

## ›El grupo Monterrey‹ – zur sozio-ökonomischen Formation einer regionalen Machtgruppe Mexikos

Von *Andreas von Schumann*

Das politische System Mexikos zeichnete sich lange Zeit durch seinen hohen Grad an Stabilität aus. Als wesentliche Faktoren können hierfür die Integrationskraft des korporatistisch aufgebauten Machtapparats der Partido Revolucionario Institucional (PRI), die das stark zentralistisch ausgerichtete Staatsgebilde kontrolliert, sowie das überwiegend reibungslos verlaufene Zusammenspiel von Staat und Privatwirtschaft in der Bestimmung der wirtschaftlichen Entwicklung genannt werden.

Verbunden mit den wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Landes, die sich mit Hilfe der Petrodollars und einer stetig anwachsenden Auslandsverschuldung bis 1981/82 notdürftig kaschieren ließen, kam in den 70er Jahren immer deutlicher das Abschwächen der Funktionstüchtigkeit des erstarrten Systems der ›Institutionalisierten Revolution‹ zum Vorschein.

Die Systemkrise macht sich sowohl in der Ausweitung systemoppositioneller Bewegungen bemerkbar als auch in dem schwieriger gewordenen Einigungsprozeß zwischen politischer Elite und Privatwirtschaft.

Die tiefen Brüche in den Beziehungen zwischen dem staatlichen und privaten Sektor gehen zeitlich einher mit dem Aufschwung der ›Grupo Monterrey‹ zur bestimmenden Kraft innerhalb des privaten Sektors. Die Industriellen aus dem nordöstlich gelegenen Bundesstaat Nuevo León mit der Submetropole Monterrey hatten während der Echeverría-Epoche (1970–76) die Federführung in den harten Konfrontationen mit dem PRI-Regime, bei der die Auseinandersetzungen um Aspekte der Steuerpolitik, Arbeitspolitik, Staatsinterventionismus und politische Öffnung kreisten, und schlossen mit Portillo zu Beginn seiner Amtszeit stellvertretend für den privaten Sektor ein demonstratives ›Waffenstillstandsabkommen‹, die sogenannte ›alianza para la producción‹. Diese exponierte Position der Grupo Monterrey in der Konfrontation mit dem PRI-Regime war zwar nicht neu – schon während der Regierungszeit von Cardenas (1934–40) kam es zu heftigen Dissonanzen, jedoch hatte sich während der Phase des ›milagro mexicano‹ das Kräfteverhältnis deutlich zugunsten der Grupo Monterrey verschoben. ›El presidente Cardenas pudo decirle al grupo empresarial Monterrey que, en caso de no aceptar este proyecto, podían dejar sus empresas en manos de los trabajadores, pero veinte años despues esto resultaba imposible ante el aumento del poder relativo de los empresarios con relación al Estado‹ (Meyer 1975: 1341).

Obwohl die Grupo Monterrey heute als eine Art ›Gegenmacht‹ in die Analyse des politischen Prozeß Mexikos miteinbezogen werden muß, fehlt es in der Diskussion

vielfach an ›Konkretem‹ zu dieser Gruppe. Meist finden sich Hinweise auf deren Bedeutung für die nationale Entwicklung lediglich in Beisätzen, ohne daß Aufschluß darüber gegeben wird, worauf denn eigentlich ihre Macht fußt.

In der folgenden sozio-ökonomischen Betrachtung soll eine Charakterisierung der ›Grupo Monterrey‹ nach den einzelnen Bestandteilen ihrer Macht sowie ihrem ›alternativen‹ Gesellschaftskonzept gegeben werden.

Die Grupo Monterrey ist eine sehr ›alte‹ Machtgruppe und kann als Nukleus der modernen nationalen Bourgeoisie in Mexiko verstanden werden. Sie waren schon vor der Revolution als Industrielle und vor dem Porfiriato als Handelsbourgeoisie in Nuevo León aktiv. Alle Zäsuren politischer, gesellschaftlicher und ökonomischer Entwicklung überstanden sie nicht nur unbeschadet, sondern bauten ihre Macht stetig weiter aus. Die Herausbildung der Grupo Monterrey ist nicht zu trennen vom eigenständigen Entwicklungsprozeß Monterreys zur Industriemetropole. In diesem Prozeß bildete sich nicht nur die materielle Grundlage ihrer Macht, er prägte auch das Selbstverständnis und die gesellschaftspolitische Orientierung der Grupo Monterrey und nicht zuletzt ihre Beziehungen zum PRI-Regime.

### ›Los Regiomontanos‹

»Life is different in the northern capital. The streets of Monterrey are cleaner; policemen wear neatly-pressed khaki uniforms, people are far more punctual for appointments and, despite the reputation for hard work, many shops close at lunchtime« (O'Shaughnessy/Chrislett 1980: 13). Schwärmereien solcher Art über Land und Leute sind weit verbreitet, besonders in ausländischen Publikationen über diese Region. Sie geben zum großen Teil das Selbstbild der Regiomontanos wieder.

Die Regiomontanos sind darauf bedacht, sich nachdrücklich abzugrenzen von ›Rest-Mexiko‹ und vor allem vom landläufigen Bild des Mexikaners. Ihr Stolz und ihre Überheblichkeit finden sich in prahlerischen Redewendungen wieder. »People in the north (Monterrey) work; people in central Mexico (Mexico City) think, and people in the south sleep« (zit. n. Good 1972: 14).

