

HofmannConsult

Märkte. Unternehmen. Personen.

Professionelles Know How für Markteintritts Strategien

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

www.hofmannconsult.com

Erfolgreiche Markteintrittsstrategie USA

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?	3
A. Analyse des US Marktes	4
1. Amerikanische Geschäftsleute haben andere Verhaltensmuster	4
2. Marketing ist eine Hauptfunktion	5
3. Lernen Sie die üblichen Konzepte im US Business	5
4. Analysieren Sie Ihre Stakeholders	6
4.1 Anwender Ihrer Produkte / Dienstleistungen	6
4.2 Marktforschung muss sein, aber bitte auch pragmatisch	6
4.3 Wie finden Sie Ihre Geschäftspartner	7
5. Wie esse ich einen Elefanten?	7
5.1 Technologische Infrastruktur	7
5.2 Über Qualität entscheidet der Kunde	8
5.3 Preisfest verkaufen ist eine Tugend	8
5.4 Service sells.....	9
5.5 Ohne E-Commerce geht nichts mehr	9
6. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen.....	9
6.1 Definieren Sie Ihren Markt	9
6.2 Der Standort muss dort sein, wo die Kunden sind	10
6.3 Bestimmen Sie Ihre Wettbewerbsposition	10
6.4 Bekanntheitsgrade aufbauen	11
6.6 Risikomanagement, Risikofaktoren	12
6.7 Förderprogramme	13
7. Rechtliche Voraussetzungen	13
7.1 Verträge, Bilanzen	13
7.2 Markenschutz kann sehr komplex werden	13
7.3 Die Produkthaftung beginnt mit der Werbeaussage und dem Handbuch	14
7.4 Vertragsrechte	15
7.5. Arbeitsrechte	15
B. Ihre Scorecard für Ihr USA Geschäft	15
C. Ihre Markteintrittsstrategie	16
1. Wahl der Struktur der Absatzwege, der „Channels“	17
2. Vertragliches	18
3. Anmerkungen zum Angebot im Exportgeschäft	18
D. Management und Organisation	18
1. Management	18
2. Organisation.....	19
E. Anlagen	20
1. Quellen für Ihre Planungsarbeit:	20
2. Messen	25
3. Wesentliche Inhalte für die Angebote im Exportgeschäft	27
4. Checkliste für den Markteintritt in die USA	28

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

Der amerikanische Markt ist vordergründig leicht zu erkennen, Daten sind genügend vorhanden, Wettbewerber schnell zu identifizieren. Weniger sichtbar sind die Fallen, in die man geraten kann, wenn man die Methoden des Wettbewerbs in rechtlicher Hinsicht nicht analysiert hat und die Verhaltensweisen der Kunden und Absatzmittler nicht genauestens studiert hat. Einen großen Teil der Risiken kann man vermeiden, wenn man systematisch vorgeht und entsprechende Mittel an Zeit und Managementkapazität investiert.

Die folgenden Seiten sollen eine kurz gefasste Übersicht über wesentliche Themen geben, die ein Unternehmen vor dem Markteintritt in die USA beachten muss. Der Autor erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da er nicht auf spezielle Märkte eingehen kann. Es gibt für den wettbewerbsintensivsten Markt der Welt keine Rezepte, sondern nur professionelles und systematisches Abarbeiten aller nötigen Voraussetzungen. Sorgfältige Planung ist nicht abhängig von der Unternehmensgröße.

Wir setzen voraus, dass vor dem Markteintritt in die USA ein Masterplan erstellt wird, als Projekt mit hoher Aufmerksamkeit seitens des Topmanagements, mit sauberer Analyse, mit quantitativen Zielen (Scorecard) und einem Marketing Mix mit ausreichendem Budget. Wir erwarten auch, dass die Zielsegmente genauestens definiert worden sind und ihre geografische Verteilung innerhalb der USA. Große Märkte kann man nicht in Handstreich nehmen.

Amerikaner denken in Prozessen

Es ist immer gut, in denselben Hirnwindungen zu denken wie der Partner bzw. Gegner. Amerikanische Geschäftsleute waren in der Regel am College oder an der Business School, die nach bestimmten Denkprozessen arbeiten: Situation, Ziele Maßnahmen, Kontrolle. In dieser Sequenz verlaufen dann auch die meisten professionell geführten Gespräche. Voraussetzung für sämtliche Entscheidungen ist ein systematischer Managementprozess. Die Gliederung dieses Artikels folgt im Wesentlichen nach diesem Strickmuster: Situationsanalyse, Zielsetzung, Maßnahmen, Erfolgskontrolle. Für Ihre Markteintrittsstrategie müssen Sie unbedingt die folgenden Schritte durchdacht und quantifiziert haben:

1	Grundsätzliche Entscheidung, den US Markt zu entwickeln, kritische Massen (Finanzen, Marketingkapazität, Zeitrahmen) definieren
2	Analyse des US Marktes <ul style="list-style-type: none">§ Verbraucherstrukturen§ Infrastruktur (Verkehr, Kommunikation)§ Preisstrukturen, Kalkulationsgrundlagen§ Politische Strukturen, Lobbyarbeit§ Rechtliche Notwendigkeiten, Vertragliches§ Netzwerke
3	Probleme und Chancen herausarbeiten
4	Balanced Score Card definieren (ausgewogene strategische Ziele)
5	Erstellung der Marketingstrategie, Vertriebswege, Partner wählen
6	Marketing Mix planen: <ul style="list-style-type: none">§ Produkte / Serviceleistungen (angepasst an den US Markt)§ Preisstellung, Kalkulation (Exportpreis Eskalation)

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

	§ Stakeholders identifizieren § Absatzwege heute und in der weiteren Evolution
7	Innerbetriebliche Voraussetzungen schaffen
8	Erfolgskontrolle, Berichtswege, Entscheidung, Monitoring

Abbildung 1: Managementprozess für den Markteintritt

Nehmen Sie sich zwischen 6 Monaten und zwei Jahren, um diesen Prozess konzentriert zu durchlaufen, mit allen Führungsebenen, die betroffen sind. Installieren Sie einen professionellen Projektleiter, der regelmäßig über den Planungsfortschritt berichtet. Das Projektmanagement sollte in die folgenden Schritte aufgeteilt werden:

1	Projektleiter installieren mit Projektteam
2	Definition der Kompetenzen des Projektleiters (personell, finanziell)
3	Bestimmung der Mitglieder des Projektteams
4	Definition des Projektumfangs (Dauer, Ressourcen/Budget, Ziele, Ergebnisse)
5	Arbeitsinstrumente, Software zur Projektplanung (MS Projekt)
6	Reporting, Entscheidungsfindung organisieren

Abbildung 2: Voraussetzung für das Projektmanagement

A. Analyse des US Marktes

1. Amerikanische Geschäftsleute haben andere Verhaltensmuster

Der amerikanische Durchschnittsgeschäftsmann hat Highschool Ausbildung und war am College. Wenn er besondere Fähigkeiten hat, machte er nach ein paar Praxisjahren seinen M.B.A. Anders als in Europa zählt das betriebswirtschaftliche Wissen und die Fähigkeit, mit seinen Mitmenschen gut zu kommunizieren und im Team zu arbeiten, zur Allgemeinbildung. Das ist für Amerikaner wichtiger als eine gute Kenntnis der Geschichte, der Literatur und der Kunst. Die amerikanische Managementkarriere im Marketing beginnt nicht im Stab als graue Eminenz mit unendlichen Zahlenanalysen, sie beginnt im Verkauf, um die wichtigsten „Stakeholder“ des Unternehmens kennen zu lernen: die Kunden. Ohne Marktkenntnis gibt es keine positive Entwicklungsmöglichkeit. Marketing ist eine Linienfunktion wie Finanzen, Herstellung oder Personal. In der geschäftlichen persönlichen Kommunikation sollte man daran denken, dass trotz der äußerlich informellen Art der Amerikaner klare Spielregeln gelten hinsichtlich der Kleidung, der Umgangsformen (möglichst keinen Körperkontakt, formelle Kleidung), und der Fähigkeit, zuzuhören („listening skills“ sind Bestandteil aller Verkaufstrainings).

Eine positive Grundeinstellung ist Voraussetzung für eine effiziente Verhandlungsführung, Situationen müssen positiv („think positive“) beschrieben werden, offene Meinungsverschiedenheiten oder kontroverse Diskussionen sind verpönt.

Im Prinzip sind die meisten Amerikaner auf fairplay eingestellt; wenn man Fehler macht, erhält man eine zweite Chance.

Teamgeist ist eine Eigenschaft, die durch sportliche Aktivitäten an der Schule schon systematisch anerzogen wird. Verkaufen ist gesellschaftsfähig, über Geld darf man ungeniert sprechen. Zu den wichtigsten Stereotypen gehören Eigenschaften wie:

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

- § Amerikaner kommen schnell zur Sache, langatmige Gesprächsvorbereitungen langweilen sie.
- § Sie unterscheiden im Geschäftsleben klar zwischen Zielen und Strategien, dafür hat der Managementpapst Peter Drucker gesorgt, indem der der amerikanischen Industrie (General Electric allen voran) das „Management by Objectives“ Konzept verordnet hat: Ohne Ziele keine schlüssige Strategie.
- § Alles, was man beschreibt, muss man quantifizieren können, am besten in Returns, als Break-Even Punkt oder in Form von EBIT oder „earnings before tax“.
- § Führungskräfte dienen ihrem Unternehmen absolut loyal, negative Aussagen über Wettbewerber werden verübelt, man kümmere sich am besten um seine Kunden und alle Möglichkeiten, sie zufrieden zu stellen und sie zu binden.

2. Marketing ist eine Hauptfunktion

Der Kunde ist in der amerikanischen Wirtschaft wie in keinem anderen Markt König, kundenorientiertes Denken und Handeln ist integraler Bestandteil unternehmerischen Handelns. Logischerweise drückt sich das auch in der Strukturorganisation aus, Marketing ist eine klare Linienfunktion. Der Marketingvorstand steht gleichwertig neben dem Finanzvorstand oder dem Vorstand „Manufacturing“. Dieser Marketingvorstand ist für das wichtigste, das ein Unternehmen hat, verantwortlich, für den Markt, für den Umsatz, für die Kundenzufriedenheit und damit für die Zukunft des Unternehmens.

