



Alexandra Metzger

KOMPAKT

Geschäftskultur **MEXIKO**







Seitnotiz

www.seitnotiz.de

Dieses Buch ist mit weiterführenden Inhalten im Internet verknüpft. Sie erkennen die Verweise an dem Symbol  mit darauffolgender Codenummer (z.B. **GKMEX1**).

Der Abruf der Inhalte erfolgt kostenlos und ohne Registrierung unter www.seitnotiz.de. Dort tragen Sie die Codenummer ein und gelangen sofort zu den Inhalten.

Bei E-Books genügt ein Klick auf die Codenummer, daraufhin werden automatisch die richtigen Inhalte abgerufen.

 **GKMEX0** Updates, News und aktuelle Informationen zur Geschäftskultur Mexikos

1. Auflage 2013

© Conbook Medien GmbH, Meerbusch 2013

Alle Rechte vorbehalten.

www.conbook-verlag.de

www.geschaeftskultur.de

Projektleitung und Lektorat: Katrin Koll Prakoonwit

Konzept: Katrin Koll Prakoonwit in Zusammenarbeit mit dem Verlag

Einbandgestaltung: David Janik unter Verwendung von Lizenzmaterial

© istockphoto.com/CGinspiration, © istockphoto.com/maiteali

Satz: Nicole Laka

Druck und Bindung: Werbedruck GmbH Horst Schreckhase, Spangenberg

Printed in Germany

ISBN 978-3-943176-48-3

Die in diesem Buch dargestellten Zusammenhänge, Erlebnisse und Thesen entstammen den Erfahrungen der Autorin und/oder geben ihre Sicht der Ereignisse wieder. Etwaige Ähnlichkeiten mit lebenden Personen, Unternehmen oder Institutionen sowie deren Handlungen und Ansichten sind rein zufällig. Die genannten Fakten wurden mit größtmöglicher Sorgfalt recherchiert, eine Garantie für Richtigkeit und Vollständigkeit können aber weder der Verlag noch die Autorin übernehmen. Lesermeinungen gerne an feedback@conbook.de

Alexandra Metzger

KOMPAKT

Geschäftskultur **MEXIKO**

 **GKMEXO** Updates, News und aktuelle
Informationen zur Geschäftskultur Mexikos

Alexandra Metzger, Jahrgang 1971, nutzte bereits als Jugendliche jede sich bietende Gelegenheit, um ins Ausland zu gelangen. Seit 1990 beschäftigt sich die Diplom-Kulturwirtin mit Kultur, Wirtschaft und Gesellschaft in spanisch- und portugiesischsprachigen Ländern – längere Auslandsaufenthalte brachten ihr Menschen und Mentalität nahe. 1993 kam sie zum ersten Mal als Studentin nach Mexiko und schloss das Land und seine offenen Menschen in ihr Herz. Ihre Diplomarbeit widmete sich dem ausgeklügelten System der Pressezensur in Mexiko. Später arbeitete sie als Einkäuferin für Automobilteile in Puebla.

Nach zehn Jahren in einem deutschen Automobilkonzern, wo sie als Führungskraft ein Team von Mitarbeitern unterschiedlicher kultureller Herkunft leitete, fasste Alexandra Metzger Anfang 2007 den Entschluss, sich dem Dialog zwischen den Kulturen voll und ganz zu widmen. Sie gründete ihr Unternehmen *alma hispano-dialog* und absolvierte Ausbildungen zum Business-Trainer und -Coach. Heute bietet sie interkulturelle Trainings und Coachings für Fach- und Führungskräfte an, jeweils in deutscher, englischer, spanischer oder portugiesischer Sprache. Verhandlungstrainings in Lateinamerika und auf der Iberischen Halbinsel sorgen dafür, dass Alexandra Metzger auch weiterhin regelmäßig im Ausland unterwegs sein darf.



Wir informieren Sie gerne und regelmäßig über Neuigkeiten, Termine und Kuriositäten aus aller Welt und speziell aus der Welt des CONBOOK Verlags. Folgen Sie uns unter www.facebook.com/conbook für regelmäßige News, Specials und weiterführende Informationen zu unseren Büchern, Themen und Autoren.