Das Bild des ›anderen‹ Mexikos hat seinen Ursprung in den wirtschaftlichen Erfolgen Monterreys und deren mythischer Verklärung. Der regiomontanische Mythos setzt bei dem konvertierten Juden Luis de Cavajal im 16. Jahrhundert an, der als erster Siedler den Kampf mit dem rauen Leben im Norden Mexikos aufnahm und hat seine Schlüsselfiguren in Isaac Garza und Francisco Sada (die Gründer des Imperiums der Grupo Monterrey), die laut Mythos mit Fleiß und Enthaltensamkeit die Region zu Wohlstand und Ansehen angeführt haben.

An der Pflege und Verbreitung des regiomontanischen Mythos sind vor allem die beteiligt und interessiert, die am stärksten mit dem Markenzeichen ›Los Regiomontanos‹ verbunden werden: die private Unternehmerschaft. Mehr noch als der Mythos haftet an der Kennzeichnung ›Regiomontanos‹ die Ideologie des ›empresa libre‹. Monterrey wird

nicht nur umgangssprachlich als die zweite Hauptstadt Mexikos, die Bastion des privaten Sektors oder auch »hive of private enterprise« (O'Shaughnessy/Christlett 1980: 13), gehandelt.

Diese Reputation kommt nicht von ungefähr. Sie ist sowohl auf die schwache ökonomische Stellung des öffentlichen Sektors in Monterrey zurückzuführen, der sich dort weitgehend auf infrastrukturelle Investitionen (Eisenbahn, Elektrizität etc.) beschränkt, als auch auf die starke soziale Basis, über die die regionmontanischen Unternehmer unbestritten verfügen.

### **Wer steht hinter der Grupo Monterrey?**

Der allgemeine Gebrauch des Begriffs »Grupo Monterrey« ist zumeist undifferenziert, insofern ihm die Gesamtheit der regionmontanischen Großunternehmer zugeordnet wird. Aber auch bei einer genauen Zuordnung, von welchen Unternehmensgruppen bei dem Gebrauch von »Grupo Monterrey« nun die Rede ist, lassen sich Unterschiede feststellen. So versteht Nuncio (1982) unter diesem Begriff lediglich die Unternehmensgruppen des Garza-Sada-Clans, wohingegen Basáñez (1981) neben der Garza-Sada-Familie der Grupo Monterrey die Grupo Trailers Ramírez sowie acht weitere Gruppen zuordnet: Fundidora Monterrey, Leona Textil, Maldonado, Cemento, IMSA, PROTEXA, González und Sada Gómez.

Ungeachtet dieser unterschiedlichen Fassungen besteht Einmütigkeit über die zentrale Machtstellung des Garza-Sada-Clans innerhalb der regionmontanischen Bourgeoisie. Er ist Potentat, Kern, Wortführer und Symbolfigur der Regionmontanos.

Die Abgrenzungs- und Zuordnungsprobleme entstehen aus den Besonderheiten der regionmontanischen Bourgeoisie.

Die wirtschaftliche Entwicklung in Nuevo León ist entscheidend von einer kleinen Zahl von Unternehmerfamilien bestimmt worden, deren Interessen sehr stark ineinander verwoben waren. Der bedeutendste Teil der regionmontanischen Bourgeoisie setzt sich noch heute aus den sogenannten »traditionellen« Familien zusammen, den Familien also, die schon Ende des letzten Jahrhunderts in Monterrey unternehmerisch tätig wurden. Der Garza-Sada-Clan, als die herausragende Familie, hat nicht nur über eine »Heiratspolitik« die Erinnerungen an die der europäischen Königshäuser wachruft, sein Kapital zusammenhalten und vergrößern können, sondern er hat es auch bis heute geschafft, sein unternehmerisches Imperium unter der Kontrolle des Clans zu behalten.

Doch familiäre Beziehungsgeflechte spielten nicht nur beim Garza-Sada-Clan eine wichtige Rolle, sondern ist ein allgemeines Kennzeichen der regionmontanischen Bourgeoisie. Neben dieser verwandtschaftlichen Komponente, die die Unternehmerfamilien eng zusammenhält, existieren auf verschiedenen Ebenen geschäftliche Verbindungen. Deren Spannweite geht von gemeinsamen Unternehmungen bis zum Austausch von Führungspersonal.

Eine integrative Bedeutung kommt hierbei gerade den »traditionellen« Konzernen

Cuauhtémoc (Mutterkonzern des Garza-Sada-Clans) und Fundidora zu, denen schon um die Jahrhundertwende der Einstieg in die industrielle Großproduktion gelang. Vellinga weist z. B. darauf hin, daß eine nicht geringe Zahl der sich erst in der Phase der Importsubstitution entfaltenden Unternehmensgruppen, ihren Weg über Managerposten in den Unternehmungen der ›traditionellen‹ Familien machte (vgl. Vellinga 1979: 71).

Wenn sich generell festhalten läßt, daß sich die regiomontanischen Unternehmer als eine weitgehend verwandtschaftlich geschlossene Gruppe mit gemeinsamen Interessen und einer starken Gruppensolidarität darstellen, dann heißt das nicht, daß sie nicht offen für ›Familienfremde‹ sowohl bezogen auf familiäre als auch auf geschäftliche Bedingungen wären;<sup>1</sup> und weiter besagt dies nicht, daß es nicht auch zu internen Differenzen und Konkurrenzverhältnissen kommt.

