



MEXIKO



## Mexiko



Mexiko hat sich dank seiner geographischen Lage, seiner hohen Bevölkerungsanzahl von mehr als 123 Millionen Einwohnern und der liberalen Wirtschaftspolitik zu einem attraktiven Handelsstandort für die Unternehmenswelt entwickelt. Die Anbindung zum Atlantischen und Pazifischen Ozean sowie eine wachsende Anzahl von Seehäfen bieten hervorragende Voraussetzungen für den internationalen maritimen Handel; auch die Landesgrenzen Mexikos sind ein wichtiger Zugang zu den Märkten Nord- und Mittelamerikas. Mexiko ist Weltmeister der Freihandelsabkommen, denn es ist mit elf geschlossenen Abkommen mit 46 Ländern in einer Vereinbarung des freien Handels. Dabei war bislang die im Jahr 1994 getroffene nordamerikanische NAFTA-Vereinbarung mit USA und Kanada der bislang bedeutendste Schulterschluss.

Der rege Wirtschaftsaustausch zwischen Deutschland und Mexiko blickt auf eine fast zwei Jahrhunderte alte Tradition zurück. Bislang investierten knapp 2.000 Unternehmen in Mexiko und sind insbesondere in der Automotive-Branche nahe der OEMs vor Ort ansässig. Mexiko verfolgt weiterhin ungebrochen sein Ziel, im Jahr 2020 mit fünf Millionen produzierten Pkw die fünftgrößte autoproduzierende Nation der Welt zu werden (2017: 3,77 Millionen).

Für das Jahr 2018 prognostiziert der Internationale Währungsfonds ein Wirtschaftswachstum von 2,3 Prozent und hat damit seine Prognose aktuell nach oben korrigiert, da Mexiko auch vom steigenden Wirtschaftswachstum der USA profitieren soll. Zu den wichtigsten Unternehmensstandorten zählen Mexiko-Stadt und Puebla sowie die sogenannte Bajío-Region. Mexiko-Stadt mit seinen 24 Millionen Einwohnern ist eine der größten Städte der Welt und das politische und wirtschaftliche Zentrum des Landes. Puebla mit seinen drei Millionen Einwohnern ist die viertgrößte Stadt und Motor der Automobilindustrie in Mexiko. Die Bajío-Region mit den Bundesstaaten Querétaro, Guanajuato, Jalisco, San Luis Potosí und Aguascalientes hat sich in den letzten Jahren als attraktiver Standort für die Automobil-, Luftfahrt- und Elektronikindustrie entwickelt. Zudem werden durch die Liberalisierung des mexikanischen Energiemarktes und die verbreiterte Nutzung erneuerbarer Energiequellen im Bereich der Stromwirtschaft neue Impulse gesetzt, um die dynamische Wirtschaftsentwicklung weiter voranzutreiben.

Bevor wir näher auf die fünf Erfolgsfaktoren eingehen werden, möchten wir für Sie noch ein paar grundlegende Themenfelder näher beleuchten:

## Gesellschaftsformen und Gründung

Die in Mexiko am häufigsten gewählten Rechtsformen sind die Sociedad Anónima (S.A.) und die Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.). Beide Gesellschaftsformen sind ihrer Struktur nach Kapitalgesellschaften. Daneben besteht die Möglichkeit, eine Personengesellschaft zu gründen. In Mexiko werden Gesellschaften aber fast ausschließlich als Kapitalgesellschaften gegründet, da die Haftung der Gesellschafter auf deren Einlagen beschränkt ist und keine größeren steuerlichen und publizitätsrechtlichen Unterschiede zwischen Kapital- und Personengesellschaften bestehen. Bei jeder Gesellschaftsform darf das Gesellschaftskapital in einen festen und in einen variablen Anteil unterteilt werden. Der feste Kapitalanteil darf das Mindestgrund- bzw. -stammkapital nicht unterschreiten. Die Gesellschaft muss den Zusatz „Capital Variable“ (C.V.) führen. Der Vorteil liegt in der flexiblen Handhabung bei der Erhöhung bzw. Senkung des variablen Kapitalanteils.