<i>Vorwort</i>	6
1 Einblicke in die mexikanische Geschäftswelt	8
<i>Kulturelle Unterschiede erkennen</i>	13
2 Kontaktaufnahme und Geschäftsanbahnung	19
3 Kommunikation und Wirkung	25
<i>Geschäftsfrauen in Mexiko</i>	35
4 Meetings und Präsentationen	38
5 Verhandlungen, Entscheidungen und Verträge	43
<i>Praxisbericht: Mit mexikanischen Partnern verhandeln</i>	49
6 Koordination und Zusammenarbeit	53
<i>Einfangen der Gegenperspektive</i>	61
7 Führung und Motivation	65
8 Geschäftsessen und After Work	73
<i>Knigge und Dresscodes</i>	78
9 Wissenswertes	82
10 Informationsquellen	96
<i>Stichwortverzeichnis</i>	107

Vorwort

›Welche drei Begriffe fallen Ihnen zu Mexiko ein?‹, frage ich die Teilnehmer oft am Anfang eines Trainings zur mexikanischen Geschäftskultur. Ob Top-Manager, Fachkraft, Auszubildender oder Mitausreisender, in der Regel fallen die Antworten folgendermaßen aus: ›Sonne, Strand und Sombrero‹ oder ›Tequila, Armut und Drogenkriminalität‹.

Ich bin immer wieder verwundert, wie wenige Geschäftsleute sich über die erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung Mexikos in den vergangenen Jahrzehnten bewusst sind. Mexiko ist nach Brasilien die zweitgrößte Wirtschaftskraft in Lateinamerika. Das Land hat Freihandelsabkommen mit zahlreichen Staaten weltweit und bietet nicht zuletzt deshalb viele Chancen für Absatz und Export. Die aufstrebende Mittelschicht ermöglicht ein kontinuierliches Wachstum des mexikanischen Binnenmarkts.

Das vordergründige Bild, das deutschsprachige Geschäftsleute häufig von Mexiko haben, führt leicht zu Missverständnissen mit mexikanischen Partnern, die ihr Land voller Stolz als dynamisch und wirtschaftlich erfolgreich wahrnehmen, wohl wissend, dass es auch Probleme gibt. Aber wo gibt es die nicht?

Mexikaner richten ihren Blick immer auf das Positive und sind optimistisch. Im Vergleich zum deutschsprachigen Raum sind sie im Geschäftsleben beziehungs- und personenorientierter. Sie planen kurzfristig und sind eher gegenwartsbezogen. Aufgaben werden nicht sequenziell, sondern parallel abgearbeitet. Die Kommunikation ist sehr indirekt und kritische Punkte werden, wenn überhaupt, nur angedeutet. Darüber hinaus spielt in mexikanischen Unternehmen die Hierarchie eine wichtige Rolle und Entscheidungen werden vom Eigner selbst oder von einem kleinen Führungskreis getroffen.

Diese und weitere kulturelle Unterschiede werden in der Zusammenarbeit zwischen deutschsprachigen Partnern und Mexikanern häufig zu Erfolgshindernissen. Konflikte und Fehlinterpretationen schaffen Misstrauen und Ablehnung, wo Kooperation gefragt wäre. Ist man sich der unterschiedlichen kulturellen Identitäten jedoch bewusst und schafft man es, daraus resultierenden Missverständnissen vorzubeugen und die jeweilige Herangehensweise zu respektieren, entstehen Synergien und Marktchancen, von denen beide Seiten profitieren.

In kompakter Form bietet Ihnen dieser Ratgeber kulturelles Know-how für Ihre Business-Aktivitäten in Mexiko. Er unterstützt Sie dabei, Geschäftsbeziehungen erfolgreich aufzubauen, kompetent aufzutreten und Potenziale in der Kooperation mit mexikanischen Partnern, Kollegen und Mitarbeitern voll auszuschöpfen.

Ich wünsche Ihnen dafür *todo lo mejor*, also alles Gute, und einen nachhaltigen Erfolg.

