die Privatisierung geöffnet (Telekommunikation, Verkehr, Energieversorgung, Rentenfonds). Mexiko hat mit 900 privatisierten Staatsbetrieben von ehemals 1.150 einen hohen Privatisierungsgrad erreicht. Das Haushaltsdefizit bewegt sich mit 1,5 bis 2 Prozent des BIP in einem akzeptablen Rahmen. Um eine solide Haushaltspolitik auf Dauer unterstützen zu

*Ausgeglichener Haushalt
durch Privatisierung*

können, will man die inländischen Ersparnisse auf rund 25 Prozent des BIP anheben. Die Auslandsverschuldung Mexikos ist rückläufig. Weitere Kapitalaufnahmen im Ausland werden zwar getätigt, aber nur zum Zweck, teure und kurzfristige Kredite vorzeitig zurückzuzahlen. Mit diesem Schuldenmanagement hat Mexiko das Fälligkeitsprofil seiner Auslandsverbindlichkeiten verbessert und den Schuldendienst verringert. Es gibt derzeit keine Zahlungsverpflichtungen Mexikos, die zu Liquiditätsengpässen führen könnten.

Im Rahmen einer Steuerreform, die zurzeit diskutiert wird, soll die Steuerbasis verbreitert werden (das Steueraufkommen liegt lediglich bei 11 Prozent, gemessen am BIP). Insbesondere wird damit auch die Abhängigkeit von den Erdöleinnahmen verringert werden. Zurzeit stammen 30 Prozent der Staatseinnahmen aus der Förderung und Verarbeitung von Erdöl.

Steuerreform steht noch aus

Entscheidend für die weitere Wirtschaftsentwicklung Mexikos ist der Verlauf der US-Konjunktur. Einbrüche der Konjunktur in den USA führen zu beträchtlichen Nachfrageausfällen für die mexikanische Industrie. Die Wachstumserwartungen für Mexiko liegen über dem lateinamerikanischen Durchschnitt. Insbesondere durch die Mitgliedschaft in der Nordamerikanischen Freihandelszone seit 1994 hat sich Mexiko immer stärker von der Wirtschaftsentwicklung in Lateinamerika abgekoppelt. Als 1997 die durch die Asienkrise ausgelösten Turbulenzen auch auf Lateinamerika übergriffen, zeigte sich, dass im Gegensatz zu Argentinien und Brasilien die wirtschaftliche Entwicklung Mexikos nur vergleichsweise wenig beeinträchtigt wurde. Die bisherige Öffnung der eigenen Volkswirtschaft und die Abkehr vom staatlichen Interventionismus zeigen Erfolge. Heute ist Mexiko die größte Handelsmacht in Lateinamerika. Getragen wird das Wachstum von der industriellen Produktion für das Ausland, vor allem für die USA. Das Wachstum der mexikanischen Wirtschaft in den letzten drei Jahren lag zwischen 4 und 7 Prozent.

Starke Abhängigkeit von der Konjunktur in den USA

Vertiefende Literatur:

Aguayo Quezada, S. (Hrsg.) (2000):

El almanaque Mexicano. Un compendio exhaustivo sobre México en un lenguaje accesible y claro, México, D.F.: Grijalbo.

Bundesstelle für Außenhandelsinformation (Hrsg.) (2001):

Wirtschaftsdaten aktuell Mexiko, Köln.

The Economist: Intelligence Unit (2000):

Mexico: Country profile, London.

