

## „Unwahrscheinlich viel Potenzial“

Interview mit dem Geschäftsführer von Bayer in Mexiko, Kurt Soland

Geschäftliches und Privates werden oft miteinander verbunden. Darauf muss sich ein deutscher Unternehmer einstellen, wenn er mit mexikanischen Familienunternehmern verhandelt. Ein schnelles „Du“ bedeutet aber noch lange nicht, dass alles ganz einfach wäre, es braucht immer seine Zeit. Investiert man sie, findet man große Chancen in diesem Land.

*IP: Nach sechs Jahren als Geschäftsführer von Bayer in Mexiko werden Sie demnächst das Land verlassen. Was werden Sie am meisten vermissen?*

**Kurt Soland:** Der Abschied wird sicher schwer fallen, denn Mexiko war ein unwahrscheinlich bereicherndes Erlebnis. Es ist das einzige Land, das ich kenne, in dem Sie drei Kulturen an einem Tag erleben können: Sie können in Mexiko-Stadt die Aztekenkultur erleben, die spanische Einwanderungskultur und die mexikanische Gegenwart. Alles ist miteinander verflochten. Es ist ein Land von beeindruckender Vielfalt und Schönheit, das sehr viel bietet. Und die Mexikaner nehmen Menschen, egal woher sie kommen, offen auf, man wird schnell integriert, man findet gute Freunde hier. In Asien oder Europa ist es ungleich schwieriger, so aufgenommen zu werden wie hier. Gleichzeitig ist es ein Abschied von einem sehr dynamischen Markt, in dem Bayer eine starke Position hat und auf eine 90-jährige Tradition zurückblicken kann. Wirtschaftlich gesehen ist Mexiko ein Land mit Entwicklungspotenzial, Offenheit, wirtschaftlicher Flexibilität und Innovation, in dem man sich als Unternehmer, als Geschäftsführer entwickeln kann, und wo auch die Firma sich entwickeln kann.

*IP: Welche Rolle spielt der neue Präsident?*

**Soland:** Ich glaube, dass Enrique Peña Nieto eine ganz klare Zielsetzung hat, aufgelaufene Reformbedürfnisse umzusetzen. NAFTA war die letzte Innovation, die die ganze Wirtschaft geprägt hat; aber das ist 20 Jahre her. Es hat Vorteile gebracht, aber auch zu einer gewissen Stagnation geführt. Der Präsident ist Themen angegangen, die zu sehr im Status quo verharrt waren. Damit wird sich Mexiko modernisieren und weiterentwickeln – es wird als Staat eine neue Dimension bekommen, in der sich die Wirtschaft gezielt weiterentwickeln und als Partner in der Weltwirtschaft noch stärker wahrgenommen werden kann.

**IP:** *In welchen Bereichen besteht der größte Nachholbedarf?*

**Soland:** Für mich ist das Bildungswesen ganz wesentlich, und das gilt natürlich nicht nur für Mexiko. Bildung ist essentiell wichtig, damit hoffentlich langfristig das Potenzial der Menschen gefördert werden kann. Und als zweites ist die Erdöl- und Energiereform von zentraler Bedeutung. Das Monopol von Pemex und dem Elektrizitätskonzern CFE wird gebrochen und der Markt geöffnet, damit Investitionen fließen können und Entwicklungspotenzial freigelegt wird.

Das Arbeitsrecht ist ein weiterer Bereich für Reformen. Es ist in Mexiko trotz der jüngsten Reform immer noch sehr konservativ und veraltet – und das muss noch stärker modernisiert werden, damit sich Mexiko im globalen Wettbewerb besser aufstellen kann.

**IP:** *Was sollte da verbessert werden?*

**Soland:** Der Schutz des Arbeitnehmers wird über alles gestellt. In einer Wirtschaft ist aber auch die Flexibilität des Arbeitnehmers gefordert – wir sehen das in den USA und Europa, dort, wo viel Freiheit herrscht, wächst die Wirtschaft auch stärker. Aber verstehen Sie mich nicht falsch: Ich finde es wichtig, dass der einfache Arbeiter und Angestellte gut geschützt wird.

Aber es kann nicht sein, dass die gleichen Gesetze dann bis zum CEO gelten. Wir müssen den mittleren und den oberen Bereich ganz klar flexibilisieren.