Erwähnenswerte Differenzen sind gerade bei den beiden ›traditionellen‹ Konzernen Cuauhtémoc und Fundidora auszumachen. Gegenüber dem PRI-Regime haben die beiden Konzerne – solange es sich nicht um lediglich regionale Interessen handelte – seit der Revolution Tendenzen eines unterschiedlichen Bezugs erkennen lassen. Während die Cuauhtémoc-Gruppe in all ihren Aktivitäten nie einen Zweifel an ihrer Gegnerschaft aufkommen ließ, hat der Fundidora-Konzern, unter der Führung der Familie Prieto, eine modifiziertere Haltung gegenüber dem PRI-Regime eingenommen. Während z. B. die Cuauhtémoc die konservative Oppositionspartei PAN (Partido Acción Nacional) förderte, gab die Fundidora der Partido Liberal ihre Unterstützung, die eine moderate Position zum PRI-Regime einnimmt.

Regional unterstützen die Fundidora sogar die PRI. Aber auch national werden der Fundidora die besseren Kontakte zur PRI-Administration zugesprochen (vgl. Vellinga 1979: 82 f.). Die Kooperation der Fundidora mit dem PRI-Regime ging sogar so weit, daß sie dem Staat eine 42 %-Beteiligung an ihrem Stahlunternehmen einräumte, eine beachtenswerte Ausnahme in Monterrey. Die stärkere Orientierung der Fundidora an die Nähe zur zentralen Macht und dem daraus entspringenden Nutznießen kommt auch darin zum Ausdruck, daß ihr Hauptsitz und ihre allgemeine Führungsspitze heute in Mexiko-Stadt, 1000 km von ihren Fabriken entfernt, angesiedelt sind.

Daraus ist aber nicht zu schließen, daß die Fundidora außerhalb der engen Bindungen der regiomontanischen Bourgeoisie steht.<sup>2</sup> Vielmehr ist diese Differenzierung mit spezifischen Interessen dieser Unternehmensgruppe zu begründen. Die Fundidora sind auch nicht als ›Grenzgänger‹ zu verstehen, sondern eher als regiomontane Präsenz im Zentrum der politischen Macht. Allerdings ist ihr Verhältnis gegenüber dem PRI-Regime weniger stark belastet als das der Cuauhtémoc-Gruppe. Der Unterschied besteht darin, daß es für die Gruppe Fundidora im Schatten der mächtigeren und vor

1 Vgl. hierzu die empirische Arbeit von Andrews (1976) zu den 299 herausragenden Wirtschaftsführern in Monterrey.

2 »An example is the Fundidora top man, Manuel Barragán, who partizipates on board of Cia. General de Aceptaciones, the most important of the Cuauhtémoc group« (Vellinga 1979: 72, Fn. 24).

allem exponierteren Cuauhtémoc-Gruppe pragmatischer ist, aufgrund ihrer besonderen Interessen, Konzessionsbereitschaft und Zurückhaltung gegenüber den politischen Machthabern zu demonstrieren. Dies hat innerhalb der regiomontanischen Bourgeoisie immer wieder zu zeitweiligen Animositäten zwischen der Fundidora- und der Cuauhtémoc-Gruppe geführt.

Gleichwohl, um das noch einmal hervorzuheben, ist die Gruppe Fundidora Teil des enggeknüpften Beziehungsgeflechts der regiomontanischen Bourgeoisie und solidarisiert sich mit dem Unabhängigkeitsstreben der Regiomontanos gegenüber der Zentralregierung. Die aufgezeigten Differenzen sind als Nuancen zu werten, die der allgemeinen Charakterisierung der regiomontanischen Bourgeoisie nicht widersprechen. Weshalb sie trotzdem erwähnt werden, hängt mit dem oben angesprochenen Zuordnungsproblem zusammen.

Wenn ich trotz der engen Verknüpfung und starken Gruppensolidarität der Regiomontanos die ›Grupo Monterrey‹ vornehmlich mit dem Garza-Sada-Clan identifiziere, dann deshalb, weil m. E. der Garza-Sada-Clan innerhalb der ›Fraktion des Nordens‹, wie die regiomontansische Bourgeoisie auch oft genannt wird, mehr als nur ein ›Fraktionsführer‹ ist: er bestimmt wesentlich das Profil, die Orientierung und die Auseinandersetzung mit dem PRI-Regime. Die anderen Unternehmensgruppen stärken zwar das politische Gewicht des Garza-Sada-Clans, bleiben aber im Hintergrund.

Da sich der Begriff ›el grupo Monterrey‹ auf der politischen Ebene gebildet hat, wird er m. E. in der Konzentration auf den Garza-Sada-Clan präziser.

### **Das sozio-ökonomische Machtspektrum der Grupo Monterrey**

Die nationale Bedeutung der Grupo Monterrey erwächst zwar in erster Linie aus ihrer ökonomischen Kraft, erschöpft sich darin aber keineswegs. Denn die Grupo Monterrey steht auch für ein ›alternatives‹ Gesellschaftskonzept – zu dem der PRI –, für das es sich eine soziale Massenbasis geschaffen hat.