Der persönliche Verkauf ist integraler Bestandteil des Marketing und nicht wie in Deutschland die Festung starker Verkäuferpersönlichkeiten. Wenn sich ein amerikanischer Kollege als Marketingchef vorstellt, nehmen Sie ihn ernst, er ist in der Regel mächtiger als jeder deutsche Vertriebschef. Er hat Einfluss auf alle Elemente des Marketing Mix: auf Produkte, Serviceleistungen, die Preisstellung und das Budget für Kommunikation und Werbung. Er ist verantwortlich für die Einhaltung der Preisstellung und der Marketingkosten, die oft mehr als 30% des Nettoumsatzes beinhalten. Prüfen Sie für Ihr Unternehmen, ob die amerikanische kundenorientierte Ordnung auch für Ihr Unternehmen als Beispiel dienen kann, definieren Sie einen Marketingchef, der den persönlichen Verkauf, den Service und alle Formen der Kommunikation (Werbung, Internet, Handbücher, Geschäftsstellen) unter sich vereint. Es ist eine alte Weisheit, dass gleichwertige Verhandlungspartner zu besseren Ergebnissen kommen. Gute Verkäufer übernehmen die Gewohnheiten ihrer Gegenüber.

3. Lernen Sie die üblichen Konzepte im US Business

Wenn Sie mit amerikanischen Geschäftsleuten zusammentreffen, sollten Sie sich auf Fragen wie

§ What markets are you in?	§ Welche Märkte decken Sie ab?
§ What are your strategic market segments?	§ Welche Marktsegmente haben bei Ihnen strategische Bedeutung?
§ What is your USP?	§ Welches Alleinstellungsmerkmal haben Sie?
§ What is your value proposition?	§ Welche Nutzen bieten Sie an?
§ What are your success factors?	§ Womit und warum haben Sie Erfolg?
§ What is your strategy for reaching your target segments?	§ Mit welcher Strategie erreichen Sie Ihre Zielsegmente?
§ When do you expect to break even?	§ Ab wann erreichen Sie Ihre Gewinnschwelle?
§ How do you see the barriers of entry?	§ Wie beurteilen Sie Ihre Eintrittsbarrieren?

Abbildung 3: Schlüsselfragen, die Sie beantworten müssen

eine schnelle und schlüssige Antwort parat haben. Das dient der schnellen Taxierung Ihrer Aktivitäten und der Einordnung Ihres Unternehmens in den Markt. Die Darstellung Ihres

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

Unternehmens sollte grundsätzlich erfolgsorientiert und zukunftsorientiert sein, die Unternehmensgeschichte interessiert weniger. Dass Ihre Produkte von hoher Qualität sind, setzt man als selbstverständlich voraus. Wenn Sie Ihre Produkte vorstellen, dann am besten mittels ihrer Anwendung, ihrem Nutzen und weniger in ihren technischen Eigenarten, nach der Argumentationskette:

- § Features
- § Advantages
- § Benefits.

Erklären Sie ein Produkt am besten damit, warum es der Kunde kaufen soll, welche Lösungen Sie ihm anbieten und weniger, welche technischen Details in dem Produkt stecken. Erklären Sie auch den wirtschaftlichen Wert und Nutzen, auch im Vergleich zum Wettbewerb. Natürlich gilt auch hier wieder, die Lösungen sollen nicht von deutschen Bedarfsstrukturen abgeleitet sein, sondern für amerikanische Verhältnisse gelten.

4. Analysieren Sie Ihre Stakeholders

Bei jedem Markteintritt sollten Sie sämtliche Personengruppen, mit denen es das Unternehmen zu tun haben wird, auflisten und ihrer Bedeutung nach analysieren: Es handelt sich um die so genannten „Stakeholders“ (Kunden, Interessenten, Vertriebspartner, Mitarbeiter, Kapitalgeber, öffentliche Verwaltung, Genehmigungsbehörden, Meinungsführer etc.).

4.1 Anwender Ihrer Produkte / Dienstleistungen

Selbstverständlich sind die vier bis sechs wichtigsten Marktsegmente bei den Endkunden die wichtigsten Personengruppen, die Sie sehr genau kennen müssen. Sie sollten in der Lage sein, diese Marktsegmente mittels demografischer und psychologischer Merkmale schnell und in wenigen Sätzen zu definieren. Für diese Zielmärkte müssen schlüssige Nutzenargumente (Value Propositions) ausgearbeitet werden.

Beispiel für „Value Propositions“:

Beispiel	Value Proposition	Nutzenargument
Mercedes Benz	More (value) for more (money)	Mehr Nutzen für mehr Geld
Lexus	More for the same	Mehr Nutzen für das gleiche Geld
Dell	More for less	Mehr Nutzen für weniger Geld
Amazon	The same for less	Das gleiche für weniger Geld
Ryan Air	Less for much less	Weniger Leistung für weniger Geld

Abbildung 4: Beispiele für Value Propositions

4.2 Marktforschung muss sein, aber bitte auch pragmatisch

Bezüglich der Analysen der strategisch wichtigen Marktsegmente geben Großunternehmen hohe Summen für Marktforschung aus, mit oft fragwürdigen und sogar falschen Ergebnissen. Sie sollten erst mal mit allen möglichen Sekundärquellen arbeiten und sämtliche Erkenntnisse immer aus mehreren Quellen prüfen. Besuchen Sie die einschlägigen Messen und lesen Sie die Fachpresse, dann haben Sie eine 80% Genauigkeit. Das ist oft konkreter und ungefähr

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

richtig und nicht mit den hochanalytischen Überlegungen intelligenter Marktforscher verfasst, die Anwender persönlich nicht kennen, eine Situation oft „haargenau falsch“ darstellen anstelle „ungefähr richtig“. Natürlich sind den Investitionen in Marktforschung, Verhaltensforschung, Kundenzufriedenheit über Wettbewerber keine Grenzen gesetzt, aber zu Beginn einer Markteinführung sollte Ihnen auch der Absatzmittler helfen, die wesentlichen Eigenheiten der Märkte zu erkennen. Auch an dieser Fähigkeit sollten Sie ihn messen.

4.3 Wie finden Sie Ihre Geschäftspartner

Neben den Endkunden nehmen die möglichen Absatzmittler eine Schlüsselposition ein. Ist doch die Wahl der richtigen Partner, in diesem Fall Importeure, Distributoren, Handelsvertreter, für den erfolgreichen Markteintritt die wichtigste Entscheidung. Zur Bewertung verschiedener Kandidaten sollten Sie eine fundierte Checkliste mit folgenden Kriterien (beispielhaft):

- § Besitzt der Händler den Zugang zu den relevanten Marktsegmenten, kennt es die Zielmärkte?
- § Ist der Partner kreditwürdig?
- § Passen seine Rabattforderungen in Ihre Kalkulation?
- § Hat er genügend Marketingpower in Bezug auf Bekanntheitsgrad, Einsatz von Verkäufern und Werbeaktivitäten?
- § Ist er serviceorientiert (wie viele Serviceingenieure werden beschäftigt, gibt es einen 24 Stundenservice an 7 Wochentagen, soweit notwendig)?
- § Welche Wettbewerbsprodukte sind im Programm?
- § Wie passen Ihre Produkte in sein Programm?
- § Auf wie viele Einzelhändler in welchem Verbreitungsgebiet kann er zugreifen?
- § Ist der Händler willens, auch Investitionen vorzunehmen (Demogeräte, Lagerware)
- § Verlangt der Distributor Exklusivität?
- § Gibt es noch spezielle lokale Auswahlkriterien, die auf dem heimischen Markt nicht wichtig sind (Probleme mit Minderheiten, Zugang zum Behördengeschäft etc.)
- § Ist der Händler bereit, über die Marktentwicklung zu berichten, gibt er Anregungen zur Optimierung von Produkten, Handbüchern, Preisfestlegungen?
- § Stimmt die Chemie zwischen Ihnen und dem Partner?

Checklisten wie diese müssen bereitliegen, wenn Sie nach Gesprächen auf Messen Ihre künftigen Partner analysieren und bewerten wollen.

Bezüglich der weiteren Stakeholders wie Meinungsführer, mögliche Mitarbeiter, Geldgeber, Behörden, Berater, Verbände etc. müssen auf ihre Bedeutung ebenfalls systematisch geprüft werden.

5. Wie esse ich einen Elefanten?

Der US Markt ist groß, es wird keinem Unternehmen gelingen, ihn im Handstreich im Ganzen zu nehmen. Unterteilen Sie den Gesamtmarkt sowohl geografisch als auch sachlich in kleinere Teile, sonst verschlucken Sie sich. Versuchen Sie am Anfang, verdauliche Teile innerhalb des Gesamtbildes dieses größten Marktes der Welt zu gewinnen und verlieren Sie sich nicht gleich in den technischen Details oder der Preise der Produkte des Wettbewerbs. Beginnen Sie in einem Bundesstaat oder einer „Metropolitan Area“, in der Sie einen konkreten Bedarf, freundliche Gesetze und hohe Kaufkraft festgestellt haben, als Testmarkt. Von dort aus sollten Sie dann einen weiteren Schwerpunkt aussuchen, verbunden mit dem Lernprozess aus der ersten Marketingübung.