3 Datenblatt

Gegenüberstellung Mexiko – Deutschland

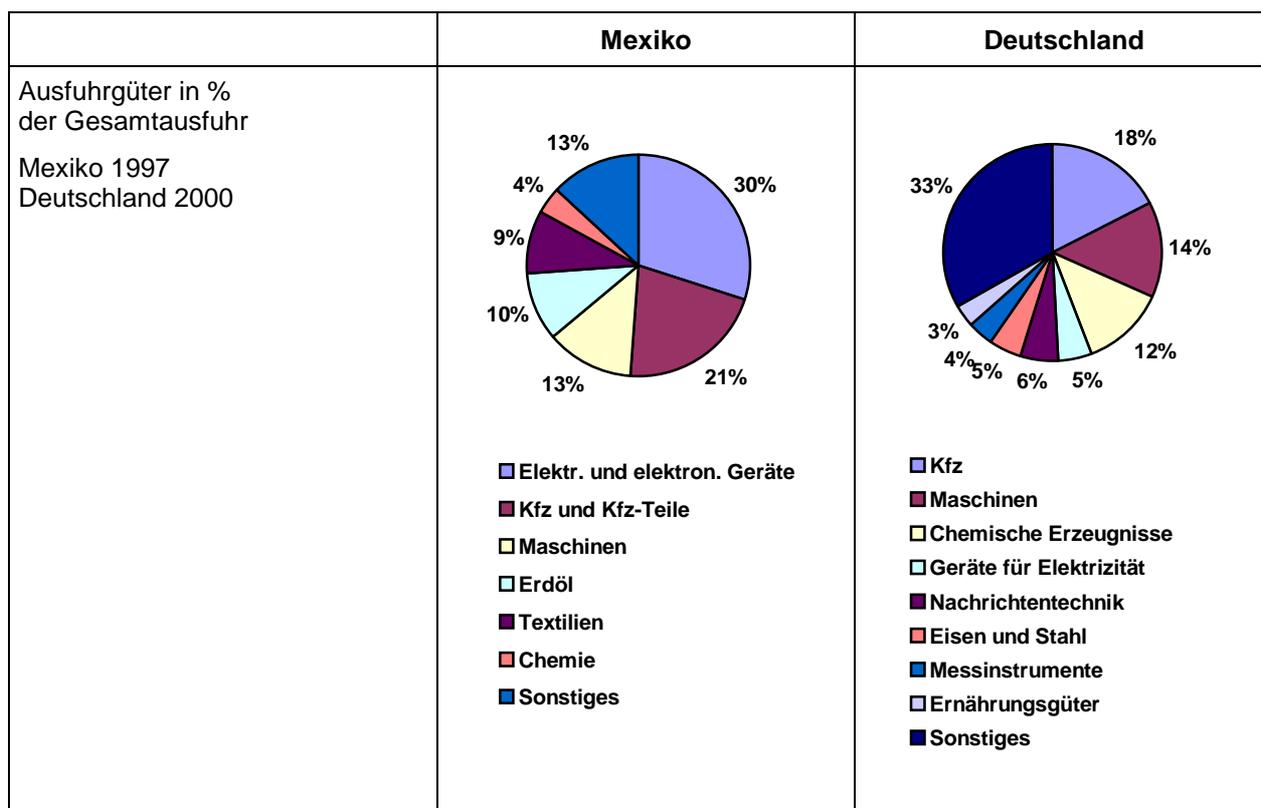
Marktindikatoren

	Mexiko	Deutschland
Fläche	1.970.000 km ²	357.021 km ²
Einwohner	99,1 Mio. (2000)	82,13 Mio. (2000)
Bevölkerungsdichte	50,2 Einw./km ²	230 Einw./km ²
Bevölkerungswachstum	1,8% p.a.	0,0% (2000)
Alphabetenrate	91,4% (1999)	> 99%
Mitglied in regionalen Wirtschaftszusammenschlüssen	ECLAC, SELA, ALADI, NAFTA	EU
Rohstoffe agrarisch	Zuckerrohr, Mais, Sorghum, Weizen	Hoch entwickelte Landwirtschaft mit allen Rohstoffen der gemäßigten Zone
mineralisch	Erdgas, Erdöl, Gold, Silber, Blei, Eisenerz, Zink	Steinkohle, Braunkohle, Salz, Eisenerz
Währung	Mexikanischer Peso 1 US\$ = 9,20 Peso (14.01.2002)	Euro 1 Euro = 8,22 Peso (14.01.2002)

Wirtschaftslage

	Mexiko	Deutschland
Bruttoinlandsprodukt 2000 in Mrd. US\$ (1 US\$ = 0,90 Euro)	574,16	1.755,75
BIP je Einwohner in US\$	5.790	21.535
BIP-Entstehung in %	Landwirtschaft 4 Bergbau 1 verarbeitendes Gewerbe 19 Bau 4 Handel, Hotels, Restaurants 20 Finanzdienstleistungen 12 sonstige Dienstleistungen 20 Sonstiges 20	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei 1,3 prod. Gewerbe. ohne Bau 24,4 Bau 5,3 Handel, Gastgewerbe, Verkehr 17,8 Finanzierung, Vermietung, Unternehmensdienstleist. 30,9 öffentl. u. priv. Dienstleist. 20,3
BIP-Verwendung in %	Privater Verbrauch 68 Öffentlicher Verbrauch 8 Bruttoanlageinvestitionen 21 Veränderung Lagerhaltung (1999) 3	Privater Verbrauch 56,4 Staatsverbrauch 18,7 Bruttoinvestitionen (2000) 23,2