#### *Die Struktur der ökonomischen Macht*

Nach der Ermordung von Eugenio Garza Sada, der ›Kaiser von Monterrey‹ genannt wurde (Sohn von Isaac Garza), im September 1973, kam es zur Neuaufteilung des Garza-Sada-Imperiums in vier Hauptgruppen mit unterschiedlichen sektoralen Schwerpunkten.

- a) Grupo Alfa (Stahl). Unter Leitung von Bernardo Garza Sada (Neffe von Eugenio Garza Sada) wurde der Gruppe als Hauptunternehmen das Stahlunternehmen HYLSA zugeordnet. Alfa weist im Stahlbereich eine vertikale Integration (von Eisenerz über die einzelnen Produktionsphasen der Stahlerzeugung – einschließlich Technologieentwicklung – bis zur Vermarktung) auf.
- b) Grupo VISA (Bier). Die Hauptstützen der VISA sind die Brauereien der Cuauhté-

moc und das Finanzunternehmen Banca SERFIN (hervorgegangen aus der Banco de Londres y México), das sich in den Händen der Garza Lagüera (Söhne von Eugenio Garza Sada) befindet.

- c) Grupo Vitro (Glas). Diese Gruppe wurde um die Unternehmen der Holding FICSA (Formento de Industria y Comercio S.A.) mit dem Hauptunternehmen Vidriera Monterrey, unter der Leitung von Rogelio Sada Zambrano gebildet. Ebenfalls zu dieser Gruppe gehört die Bank Banpais unter Leitung von Adrián Sada. Die Gruppe ist Mexikos größter Glasproduzent und stellt die dafür benötigten Maschinen in Eigenproduktion her.
- d) Grupo CYDSA (Chemie). Die chemische Industrie kam unter die Leitung von Andrés Marcelo Sada.

Jede einzelne Gruppe begann mit ca. 20 bis 30 Unternehmungen, insgesamt ungefähr 100 (April 1974), was sie in der Folgezeit erheblich steigern konnten: 1980 kontrollierten sie 375 Unternehmungen.

Um einen Eindruck über die Größenverhältnisse der Tätigkeiten dieser Gruppe zu geben, sollen ein paar Zahlen genannt werden. Nach der in der 'Expansion' vom 19. Aug. 1981 veröffentlichten Liste der 500 bedeutendsten Unternehmen in Mexiko lag Alfa 1980 auf Rang drei (und war damit größtes Privatunternehmen Mexikos<sup>3</sup>), VISA auf Rang fünf (damit zweitgrößtes Privatunternehmen<sup>4</sup>), VITRO auf Rang sechzehn und CYDSA auf Rang einunddreißig. Zusammengenommen haben die vier Gruppen 1980 100,6 Mrd. Pesos Umsatz erwirtschaftet (Expansion 19. August 1981), was 60 % der Umsätze der 20 größten Unternehmensgruppen von Nuevo León ausmacht (Nuncio 1982: 22).

Der ausgewiesene Nettogewinn belief sich auf 7,598 Mrd. (Centro de Información y Estudios Nacionales, zit. n. Nuncio 1982: 22). Die Gesamtzahl der Beschäftigten betrug in dem betrachteten Jahr 141.880 ('Expansion' 19: 08: 81). Nach Schätzungen der Financial Times erzeugten sie nicht weniger als 15 % des Bruttoinlandsproduktes (vgl. Basáñez 1981: 91).

Mehr noch als die Größe vermittelt die innere Struktur des Imperiums einen Eindruck über die ökonomische Kraft dieser Gruppe.

Bezeichnend für ihre industriellen Unternehmungen ist der hohe Grad an Diversifikation und zwar nicht nur im Sinne eines Mischkonzerns, sondern vornehmlich gerichtet auf horizontale und vertikale Verflechtungen der einzelnen Unternehmenseile. Außerdem besetzen sie für die nationale Entwicklung wichtige Sektoren wie z. B. die Kapitalgüterproduktion oder die chemische Industrie.

Bemerkenswert ist auch der hohe Anteil, den diese Gruppe als Industrielle am Finanzkapital besaß. Mit Mehrheitsanteilen an der Banca Serfin (grupo VISA) kontrollierte der Garza-Sada-Clan bis zur Verstaatlichung der Banken die drittgrößte Bank Mexikos.

3 Auf Rang eins lag das staatliche Unternehmen PEMEX und auf Rang zwei das semi-staatliche Stahlunternehmen SIDERMEX.

4 Auf Rang vier lag das staatliche Unternehmen 'Comisión Federal de Electricidad'.

Zählt man die Gesamtaktiva der Banca Serfin mit der zweiten Bank der Gruppe, Banpais (grupo Vitro) sowie mehreren kleinen Finanzinstitutionen der Gruppe zusammen, so kommt man für das Jahr 1978 auf einen Wert von über 100 Mrd. Pesos (vgl. Financial Times 4. Mai 1979).

Mit der Verstaatlichung der Banken verlor die Gruppe lediglich ein Instrument zur Absicherung ihrer Unabhängigkeit von staatlichen Finanzierungsinstitutionen und Kontrollen, nicht mehr. Denn die den Banken zugeordneten Industrieunternehmungen verblieben im Besitz der Gruppe. Daß sie das Dekret vom 1. Sep. 1982 nahezu widerspruchslos 'schluckten', liegt in dem sanierenden Effekt begründet, den die Übernahme der hohen Auslandsverbindlichkeiten der Banken durch den Staat für die Gruppe faktisch bewirkte.