5.1 Technologische Infrastruktur

Wir können und über den großen Markt der USA keine allgemeingültigen Aussagen über den Verbreitungsgrad von Hochtechnologie in der Industrie oder über die Durchdringung des

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

amerikanischen Durchschnittshaushalts mit technischen Produkten machen. Wir weisen auch hier eindringlich darauf hin, dass Sie Ihre künftigen Anwender genau nach ihrem Bedarf überprüfen, damit Sie keine „overengineered“ Produkte anbieten, die der Markt nicht bezahlen will. Die vielfach einfachen Gebrauchsgüter (Waschmaschinen, Autos, Haushaltsgeräte) reflektieren den Bedarf des Marktes und nicht die Wunschvorstellungen der Designer. Die amerikanische Druckindustrie druckt das, was der Kunde braucht und bezahlt und nicht, was der Reprofachmann als hochwertige Qualität gerne hätte. Qualität hat viele Facetten, beispielsweise auch Geschwindigkeit, wobei oft einfache Kopien anstelle aufwendiger Druckwerke ausreichen, nach dem Motto: „Good enough quality“.

5.2 Über Qualität entscheidet der Kunde

An diesen Satz müssen Sie sich bei der Beurteilung von Produkten und Dienstleistungen stets erinnern, auch das ist ein Teil der Kundenorientierung, die viele unserer Designabteilungen noch nicht verinnerlicht haben: Viel zu häufig gehen mittelständische, auch große Unternehmen noch von einem Qualitätsbegriff aus, der über technische Spezifikationen definiert wird. Allerdings wird auf dem US amerikanischen Markt unter „Qualität“ das verstanden, was der Kunde insgesamt wahrnimmt, mit welcher Lösung er in seiner Gesamtheit zufrieden gestellt worden ist. Das sind sämtliche Leistungen des Unternehmens, die eben im Marketing Mix zusammengefasst sind: Das Produkt, der Preis, die Lieferfähigkeit und die Kommunikation. Die Kundenzufriedenheit entsteht aus der Differenz zwischen den Erwartungen an das Produkt und das Unternehmen und der Lösung, die der Kunde erlebt. Wenn sich Ihre Mitarbeiter nicht an diesem Qualitätsbegriff gewöhnen können, laufen Sie Gefahr, Ihr Geld auf dem amerikanischen Markt an der falschen Stelle zu investieren. Wenn das folgende Chart das Qualitätsbewusstsein der amerikanischen produzierenden Industrie stärker gewichtet als der deutschen, ist es im Sinne des modernen „Quality Management“ zu verstehen, in dem auch ein freundlicher Kundenservice und ein schneller Telefonkontakt zum Qualitätsbegriff zählen.

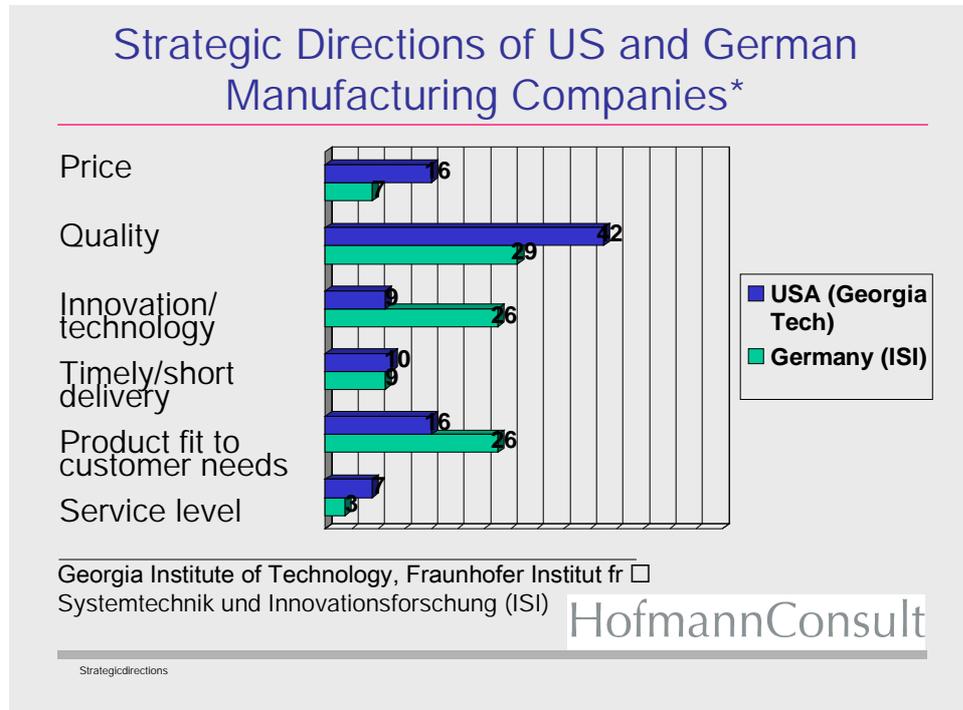


Abbildung 5: Deutsche und amerikanische Hersteller setzen andere strategische Schwerpunkte

5.3 Preisfest verkaufen ist eine Tugend

Das Preisbewusstsein ist so zu interpretieren, dass es die Amerikaner als eine Tugend ansehen, preisfest zu verkaufen. Amerikanische Investitionsgüterhersteller trimmen ihre Verkäufer auf Preisfestigkeit und machen einen Teil ihres Einkommens von der Fähigkeit

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

abhängig, ohne oder mit minimalen Nachlässen zu verkaufen. Oft fälschlicherweise als „knallhart“ missverstanden. Wenn Sie bei einer Verhandlung über den Preis verhandeln und laufend billiger werden, verlieren Sie Ihr Gesicht. Versuchen Sie, mit „weichen“ Faktoren wie Zugaben an Verbrauchsmaterial, Technikertrainings etc. den erwarteten Nachlass zu gewähren und halten Sie an dem anfangs genannten Preis fest.

5.4 Service sells

Dass die amerikanische Industrie allgemein serviceorientierter arbeitet, brauchen wir nicht zu vertiefen. Sie müssen den Service genau so berechenbar und zuverlässig organisieren wie Ihre Fertigung. Für nachlässigen Service haben Ihre amerikanischen Kollegen weniger Verständnis als für ein defektes Produkt. Wählen Sie Ihre Mitarbeiter für den Service nach emotionalen, psychologischen Faktoren aus, amerikanische Kunden wollen als Partner gesehen werden.

5.5 Ohne E-Commerce geht nichts mehr

Der Anteil der Umsätze, die mit dem Internet getätigt werden, wächst rasant, auch über die Landesgrenzen hinweg. Vom Kauf eines Autos bis zur täglichen Lebensmittelversorgung spielt die online Bestellung eine immer größere Rolle. Nutzen Sie das Internet auch bei der Anbahnung Ihrer geschäftlichen Kontakte, damit Sie sich überflüssige Reisen und Besuche ersparen. Bereiten Sie Ihre eigene Internetpräsentation so auf, dass Ihre potentiellen Gesprächspartner sich schon vorab ein Bild darüber machen können, wie professionell Sie auftreten.

6. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

6.1 Definieren Sie Ihren Markt

Der Markteintritt in die USA kann nur in Schritten verlaufen, zu groß sind die verschiedenen Submärkte in den USA, zu weit verstreut und zu fragmentiert. Im Sinne einer professionellen Vorgehensweise sollten Sie zunächst Ihren Markt so lösungsorientiert wie möglich definieren.

Company	Product orientation	Market orientation
Railroad	We run railroads	We move goods and people
Copier producer	We make copying equipment	We are in the document processing business
X-ray manufacturer	We make x-ray film	We are in the medical imaging business
Supplier of car industry	We make parts for cars	We are in the automotive supply business

Abbildung 6: Märkte müssen anwendungsorientiert definiert werden

Es ist typisch für die amerikanische Denkweise, eher in Anwendungen und Segmenten zu denken, und weniger in der technischen Bezeichnung eines Produktes. Die Anwendung führt viel leichter und schneller zu den Segmenten, in denen das Produkt angewandt, gebraucht wird. Wenn Sie Marktdaten vom statistischen Bundesamt brauchen, sollten Sie Ihr Produkt im SIC (Standard Industrial Classification), lokalisieren, in dem sämtliche Produkte und Dienstleistungen statistisch erfasst werden. Damit erhalten Sie Daten von der statistischen Größe Ihres relevanten Marktes.

Da man aber den Elefant nicht einfach auf einmal essen kann, ist es unbedingt nötig, den Gesamtmarkt in essbare Happen aufzuteilen, Marktsegmente, die eine relativ homogene

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

Bedarfsstruktur haben. Die Kriterien sind recht klar, aber in der Praxis ist die Segmentierung keine triviale Übung. Wählen Sie eine Region, einen Staat aus, in dem Sie tätig werden wollen, oder auch nur einen strategischen Kunden, den Sie gewinnen müssen.

Segmentierungskriterium	Beispiel
Geografische Region	xx Region, US Staat
Demografische / statistische Größen	Unternehmensgröße
Anwendungen	Technologie, Herstellungsmethoden, Intensität der Anwendung, unterstützte Prozesse
Einkaufspraktiken	Zentral, dezentral, direkt vom Hersteller, oder vom Händler
Psychologische Faktoren	Innovationsgrad, Verhalten zu ausländischen Lieferanten
Finanzielle Kriterien	Kreditwürdigkeit

Abbildung 7: Segmentierungskriterien für industrielle Märkte

Es ist keine akademische Spielerei, den harten Kern des relevanten Marktes zu ermitteln. Sie sparen viel Geld bei der Abstimmung Ihres Programms in der Herstellung und im Vermeiden von Streuverlusten im Marketing.

6.2 Der Standort muss dort sein, wo die Kunden sind

Das einfachste Prinzip bei der Standortwahl heißt „hin zum Kunden“ und damit sicher auch dahin, wo der Wettbewerb bereits sitzt. Wenn Sie Ihren Standort auswählen, dann sollte er am Anfang in einem der „Cluster“ liegen, mit optimaler Anbindung an die erforderliche Logistik. Softwarehersteller gehen natürlich ins Silicon Valley, Hersteller von Werkzeugmaschinen eher in den Gürtel zwischen Chicago und Detroit, Anbieter optischer Erzeugnisse nach Rochester oder Syracuse, Hersteller in der Energietechnik nach Texas. Auch wenn Sie nicht selbst in den USA produzieren werden, sollten Ihre Absatzmittler nahe den Marktclustern sitzen. Das sind alles „no brainer“ Tipps, aber sie müssen vom Projektleiter sehr genau abgearbeitet werden, um keine langfristige Fehlentscheidung zu treffen.