	Mexiko	Deutschland
Durchschnittliches Wirtschaftswachstum 1997-2000 (reale Veränderung des BIP)	5,1%	2,1%
Inflationsrate 2000	9%	1,9%
Arbeitslosigkeit 2000	2,2% offene Arbeitslosigkeit, keine Gesamterhebung	7,8%
Löhne Quelle für Mexiko: www.stps.gob.mx	Allg. Mindestlohn 37,57 Peso/Tag = ca. 4 US\$/Tag Durchschnittslöhne in Peso/Tag Verarbeit. Industrie 306 Maquiladora (Export) 200 Bauwirtschaft 107 Handel 155	durchschnittliche jährliche Bruttolohnsumme/Arbeitnehmer 23.070 US\$
Bundshaushalt 2000	Einnahmen 1.184 Mrd. Pesos Ausgaben 1.246 Mrd. Pesos Saldo - 62 Mrd. Pesos	Einnahmen 220,6 Mrd. Euro Ausgaben 244,4 Mrd. Euro Saldo - 23,8 Mrd. Euro
Programmausgaben der Regierung in % Mexiko 1998 Deutschland 2001	Erziehung 25 Energie 22 Soziales 12 Gesundheit 14 Wirtschaftsförderung 5 Sonstiges 22	Bildung, Wiss., Forschg. 4,4 Soziale Sicherung 41,0 Wirtschaftsförderung 6,1 Verteidigung 11,4 Int. wirtsch. Zus.-Arbeit 1,5 Allg. Finanzwirtsch. 17,8 Sonstiges 17,8
Länderbonität, gemäß: „Institutional Investor“, Sept. 2000	Rang 42	Rang 2
Einfuhrgüter in % der Gesamteinfuhr	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elektr. und elektron. Geräte ■ Maschinen und Ausrüstungen ■ Kfz und Kfz-Teile ■ Chemische Erzeugnisse ■ Kunststoffherzeugnisse ■ Eisen und Stahl ■ Sonstige 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Chemische Erzeugnisse ■ Kfz ■ Maschinen ■ Nachrichtentechnik ■ Büromaschinen ■ Eisen und Stahl ■ Ernährungsgüter ■ Begleitung ■ Sonstige



Beziehungen Mexikos zur Europäischen Union

Handelsbilanz in Mio. US\$

	1998	%	1999	%	2000	%
Einfuhr aus EU	11.699	+ 26	12.742	+ 9	14.745	+ 16
Ausfuhr in EU	3.889	- 2	5.202	+ 34	5.621	+ 8
Saldo	- 7.810		- 7.540		- 9.124	

Bestehende Abkommen

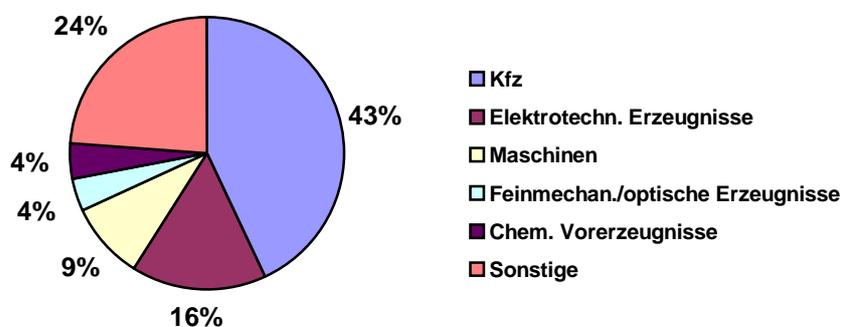
- Abkommen über handelspolitische und wirtschaftliche Zusammenarbeit von 1991, jährliche Verlängerung
- Abkommen über wirtschaftliche Partnerschaft, politische Koordinierung und Zusammenarbeit vom 08. 12. 1997 (Globales Abkommen), Interimsabkommen am 01. 07. 1998 in Kraft getreten (am 17. 06. 1999 Zustimmung des Deutschen Bundestages)
- Freihandelsabkommen EU – Mexiko vom 18. 01. 2000, in Kraft seit 01. 07. 2000; Ausweitung per 01. 03. 2001 auf Dienstleistungen, Investitionen, Schutz geistigen Eigentums und öffentliches Beschaffungswesen

Beziehungen der Bundesrepublik Deutschland zu Mexiko

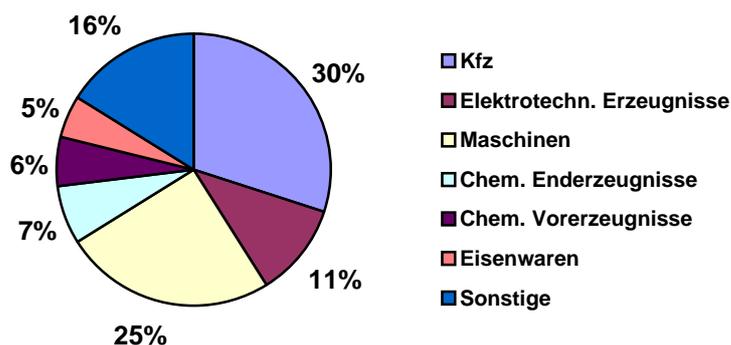
Handelsbilanz in Mio. Euro

	1998	%	1999	%	2000	%
Deutsche Einfuhr	964	+ 47	1.397	+ 44	1.464	+ 5
Deutsche Ausfuhr	3.618	+ 31	4.221	+ 17	4.960	+ 18
Saldo	2.654		2.824		3.496	