Alexandra Metzger

1

Einblicke in die mexikanische Geschäftswelt

Die Vereinigten Staaten von Mexiko gehören geografisch betrachtet zu Nordamerika und keinesfalls zu Südamerika, wie oft angenommen. Das fast zwei Millionen Quadratkilometer große mexikanische Territorium stößt im Norden an die USA, im Westen an den pazifischen Ozean, im Osten an den Golf von Mexiko und die Karibische See und im Süden an Guatemala und Belize. In den 31 Bundesstaaten und dem Bundesdistrikt Mexiko-Stadt leben rund 117 Millionen Menschen. Bis zum Jahr 2020 prognostiziert der Consejo Nacional de Población (CONAPO) eine Bevölkerungszahl von 127 Millionen.¹

Nach Brasilien ist Mexiko die **zweitgrößte Volkswirtschaft Lateinamerikas**. Als wichtiger Lohnveredelungsstandort und Mitglied des North American Free Trade Agreement (NAFTA) ist das Land eng verbunden mit der Wirtschaftstätigkeit des mächtigen Nachbarn USA und Kanadas. Fast 80 Prozent der mexikanischen Exporte

¹ Consejo Nacional de la Población – Zahlen für 2012,
www.conapo.gob.mx

gingen 2012 in die USA. Die Abhängigkeit ist Segen und Fluch zugleich: Geht es der US-amerikanischen Wirtschaft gut, merkt man das auch in Mexiko. Steckt die US-Wirtschaft in der Krise, leiden mexikanische Unternehmen mit. Darüber hinaus hat Mexiko zwölf weitere **Freihandelsabkommen** mit insgesamt 44 Ländern. Seit dem Jahr 2000 besteht ein Abkommen mit der Europäischen Union und ein weiteres wurde 2001 mit den Staaten des European Free Trade Agreement (EFTA), darunter auch die Schweiz und Liechtenstein, geschlossen. Derzeit verhandelt Mexiko über weitere Abkommen, vor allem mit Fokus auf den pazifischen Raum.

Regionalität

Mexiko weist allein schon wegen seiner geografischen Ausdehnung eine Vielfalt an Landschaften, klimatischen Gegebenheiten und Regionen auf. Neben Küstengebieten finden sich hohe Gebirgszüge, Schluchten und eine Vielzahl von Vulkanen. Ein großer Teil der mexikanischen Städte im sogenannten Zentralen Hochland liegt auf einer Höhe von ca. 2.000 m über NN.

Vor allem die Unterschiede zwischen **städtischen Metropolregionen** und **ländlichen Gebieten** sind sehr groß: Eine gute Infrastruktur existiert meist nur in den Großstädten. Ein Mexikaner, der auf dem Land lebt, hat im Hinblick auf Bildung, Lebensstandard und Zugang zu medizinischer Versorgung bei Weitem nicht die Möglichkeiten wie ein Städter. Dabei ist für mexikanische Verhältnisse ein Ort mit 100.000 Einwohnern immer noch ein *pueblo*, also ein Dorf. Der Großraum Mexiko-Stadt ist mit rund 20 Millionen Einwohnern die größte Metropole gefolgt von Guadalajara sowie den Metropolregionen um Monterrey und Puebla.

Daneben hat sich vor allem im Norden Mexikos eine Reihe von bedeutenden **Industriestandorten** herausgebildet, die sich bis hin zum Zentralen Hochland erstreckt. Weiter südlich gibt es kaum Industrie. Auf der Halbinsel Yucatán im Südosten spielt der **Tourismus** eine wichtige Rolle. Entlang der Riviera Maya sind in den vergangenen Jahrzehnten zahlreiche Hotelanlagen und Resorts entstanden.

An der Grenze zu den USA dienen sogenannte *maquiladoras* amerikanischen Unternehmen als **verlängerte Werkbank**. Sie profitieren von den niedrigen mexikanischen Lohnkosten. Darüber hinaus gibt es im Landesinneren weitere Industrieregionen, z.B. um die Städte Monterrey, Chihuahua, Saltillo, San Luis Potosí und Puebla. Einige Standorte sind für bestimmte Branchen bekannt, wie z.B. Guadalajara für Elektronik und Software, Tijuana für Medizintechnik, Toluca für Pharma und Querétaro für Luftfahrttechnologie. Die Erdölindustrie samt Petrochemie erstreckt sich entlang des Golfs von Mexiko.