**IP:** *Finden Sie genügend gut ausgebildete Mitarbeiter?*

**Soland:** Es gibt in Mexiko eine klare Zweiteilung: Das öffentliche Schulsystem ist leider ungenügend, die allgemeine Ausbildung entspricht nicht dem internationalen Standard. Aber das Schöne, wenn Sie Mexikaner einstellen, ist, dass sie sehr loyal und willig sind. Wenn Sie in Ihrem Unternehmen Ausbildungsmöglichkeiten anbieten, mit denen Sie diese Mitarbeiter schulen, dann haben sie sehr gute und effiziente Mitarbeiter. Aber Sie müssen sie halt selbst ausbilden. Die Leute haben das Potenzial, aber das bestehende Schulsystem gibt ihnen nicht die Möglichkeiten. Auf der anderen Seite findet man in den Universitäten aber Absolventen in jeder Fachrichtung und bester Qualität. Viele Mexikaner fühlen sich bei internationalen Firmen sehr wohl, vielleicht behandeln wir sie auch besser. Auf jeden Fall haben Sie kein Problem, gute Leute zu bekommen.

**IP:** *Wie werden hier Geschäftsverhandlungen geführt?*

**Soland:** Mexiko ist, was die Umgangsformen und die Kleidung betrifft, eher formell; in Bezug auf die menschlichen Beziehungen aber eine sehr informelle



**KURT SOLAND** ist gebürtiger Schweizer und verfügt über langjährige Auslandserfahrung in Asien und Lateinamerika. Seit 2008 leitet der studierte Finanzwirt die Aktivitäten von Bayer in Mexiko. Ab April übernimmt er die Verantwortung von Bayer im Cono Sur mit Sitz in Chile.

---

Gesellschaft, d.h. man kommt sich persönlich nah, man wird auch privat eingeladen, zum Beispiel zu einem Wochenende, bei dem es auch ums Geschäft geht. Man versucht, die Brücke zu bauen zwischen Familie und Geschäft. Es gibt hier viele Familienunternehmen, da ist es wichtig, dass man sich kennt, das persönliche Gespräch und Vertrauen sind sehr wichtig.

**IP:** *Ist es richtig, dass man sich schnell duzt?*

**Soland:** Ja, das „Du“ ist unter Geschäftspartnern normal. Wenn man sich mehr als fünf Minuten kennt, spricht man sich per „tú“ an, das bedeutet aber nicht, dass das Ganze nur einfach wäre. Es gibt dadurch diese Vermischung zwischen „business objectives“ und „personal interests“ – was manchmal auch ein Hindernis sein kann. Ich habe aber auch viele Verhandlungen mit Familienunternehmen erlebt, die sehr businessorientiert sind, sehr amerikanisch, sehr bottom-lineorientiert. Die Firmenchefs haben genaue Vorstellungen davon, was sie erreichen wollen. Die Stärke dieser Firmen ist, dass sie finanziell gut dotiert sind; es ist nicht so, dass sie „gehedged“ sind und dadurch in Schwierigkeiten kommen.

**IP:** *Familienunternehmen sind also gute Geschäftspartner?*

**Soland:** Ja, diese Firmen sind sehr gut finanziert und sie können auch unternehmerische Risiken akzeptieren. Im Vergleich mit Europa geht es hier weniger formell zu, aber ebenso professionell. Und manchmal gehen die Verhandlungen sehr schnell, manchmal sehr langsam. Das hängt von den jeweiligen Positionen ab: Ist man in der „Win-Position“, geht es schnell, kommt man in die „Loosing-Position“, dann nicht. Denn niemand ist daran interessiert, Verlust zu machen.

**IP:** *Was sollte man auf jeden Fall vermeiden?*

**Soland:** Man sollte das Selbstverständnis des Mexikaners nicht hinterfragen, man sollte sehr respektvoll sein, denn die Leute haben über zwei, drei Generationen ihre Firmen aufgebaut und sind mit ihnen sehr verbunden – während wir doch eher an Nicht-Familien-Unternehmen gewöhnt sind, die börsendotiert sind, vor allem finanziell orientiert sind und wo nur die Zahlen gesehen werden. Hier sind die Zahlen natürlich auch wichtig, aber der „non financial aspect“ ist es ebenso.