Einfuhrgüter Deutschlands aus Mexiko im Jahr 2000



Ausfuhrgüter Deutschlands nach Mexiko im Jahr 2000



Weitere Abkommen:

- Investitionsschutzabkommen, in Kraft seit 23. 01. 2001
- Doppelbesteuerungsabkommen vom 23. 02. 1993, in Kraft seit 29. 12. 1993

4 Wichtige Adressen und Kontakte

4.1 Adressen und Kontakte in Deutschland

Mexikanische Botschaft in Deutschland

Patricia Espinosa Cantellano, Klingelhöferstr. 3, 10785 Berlin, Tel.: 030/26 93 23-0,
Fax: -700, E-Mail: mail@embamexale.de, Internet: www.embamex.de

Auswärtiges Amt

Internet: www.auswaertiges-amt.de, Info über alle Botschaften und Konsulate, Länderinfo, etc.

Handelsmission der Vereinigten Mexikanischen Staaten

Dr. Gabriela Gándara, Rüterstraße 1, 60325 Frankfurt, Tel.: 069/97 26 98-0,
Fax: -11, E-Mail: frankfurt@bancomext.de

Bundesverwaltungsamt

Informationsstelle für Auslandstätige und Auswanderer, Postanschrift: 50728 Köln,
Hausadresse: Barbarastr. 1, 50735 Köln, Tel.: 0221/7 58-0, Fax: -27 68

Generalkonsulat Frankfurt

Rolf Schlettwein Dahlhaus, Taunusanlage 21, 60325 Frankfurt am Main, Tel.: 069/29 987-50,
Fax: -575, E-Mail: consulumex_f@compuserve.com

Generalkonsulat Hamburg

Tamara Kitain de Zimmermann, Hallerstraße 76, 20146 Hamburg, Tel.: 040/45 01 58-0,
Fax: -20, E-Mail: mexico@consulumex-hamburg.org

Honorarkonsulat München

Dr. Manfred Scholz, Herzog-Heinrich-Straße 13, 80336 München, Tel.: 089/54 88 38-77/-78,
Fax: -79

Honorarkonsulat Bremen

Peter Lampke, Präsident-Kennedy-Platz 1, 28203 Bremen, Tel.: 0421/32 49 46,
Fax: 0421/36 78-232

Honorarkonsulat Hannover

Dr. Ulrich von Jeinsen, Landschaftsstr. 6, 30159 Hannover, Tel.: 0511/328-188, Fax: -189,
E-Mail: vonjeinsen@compuserve.com

Honorarkonsulat Stuttgart

Dr. Siegfried Jaschinski, Am Hauptbahnhof 2, 70173 Stuttgart, Tel.: 0711/12 74-730,
Fax: -732, E-Mail: mex.honorarkonsulat@lbbw.de

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

Telefon: 01888/615-0 (International: 0049/1888/615-0), Internet: www.bmwi.de
Dienstsitz Berlin: Scharnhorststr. 34-37, 10115 Berlin, Postanschrift: 11019 Berlin
Dienstsitz Bonn: Villemombler Str. 76, 53123 Bonn, Postanschrift: 53107 Bonn

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie

Postanschrift: 80525 München, Hausadresse: Prinzregentenstraße 28, 80538 München,
Tel.: 089/21 62-01, Fax: -27 60, E-Mail: poststelle@stmwvt.bayern.de,

Bayerischer Repräsentant in Mexiko: Dr. Wilhelm Boucsein, Tel.: 0052/55/52 51-4022,
Fax: 0052/55/55 96-695, E-Mail: finance@ahkmexiko.com.mx

Bayern International

Außenwirtschaftsförderung, Messebeteiligungsprogramm u. a.
Am Messesee 2, 81829 München, Tel.: 089/49 26-0, Fax: -150,
E-Mail: info@bayern-international.de, Internet: www.bayern-international.de

BDA – Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

Postanschrift: BDA (im Haus der Deutschen Wirtschaft), 11054 Berlin,
Hausadresse: BDA (im Haus der Deutschen Wirtschaft), Breite Straße 29, 10178 Berlin
Tel.: 030/20 33-0, Fax: -10 55, E-Mail: info@bda-online.de, Internet: www.bda-online.de

vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.