6.3 Bestimmen Sie Ihre Wettbewerbsposition

Suchen Sie zuerst Ihre möglichen Wettbewerber im Internet und halten Sie fest, unter welchen Definitionen Sie die gefunden haben. Entsprechende Stichworte müssen Sie in Ihrer Website hinterlegen und in Ihre eigene Nomenklatur einführen. Ein qualifizierter Vergleich beinhaltet allerdings alle Aktivitäten des Marketing Mix, und die sind aus dem Internet nicht so einfach zu erkennen:

- § Produkt /Serviceangebot
- § Preisen / Konditionen
- § Kommunikation (Qualität des persönlichen Verkaufs, der Internetpräsentation, der werblichen Darstellung, der Handbücher etc)
- § Qualität und
- § Verbreitung des Händlernetzes

Die Positionierung des Wettbewerbs und die angestrebte Position sollten Sie sich „quick and dirty“, also ohne großen Aufwand und „ungefähr richtig“ in einem Positionierungschart

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

aufzeichnen, selbst wenn die Kenntnisse über die Wettbewerber noch so ungenau sind. Dieses Chart zwingt zu einer Aussage und zu einer Identifikation, die Sie bei Ihren Marketingaktivitäten immer im Hintergrund behalten sollten:

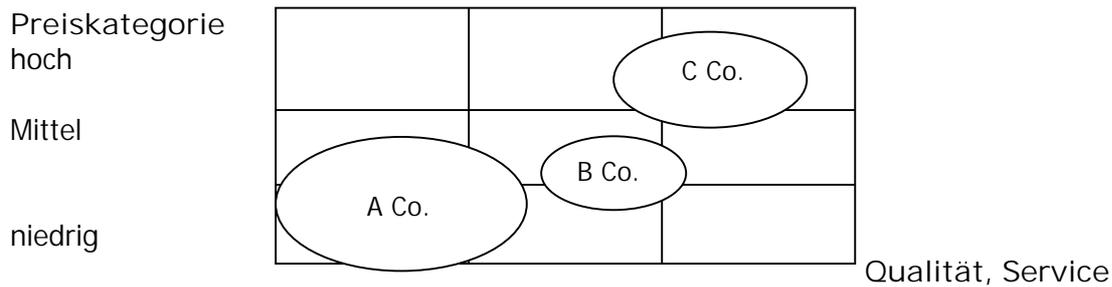


Abbildung 8: Wettbewerbspositionierung

Es gibt kein einfacheres Mittel, die eigene Marktposition auch seinen Mitarbeitern oder Partnern transparenter zu machen, und Sie sind nicht gezwungen, genaue Daten preiszugeben.

6.4 Bekanntheitsgrade aufbauen

Der wohl effektivste Weg, auf dem US Markt bekannt zu werden ist eine Messteilnahme auf einer der vielen regionalen Messen (siehe Anlage 2), es sind etwa 4000 pro Jahr. Anders als in Europa sind es kleinere, regionale Veranstaltungen mit einem reichhaltigen Programm an Fachvorträgen, Herstellerevents, Einladungen, um sich kennen zu lernen. Der Aufwand, an einer Messe teilzunehmen, ist vergleichsweise gering. In den USA bestehen die Messestände aus Sperrholz und Gipswänden, nicht wie in Europa aus Edelstahl, Glas und Edelhölzern. Für die Gestaltung und den Aufbau gibt es jede erdenkliche Hilfe seitens der Messeorganisation. Wie in jedem professionell geführten Marketingprozess, lebt der Messeerfolg von einer sorgfältigen Vorbereitung und Nachbearbeitung. Das Knüpfen und Festigen von Kontakten entsteht nicht zufällig durch das Laufpublikum. Einladungen müssen professionell erstellt, verfolgt und nachbearbeitet werden. Nicht alle Messen sind Ordermessen, sondern dienen der Gewinnung von Bekanntheitsgraden neuer Produkte und Anwendungen.

Es würde zu weit führen, alle Kommunikationsmöglichkeiten zu nennen, für eine (regionale) Markteinführung sind nicht nur die Methoden wichtig, sondern die Inhalte der werblichen Aussagen. Achten Sie darauf, dass alle Aussagen in den verschiedenen Medien stimmig sind. Die Inhalte von

- § Texten der e-mails für eine Messeeinladung,
- § Headlines auf der Homepage
- § Aussagen von direct mails (übrigens das teuerste Mittel in der Akquisition)
- § Texten von Kleinanzeigen und von
- § Sendungen über die lokale TV Station
- § Überschriften auf dem Messestand

dürfen nicht voneinander abweichen und müssen auf ihre Wirkung hin getestet werden. Dass Ihre Nomenklatur im englischsprachigen Auftritt einem professionellen CI Auftritt genügen muss, versteht sich von selbst. Hüten Sie sich vor hausgemachten Übersetzungen, der erste Eindruck muss professionell sein, denken Sie auch bei Ihren Aussagen oder Behauptungen an die Haftung für Ihre Produkte!

6.5 Die Wahl des Absatzwegs entscheidet über einen guten Start

Selbst wenn Sie mit dem Markteintritt über einen Importeur, einen Handelsvertreter oder über einen oder mehrere Distributoren beginnen, sollten Sie den nächsten Schritt in Ihrer Strategie einplanen. Die gesamte Palette der Exportaktivitäten umfasst folgende Formen:

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

Indirekter Export	Direkter Export	Sonderformen bis zur Direktinvestition
Exporthaus	Importeur	Joint Venture
	Distributor	Lizenzvergabe
	Exportagent	Lohnvergabe
	Exportkooperation	Niederlassung
	E-Commerce	Tochtergesellschaft

Abbildung 9: Mögliche Formen des Auslandsgeschäfts

Wenn Sie Kontakt zu Exporthäusern suchen, die Ihre Produkte im Ausland vermarkten sollen, wenden Sie sich an den Bundesverband des Deutschen Exporthandels (BDEX)

<http://www.bdex.de/>

Die Auswahl der Außenhandelsformen sollten Sie nach objektivierten Kriterien wie

- § Zeitraum für die Erreichung der geschäftlichen Ziele (Umsatz, Gewinn, Marktanteil, Bekanntheitsgrad)
- § Kontrolle über die Entwicklung der Geschäfte
- § Zielorientierte, kundennahe Marktbearbeitung
- § Einzusetzende Ressourcen (eigene Abteilung, Investitionen, Personal)
- § Eintrittsbarrieren, die man möglicherweise nur mit einem Partner überwindet
- § Risiko für die Investition, Rückzugsmöglichkeiten

vornehmen. Möglicherweise eignen sich Ihre Produkte für den Versand, dann können Sie die Grenzen in die USA mit dem Internet überwinden, wenn die Rückgabe keinen Aufwand bedeutet.

Bezüglich des Zeitraums für die Vorbereitungszeit brauchten Unternehmen der Region Baden-Württemberg zwischen unter einem Jahr und fünf Jahren:

Vorbereitungszeit	Anteil der Unternehmen in %
unter 1 Jahr	34,3
1-2 Jahre	35,7
2-5 Jahre	25,6
5 Jahre	4,4

Abbildung 10: Vorbereitungszeit für den erfolgreichen Markteintritt in die USA

Quelle: IHK Stuttgart, www.stuttgart.ihk24.de

6.6 Risikomanagement, Risikofaktoren

Nur zur Erinnerung, es gibt außer der Zahlungsmoral der Kunden noch andere wesentliche Risiken in den Geschäften in ungewohnten Märkten, die Sie bewerten müssen:

- § Marktentwicklung, Änderung der Kundenbedürfnisse
- § Wettbewerbsreaktionen, neue Produkte und Technologien
- § Gesetzgebung, Haftungsprobleme für Produktfehler oder unzureichende Produktbeschreibungen, Werbeaussagen und Handbücher

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

- § Währungsschwankungen
- § Lieferantenbeziehungen
- § Partnerbeziehung, unzureichende Leistung der Absatzmittler,

um nur die wesentlichen zu nennen. Zu diesen externen Risiken kommen natürlich noch die internen hinzu wie Auswahl der richtigen Projektleiter, und die Fähigkeit, sich auf die Mentalität der US Wirtschaft einzustellen.

Bezüglich des Forderungsausfalls mit Partnern, die man nicht kennt, gibt es zunächst zwei Maßnahmen: Vorkasse und oder die Prüfung der Kreditwürdigkeit über eine Auskunft wie beispielsweise D&B (Dun & Bradstreet) einholen. Es ist erstaunlich, wie wenig das zweite Instrument auch von prominenten Firmen genutzt wird. Vor Prüfung der Kreditwürdigkeit darf der Verkauf keine Verträge schließen, dürfen keine Waren ausgeliefert werden. Auch staatliche Exportkreditversicherungen sollten Sie prüfen, voran die sog. „Hermes“ Deckung.

6.7 Förderprogramme

Die Qualität und Wirksamkeit von Förderprogrammen ist so vielfältig und unterschiedlich, dass an dieser Stelle keine allgemeine Aussage gemacht werden kann.

Im Wesentlichen handelt es sich um

- § Exportberatungsprogramme (Exportberater der IHK)
- § Messerförderungsprogramme (über die zuständige IHK anfordern)
- § Exportkreditversicherung (u.a. Hermes-Kreditversicherungs-AG)
- § Exportkredite
- § Förderprogramme der EU

Die IHK ist auch hier der beste Ansprechpartner, da es ist nicht ist durch die vielfältigen Angebote hindurch zu finden.

7. Rechtliche Voraussetzungen

Für die folgenden Punkte wird es sinnvoll sein, einen Rechtsberater zu engagieren, der neben den gesellschaftsrechtlichen (die Wahl der Rechtsform), vertragsrechtlichen (wesentliche Bestandteile der Verträge mit Kunden, Lieferanten, Distributoren), auch die schutzrechtlichen (der Schutz intellektuellen Eigentums wie die Marke) und den Komplex der Produkthaftung abdeckt. Die folgenden Ausführungen sollen Ihnen zu besseren Antennen für die US Umgebung zu verhelfen.