Tatsächlich wurde ihre Position als Industrielle gestützt und über eine Reihe von Sonderkonzessionen (z. B. Führen von eigenen Devisenkonto, Gehaltskonten für ihre Angestellten) die Möglichkeit geboten, ihre Geschäfte weiter in relativer Unabhängigkeit zu führen, weshalb sie auch für das Angebot des Staates, die Banken teilweise wieder zu reprivatisieren, wenig Interesse zeigten.

Zu den vielfältigen unternehmerischen Aktivitäten der Grupo Monterrey muß abschließend noch auf deren marktbeherrschender Stellung in der Medienindustrie hingewiesen werden.

Die Fusion von mehreren Medienunternehmen führte 1973 zur Gründung des mit Abstand größten Medienkonzerns Mexikos: Televisa. Die Kontrolle über den mexikanischen Medienriesen liegt in den Händen von vier Familien: Azcárranga, Alemán, O'Farrell und Garza Sada (Federführend grupo Visa), wobei die letzte Familie die größten Anteile hält.

Televisa umfaßt 45 Unternehmen, die auf den Gebieten von Fernsehen, Radio, Zeitungen und Zeitschriften arbeiten. Von den 184 Mill. Dollar Gesamtumsatz des Jahres 1976 entfielen 78 % auf den Fernsbereich.

Mit 3703 Angestellten ist Televisa nicht nur in allen Landeshauptstädten Mexikos und bei allen wichtigen politischen und ökonomischen Institutionen des Landes, sondern auch international präsent.<sup>5</sup>

Der massive Einfluß von Televisa auf den Meinungsbildungsprozeß in Mexiko kann am Beispiel des Fernsehens veranschaulicht werden.

Televisa vereinigt 4 Fernsehkanäle (2, 4, 5 und 8), was sie in die günstige Lage versetzt, alters-, und schichtspezifisch die einzelnen Kanäle auszurichten. So konzentriert sich Kanal 2 auf die Mittelschicht, Kanal 4 auf die untere städtische Mittelschicht, Kanal 5

5 Einen Erfolg besonderer Art, der für die Leistungsfähigkeit und die Ansprüche des Konzerns spricht, konnte Televisa 1978 verbuchen. Es gelang ihm, die Nachricht vom Tod des Papstes zwei Minuten vor der Übermittlung in die USA zu senden. Und dies war kein Zufall, sondern wurde über für diesen Zweck installierte offene Telefonlinien nach Rom (24 Stunden jeden Tag) erreicht. »Los costos fueron compensados (. . .) por el hecho de haber ganado la noticia« (vgl. Basáñez 1981: 105).



richtet sich an die Jugend der Mittelschicht, wohingegen Kanal 8 ein eher kulturell anspruchsvolles Publikum ansprechen will.

Über diese Ausrichtung auf bestimmte Publikumsteile wird die Attraktivität und die Breite des Gesamtprogramms von Televisa natürlich erhöht. Wöchentlich strahlen die 4 Kanäle annähernd 412 Fernsehstunden aus, von denen 39 % aus den USA importiert und 61 % Eigenproduktionen sind (vgl. Basáñez 1981: 105).

Die straffe und hierarchische Organisationsstruktur von Televisa ermöglicht die direkte Einflußnahme auf die Programmgestaltung durch die Leitung des Konzerns. Wenn Basáñez den Medienkonzern als eine ›Organización operativa‹ der Unternehmerverbände bezeichnet, dann unterstreicht er damit sowohl seine Stellung auf dem Medienmarkt Mexikos als auch den starken Einfluß der Grupo Monterrey auf diesem Markt. »Televisa es la más poderosa organización de comunicación masiva en México (. . .) y tiene una fuerza económica desproporcionadamente por debajo de la del grupo Monterrey« (Basáñez 1981: 103). Obwohl dieser kleine Überblick zur ökonomischen Potenz und deren Präsenz in den verschiedenen Sektoren ein eindrucksvolles Bild der Bedeutung der Grupo Monterrey zeichnet, ist die Charakterisierung derselben noch unvollständig. Was fehlt und einen zentralen Stellenwert in der Betrachtung der Grupo Monterrey einnimmt, sind deren Aktivitäten zur Schaffung einer vom Staat unabhängigen sozialen Machtbasis.

### *Soziale Massenbasis*

Dem PRI-Regime fehlt nicht nur der wirtschaftliche Einfluß in Nuevo León, auch mangelt es ihm an der sozialen Basis. Die Massenorganisationen der PRI befinden sich in Monterrey buchstäblich in der Diaspora.

In Monterrey sind 60–70 % der organisierten Arbeiterschaft Mitglied in den sogenannten ›sindicatos blancos‹ (Vellinga 1979: 85 f.), die im Gegensatz zu den ›sindicatos rojos‹ (CTM, CROC, CGT) eine dem Privatkapital verbundene Position einnehmen.