Max-Joseph-Str. 5, 80333 München, Tel.: 089/55 178-100, Fax: -111,
E-Mail: info@vbw-bayern.de, Internet: www.vbw-bayern.de

IHK – Industrie- und Handelskammern / AHK – Außenhandelskammern

Nähere Informationen über IHK und AHK im Internet unter: www.ihk.de

IHK für München und Oberbayern

Max-Joseph-Str. 2, 80333 München, Postanschrift: 80323 München,
Tel.: 089/5116-0, Fax: -306, Internet: www.muenchen.ihk.de

IHK Hamburg

Internet: www.hamburg.ihk.de, Exportnachsschlagewerk „K und M“
(Handbuch der Konsulats- und Mustervorschriften)

Repräsentant der AHK Mexiko

c/o Industrie- und Handelskammer für die Pfalz, Ludwigsplatz 2-4, 67059 Ludwigshafen,
Tel.: 0621/59 04-268, -170, E-Mail: grueber@pfalz.ihk.de

Bundesstelle für Außenhandelsinformation (bfai)

Postanschrift: Postfach 10 05 22, 50445 Köln, Hausadresse: Agrippastr. 87-93, 50676 Köln,
Tel.: 0221/20 57-0, Fax: -212, -262, -275, Internet: www.bfai.de

Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e. V. (AUMA)

Lindenstr. 8, 50674 Köln, Tel. : 0221/20 907-0, Fax: -12

DEG – Deutsche Entwicklungsgesellschaft mbH

Belvederestraße 40, 50933 Köln (Müngersdorf), Tel.: 0221/49 86-0, Fax -290,
Internet: www.deginvest.de

SEQUA – Stiftung für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

Verwaltet u.a. das Programm „Public Private Partnership“ (PPP): Förderung des Engagements
von Unternehmen in Entwicklungsländern (auch Mexiko), Dr. Ralf Meier, Mozartstr. 4 - 10,
53115 Bonn, Tel.: 0228/98 238-16, Fax: -19, E-Mail: meier@sequa.de, Internet: www.sequa.de

KfW – Kreditanstalt für Wiederaufbau

Fördert Exporte und Investitionen, verschiedene Niederlassungen im In- und Ausland
E-Mail: info@kfw.de, Internet: www.kfw.de

Hermes Kreditversicherungs AG

Friedensallee 254, 22763 Hamburg, Tel.: 040/88 34-0, Fax: -77 44

Landesbank Baden-Württemberg (Träger des German Centre, Mexiko-Stadt)

Gabriele Greiner, Am Hauptbahnhof 2, 70173 Stuttgart, Tel.: 0711/127-74 20, Fax: -43 17,
E-Mail: germancentre@lbbw.de, Internet: www.lbbw.de

Banco Nacional de México, S.A., Deutsche Repräsentanz

Kettenhofweg 22, 60325 Frankfurt, Tel.: 069/724 14-06, Fax: -09

Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT)

Adenauerallee 100, 53113 Bonn, Tel.: 0228/22 30 21, Fax: 0228/26 10 04

FEMAC GmbH (Zertifizierung mexikanischer Importe)

Friedrichstr. 10, 70174 Stuttgart, Tel.: 0711/2 28 67-0, Fax: -99

Staatliches Mexikanisches Verkehrsamt

Wiesenhüttenplatz 26, 60329 Frankfurt am Main, Tel.: 069/25 35 09, Fax: 069/25 37 55

Ibero-Amerika-Verein e.V.

Alsterglaciis 8, 20354 Hamburg, Tel.: 040/41 47 82-02, Fax: 040/45 79 60

4.2 Adressen und Kontakte in Mexiko

Botschaft der Bundesrepublik Deutschland in Mexiko

Embajada de la República Federal de Alemania

Briefadresse: Apdo. Postal M - 10792, 0600 México, D.F.,

Hausadresse: Calle Lord Byron no. 737, Col. Polanco Chapultepec, 11560 México, D.F.,

Tel.: +52/55/52 83 22 00, Fax: +52/55/52 81 25 88,

E-Mail: info@embajada-alemana.org.mx, embal@mail.internet.com.mx,

Internet: www.embajada-alemana.org.mx

CAMEXA – Cámara Mexicano-Alemana de Industria y Comercio, A.C.

Deutsch-Mexikanische Industrie- und Handelskammer

Hausadresse: Bosques de Ciruelos 130-12, Colonia Bosques de las Lomas, 11700 México, D.F.,

Briefadresse: Apdo. Postal 41-740, 11000 México, D.F., México,

Tel.: +52/55/52 51 40 22, Fax: +52/55/55 96 76 95, E-Mail: ahkmexiko@compuserve.com.mx,

Internet: www.camexa.com.mx

Ab Frühjahr 2002 im German Centre zu erreichen.

