



Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf

Postfachadresse: Postfach 10 10 17 · 40001 Düsseldorf
Hausadresse: Ernst-Schneider-Platz 1 · 40212 Düsseldorf
Telefon 0211 3557-0

Erfolgreich verkaufen in den USA

Die Vereinigten Staaten sind der größte zusammenhängende und zugleich konkurrenzfreudigste Binnenmarkt der Welt. Neben den geographischen Ausmaßen (9.826.675 km²) und der Verbraucherzahl (317 Mio. Einwohner) ist es die vorhandene Kaufkraft, welche die USA weiterhin zu einem der lukrativsten Märkte der Welt macht. Das Bruttoinlandsprodukt lag 2013 mit fast 17 Billionen U.S. Dollar knapp vor der gesamten europäischen Wirtschaftsleistung der 28 Länder der Europäischen Union auf Platz 1 (PPP). Wenige Zehntel Prozent Marktanteil in den USA sind somit gleichbedeutend mit einer marktbeherrschenden Position in einem kleinen europäischen Land.

Der amerikanische Markt ist zunächst leicht zu erkennen. Ausreichend vorhandene Daten zum Markt und den Wettbewerbern vereinfachen die ersten Schritte. Man sollte sich jedoch genauestens über die Methoden des Wettbewerbs in rechtlicher Hinsicht, sowie die Verhaltensweisen der Kunden und der Absatzmittler informieren. Dazu gilt es, systematisch vorzugehen und genügend Zeit sowie Managementkapazitäten zu investieren.

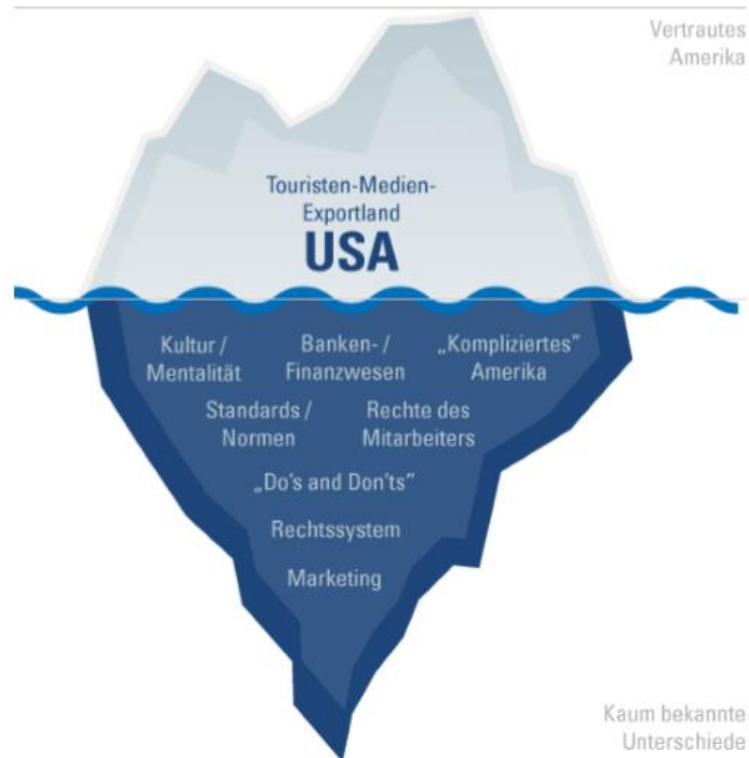
1. Herausforderung U.S. Markt

Der „Mega-Markt USA“ besteht aus vielen Teilmärkten. Allgemein unterscheidet man zwischen den Regionen New England, Middle Atlantic, Southeast, Midwest (Great Lakes/Plains), Southwest, Rocky Mountains und Far West. Wegen des Potentials, der Größe und der Vielfalt des amerikanischen Marktes ist es unabdingbar, Marktsegmente und Zielgruppen genau zu definieren. Es ist in der Regel nicht möglich, von dem Durchschnittsamerikaner als Kunden auszugehen.

Im Bereich der Konsumgüter gilt, dass der amerikanische Konsument, z. B. durch Werbung, wesentlich leichter zu beeinflussen ist als der deutsche Konsument. Das, was „in“ ist, verändert sich ständig. Dies erschwert die Entwicklung einer langfristig angelegten Marketingstrategie. Wer sich nicht an immer neue „Moden“ anpassen will, muss sich auf Marktsegmente konzentrieren, die nicht so modeabhängig sind oder die es schaffen, den Kunden an das Produkt zu binden.

Auch im Bereich der Investitionsgüter unterscheidet sich das Verhalten der Amerikaner von dem der Europäer. Zum Beispiel sind die Abnehmer gegenüber ihren bestehenden und bewährten Lieferanten loyal. Sie pflegen Tradition und Regionalbewusstsein. Technologie darf

nicht zu komplex sein. Damit ist die korrekte Bedienung bei vergleichsweise schlechter Ausbildung und häufigem Wechsel des Personals gewährleistet. Deutsche Technologie gilt teilweise als "over-engineered", dabei reicht „good enough“ oftmals aus. Diese Unterschiede sollte der deutsche Investitionsgüterhersteller auf jeden Fall beachten. Marktsegmentierung und Zielgruppenbestimmung haben eine große Auswirkung auf die Auswahl der regionalen Teilmärkte. Bei Investitionsgütern ist die Wahl der Teilmärkte meistens dadurch vorgegeben, dass sich die Abnehmer in bestimmten Regionen konzentrieren



© gatc LP

1.2 Die meisten Besonderheiten sind nur den örtlichen Experten bekannt

Große Unterschiede gibt es auch in Bezug auf die Rahmenbedingungen des Wirtschaftens. Abgesehen von Unterschieden im Banken-, Versicherungs-, und Transportwesen, im Steuersystem und beim Im- und Exportverfahren ist es insbesondere das Rechtssystem, das vollständig anders funktioniert als das deutsche.