Typisch für mexikanische **Technologie-Cluster** ist die Ansiedlung in einem Industriepark, der eine entsprechende technische und logistische Infrastruktur bietet. Teilweise sind diese Industrieparks mit Universitätscampus, Banken und Konferenzzentrum ausgestattet.²

Die **Automobilindustrie** ist an vielen verschiedenen Orten vertreten. Neben Herstellern aus den USA, Asien und Europa haben sich auch viele Zuliefererbetriebe in Mexiko niedergelassen.

Der mexikanische **Agrarsektor** hat seine Hauptregionen im Küstentiefland in Sonora, Sinaloa und im nördlichen Baja California.

² Buerstedde, Peter, Wirtschaftsstruktur und -chancen – Mexiko, 01.05.2013, www.gtai.de

Wirtschaftsstruktur

Vor allem wegen der großen Zahl an Betrieben der Lohnveredelung kommt dem mexikanischen **Industriesektor** eine wichtige Rolle zu. Der Anteil des Sektors am Bruttoinlandsprodukt (BIP) lag 2011 bei fast 34 Prozent. In den letzten Jahren hat aber auch die **Dienstleistungsbranche** stark an Bedeutung gewonnen. Der tertiäre Sektor macht rund 62 Prozent des BIP aus. Durch die Ausdehnung der Küstenregionen an Pazifik und Karibik und das angenehme Klima ist die mexikanische **Tourismusbranche** mehr und mehr zur Erfolgsstory geworden, nachdem sie das durch die Finanzkrise 2008 verursachte Tief überwunden hat. Der Anteil des **Agrarsektors** am BIP beträgt nur knapp vier Prozent. Für einige Regionen Mexikos ist der Sektor jedoch von großer wirtschaftlicher Bedeutung.³

Wie schon erwähnt, ist die mexikanische Wirtschaft für Investoren offen, sehr exportorientiert und hat mit vielen Ländern Freihandelsabkommen geschlossen. Der **Energie-sektor** ist derzeit noch in staatlicher Hand. Die mexikanische Regierung unter Enrique Peña Nieto hat jedoch bereits angekündigt, auch in diesem Bereich private Investitionen zu forcieren. Darüber hinaus ist die mexikanische Politik sehr daran interessiert, vom Maquiladora-Image wegzukommen. Deshalb fördert sie die Ausbildung von Ingenieuren und Fachkräften, die in der Zukunft **Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten vorantreiben** sollen.

Mexikanische Unternehmen

Die mexikanische Privatwirtschaft ist in vielen Branchen **sehr konzentriert**. Es dominieren einige wenige Konzerne, die von einflussreichen und **vermögenden Familien** geführt

³ Mexiko: Anteile der Wirtschaftssektoren am Bruttoinlandsprodukt (BIP) von 2001 bis 2011, <http://de.statista.com>

werden. So ist etwa der reichste Mann der Welt, Carlos Slim Helú, ein Mexikaner. Ihm gehört unter anderem der Telekommunikationskonzern América Móvil, der in ganz Lateinamerika präsent ist und inzwischen auch Beteiligungen an europäischen Telekommunikationsanbietern hält.

Mexikanische Großkonzerne agieren weltweit und sind häufig **heterogen und diversifiziert** aufgestellt. So besteht beispielsweise das Konglomerat Grupo Alfa aus Unternehmen der Kfz-, Nahrungsmittel-, Chemie- und Telekommunikationsbranche. Die Grupo Bal besitzt Kaufhäuser und Versicherungen, ist im Bergbau tätig und verwaltet Privatuniversitäten (ITAM).⁴ (Mehr über bekannte mexikanische Unternehmen lesen Sie in Kapitel 9 *Wissenswertes* ab Seite 90.)

Daneben existiert eine Vielzahl von **Klein- und Kleinstunternehmen**, die die mexikanische Schattenwirtschaft prägen. Die Geschäftstätigkeit dieser Betriebe ist in der Regel regional begrenzt.

Korruption und Günstlingswirtschaft haben zwar mit der Einbindung Mexikos in die zahlreichen Wirtschaftsabkommen abgenommen, kommen aber dennoch weiterhin in vielen Bereichen vor, unabhängig von Branche oder Unternehmensgröße.

⁴ ebenda