Vor der Gründung einer Gesellschaft ist die gewünschte Firmierung dem mexikanischen Wirtschaftsministerium (Secretaría de Economía, SE) zur Zustimmung zu unterbreiten. Die Gründung einer Gesellschaft muss von einem mexikanischen Notar beurkundet werden. Die Gründungsurkunde besteht aus der Gesellschaftssatzung sowie der ersten Aktionärs- bzw. Gesellschafterversammlung, in der das Gründungskapital gezeichnet, der Gesellschaftszweck bestimmt, die Gesellschafterorgane ernannt und gegebenenfalls Vollmachten erteilt werden. Für die Gesellschaftsgründung müssen die Aktionäre bzw. Gesellschafter nicht persönlich anwesend sein. Eine Vollmacht zur Gründung der Gesellschaft muss im Heimatland der Aktionäre bzw. Gesellschafter notariell beurkundet und apostilliert werden. Die Gründung einer Gesellschaft in Mexiko dauert etwa sechs bis acht Wochen.

## Arbeitsrecht und Kündigungsschutz

Die Arbeitslosenquote in Mexiko liegt bei lediglich knapp über 3 Prozent und ist damit im Auge des Volkswirtes ein Beweis für Vollbeschäftigung. Allerdings ist der mexikanische Arbeitsmarkt durch einen hohen Anteil informeller Arbeitsverhältnisse gekennzeichnet. Die Personalkosten für Arbeitskräfte mit niedrigem Ausbildungsniveau können im Vergleich zum europäischen Standard nach wie vor als gering bezeichnet werden. Fachpersonal in Kombination mit Fremdsprachenkenntnissen ist schwer zu finden und muss unter Umständen abgeworben werden, was die Gehälter für leitende Angestellte in die Höhe treibt. Der gesetzlich garantierte Mindestlohn beträgt derzeit regional abhängig etwa 80 Pesos (etwa 3,50 Euro) pro Tag. Die werktägliche Arbeitszeit für Tagesarbeit

(zwischen 06:00 und 20:00 Uhr) darf acht Stunden und für Nachtarbeit (zwischen 20:00 und 06:00 Uhr) sieben Stunden nicht überschreiten. Demnach beträgt die maximale Wochenarbeitszeit (Montag bis Samstag) 48 bzw. 42 Stunden.

Die gesetzliche Grundlage für das Arbeits- und Sozialrecht bilden das Bundesarbeitsgesetz (Ley Federal de Trabajo) sowie das Sozialgesetz (Ley del Seguro Social). Das Zustandekommen eines Arbeitsverhältnisses hängt nicht vom Bestehen eines schriftlichen Vertrags ab, obwohl ein schriftlicher Arbeitsvertrag vom Bundesarbeitsgesetz vorgeschrieben wird. Das Fehlen eines schriftlichen Vertrags geht zulasten des Arbeitgebers, der in einem Rechtsstreit das Bestehen aller vom gesetzlichen Schutzstandard abweichenden mündlichen Vereinbarungen beweisen muss.

Weitere Besonderheiten des mexikanischen Arbeitsrechts sind der gesetzliche Anspruch auf eine Urlaubsprämie in Höhe von mindestens 25 Prozent des Gehalts, das auf die Urlaubstage entfällt, sowie auf ein Weihnachtsgeld (aguinaldo) in Höhe von mindestens 15 Tagesgehältern. Zudem muss eine Arbeitnehmergewinnbeteiligung an alle Mitarbeiter ausgezahlt werden, die zehn Prozent des steuerpflichtigen Gewinns des Unternehmens innerhalb eines Geschäftsjahres entspricht.

Das Arbeitsverhältnis kann durch eine verhaltens-, personen- oder betriebsbedingte Kündigung beendet werden. Für eine verhaltensbedingte Kündigung muss einer der gesetzlich abschließend aufgelisteten Tatbestände erfüllt sein, die der Arbeitgeber im Streitfall zu beweisen hat. Eine Abmahnung als notwendige Voraussetzung für eine verhaltensbedingte Kündigung ist nicht gesetzlich vorgeschrieben. Sobald einer der gesetzlichen Kündigungstatbestände erfüllt ist, wird der Arbeitnehmer schriftlich über die Kündigung informiert, die mit Zugang gültig ist. Im Falle einer Kündigung, die aufgrund einer dauerhaften Arbeitsunfähigkeit erklärt wird, hat der Arbeitnehmer einen Anspruch auf ein Monatsgehalt oder – soweit möglich – auf Weiterbeschäftigung an einem anderen geeigneten Arbeitsplatz. Bei einer betriebsbedingten Kündigung hat der Arbeitnehmer einen Anspruch auf Abfindung in Höhe von drei Monatsgehältern. Wird das Arbeitsverhältnis durch eine unberechtigte Kündigung beendet, so hat der Arbeitnehmer wahlweise einen Anspruch auf Weiterbeschäftigung oder Entschädigungszahlung.