7.1 Verträge, Bilanzen

Für die Organisation der kaufmännischen Dinge, der Rechnungslegung und Erstellung der Bilanz brauchen Sie einen CPA, einen Certified Public Accountant, der die Bilanzierung vornimmt und die steuerrechtlichen Dinge klärt und umsetzt.

7.2 Markenschutz kann sehr komplex werden

Anders als in Deutschland und Europa ist eine Marke in den USA nicht durch ihre Eintragung geschützt, sie muss auch zwingend benutzt werden. Eine Marke wird auch nicht auf ein ganzes Sortiment, auf eine ganze Firma angewandt, sondern für jedes Produkt einzeln registriert. So musste ein deutscher Modehersteller, dessen deutscher Markenregisterauszug eine halbe Seite umfasste, für den US Markt runde 15 Seiten eintragen lassen, ein unvergleichlich höherer Aufwand, wenn man die Gebühren für Rechtsanwaltskosten einrechnet. Wenn Sie US Verkaufsprospekte aufmerksam lesen, finden Sie bei ordentlich geführten Unternehmen auf der Rückseite des Prospekts alle Produkte des Prospekts, die durch Markenrechte abgedeckt sind, einzeln gelistet. Amerikanische Gerichte wollen die Benutzung beispielsweise durch Warenproben nachgewiesen wissen. Die Eintragung der Schutzrechte kann so unverhältnismäßig teurer werden als die Registrierung in Europa.

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

Peinlich genau müssen Sie den Schutzzumfang Ihrer Marke mit Ihrem Wettbewerber abgrenzen, es darf keine Überschneidung mit ähnlichen Marken und Patenten geben. Markenrechtliche Streitigkeiten werden schnell teuer und können leicht über \$100.000 kosten. Die Kosten eines Patentstreits sind ungleich höher. Deshalb fließen bereits während des Anmelde - Verfahrens stattliche Stillhaltegebühren.

Einen Vorteil hat das Prinzip, dass nur tatsächlich genutzte Marken geschützt sind, das ist eine bessere Transparenz: es gibt keine „Vorratsmarken“, die für Dritte gesperrt werden können. Jedem ® entspricht ein reales Produkt. Wenn Sie vor der konkreten Entscheidung stehen, Ihre Produkte und Marken in den USA schützen zu lassen, dann betreiben Sie Ihre Markenmeldung von Deutschland aus: Die Markenmeldung kann so erfolgen, dass die eigene Marke nochmals in Deutschland eingetragen wird, der Schutz aber bewusst auf die tatsächlich in den USA angebotenen Produkte beschränkt wird (siehe Handelsblatt Mittwoch, 1. Februar 2006, „Schutz von Ideen gleicht Drahtseilakt“).

7.3 Die Produkthaftung beginnt mit der Werbeaussage und dem Handbuch
Produkthaftung bedeutet, dass der Produzent oder Händler eines Produktes für Schäden haftet, die durch das Produkt (z.B. Lebensmittel, technische Geräte, Medikamente, Gebrauchsgüter) beim Verbraucher entstanden sind. Aufgrund der föderalen Struktur der amerikanischen Gerichtsbarkeit ist die Rechtslage in jedem US-Staat unterschiedlich. Das amerikanische Recht unterscheidet nach Fahrlässigkeitshaftung, Garantiehaftung und/oder Verschuldensunabhängiger Haftung:

Fahrlässigkeitshaftung (Negligence)

Hier wird geprüft, ob der Schaden durch die Handlung oder Unterlassung des Herstellers (mit-) verursacht wurden ist. Das Unternehmen haftet, wenn dessen Vorgehensweise mit einer vorhersehbaren, mit dem Gebrauch des Produkts verbundenen Gefahr zusammenhängt.

Garantiehaftung (Warranty)

Ein Unternehmer kann für entstandene Schäden haftbar gemacht werden, wenn er gegenüber dem Konsumenten Garantien in Bezug auf Sicherheit und Funktionstüchtigkeit des Produkts gewährleistet hat. Bei einer Klage prüft das Gericht den Wortlaut der Garantie. Es ermittelt dann, welche Garantien der Hersteller bezüglich Tests, Sicherheit und Schulung für die Benutzung eines Produkts abgegeben hat. Anhand dieser Angaben, überprüft das Gericht, ob diese Tatsachen ausreichen, damit der Kläger seinen Garantieanspruch geltend machen kann. Zu beachten ist, dass neben Warenbeschreibungen auch verbreitete Muster und Angaben in der Werbung oder auf der Verpackung als Garantiezusicherung ausgelegt werden können.

Verschuldensunabhängige Haftung (Strict liability)

Der Unternehmer trägt die Verantwortung für durch ein defektes Produkt entstandene Schäden. Auch wenn ihm dieser Defekt bei Auslieferung des Produktes unbekannt war. Außerdem können unter gewissen Umständen und je nach Vertragsgestaltung auch alle Beteiligten haften, die bei der Vermarktung der Ware mitgewirkt haben.

Es geht also im Wesentlichen um das, was der Hersteller verspricht. Sie sollten sämtliche Werblichen aussagen und Unterlagen auf Ihren Wahrheitsgehalt hin prüfen. Lassen Sie konkrete werbliche Aussagen auch vom Juristen prüfen. Beachten Sie bei der Erstellung von Handbüchern, Werbe- und Druckmaterial sowie Produktinformationen, dass sog. "Warnings" angebracht werden müssen. Lassen Sie diese Warnings unbedingt von einer amerikanischen Versicherungsgesellschaft, die Ihr Produkthaftpflichtrisiko übernimmt, oder von einem amerikanischen Anwalt prüfen.

Wenn man die Handbücher eines großen schwäbischen Automobilherstellers liest, dann klingen die Warnungen so, als wären sie für Amerikaner geschrieben und ins Deutsche

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

rückübersetzt worden, sie enthalten diese Warnhinweise, die dem fortgeschrittenen Anwender übertrieben erscheinen. Wie die Warnhinweise bei Herstellern von Plastiktüten, die ihre Produkte mit einem Hinweis beschriften, dass sich kleine Kinder damit ersticken können. Sie müssen Texte so schreiben, dass sie von wirklich allen Anwendern aller Bildungsstufen verstanden werden, am besten mit intensiver grafischer Unterstützung. Sie können sich dadurch viel Geld und Gerichtskosten sparen

Wenn Sie Ihr Risiko der Produkthaftung absolut minimieren wollen, schließen Sie einen Vertrag mit einer Versicherungsgesellschaft ab, die in Deutschland und in den USA vertreten ist.

Einen kostenlosen Leitfaden zum Thema amerikanische Produkthaftung erhalten Sie bei Eurojuris Deutschland e.V., Tel. 0211/2398744, E-Mail: liane_schoenberger@jurcom.de
Mehr unter: <http://www.ihk-bayern.de/newsletter2/out/p.php?a=dd071771d8f3b83410c2088e0ca9cab1444>

7.4 Vertragsrechte

Wie bei allen Verträgen, müssen Details wie die INCOTERMS genau spezifiziert werden, die Abläufe im Streitfall sorgfältig genannt werden. Auch hier ist es ratsam, einen Rechtsberater hinzuzuziehen, es sei denn, Sie beginnen Ihren Markteintritt mit einem deutschen Handelshaus.

7.5. Arbeitsrechte

Wenn Sie eine Niederlassung gründen oder gar eine Direktinvestition planen, denken Sie daran, dass es in den USA sehr genaue und detaillierte Rechtsvorschriften über die Regelung der Arbeit von ausländischen Arbeitkräften. Im Haufe Export Office Version 2005 sind diese Regelungen recht detailliert aufgezeigt, sodass wir sie hier nicht in aller Breite aufführen müssen (Haufe Export Office, Art. Nr. 09606).

B. Ihre Scorecard für Ihr USA Geschäft

Viele strategisch wichtige Ziele werden eher in Form von Maßnahmen beschrieben, als in genau beschriebenen „goals and objectives“. Ziele müssen verbindlich formuliert sein, ihre Erreichbarkeit messbar definiert sein über einen bestimmten Zeitraum. Ganz egal, welchen Markt Sie entwickeln wollen, Sie müssen sich kurz- und langfristige Ziele setzen, und ohne Quantifizierung bleiben Ziele Wunschvorstellungen. Wenn Sie ein amerikanischer Geschäftspartner nach Ihrer „Scorecard“ fragen sollte, meint er nichts anderes als Ihre Zielbündel. „To score“ heißt ganz einfach, Punkte machen wie im Sport. Und auf Ihrer Scorecard stehen alle Ihre Ziele, die Sie erreichen müssen.

Da es sehr unterschiedliche Ziele für einen Markteintritt gibt, sollte man sie strukturieren und bewerten wie

- § Gewinn
- § Umsatz / Absatz
- § Marketingkosten (in % vom Umsatz)
- § Marktanteil
- § Bekanntheitsgrad
- § Distributionsgrad

Nimmt man noch Innovationsziele und Ziele für Unternehmensprozesse hinzu (oft als „soft objectives“ bezeichnet), sprechen die Amerikaner auch von einer „Balanced Score Card“, da sie eine umfassende Grundlage bildet, das gesamte Unternehmen zu steuern.

Die Ziele müssen sich logisch aus der Situationsanalyse über den US Markt ableiten lassen. Solange Sie keine Orientierung über ihre eigene Zielsetzung haben, wird es unmöglich sein, die richtigen Maßnahmen zu planen, die optimale Strategie. Der Zeitraum sollte nicht unter drei Jahren liegen, ein Zeitraum der auch für die üblichen Businesspläne gilt.

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

Achten Sie bei der Formulierung Ihres Projektplans für den Markteintritt darauf, dass die Ziele von den Maßnahmen, den Strategien formal voneinander getrennt bleiben. Zwingen Sie alle Beteiligten, überprüfbare Ziele zu formulieren und sich dazu zu bekennen. Lassen Sie es nur in Ausnahmefällen zu, dass Ziele nicht quantifiziert werden. Wenn man ein „führender Anbieter“ werden will, muss man auch beschreiben können, welche Rangfolge man im Markt einnehmen will (was konsequenterweise eine gute Marktkenntnis über alle Wettbewerber erfordert).