German Centre / Centro Alemán

Avenida Santa Fe 170, Col. Lomas de Santa Fe, Delegación Álvaro Obregón, México, D.F.,

Tel.: +52/55/91 72 92-10, -12, -13, -14, -15, Fax: -11

E-Mail: info@germancentre.com.mx, Internet: www.germancentre.com

Honorarkonsulin / Cónsul Honorario in Guadalajara

Gisela Tiessen, Casa Wagner de Guadalajara, Ave. Ramón Corona 202, Apartado Postal 1-107,

44100 Guadalajara, Jalisco, México, Tel.: +52/33/36 13-14 14, -96 23, Fax: -26 09

COPARMEX – Confederación Patronal de la República Mexicana

Dachverband der mexikanischen Arbeitgeberverbände

Av. Insurgentes Sur 950, 1er Piso, Col Del Valle, 03100 México D.F.,

Tel.: +52/55/56 82 55 47, Fax: +52/55/55 36 16 98, Internet: www.coparmex.org.mx

Centro Empresarial de Jalisco S.P. (CEJ)

Arbeitgeberverband Jalisco

López Cotilla 1465-1, Esq. Av. Chapultepec, Guadalajara, Jalisco, México, C.P. 44100,
Tel.: +52/33/38 25-03 28, -0088, Fax: -81 81, E-Mail: coordinación@coparmexjal.org.mx,
coparmex@prodigy.net.mx, Internet: www.coparmexjal.org.mx,

Wirtschaftsministerium

Secretaría de Economía

Adolfo Reyes No. 30, Col. Condesa, 06179 México, D.F., Tel.: +52/55/57 29 92 43
(in Mexiko 01-800-410-20 00), Fax +52/55/52 29-61 34, E-Mail: contacto@economia.gob.mx,
Internet: www.economia.gob.mx

Außenministerium

Secretaría de Relaciones Exteriores (SER)

Ricardo Flores Magon 2, Tlatelolco, 06954 México, D.F., Tel.: +52/55/57 82-41 44,
E-Mail: comentarios@sre.gob.mx, Internet: www.sre.gob.mx

Finanzministerium

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

Calzada de la Virgen Nr. 2799, Edif. C, Planta Alta, U.C.T.M., Del. Coyoacan, Culhuacan,
04480 México, D.F., E-Mail: webmaster@shcp.gob.mx, Internet: www.shcp.gob.mx

Investorenbetreuung (ORI):

Ricardo Sánchez Baker, Tel.: +52/55/52 28 09 50, E-Mail: rsanchez@shcp.gob.mx,
Paola Perezniето del Prado, Tel.: +52/55/52 28 11 95, E-Mail: prperezni@shcp.gob.mx

Ministerium für Kommunikation und Verkehrswesen

Secretaría de Comunicaciones y Transportes

Av. Universidad y Xola, Col. Narvarte, 03028 México, D.F., Tel.: 52/55/57 23-93 00, -94 00,
in Mexiko: 01-800-800 07 13, Internet: www.sct.gob.mx

Landwirtschaftsministerium

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

Insurgentes Sur No. 476 Col. Roma Sur 06760 México, D.F.,
Telefonverzeichnis: <http://web-folio.sagar.gob.mx/cgi-bin/foiocgi.exe/dirsagar>,
E-Mail: webmaster@sagarpa.gob.mx, Internet: www.sagarpa.gob.mx

Umweltministerium

Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales

Blvd. Adolfo Ruiz Cortines 4209, Jardines en la Montaña, Tlalpan, 14210 México, D.F.,
Telefon per Mail erfragen, E-Mail: pagina@semarnat.gob.mx, Internet: www.semarnat.gob.mx

Ministerium für Arbeit und Soziales
Secretaria del Trabajo y Prevision Social

Periférico Sur No. 4271, Col. Fuentes del Pedregal, 14149 México, D.F.,
Telefon per Mail erfragen, E-Mail: correo@stps.gob.mx, Internet: www.stps.gob.mx

Statistisches Amt
Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)

Patriotismo 71, Col. San Juan Mixéoc, 03910 México, D.F.,
E-Mail: atencion.usuarios@inegi.gob.mx, Internet: www.inegi.gob.mx

Normen
Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C.