Der Anspruch auf Weiterbeschäftigung kann in besonderen Fällen ausgeschlossen werden. Die Höhe der Abfindung wird auf der Grundlage des integralen Gehalts berechnet und beträgt drei Monatsgehälter sowie das zu zahlende Gehalt zwischen Kündigungserklärung und Auszahlung. Um eine Klage auf Weiterbeschäftigung abzuwenden, erlaubt das Bundesarbeitsgesetz, dass dem Arbeitnehmer ein zusätzlicher Abfindungsbetrag

gezahlt werden kann. Dieser entspricht bei einem zeitlich befristeten Arbeitsvertrag mit Dauer von unter einem Jahr die Hälfte des Gehalts für die bis dahin geleistete Arbeitszeit. Bei einem zeitlich befristeten Arbeitsvertrag mit einer Dauer von über einem Jahr beträgt dieser sechs Monatsgehälter für das erste Jahr und für jedes weitere Jahr das Gehalt von 20 Arbeitstagen. Bei einem zeitlich unbefristeten Arbeitsvertrag muss das Gehalt von 20 Arbeitstagen für jedes Beschäftigungsjahr dazugerechnet werden. Unabhängig davon, ob es sich um eine berechnete (verhaltens-, personen- oder betriebsbedingte) oder unberechnete Kündigung handelt, hat der Arbeitnehmer einen Anspruch auf eine Betriebszugehörigkeitsprämie in Höhe von zwölf Tagesgehältern für jedes Jahr der Betriebszugehörigkeit.

### Einsatz ausländischer Mitarbeiter

Für ausländische Mitarbeiter, die ihren Wohnsitz in Mexiko haben, unterscheidet das mexikanische Einwanderungsgesetz zwischen Personen mit nicht dauerhafter Aufenthaltsabsicht (Visitante), Personen mit dauerhafter Aufenthaltsabsicht (Residente Temporal) und Einwanderern (Residente Permanente). Als Visitante ist man grundsätzlich zu einem Aufenthalt von 180 Tagen berechtigt. Besucher aus Staaten, mit denen Mexiko ein Abkommen über die Visumsfreiheit bzw. die erleichterte Visumsvergabe (sogenanntes Sichtvermerksabkommen) geschlossen hat, wozu unter anderem die Mitgliedstaaten der Europäischen Union gehören, müssen bei ihrer Einreise lediglich ein Einreiseformular ausfüllen, in dem neben den persönlichen Angaben der Zweck des Aufenthalts angegeben wird. Dieser kann sowohl privater als auch geschäftlicher Natur sein. Eine Verlängerung der Aufenthaltsdauer bzw. Änderung des Aufenthaltstitels ist nicht möglich. Einen Daueraufenthalt von mehr als 180 Tagen erlaubt allerdings der Aufenthaltstitel als Residente Temporal. Dafür ist zunächst ein Visum bei der mexikanischen Botschaft oder konsularischen Vertretung im Herkunftsland zu beantragen. Nach der Einreise ist zwingend vorgeschrieben, innerhalb von 30 Kalendertagen bei der örtlichen Ausländerbehörde vorstellig zu werden, um eine Aufenthaltsgenehmigung in Form eines Ausweises zu erhalten. Bei einem Aufenthaltstitel als Residente Temporal wird die Aufenthaltsdauer von bis zu vier Jahren erlaubt. Danach kann ein Antrag auf Residente Permanente gestellt werden. Sowohl beim Aufenthaltstitel Residente Temporal als auch beim Residente Permanente ist die mehrfache Einreise möglich.