Wesentlich bei der Zielfestlegung ist auch, dass alle beteiligten Mitarbeiter motiviert bleiben, die gesetzten Ziele zu erreichen. Auch müssen Ziele revidiert werden können, wenn man sich bei der Beurteilung der Marktsituation geirrt hat. Dies mündet direkt in Betrachtungen des Führungsstils, die wir an dieser Stelle nicht diskutieren können.

Der positive Effekt der „Scorecard“ ist im wesentlichen, daß nicht nur finanzwirtschaftliche Zahlen aus dem Finanzbereich dominieren, sondern auch Größen, die von der Qualität der Marktbearbeitung stammen, wie Bekanntheitsgrade und Marktanteile oder Zahl der zu gewinnenden Händler oder Kunden. Größen, von denen Ihre künftige Entwicklung abhängt.

Wenn Sie bei dieser Gelegenheit eine der positiven Tugenden der amerikanischen Geschäftsführung einbauen wollen, dann steuern Sie ihr Marketing (und nicht den Vertrieb) über Umsatz und Kostenziele gleichzeitig, die Kostenziele in % des Umsatzes. Messen Sie die Komponenten

- § Verkaufskosten (Kosten für Selling)
- § Werbung (Kosten für Advertising)
- § Verteilungskosten (Händlerkosten, Margen, Sales Promotion, also Distributionskosten)
- § Verwaltung (Kosten für die Verwaltung, für Administration)

in % vom Umsatz, von den Amerikanern kurz „SADAs“. Es gibt kein effizienteres Mittel, ihr Marketing erfolgsorientierter zu steuern: Lässt der Umsatz nach, werden gleichzeitig die geplanten Mittel zurückgenommen. Diskussionen über „antizyklische“ Geschäftsführung sind überflüssig und akademisch, da sie den Gewinn unmittelbar bedrohen. Sie erzwingen dadurch einen effizienteren Mitteleinsatz.

Sicher sind diese Ausführungen nicht USA - spezifisch, Sie kommen aber ohne eindeutige und klare Zielsetzung nicht aus, und nicht umsonst sind amerikanische Unternehmen konsequenter in der gewinnorientierten Steuerung ihrer strategischen Geschäftseinheiten.

C. Ihre Markteintrittsstrategie

Nach der Entscheidung der Zielsetzung für den Markteintritt müssen Sie alle Elemente des Marketing Mix und die strategisch bedeutsamen Marktsegmente festlegen und bewerten. Das geht nicht ohne formale Zwänge und ein Minimum an Dokumentation. Je besser Sie diese strategischen Elemente definieren und an den amerikanischen Markt anpassen, desto sicherer ist die Entscheidung für den richtigen Vertriebsweg und seine finanzwirtschaftlichen Auswirkungen.

Die folgenden Punkte müssen unbedingt Bestandteil des Einführungsplans sein und miteinander in einen logischen Zusammenhang gebracht werden:

Sie sollten nach der Analyse des amerikanischen Marktes für jedes strategisch wichtige Marktsegment ein eigenes Marketing Mix definieren und ermitteln, welche Kosten welcher / Umsatz welcher / Gewinn in den nächsten drei Jahren zu erwarten sind, nach dem Muster:

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

Marktsegment A	Situation, Chancen / Probleme	Ziele (Beispiele) / Umsatz	Strategie / Maßnahmen / Kosten	Finanzielle Bewertung / Gewinn
Produkte / Service		Umsatz, Mengen, Marktanteil, Servicezeit etc.		
Preise / Konditionen		Profitabilität, Ranking zum Wettbewerb		
Distribution / Absatzweg		Distributionsgrad		
Kommunikation		Bekanntheitsgrad		
				Profitabilität

Abbildung 11: Planungselemente für strategische Marktsegmente

Diese logische Verknüpfung zwischen den Phasen des Managementprozesses über die quantitativen Ziele, den Unterzielen der Marketing Mix Bestandteile ist eine der besten Übungen, die Sie mit Ihren Mitarbeitern anstellen könnten, nicht nur für den US Markt. Wenn Sie so die wichtigsten drei oder fünf Segmente nach ihrem finanziellen Beitrag vergleichen, ist Ihr USA Engagement mit weniger Zufällen belastet und besser fokussiert.

1. Wahl der Struktur der Absatzwege, der „Channels“

Die Größenordnung, in der Sie das US Engagement planen, bedingt einen bestimmten Mitteleinsatz sowohl innerhalb Ihres Unternehmens und bezüglich der Marketingaufwendungen. Je nach den „barriers of entry“, der Art der Dienstleistung oder der Komplexität Ihrer Produkte müssen Sie eine bestimmte kritische Masse an Geschäftsumfang erreichen. Wir werden an dieser Stelle nicht alle möglichen Vertriebswege (siehe unter Punkt 6.5 Vertriebswege, Abb.: 9) kommentieren, sie unterscheiden sich je nach

- § Einführungszeit
- § Investitionsumfang
- § Geschäftsrisiko
- § Kontrollmöglichkeiten
- § Kontakt zum Verwender

voneinander (siehe auch in Brenner/Lorber: Erfolgreich exportieren, Deutscher Wirtschaftsdienst ISBN 3-87156-243-2, 2000).

Die Entscheidung für den Vertriebsweg im Allgemeinen und für den Vertriebspartner im besonderen ist der Schlüssel zum Erfolg, auch für die Marktbearbeitung der USA. In der Praxis mittelständischer Unternehmen dürfte der direkte Export über ein Exporthaus oder der Weg über einen oder mehrere Distributoren oder einen Handelsvertreter am nächsten liegen. Deshalb müssen Sie Ihren möglichen Partner nach allen möglichen Kriterien prüfen (in Ergänzung zu den Punkten in Kapitel 4.2: Mögliche Geschäftspartner):

- § Kaufmännische Kriterien (Zutritt zu Ihren Märkten, Produktprogramm, Mitarbeiter, Referenzkunden, geografische Präsenz, Serviceleistungen, Lagerhaltungskapazität etc.)
- § Kreditwürdigkeit

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

§ Emotionale Kriterien (Pünktlichkeit, Integrität, Loyalität, Offenheit etc.)

Vor allem die emotionalen Kriterien, die man schwer messen kann, verdienen die meiste Aufmerksamkeit, die anderen kann man durch Analysen ermitteln: Stimmt die Chemie zwischen Ihnen und dem möglichen Vertriebspartner? Ein simples Mittel ist es, einige mehr oder weniger belanglose Geschäftsvorfälle zu organisieren (Testverkäufe veranlassen, Marktanalysen/Einschätzungen erklären lassen, Meetings auf Messen etc.), um sein Verhalten zu prüfen.

Alle anderen Maßnahmen wie Produktzulassungen, Handbücher erstellen, Medienproduktion, zählen zur Pflicht.

Aus strategischer Sicht sollten Sie sich nicht alleine auf den Vertriebsweg konzentrieren, den Sie für die Einführungsphase selbst brauchen. Möglicherweise müssen Sie für die Expansionsphase zusätzliche oder alternative Vertriebswege einsetzen. Jede Phase wird eine andere Konstellation benötigen, schon alleine aus der Tatsache heraus, dass im Handel eine überaus hohe Dynamik besteht.

Für alle Planungen ist es unabdingbar, dass Sie einen so genannten „Contingency Plan“, also einen Plan für das Scheitern einer gewählten Alternative, bereithalten.

2. Vertragliches

Sichern Sie sich die Unterstützung einer erfahrenen Kanzlei, die eine gute Kenntnis Ihres Zielmarktes und seiner Eigenarten kennt.

Bei der Vertragsgestaltung sind Details wie die Einigung über die INCOTERMS, Zahlungsmodalitäten und Einigung über Schiedsgerichte Standard. Auf jeden Fall muss der Vertrag eine Verpflichtung zur Leistung beinhalten: Was wird der Partner zum Erfolg beitragen, für welche Absatz / Umsatz / Serviceziele wird er sich bereit erklären. Auch eine Frist für die erste Phase der Zusammenarbeit darf nicht fehlen und eine Informationspflicht über Wettbewerbsaktivitäten, Verbraucherverhalten, gesetzliche Änderungen. Das sind Selbstverständlichkeiten, die aber in der Praxis unterschätzt und vergessen werden.

3. Anmerkungen zum Angebot im Exportgeschäft

Aus eigener Erfahrung wissen wir, dass bei Abwicklungsprozessen wenig Aufmerksamkeit auf den Adressaten gelegt wird, der das Angebot auf den Tisch bekommt: Die beauftragten Mitarbeiter sehen ihre Tätigkeit in der Verwaltung von Vorgängen und haben wenig Kenntnis von dem weit entfernten Abnehmer: Dabei ist es gut zu wissen, wer das Angebot auf den Tisch bekommt (Ingenieure oder Kaufleute), nach welchen Kriterien er / sie das Dokument beurteilt, an welchen Details er interessiert ist. Sind es juristische, kaufmännische, oder verkäuferische Kriterien?

In der Anlage haben wir wesentliche Punkte gelistet, die in einem Angebot als Visitenkarte enthalten sein müssen (Anlage 3). Wichtig ist es, mit den Nutzen des Angebots zu beginnen, den Leser für die eigenen Leistungen zu interessieren, und auf vorausgegangene Kontakte vorausgegangen sind. Amerikanische Entscheider wollen persönlich, auf ihren speziellen Bedarf hin angesprochen werden.

Lassen Sie sich einmal ein Angebot eines ordentlich geführten amerikanischen Unternehmens zusenden. Es wird nicht ausschließlich mit Produktinformationen ausgefüllt sein, sondern mit der Vorteilsargumentation beginnen.