So wie die Regiomontanos zur Avantgarde der modernen Bourgeoisie gehören, so trägt die Arbeiterschaft der Region Monterrey avantgardistische Züge im Aufbau der ›weißen‹ Gewerkschaften. Mit patrimonialer Fürsorge der Unternehmer entstand 1931 die ›Unión de Trabajadores Cuauhtémoc y FAMOSA‹ als erste ›weiße‹ Gewerkschaft in Mexiko. Einer christlich-sozialen Orientierung folgend treten sie in ihren Statuten nachdrücklich Formen eines ›liberalen Kapitalismus‹ als auch eines ›Marxismus-Leninismus‹ entgegen. »Pugnamos por la evolución hacia un orden social y económico más solidario, responsable de los derechos humanos que genere la armonización de intereses y la convergencia de esfuerzos para lograr una paz dinámica en justicia social« (zit. n. Nuncio 1982: 141).

Aus der 1936 gegründeten »Federación de Trabajadores de Nuevo León« ging später die ›Federación Nacional de Sindicatos Independientes‹ (FNSI) hervor, die ab 1964 ihre regionale Bezogenheit aufgab und national expandierte (ihren Hauptsitz aber weiterhin in Monterrey behielt). Heute ist sie die größte Organisation der rund 1 Million ›weißen‹



Gewerkschafter (10 % der organisierten Arbeiterschaft)<sup>6</sup> in Mexiko. In der ideologischen Orientierung lehnt sich die FNSI eng an die Union Cuauhtémoc y FAMOSA an.<sup>7</sup> Es scheint kein historischer Zufall zu sein, daß gerade Monterrey Geburtsstätte, Hochburg und ideologischer Richtungsweiser der nationalen Bewegung der »unternehmerfreundlichen«<sup>8</sup> Gewerkschaften in Mexiko ist. Die Beziehungen zwischen Unternehmern und Arbeiterschaft in Monterrey sind historisch stark von einem fürsorgenden Paternalismus geprägt. Der Unternehmer wird als Vater der betrieblichen Gemeinschaft verstanden, der sich den Sorgen und Nöten seiner Belegschaft annimmt. Die regionomantischen Großunternehmer, allen voran die Gruppe Cuauhtémoc, stehen in Mexiko als Pioniere und Modell einer unternehmerischen Sozialversorgung.

Der 1918 von der Cuauhtémoc-Gruppe gegründeten Kooperative »Sociedad Cuauhtémoc y FAMOSA« (SCyF), in der die gesamte Belegschaft, vom ungelernten Arbeiter bis zum Direktor Mitglied werden kann, wurde die Aufgabe zugeteilt, sich um die Wohlfahrt der Arbeiterschaft zu kümmern: »... con objetivos dirigidos a la superación moral, cultural y material del socio y su familia; es decir, al mejoramiento integral por medio del deporte, la recreación, la cultura y los servicios económicos, médicos y legales« (aus der Gedenkschrift von VISA zum 10. Todestag von E. Garza Sada, Monterrey 1983). In Zusammenarbeit mit den Wohlfahrtsabteilungen der großen Firmen der Cuauhtémoc-Gruppe, begann sie mit der Verteilung von Nahrungsmitteln und Kleidung an die Belegschaft. Parallel organisierte die SCyF Programme zur Schaffung von Wohnraum unter dem Motto: »Jedem sein eigenes Heim«. Bis Mitte der 60er Jahre finanzierte die SCyF 2333 Häuser, von denen 1300 in der »Colonía Cuauhtémoc« liegen<sup>9</sup> (Gedenkschrift s. o.).

Neben Nahrungs-, Kleidungs- und Wohnungsversorgung richteten die Großfirmen ein System von Krediten und Vorschüssen ein, um ihren Arbeitern bei finanziellen Problemen oder der Anschaffung von langlebigen Konsumgütern zu helfen. Darüber hinaus ließ die SCyF für die Belegschaft das Centro Recreativo de Sociedad (ein Gelände von 9 ha) und die Clínica Cuauhtémoc y Famosa bauen. Dies Netz sozialer Leistungen ist nicht nur der Cuauhtémoc-Gruppe eigen; insbesondere die Fundidora haben ähnliche Programme und Maßnahmen entwickelt. So war es die Fundidora, die die ersten Grundschulen für die Kinder ihrer Arbeiter errichten ließ (1911), welche bis 1970 von 73 193 Schülern durchlaufen wurden (Vellinga 1979: 96). Ebenfalls richtete die Fundidora vor den anderen Unternehmen Stipendienprogramme ein.

6 Die Zahlen wurden von der CANCINTRA (Cámara Nacional de la Industria de Transformación) herausgegeben (vgl. Nuncio 1982: 140).

7 Nuncio weist dies in einem Vergleich der Statuten beider Organisationen nach. Er fand nicht nur sinngemäße Übereinstimmungen, sondern wortwörtliche Übernahmen (Nuncio 1982: 142).

8 »La propiedad privada, es estímulo de trabajo y base firme de dignidad y independencia social y contribuye a dar firmeza y estabilidad a la familia de los trabajadores« (Art. 14 der »declaración de principios der FNSI« zit. n. Nuncio 1982: 142).

9 Ab Mitte der 60er Jahre ging diese Aufgabe an das Centro Patronal (Unternehmervereinigung) in Monterrey über, die das »Instituto Promotor de Habitaciones Populares« organisierte.