Kommen wir nun aber zu den fünf Erfolgsfaktoren, die wir in Bezug auf Mexiko näher für Sie beleuchten wollen.

# DIE ERFOLGSFAKTOREN

## 1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Transparency International veröffentlicht jährlich ein Länderranking über wahrgenommene Korruption. Im Jahr 2016 rangierte Mexiko auf dem 123. Platz von 176 möglichen Plätzen. Noch im Jahr 2011 will Transparency International festgestellt haben, dass die Korruption in Mexiko sich noch weiter verschlimmert. Im Januar 2018 veröffentlichte die zwischenstaatliche Arbeitsgruppe für finanzielle Maßnahmen gegen Geldwäsche (Financial Action Task Force on Money Laundering, FATF) ihr Ergebnis, mexikanische Behörden gehen von sich aus keinen Verdachtsfällen von Geldwäsche nach, sondern erst nach öffentlichem Bekanntwerden, obwohl bereits juristische Instrumente vorhanden sind. Laufende Ermittlungen werden jedoch auch aus Korruptionsgründen behindert.

Das Gesetz des Stärkeren herrscht bereits seit Hunderten von Jahren in Mexiko, ein Land, welches historisch geprägt war von kolonialer Fremdherrschaft, Unterdrückung und Ausbeutung. Am wirtschaftlichen Aufschwung hat nicht jeder teilhaben können. So bedienen sich Politiker und deren Dunstkreise am Wohlstand des Landes, zum Verdruss der benachteiligten Bevölkerung. Der Mexikaner nimmt sich und rechtfertigt sich leicht damit, ihm stehe das als Benachteiligter auch zu; der Blick für das Gesamtwohl, sei es Staat oder ein Unternehmen, fehlt gänzlich. Diese Form der Rechtfertigung ist nach der Fraud Triangle von Donald R. Cressey eine zentrale Voraussetzung zu dolosen Handlungen. Deshalb muss ein deutschsprachiges Unternehmen bei seinem Engagement in Mexiko den Mexikaner mit seiner Geschichte und Gegenwart verstehen und seine interne Organisation darauf aufbauen.

## 2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Die Unternehmenskultur des Stammhauses ist anders, als es der Mexikaner gewohnt ist. Beide Welten sind nicht immer reibungslos und unproblematisch zu adaptieren. Insofern ist eine offene Kommunikation mit dem mexikanischen Management und der mexikanischen Belegschaft zu suchen, um Werte des Stammhauses und deren Kultur zu vermitteln. Eine offene Fehlerkultur muss sicherlich in Mexiko indirekter und vorsichtiger erfolgen als es für das Stammhaus sonst üblich ist. Allerdings zeigen sich Mexikaner auch offen für das Prinzip, dass Fehler oder Unzufriedenheit im Vorfeld offen angesprochen werden, damit der Mitarbeiter ein direktes Feedback hat und später keine unbegründete Kündigung erleben muss. Dem Mitarbeiter muss ferner klar gemacht werden, dass das

Unternehmen eine gewisse Erwartung an die Arbeitskraft hat, jedoch auch eine Gegenleistung gibt. Wenn der mexikanische Mitarbeiter, der eventuell auch den amerikanischen Arbeitsmarkt kennt, nicht das Gefühl der Ausbeutung, sondern das der Wertschätzung vermittelt bekommt, wird er sich motiviert zeigen. Mit einem Vergütungssystem, das sich eng am Unternehmenserfolg orientiert, lässt sich im mexikanischen Management unternehmerisch handeln, nämlich wenn erkennbar ist, dass der unternehmerische Erfolg auch den persönlichen Erfolg mit sich bringt.