D. Management und Organisation

1. Management

Für die Entwicklung des neuen strategisch wichtigen Geschäftsfelds US Markt müssen Sie zur Erstellung des „Business Case“ einen Mitarbeiter freistellen, der als Projektleiter sämtliche Vorbereitungen für den Markteintritt steuert, in enger Abstimmung mit der Geschäftsleitung. Im Idealfall bereitet er seine eigene Entwicklung vor und erhält nach positiver Entscheidung

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

über den Markteintritt die Verantwortung. Er muss bereit sein, mit einem höheren Risiko zwei Jahre ohne eigenen Apparat zu arbeiten und sich ständig Mitarbeiter aus diversen Abteilungen auszuleihen. Dabei ist eine hohe Integrität und Führungskompetenz gefragt. Aus seiner Grundlagenarbeit und der Zielsetzung der Geschäftsleitung lassen sich die notwendigen finanziellen Mittel und das erforderliche Personal ableiten. Denken Sie daran, die gesamte betroffene Belegschaft rechtzeitig in das Projekt zu integrieren und überlassen Sie es nicht den Gesprächen in der Kantine, die bestmögliche Strategie zu entwerfen. Denken Sie auch an die externen Serviceleistungen (Anwälte, Versicherungsgesellschaften, Logistikunternehmen, Steuerberater etc.), die rechtzeitig zu Rate gezogen werden müssen.

2. Organisation

Legen Sie größtes Augenmerk auf die erforderlichen Prozesse, die den höchsten Qualitätsanforderungen gewachsen sein müssen. Hier nur stichpunktartig die wesentlichen Prozesse:

Administrative Vorbereitung

- § Produktdesign
- § Nomenklatur der Produktnamen
- § Schutz der Warenzeichen
- § Überarbeitung sämtlicher Marketingunterlagen in amerikanisches Englisch und nicht in Oxfordenglisch!
- § Handbücher mit Warnings, Broschüren, Internetauftritt, Werbeaussagen etc.
- § Angebotswesen
- § Vertragswesen

Abwicklungsprozesse

- § Auftragsabwicklung
- § Finanzierung
- § Kalkulation
- § Kreditwürdigkeitsprüfung
- § Verpackung
- § Versicherungen
- § Fakturierung
- § Zahlungsabwicklung
- § Versand
- § Zollabwicklung

Nachbereitung (After Sales)

- § Gewährleistung
- § Kundendienst
- § Marketingcontrolling (Umsatz, Kosten, andere Ziele)
- § Analyse der Marketingperformance (als Rückmeldung zu allen Verantwortlichen des Marketing Mix, an Finanzen, Produktentwicklung, Verkauf und Kommunikation)

Wenn Sie nun sämtliche Arbeiten abgearbeitet haben, überlegen Sie sich, welches Unternehmen aus Deutschland seinen Markteintritt in die USA erfolgreich durchgeführt hat. Die verschiedenen IHK Symposien und Exportberater sind sicher ein guter Fundus für fachmännische Beratung, lassen Sie sich aber nicht irreführen, wenn Präsentationen zu glatt aussehen. Es gibt keinen problemlosen Marketingprozess im Inlandsmarkt, warum soll er auf dem US Markt mit dem intensivsten Wettbewerb und den best trainierten Marketingleuten einfach sein?

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

E. Anlagen

1. Quellen für Ihre Planungsarbeit:

Aus dem folgenden Adressenmaterial und über die Links erhalten Sie eine Fülle von Daten und Anregungen, mit denen Sie Ihre Marktanalysen und einschlägige Regelungen, die im Bericht nur grob ausgeführt wurden, vertiefen können:

Deutsche Regierungsbehörden

Deutsche Botschaft in den USA

4645 Reservoir Road, N.W.
Washington, D.C. 20007-1998
Tel: 0 01./2 02 / 2 98 40 00
Fax: 0 01 / 2 02 / 2 98 42 49
<http://www.germany-info.org>

Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai)
Servicestelle des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie
AgrippasträÙe 87-93
D-50676 Köln
Tel.: 0221 / 2 05 70
Fax: 02 21 / 20 57-2 12
info@bfai.de
<http://www.bfai.com>

Bundesaufuhramt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle
Frankfurter Straße 29 - 35
65760 Eschborn
Tel.: 06196 / 908-0
Fax: 06196 / 908-800
www.bafa.de

Auswärtiges Amt, Broschürenstelle
Werderscher Markt 1
10117 Berlin
Fax: 0 30 / 50 00 –
5 49 90 oder 0 30 / 50 00-5 41 95

EU-Zolldatenbank
mit Informationen über Handelshemmnisse, Zollsätze usw.
mkaccdb.eu.int

Deutsche Industrie- und Handelskammern in den USA / German American Chambers of Commerce (GACC)

GACC of the Southern United States
3340 Peachtree Road, NE Suite 500
Atlanta, GA 30326
Tel.: 0 01 / 4 04/2 39 94 94
Fax: 0 01 / 4 04/2 64 17 61
gaccsouth@mindspring.com
<http://www.gaccsouth.com/>

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

GACC of the Southern United States
3340 Peachtree Road, NE Suite 500
Atlanta, GA 30326
Tel.: 0 01 / 4 04/2 39 94 94
Fax: 0 01 / 4 04/2 64 17 61
gaccsouth@mindspring.com
<http://www.gaccsouth.com/>

GACC in the Midwest
401 North Michigan Avenue Suite 2525
Chicago, IL 60611-4212
Tel.: 0 01 / 3 12/6 44 26 62
Fax: 0 01 / 3 12/6 44 07 38
<http://www.gacom.org/>
gacom@techinter.com

GACC of the Western United States
5220 Pacific Concourse Drive, Suite 280
Los Angeles, CA 90045
Tel.: 0 01 / 3 10 / 2 97 79 79
Fax: 0 01 / 3 10 / 2 97 79 66
gaccwest@compuserve.com
<http://www.gaccwest.org/>

GACC - Colorado
3900 E 68th Avenue
Commerce City, CO 80022
Tel.: 0 01 / 3 03 / 8 37 11 46
Fax: 0 01 / 3 03 / 2 87 74 74
gacc@gacc-co.org
<http://www.gacc-co.org/>

GACC, Northwestern USA (Seattle)
Deutsches Haus (German House)
613 Ninth Avenue
Seattle, WA 98104
Tel.: 0 01 / 2 06/3 74 02 44
Fax: 0 01 / 20 6/3 81 84 37
info@gaccwa.org
<http://www.gaccwa.org/>

GACC, Inc. New York
40 West 57th Street, 31st Floor
New York, NY 10019-4092
Tel.: 0 01 / 2 12/ 9 74 88 30
Fax: 001 / 212/9748867
gaccny@compuserve.com
<http://www.gaccny.com/>

GACC, Inc. - Philadelphia
1515 Market Street, Suite 706
Philadelphia, PA 19102
Tel.: 0 01 / 2 15 / 6 65 15 85
Fax: 0 01 / 2 15 / 6 65 03 75

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

nfo@gaccphiladelphia.com
<http://www.gaccphiladelphia.com/>

Eine Sammlung wichtiger Anschriften auf 196 Seiten bietet das "Adressbuch Deutsch-Amerikanische Zusammenarbeit", das kostenfrei von der deutschen Botschaft in Washington herunter geladen werden kann (pdf-Datei 2,4 Megabyte);
<http://www.germany-info.org/relaunch/info/publications/addresses/directory.html>

US Institutionen

Generalkonsulate und Handelskammern

Generalkonsulat Düsseldorf
Willi-Becker-Allee 10
D-40227 Düsseldorf
Tel.: 02 11/7 88-89 27
Fax: 02 11/7 88-89 38
<http://www.usembassy.de/duesseldorf/index.htm>

Generalkonsulat Frankfurt
Siesmeyerstraße 21
D-60323 Frankfurt am Main
Tel.: 069/75350
Fax: 069/748-938
<http://www.usembassy.de/frankfurt/index.htm>

Generalkonsulat Hamburg
Alsterufer 27/28
D-20354 Hamburg
Tel.: 0 40/4 11 71-1 00
Fax: 0 40/41 32 79 33
<http://www.usembassy.de/consular/hamburg/index.htm>

Generalkonsulat Leipzig
Wilhelm-Seyfferth-Straße 4
04107 Leipzig
Tel.: 0341/231-840
<http://www.usembassy.de/consular/leipzig/index.htm>

Generalkonsulat München
Königinstraße 5
D-80539 München
Tel.: 0 89/28 88-0
Fax: 0 89/2 80-99 88
<http://www.usembassy.de/consular/muenchen/index.htm>

American Chamber of Commerce in Germany e.V.
Rossmarkt 12
D-60311 Frankfurt/Main
60001 Frankfurt
Tel.: 069/92910450
Fax: 069/92910411
accinfo@germany.cerf.net

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

<http://www.amcham.de>

European American Chamber of Commerce

250 Montgomery Street, Suite 700

San Francisco, CA 94104

Tel.: 0 01 / 4 15 / 9 83-95 65

Fax: 0 01 / 4 15 / 9 83-95 60

info@eaccsf.org

<http://www.eaccsf.org/>

US Chamber of Commerce

1615 H Street, NW

Washington, DC 20062, USA

Tel.: 0 01 / 2 02/4 63 54 60

Fax: 0 01 / 2 02/4 63 58 36

<http://www.uschamber.com/>

Amerikanische Regierungsstellen

Botschaft der Vereinigten Staaten in Deutschland

Neustädtische Kirchstr. 4-5

D-10117 Berlin

Tel.: 0 30/83 05-0

<http://www.usembassy.de>

U.S. Department of Commerce

14th Constitution Avenue., N.W.

Washington D.C. 20230

Tel.: 0 01 / 2 02 / 4 82 20 00

<http://www.commerce.gov/>

U.S. Department of Agriculture (USDA)

14th and Independence Avenue, S.W.