Als letztes soll in dieser Aufzählung der Eckpfeiler der firmeneigenen sozialen Infrastruktur noch auf das ›Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey‹ hingewiesen werden, welches 1943 unter Federführung der Gruppe Cuauhtémoc gegründet wurde und heute nicht selten als »Mexico's best centre of learning« (O'Shaughnessy/Chrislett 1980: 13) bezeichnet wird. Das Institut umfaßt die Ausbildung für Técnicos Medios, Preparatoria und Professional und hat allein in Monterrey ein gutes Dutzend Ausbildungsstätten. Darüber hinaus gibt es im ganzen Land ›Unidades‹, die dem Vorbild des ›Tec‹ folgten oder zu folgen gedenken.

All dies prägte das immer wieder feilgebotene Bild der regiomontanischen Unternehmer als die ›hombres de vanguardia en la justicia social‹. Hier ist nicht der Platz für eine kritische Auseinandersetzung über Intention, Reichweite und Empfänger der unternehmerischen Sozialleistungen (vgl. hierzu Vellinga 1979: 85–101). Es soll sich beschränken auf Hinweise zu den Motiven der regiomontanischen Unternehmer und vor allem zu den Wirkungen.

Der naheliegendste Grund für die umfangreichen Investitionen in die soziale Versorgung ihrer Arbeitnehmer ist nicht etwa die Großzügigkeit der Unternehmer, sondern die Absicht, die Arbeiterschaft an das Unternehmen zu binden und darüber hinaus, Kontrolle über die Arbeiterschaft zu erlangen. Was dafür spricht, ist einmal die Tatsache der selektiven Verteilung von Vergünstigungen. Bevorzugte Empfänger sind die qualifizierten Arbeiter und Angestellten und nicht etwa die bedürftigsten (vgl. Vellinga 1979: 95). Als ein weiteres Indiz, das für den Versuch der Unternehmer spricht, die Kontrolle über die Arbeiterschaft in ihren Händen zu halten, ist ihr Umgang mit Gewerkschaftern der ›sindicatos rojos‹ oder anderen Arbeitern, die sich in exponierter Form für ihre Interessen einsetzen, zu werten. Nicht nur, daß sie ihren Arbeitsplatz verlieren, es bestehen auch wenig Chancen, einen neuen zu finden, da sich die Industriellen mit Hilfe von ›Schwarzen Listen‹ vor sogenannten ›unerwünschten Individuen‹ zu schützen vermögen. Daneben gibt es Beispiele, wo mehrere hundert Arbeiter zur gleichen Zeit entlassen worden sind (vgl. Vellinga 1979: 101).

Der Erfolg der Strategie ›Zuckerbrot und Peitsche‹ läßt sich sowohl an dem hohen Organisationsgrad in den ›weißen‹ Gewerkschaften<sup>10</sup> als auch daran ablesen, daß »Monterrey's strike record is the best in Mexico« (O'Shaughnessy/Chrislett 1980: 13). Das Streben nach ›guten‹ Beziehungen zwischen Unternehmern und Arbeiterschaft sowie die Schaffung einer Massenbasis, ist nur das naheliegendste Motiv der regiomontanischen Unternehmer für den Aufbau einer eigenen sozialen Infrastruktur.

In all dem wirkt ein anderes Motiv mit, das über das der Arbeiterkontrolle hinausgeht. Der Aufbau ›eigener‹ Gewerkschaften, eines eigenen Sozial- und Bildungssystems ist mehr als nur ›Imagepflege‹; dahinter steht eine Konzeption, deren zentrales Element die Unabhängigkeit vom PRI-Regime und den von ihm beherrschten Institutionen und

10 Ein Vertreter der Firmenleitung von Alfa führte auf der Gründungsveranstaltung der Asociación Sindical Alfa folgendes aus: »Fortalecer nuestra autonomía frente a agrupaciones sindicales que no comulgan con la ideología y principios doctrinales que sustentamos« (zit. n. Nuncio 1982: 154).

Organisationen ist sowie – damit eng verbunden – die Demonstration und Entfaltung einer »Alternative« zum Projekt der Institutionalisierten Revolution. »La independencia del poder público ha sido un leit motiv del grupo (Monterrey, d. A.) para impulsar sus propios proyectos, diferentes de aquéllos que sostiene la fracción hegemónica de la burguesía nacional asentada principalmente, en el Valle de México y el Distrito Federal« (Nuncio 1982: 139).

### **Die gesellschaftspolitische Konzeption der Grupo Monterrey**

Die Grupo Monterrey stellt dem postrevolutionären Projekt der PRI eine Konzeption entgegen, die auf einem ideologischen Konglomerat aus wirtschaftsliberalen und sozialchristlichen Ideen fußt. Die zentralen Elemente der regiomontanischen Ethik wie Dispositionsfreiheit der Privatwirtschaft, soziale Verantwortung der Unternehmer oder die »Kooperation von Management und Arbeiterschaft in einer Atmosphäre des gegenseitigen Verständnisses«, beinhalten über die interessenspolitischen Implikate hinaus, die Formulierung eines expliziten Kontrapunktes gegen ein System, das dem Staat die Rolle des »Denkers und Lenkers« gesellschaftlicher Prozesse zuspricht, wie es der Leitlinie des PRI-Regimes entspricht. Die Opposition zum PRI-Regime ist eng mit einem von den Regiomontanos gepflegten Regionalismus und Separatismus verbunden. Mit dem Aufbau eines »alternativen« Sozialsystems, »alternativer« Gewerkschaften sowie »alternativer« Bildungsinstitutionen haben sie ihre Unabhängigkeit vergrößert, sich eine soziale Machtbasis geschaffen und ein eigenes Rekrutierungsfeld<sup>11</sup> entwickelt. »Los lideres de ambos grupos (PRI und Grupo Monterrey, d. A.) tienen poco en común, tanto en sus experiencias educativas, como en sus perspectivas« (L. Echeverría, zit. n. Camp 1978: 59). Die Bedeutung der Grupo Monterrey für das postrevolutionäre Mexiko reicht weit über die einer mächtigen Wirtschaftsgruppe hinaus. Die Gruppe hat eine gesellschaftspolitische Alternative zum PRI-Projekt aufzuweisen, für die sie sich eine soziale Massenbasis geschaffen hat. Und es ist voreilig, die wirtschaftliche und soziale Machtstellung der Gruppe nur auf die Region Nuevo León zu beziehen. Auch wenn Monterrey das Machtzentrum der Grupo Monterrey ist und ihre vielfältigen Aktivitäten hier ihre höchste Konzentration und Breite erfahren, so strahlt die sozio-ökonomische Macht auf die gesamte Republik.