Manuel Maria Contreras 133-6, Col. Cuauhtemoc, 06500 México, D.F.,
Tel.: +52/55/55 46 45 46, Fax: +52/55/57 05 36 86, E-Mail: administracion@imnc.org.mx

Rechtsangelegenheiten
Procuraduria General de Justicia del Distrito Federal

zahlreiche Büros, Telefonliste im Internet,
E-Mail: csocial@pgjdf.gob.mx, Internet: www.pgjdf.gob.mx

Sozialversicherung
Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

Paseo de la Reforma No. 476, Col. Juárez, 06698 México, D.F., Tel.: +52/55/52 38 27 00,
+52/55/52 11 00 18, E-Mail: atnder@imss.gob.mx, Internet: www.imss.gob.mx

Dachverband der Kammern
Confederación Nacional de Cámaras Industriales (Concamin)

Manuel Maria Contreras 133, Col. Cuauhtemoc, 06500 México, D.F., Tel.: +52/55/51 40 78-00
bis 19, Fax: -31, E-Mail: webmaster@concamin.org.mx, Internet: www.concamin.org.mx

Industriekammer
Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra)

Av. San Antonio 256, Col. Napoles, 03849 México, D.F., Tel: +52/55/54 82 30 00,
E-Mail: webinter@canacintra.org.mx, Internet: www.canacintra.org.mx

Im- und Exportverband
Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana A.C.
(ANIERM)

Monterrey 130-1, Col. Roma, 06700 México, D.F., Tel.: +52/55/55 84 95 22, +52/55/55 64 86 18,
Fax: +52/55/55 84 53 17, E-Mail: anierm@anierm.org.mx, Internet: www.anierm.org.mx

Immobilienmaklerverband

Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios, A.C.

viele Agenturen im ganzen Land, Direktkontakt über Webseite, Internet: www.ampimexico.com

Industrieparks

Asociación Mexicana de Parques Industriales Privados, A.C.

Solón 352, Polanco, 11530 México, D.F., Tel.: +52/55/52 81 44 22, Fax: +52/55/52 81 59 84,
E-Mail: ampip@prodigy.net.mx, Internet: www.ampip.com.mx

Wirtschaftsforschungsinstitut ITESM

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey ITESM

Edificio Cedes, Av. Eugenio Garza Sada 2501 Sur, Col. Tecnológico, 64849 Monterrey,
N.L./México, Tel.: 0052/88/83 28 41 61, Internet: www.itesm.mx

Ex- u. Import-Bank

Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT)

Periférico Sur 4333, Col. Jardines en la Montaña, 14210 México, D.F., Tel.: +52/55/54 49-90 00,
Fax: -94 43, -92 23, E-Mail: info@bancomext.com, aleyva@bancomext.gob.mx,
Internet: www.bancomext.com

Zentralbank / Banco de México

Comunicación Social, Tacuba 4, Col. Centro, E-Mail: sidaoni@banxico.org.mx,
Internet: www.banxico.org.mx

Entwicklungsbank

Nacional Financiera, S.N.C.

Insurgentes Sur 1971, Col. Guadalupe Inn, 01020 México, D.F., Tel.: +52/55/54 47 40 50,
in Mexiko: 01-800-849 97 60, E-Mail: info@nafin.gob.mx, Internet: www.nafin.gob.mx

Dresdner Bank Lateinamerika

Bosque de Alisos Nr. 47-A, Piso 4, Bosques de las Lomas, 05120 México, D.F.,
Tel.: +52/55/52 58-31 70, Fax: -31 99, E-Mail: Mexico@dbla.com, Internet: www.dbla.de

Commerzbank AG Alemania

Ruben Darío 281-1301, Col. Bosques de Chapultepec, 11580 México, D.F.,
Tel.: +52/55/52 82-27 04, -19 86, -28 97, Fax: -22 60, Internet: www.commerzbank.de

Deutsche Bank

Blvd. M. Avila Camacho No. 40 Piso 17, Col. Lomas Chapultepec, 11000 México, D.F.,
Tel: +52/55/52 01-80 00, Fax: -80 97, Internet: www.group.deutsche-bank.de

Bayerische Landesbank

Andres Bello 10, Piso 16, Chapultepec Morales, 11560 México, D.F.,
Tel.: +52/55/52 82 -91 11, - 91 12, -91 13, Fax: -91 15, Internet: www.blb.de

DZ Bank

Bosque de Alisos, 47-B, Piso 2, Tel.: +52/55/52 61-00 20, Fax: -00 21,
E-Mail: ThomasBierbaum@compuserve.com, Internet: www.dzbank.de

WestLB Group

Montes Urales Nr. 505, Col. Lomas de Chapultepec, 11000 México, D.F.,
Tel.: +52/55/52 84 03 99, Fax: +52/55/52 82 44 28, Internet: www.westlb.de

Lufthansa-Büro

Lufthansa-Lineas Aereas, Alemanas S.A.