Washington, D.C. 20250

Tel.: 0 01 / 2 02 / 7 20-2791

<http://www.usda.gov/>

Small Business Administration (SBA)

Washington Office

409 3rd Street SW

Washington, D.C. 20416

Tel: 001 / 202 / 6064000;

Fax: 0 01 / 2 02 / 2 05 70 64

<http://www.sba.gov/>

U.S. Food and Drug Administration (FDA)

5600 Fisher's Lane

Rockville, MD 20857

Tel.: 0 01 / 3 01/5 94-27 35; (1-8 88) INFO-FDA oder (1-8 88) 4 63-63 32

<http://www.fda.gov/>

U.S. Treasury Department

650 Massachusetts Avenue, N.W.

Washington, DC 20226

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

Tel.: 0 01 / 2 02/9 27-77 77

Fax: 0 01 / 2 02 / 9 27-78 62

<http://www.atf.treas.gov/>

ATFMail@atf.gov

U.S. Federal Trade Commission (FTC)

600 Pennsylvania Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20580

Tel: 0 01 / 7 14 / 2 61-23 25

<http://www.ftc.gov/>

Environmental Protection Agency (EPA)

401 M Street, S.W.

Washington, D.C. 20460

Tel.: 0 01 / 2 02/3 82-20 90 oder (1-8 88) 7 82-7937

<http://www.epa.gov/>

International Revenue Service (IRS)

12th Street & Constitution Avenue,

N.W.; Washington, D.C. 20224

<http://www.irs.gov/>

Außenstelle des IRS in Deutschland, Bonn:

Tel.: 02 28 / 3 39 21 19

Eine Sammlung guter Anregungen des US Chamber of Commerce auf der Site

http://www.markteinstiegusa.de/Checkliste_USA-Markteintritt.67.0.html

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

2. Messen

Auswahl wichtiger US Messen (aus Haufe, Export Office 2005)

Die Tabelle zeigt eine Übersicht über wichtige amerikanische Messen, die jährlich stattfinden, für 2003

Der Ausstellungs- und Messeausschuss der Deutschen Wirtschaft e.V. (<http://www.auma.de>) informiert über Teilnahme und Fördermöglichkeiten im Rahmen seines Auslandsmesseprogramms.

Eine besondere Dienstleistung bietet der U.S. Commercial Service mit seinem International Buyer Program (<http://www.buyusa.gov/germany/de/reisen.html>).

Branche, Namen	Datum	Messeort
Heimelektronik International Consumer Electronics http://www.cesweb.org/	9.-12. Januar	Las Vegas
Automobile North American International Auto Show http://www.naias.com/	11.-20. Januar	Detroit
Haushaltswaren International Houswares Show http://www.houswares.org/	12.-15. Januar	Chicago
Sport The Super Show http://www.thesupershow.com/	20.-22. Januar	Las Vegas
Bauindustrie International Builders' Show http://www.buildersshow.com/	21.-24. Januar	Las Vegas
Kühl- und Heiztechnik AHR Expo 2003 http://www.ahrexpo.com/	25.-30. Januar	Chicago
Landwirtschaft World Ag Expo http://www.farmshow.org/	11.-13. Februar	Tulare
Naturprodukte Natural Products Expo West http://www.naturalproductexpo.com/	6.-9. März	Anaheim
Telekommunikation CTIA Wireless http://www.wow-com.com/ctiashow/	17.-19. März	New Orleans
Küche und Sanitäreinrichtungen Kitchen/Bath Industry Show http://www.kbis.com/	28.-30. März	Orlando
Energie Electric Power http://www.electricpowerexpo.com/	4.-6. März	Houston
Telekommunikation National Association of Broadcasters http://www.nab.org/conventions/nab2003/	5.-10. April	Las Vegas
Franchising-Konzepte	11.-13. April	Washington

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

International Franchise Expo http://www.franchiseexpo.com/		D.C.
Computer COMDEX Frühjahr http://www.comdex.com/	15.-17. April	Chicago
Lebensmittel und Ausrüstungen FMI Show http://www.fmi.org/	4.-6. Mai	Chicago
Hotel und Restaurant NRA Show http://www.restaurant.org/	17.-20. Mai	Chicago
Telekommunikation Supercomm http://www.supercomm2003.com/	1.-5. Juni	Chicago
Abfallwirtschaft und Recycling Waste Expo http://www.wasteexposhow.com/	3.-5. Juni	New Orleans
Kunststoffe National Plastics Exposition (NPE) http://www.npe.org/	23.-27. Juni	Chicago
Laborausrüstungen Clinical Laboratory Exposition http://www.aacc.org/	20.-24. Juli	Philadelphia
Baustoffe International Hardware Week http://www.ahma.org/	10.-12. August	Chicago
Mode Magic International http://www.magiconline.com/Home	25.-28. August	Las Vegas
Umwelttechnologie NAFEM http://www.nafem.org/	5.-8. September	New Orleans
e - learning Online Learning http://www.onlinelearningconference.com	22.-24. September	Los Angeles
Computer COMDEX Herbst http://www.comdex.com/	17.-20. November	Las Vegas

3. Wesentliche Inhalte für die Angebote im Exportgeschäft

Formale Inhalte	Adressat Absender Vertragsvorschlag Gültigkeit AGB / INCOTERMS
Kundenansprache	Bedarfsbezogen auf die Situation beim Kunden Personenbezogen, auf den möglichen Entscheider Vorgangsbezogen, auf vorangegangene Verhandlungen Nutzenbezogen, stellen Sie Ihr Alleinstellungsmerkmal (USP) heraus
Inhalte	Verbindlichkeit Befristung Bezug auf US Sicherheitsstandards Eindeutige Produktdefinition und Beschreibung mit Typenbezeichnung, Artikelnummern Tarifnummern gemäß Brüsseler Zollnomenklatur (für die Einholung von Importlizenzen) Statistische Warennummern Mengen / Maße und Gewichte (Statt „ton“ besser „metric ton“) Preis pro Einheit in US\$ Bezug zu den INCOTERMS (bei Leistungsabgrenzungen) Zusätzliche Leistungen (Training, Service, etc.) Lieferkonditionen (eindeutige Definition Gefahren / Eigentumsübergang, siehe INCOTERMS) Liefertermin und Lieferfrist Zahlungsbedingungen Finanzierung Eigentumsvorbehalt Garantiezeit und Umfang Konventionalstrafe Montage (Kostenübernahme) Liefervorbehalt (wenn Hermes keine Deckung übernimmt) Warenursprungszeugnis Gerichtsstand, Schiedsgerichtsklausel Rechtsgültige Unterschriften Anlagen (CDs, Broschüren, Handbücher)
Sprachregelung	Englisch, bzw. zweisprachig

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

4. Checkliste für den Markteintritt in die USA

Zur Situation

- § Anwendungsbezogene Definition Ihres Marktes (fast food, automotive, food processing)
- § Definition der Zielgruppe hinsichtlich ihrer Produkte im Inland und in den USA
- § Ihre Marktposition im Inland gegenüber dem hiesigen Wettbewerb
- § Ihre angestrebte Position in den USA
- § Welche Preisposition haben Ihre Produkte?
- § Die Struktur des Wettbewerbs in den USA, Ihre direkten Wettbewerber?
- § Die Preisstellung des künftigen Wettbewerbs
- § Designveränderungen Ihrer Produkte und Serviceleistungen (US Normen, UL Approbation)

Zur Vorgehensweise

- § Wählen Sie so genannte Clusterregionen, strukturstarke Regionen in den USA oder große Abnehmer
- § Fokussieren Sie sich am Anfang auf einzelne Bundesstaaten (Regionen) oder große Abnehmer
- § Kalkulieren Sie die Transportlogistik auf der Lieferantenseite und zu den Abnehmern
- § Erstellen Sie eine erste Kalkulation unter Berücksichtigung der in den USA üblichen Rabattstaffeln
- § Überschlagen Sie den Listpreis Ihrer Produkte, entwickeln Sie Ihre Kalkulation gemäß US Standards
- § Überschlagen Sie die „Exportprice escalation“ (Ihre zusätzlichen einmaligen und laufenden Kosten)
- § Schätzen Sie die Größenordnung Ihres Umsatzes für die nächsten drei Jahre
- § Definieren Sie eine Umsatzkostenrate für Ihre Marketingaufwendungen
- § Definieren Sie eine Umsatzgewinnrate für Ihr US Engagement (Werte über Drei Jahre)
- § Setzen Sie sich ein Ziel, ab wann Sie Ihren Break-even Punkt erreichen müssen
- § Überprüfen Sie die steuerlichen und rechtlichen Aspekte Ihres USA Engagements mit Ihrem Steuer- und Rechtsberater in Deutschland
- § Wählen Sie einen internen oder externen Berater aus, der die weiteren Schritte in den USA "vor Ort" mittelfristig und langfristig planen kann, gehen Sie zur nächstgelegenen IHK
- § Schätzen Sie die internen und externen Investitionen ab
- § Erstellen Sie eine erste Vertriebsstrategie, die nicht nur die Markteintrittsphase enthalten soll
- § Definieren Sie einen Anforderungskatalog für Ihre Vertriebspartner
- § Beschaffen Sie sich einen Überblick über die möglichen Vertriebspartner
- § Wählen Sie ein Unternehmen aus, das Sie als „Benchmark“ verwenden können
- § Überlegen Sie sich, wie Ihr werblicher Auftritt auf Ihre Zielgruppe wirkt. Ändern Sie Ihre Unterlagen, auch im Hinblick auf die unterschiedliche Rechtslage (Warnhinweise)
- § Prüfen Sie die Konsequenzen der US Produkthaftung, unter Umständen mit einem Anwalt oder einer Versicherungsgesellschaft

Markteintritt USA: Was muss ich beachten?

- § Suchen Sie sich eine kleine lokale Werbeagentur, die mit Ihrem Markt in den USA gut vertraut ist
- § Wählen Sie einen geeigneten Projektleiter zur Vorbereitung des Markteintritts aus, der mit dem US Markt gut vertraut ist
- § Definieren Sie, welche Rückmeldungen (außer Umsatz und Kosten) Sie über Ihr Engagement brauchen (Kundenzufriedenheit, Marktanteil, Wettbewerbsposition etc.).