Ihr wirtschaftlicher Einfluß ist in den meisten industriellen Zentren Mexikos unübersehbar: Bernardo Garza Sada hat z. B. einen Direktorenposten bei der Grupo Industrial Saltillo (Coahuila), ebenso ist er teilhabendes Mitglied im Verwaltungsrat der Gruppe Chihuahua (dessen Direktor Eloy Vallina ein Cousin von B. Garza Sada ist). Ähnliche familiäre und geschäftliche Bezüge lassen sich für Puebla und Guadalajara anführen.

11 Nach einer Studie von Andrews zur regiomontanischen Elite haben 1/3 der Führungskräfte in den Unternehmen der »traditionellen« Familien das Instituto Tecnológico in Monterrey oder das mit diesem kooperierende Institut in Massachusetts (MIT) absolviert (Andrews 1976: 33).

Das Sozialpartnerschaftsmodell der Regiomontanos scheint der wirtschaftlichen Expansion zu folgen. Ihre größten Erfolge außerhalb Nuevo Leóns konnte die FNSI in Chihuahua und Coahuila verbuchen (vgl. Mols 1981: 230).

## Literatur

- Andrews, George Reid*: Toward a re-evaluation of the Latin American family firm: the industry executives of Monterrey. in: Inter-American Economic Affairs. Washington/D.C. 30 (1976) 3
- Basáñez, Miguel*: La lucha por la hegemonía en México: 1969–1980. México/D.F. u. a. 1981
- Camp, Roderic*: Quiénes alcanzan la cumbre: la élite política mexicana. in: Foro Internacional. México/D.F. 19 (1978) 1
- Good, Loretta Louise*: United States joint ventures and national manufacturing firms in Monterrey, Mexico, o.O. 1972 Diss. Cornell Univ.
- Meyer, Lorenzo*: Veinticinco años de política mexicana. in: Comercio Exterior. México/D.F. 25 (1975) 12
- Mols, Manfred*: Mexiko im 20. Jahrhundert. Paderborn u. a. 1981
- Nuncio, Abraham*: El Grupo Monterrey. México/D.F. 1982
- O'Shaughnessy, Hugh; Chislett, William*: North Mexico. In: Financial Times Survey. London (1980) 28. Aug.
- Vellinga, Menno*: Economic development and the dynamics of class: the case of Monterrey, Mexico. Utrecht 1979

## **»El grupo Monterrey« – zur sozio-ökonomischen Formation einer regionalen Machtgruppe Mexikos**

Von *Andreas von Schumann*

The rise of the »Grupo Monterrey« as a decisive force within the private sector has been a development parallel to the crisis of Mexico's political system which has been smouldering since the beginning of the seventies.

Although the industrialists of the north-eastern state of »Nuevo Leon« have based their power on a diversified economy, their influence reaches beyond the economic sector. By initiating unions friendly to the employers and by organizing both company-run social security systems and private educational facilities, the »Grupo Monterrey« has successfully established its own mass support.

On the basis of economic and social ascendancy, this group confronts the postrevolutionary project of the »Partido Revolucionario Institucional« (PRI) with a socio-political alternative which has materialized out of a conglomeration of neo-liberal and social-christian ideas.

The assessment of the socio-economic formation of this originally regional power group highlights the political impact of the »Grupo Monterrey« on determining Mexico's development.

## **Mindanao/Südphilippinen: Hintergründe eines vergessenen Krieges**

Von *Rainer Werning*

Whereas more than three centuries of Spanish rule had failed to subdue the Muslim population – Moros – in the Philippine South, 48 years (1898–1946) of American administration set in motion the gradual subjugation of Mindanao and the Sulu archipelago. This was achieved through a four-pronged strategy, of direct military intervention (superior weaponry); internal colonisation (e.g. systematic transfer of surplus population from the North to the sparsely populated but resource-rich South); large-scale corporate investment and the creation/instrumentalisation of a basically Manila-centered (Christian) bureaucracy.

Since independence (1946) these processes have accelerated under the North-Filipino landed élite. Its shift in development strategy and emphasis on export-orientation and closer world market integration facilitated this group's iron-handed actions aimed at preserving its interests in close alliance with dominating foreign – largely North American – powers.

To uphold what was left of political self-determination, cultural identity and religious beliefs, the Moros resorted to armed resistance. The formation of the Moro National