**IP:** *Was würden Sie deutschen Unternehmen raten?*

**Soland:** Mexiko hat unwahrscheinlich viel Potenzial und wird langfristig für jeden, der hier investiert, zur Freude werden. Aber man darf nicht nur an kurzfristige Ziele denken. Man muss bereit sein, Schwierigkeiten zu überwinden und auch eine Durststrecke zu überstehen und nicht gleich aufgeben. Man darf nicht glauben, dass Geld alles ist. Geld ist nur ein Teil – man muss bereit sein, Zeit zu investieren! Man muss drei bis vier Wochen, auch mal drei Monate im Jahr hier sein, um ein Beziehungsnetz aufbauen zu können. Denn das dauert seine Zeit, das können Sie nicht in zwei, drei Tagen machen. Das ist die große Schwäche der Europäer, dass sie zu schnell mit ihrer Agenda kommen und dann sagen: das machen wir Montag, das Dienstag, das Mittwoch. Die

Menschen hier brauchen mehr Zeit, es ist eher so, dass man sich für diesen Montag verabredet und dann wieder für den nächsten Montag, und man geht mal zusammen Golf spielen oder gemeinsam ans Meer. Und dann klappt es. Diese Zeit muss man investieren. Wenn man das macht, wird man hier große Chancen finden, vorausgesetzt, man hat ein Produkt, das nachgefragt wird und das man auf dem nationalen Markt verkaufen oder exportieren kann.

**IP:** *Braucht man immer den persönlichen Kontakt?*

**Soland:** Ich glaube, wenn Sie langfristig hier sein wollen, brauchen Sie einen Manager vor Ort, der die Kontakte pflegt und repräsentiert. Oder wenn Sie als Mittelständler noch in einer Anfangsphase sind, sollten Sie eine Vertrauensperson hier in Mexiko haben. Aber auch als CEO würde ich Ihnen empfehlen, mehrere Wochen pro Jahr hier zu sein und auch ein gewisses Interesse an diesem Land, seiner Kultur und seinen Menschen zu zeigen. Das geht meines Erachtens Hand in Hand: Persönliches Interesse an diesem Land und Geschäftsentwicklung werden sich sehr stark parallel entwickeln.

**IP:** *Wie sicher ist das Land? Sind die Drogenkartelle eine ständige Bedrohung?*

**Soland:** Sicherheit ist für alle ein Thema. Sagen wir mal so, es ist ein bestimmtes Umfeld: Wenn Sie von Transporten durch das Land reden, von Fabriken in gewissen Gebieten des Landes, dann können Sie mit Geldforderungen konfrontiert werden, von den Kartellen. Man muss versuchen, sich nicht in diesen Bereichen zu bewegen. Insgesamt glaube ich nicht, dass es ein entscheidendes Kriterium ist, um in Mexiko zu investieren oder nicht. Es ist ein Element, das man beachten muss, ist aber kein Element, das eine Investition verhindert oder ermöglicht. Ich kenne kein einziges deutsches Unternehmen, das Mexiko in den vergangenen fünf Jahren aus diesem Grund verlassen hätte. Das Thema ist etwas schwieriger, wenn Sie im Bereich Landwirtschaft tätig sind. Da werden die Grenzen schnell sehr grau und Sie können nicht mehr unterscheiden, ob es eine echte Finca ist mit 20 000 Kühen oder ob es sich um ein von den Drogenkartellen geführtes Unternehmen handelt. Aber wenn Sie ein produzierendes Unternehmen sind, das ein Produkt herstellen, verkaufen und exportieren kann, dann werden Sie mit diesen Bereichen praktisch nie in Berührung kommen.

**IP:** *Was stimmt Sie besonders hoffnungsvoll in Bezug auf Geschäftschancen?*

**Soland:** Mexiko hat eine junge Bevölkerung, die demografische Pyramide hat noch die ganz klassische Form, auch wenn sich das langsam zu ändern beginnt. Aber fast 40 Prozent der Menschen sind jünger als 20 Jahre, 70 Prozent jünger als 40. Ein großer Teil der Bevölkerung ist heute noch gar nicht im konsumfähigen Alter – aber in den nächsten 20 bis 25 Jahren. Und damit wird es eine große Binnennachfrage nach allen möglichen Produkten geben, nach Konsumgütern, Autos usw. Mexiko hat ein enormes Potenzial.

Die Fragen stellten Uta Kuhlmann-Awad, Patricia Asare und Jana Baldus