### **3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS**

Mexiko hat durchaus einige fähige Kräfte zu bieten, darunter auch Mitarbeiter, die ein Studium oder eine Ausbildung in den USA oder in Europa absolviert haben. Nicht selten sind Mexikaner anzutreffen, die auch Deutsch sprechen, sei es nach einem längeren Aufenthalt im deutschsprachigen Raum oder durch ein deutschsprachiges Elternteil. Das Studium in Mexiko ist nicht immer geprägt von Qualität, insbesondere zeichnen sich private elitäre Universitäten darin aus, dass dort aufgrund der höheren Studiengebühren erfolgreiche Abschlüsse automatisch erwartet werden und erfolgen. Dagegen können die staatlichen Universitäten selbstbewusster ihre Anforderungen an die Studenten stellen, die aber meist aus der unteren Schicht stammen. Ob die Funktion des lokalen Geschäftsführers von einem Mexikaner oder einem Expatriate aus dem Stammhaus besetzt werden soll, ist keine kulturelle Frage, sondern sehr stark abhängig von der Eignung des Einzelnen. Neben europäisierten und compliance-treuen Mexikanern kennt man auch „mexikanisierte Expatriates“, die sich schnell an die Umgebung angepasst haben und es durchaus genießen, dass das Stammhaus sehr fern liegt. In jedem Fall sollte die Führung des Managements eng vom Stammhaus aus erfolgen und es sollten eigene oder ausgelagerte Kontrollen erfolgen, auch dann, wenn die Stimmung bestens ist.

### **4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN**

Unternehmerische Führung, den Menschen in den Mittelpunkt stellen sowie ein gesunder Mix aus Kontrolle und Vertrauen sind sicherlich weltweit gültige Rezepturen für den Erfolg. Allerdings müssen auch lokale Regularien bekannt sein und verstanden werden, da Strategien und Prozesse danach auszurichten sind.

Beispielsweise sind nach mexikanischem Arbeitsrecht alle Arbeitnehmer eines Unternehmens zu 10 Prozent am Unternehmensgewinn zu beteiligen. In Mexiko war es deshalb üblich, dass zwei Gesellschaften gegründet werden – eine operative Gesellschaft mit Gewinnerzielung und eine Personalgesellschaft, die lediglich kostendeckend arbeitet. Inso-

fern erhielten die Mitarbeiter von ihrem rechtlichen Arbeitgeber keine Gewinnausschüttungen. Arbeitsgerichte haben das erkannt und versuchen, eine Gruppenbetrachtung zu erzielen; allerdings gibt es hier bislang keine Referenzurteile. Wir haben hier aber auch wieder das Thema Arbeitsrecht versus sozio-kulturelles Umfeld versus Ökonomie. Wenn der Arbeitnehmer keine Gewinnausschüttung erwarten kann, verlangt er höheres Grundgehalt. Deshalb haben Unternehmen die Trennungsstruktur auch wieder aufgegeben.

## **5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS- UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE**

Mexikanische Kapitalgesellschaften sind grundsätzlich kaum prüfungspflichtig, außer bei einer Börsennotierung oder Geschäftstätigkeit im Finanzsektor. Insofern darf in Mexiko nicht auf die obligatorische Prüfung des Jahresabschlusses vertraut werden. Es sind vielmehr andere Überwachungsinstrumente einzusetzen, beispielsweise freiwillige Prüfungen durch einen zugelassenen Wirtschaftsprüfer. Die freiwillige Prüfung kann dabei neben der Prüfung nach den internationalen Prüfungsstandards auch die Einhaltung der konzerninternen Richtlinien ins Visier nehmen, aber auch die interne Prozess- und Kontrollorganisation auf den Prüfstand stellen. Der Mexikaner fühlt sich schnell in seiner Ehre verletzt, wenn durch gewöhnliche Kontrollprozesse der Stammhäuser sein regel- und prozesskonformes Handeln geprüft wird, andererseits sollen Nachfragen und Kontrollhandlungen nicht als stimmungsstörender Vertrauensbruch gewertet werden. Gelingen kann der Spagat dennoch, wenn der externe Wirtschaftsprüfer die Aufgabe übernimmt und dabei sowohl lokal kompetent als auch dem Stammhaus verbunden ist.

## **Merkmale**

Die Prozess- und Kontrollorganisation muss berücksichtigen, dass in Mexiko das Verständnis für regelkonformes Handeln im Sinne des Gesamtunternehmens nicht ausgeprägt ist.

Kontrollen und offene Kritik sind für den Mexikaner ehrverletzend, deshalb ist offene Kommunikation genauso wichtig wie Kontrollen durch externe Stellen.

Kapitalgesellschaften sind in Mexiko meist nicht prüfungspflichtig, sodass Muttergesellschaften von sich aus Prüfungsverfahren anregen sollten.