Paseo de la Palmas 239, Col. Lomas de Chapultepec, 11000 México, D.F.,
Tel.: +52/55/52 30-00 00, Fax: -97 54, E-Mail: mexgpres@dlh.de,
Internet: www.lufthansa-mexico.com

Wichtiger Hinweis:

Die vorliegende Auswahl an Adressen, Kontakten und Links erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sie soll vielmehr eine Hilfestellung bei der weiteren Recherche bieten.

Außerdem kann trotz sorgfältiger Arbeit bei der Zusammenstellung keine Garantie für die Richtigkeit der aufgeführten Daten gegeben werden.

Literaturverzeichnis

Aguayo Quezada, S. (Hrsg.) (2000):

El almanaque Mexicano. Un compendio exhaustivo sobre México en un lenguaje accesible y claro, México, D.F.: Grijalbo.

American Chamber of Commerce of Mexico (2000):

The guide to Mexico for business, 8th Edition, American Chamber of Commerce of Mexico.

Bundesstelle für Außenhandelsinformation (Hrsg.) (2000):

Handelsabkommen zwischen der Europäischen Gemeinschaft einerseits und den Vereinigten Mexikanischen Staaten andererseits (Zoll- und Handelsinformation Nr. 9), Köln.

Bundesstelle für Außenhandelsinformation (Hrsg.) (1996):

Verkaufen in Mexiko, Köln.

Bundesstelle für Außenhandelsinformation (Hrsg.) (1997):

Messebeteiligung in Mexiko, Köln.

Bundesstelle für Außenhandelsinformation (Hrsg.) (1998):

Unternehmensniederlassung und Büroeröffnung, Köln.

Bundesstelle für Außenhandelsinformation (Hrsg.) (1999):

Zolltipps, Köln.

Bundesstelle für Außenhandelsinformation (Hrsg.) (2000):

Erfolgreich verhandeln in Mexiko, Köln.

Bundesstelle für Außenhandelsinformation (Hrsg.) (2000):

Mexiko: Wirtschaftsentwicklung 2000. Bestell-Nr. 8883, Köln.

Bundesstelle für Außenhandelsinformation (Hrsg.) (2000):

Rechtstipps für Exporteure, Köln.

Bundesstelle für Außenhandelsinformation (Hrsg.) (2001):

Wirtschaftsdaten aktuell – Mexiko. Mai 2001, Ref.-Nr. 159520.

Bundesstelle für Außenhandelsinformation (Hrsg.) (2001):

Wirtschaftsdaten aktuell – Bundesrepublik Deutschland. Mai 2001, Ref.-Nr. 159860.

CAMEXA & KPMG (1998):

Investitionen in Mexiko. Mexico, D.F.

CAMEXA (Hrsg.) (1999/2000):

Mitgliederverzeichnisse der Deutsch-Mexikanischen Handelskammer, Mexiko, D.F.

Condon, C. (1997):

Good neighbors. Communicating with the Mexicans, Yarmouth: Intercultural Press.

Heusinkveld, P. (1994):

Inside Mexico: Living, travelling, and doing business in a changing society, New York: Wiley.

Heymann, T. (1999):

Mexico for the global investor. Mexico, D.F.: Milenio.

International Monetary Fund (Hrsg.) (2001):

Public Information Notice: IMF concludes 2001 Article IV Consultation with Mexico. Washington.

Kenna, P. & Lacy, S. (1994):

Business Mexico: A practical guide to understanding Mexican business culture, New York: McGraw-Hill.

Kras, E. S. (1995):

Management in two cultures. Bridging the gap between U.S. and Mexican managers, Yarmouth: Intercultural Press.

Malat, R., Watson, T. & Szerlip, B. (1996):

Passport Mexico: Your pocket guide to Mexican business, customs & etiquette, Novato: World Trade Press.

Price Waterhouse (1995):

Doing business in Mexico, Mexico, D.F.

Pritzl, R. (1997):

Korruption und Rent-Seeking in Lateinamerika. Zur politischen Ökonomie autoritärer politischer Systeme, Baden-Baden: Nomos.

Reed, G., Gray, R. (1997):

How to do business in Mexico: Your essential and up-to-date guide for success, Austin: Univ. of Texas Press.

Rodriguez Estrada, M. & Ramirez Buendia, P. (1996):

Psicología del Mexicano en el trabajo. México, D. F.: McGraw-Hill.

Sandoval Musi, A. & Serrano Camarena, A. (1997):

Atracción de la inversión en México, Monterrey: Centro de Estudios Estratégicos del Sistema ITESM.

Schwager, S. & Hegglin, M. (1998):

Gebrauchsanweisung für Mexiko, München: Piper.

Sommerhoff, G. & Weber, C. (1998):

Länderkunde Mexiko, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

The Economist Intelligence Unit (2000):

Mexico: Country profile, London.