Für Europäer ungewöhnlich ist darüber hinaus die Schnelllebigkeit des U.S. Marktes. Sie ist nicht nur bei Konsumgütern zu beobachten, sondern in gewissem Maß auch bei Investitionsgütern. Grund ist die starke Orientierung amerikanischer Unternehmen am Verkauf. Der Produktlebenszyklus ist kürzer als gemeinhin in Europa. Von den Unternehmen wird mehr Flexibilität verlangt. Deutsche Unternehmen berichten häufig über Schwierigkeiten, ihre Geschäftsmethoden so umzustellen, dass sie dieser Konkurrenz gewachsen sind. Ein Beispiel hierfür ist das U.S. typische aggressivere Marketing.

Die amerikanische Schnellebigkeit ist auch auf dem Arbeitsmarkt zu beobachten. Personalwechsel innerhalb kürzester Zeit sind normal. Dies hat erhebliche Auswirkungen auf die Strukturierung von Arbeitsprozessen und Produkten. Bedienung und Einarbeitung müssen vereinfacht und verkürzt werden. Unterschiedliche Standards, Normen und Maße gehören ebenfalls zu den Faktoren, die die Besonderheiten des U.S. Marktes ausmachen. Zuständig sind zum einen staatliche Stellen, zum anderen private Institutionen. Detaillierte Auskunft hierüber erteilt das Deutsche Institut für Normung e. V. sowie das National Institute of Standards in Washington, D.C. In der Regel ist es jedoch empfehlenswert, U.S. Normen oder Standards nicht in Europa, sondern direkt in den USA zu beantragen. Dabei können sowohl Zeit, als auch erhebliche Kosten gespart werden.

Trotz äußerer Freundlichkeit und Herzlichkeit sind Amerikaner harte Verhandlungspartner. Auch wenn sie als fair im Geschäft gelten, sollte bei vertraglichen Abmachungen alles schriftlich festgelegt werden. Dessen ungeachtet werden in den USA häufig geschäftliche Vereinbarungen mündlich getroffen; hierbei ist jedoch Vorsicht geboten, und eine gewisse Geschäftserfahrung als Voraussetzung anzusehen. Dazu ist zu beachten, dass eine positive Grundeinstellung Voraussetzung für effiziente Verhandlungsführung ist. Meinungsverschiedenheiten oder kontroverse Diskussionen sind weniger akzeptabel. In Geschäftssituationen kommen Amerikaner generell gerne schnell zur Sache und versuchen Beschreibungen stets zu quantifizieren (Break-Even Point, EBIT, etc.).

Eine sorgfältige und langfristige Vorbereitung, sowie die Inanspruchnahme von Experten in den USA ist der sicherste Weg, die größten Klippen im U.S. Geschäft sicher zu umschiffen.

1.3 Chancen und Herausforderungen deutscher Anbieter auf dem U.S. Markt

Deutsche Produkte sind meistens teurer als amerikanische oder auch andere importierte Produkte. 90 Prozent der deutschen Unternehmen differenzieren ihr Produkt in den USA durch bessere Qualität, lange vor Preis und Service. Dabei ist Qualität in den USA jedoch, was der Kunde insgesamt wahrnimmt. Nur die Gesamtlösung aus Produkt, Preis, Service und teilweise Lieferfähigkeit und Kommunikation entscheidet über die Zufriedenheit. Im Allgemeinen gilt:

$$\text{Qualität} = \text{Produkt} + \text{Service} + \text{Preis}$$

Sinnvoll ist es auch, Alternativstrategien zu entwickeln für den Fall, dass unterstellte Bedingungen sich in unvorhergesehener Weise ändern. Ein Unternehmen sollte in der Lage sein, ohne großen Zeitverlust in anderer Form das Geschäft weiterführen zu können. Eine solche Alternativstrategie kann darin bestehen, bei starkem Wertverlust des Dollars, in den USA eine Montage aufzubauen oder stärker mit amerikanischen Unternehmen zu kooperieren. Die besondere Herausforderung in diesem Zusammenhang besteht darin, sich schnell und gezielt an Veränderungen des Marktes anzupassen und neue Produkte zu entwickeln bzw. Produktanpassungen vorzunehmen.

Für Hersteller von Investitionsgütern ist es schwierig, Nischen auf dem U.S. Markt zu finden. Es gibt ein umfassendes Angebot von U.S. Herstellern mit breiter technologischer Palette. Dass deren Technologie zum Teil nicht deutschen Maßstäben entspricht, ist oftmals nur scheinbar ein Vorteil für deutsche Anbieter. Der amerikanische Maschinenbau hat Standards gesetzt, auf die sich die Kunden eingestellt haben. Deutsche Technologie wird hingegen manchmal als zu kompliziert empfunden.

Der amerikanische Markt für Investitionsgüter ist weitgehend gesättigt. Chancen bestehen heute hauptsächlich im Ersatzgeschäft und bei der Zulieferung entsprechender Komponenten, ferner auf dem Gebiet der Automatisierung von Produktionsstätten.

Nicht formalisierte Zugangshindernisse des amerikanischen Investitionsgütermarkts sind unvermutet hoch. Traditions- und Markenbewusstsein spielen hier eine ungleich stärkere Rolle als auf dem Konsumgütermarkt. Entsprechend groß ist der Präsenzvorteil, den amerikanische Investitionsgüterhersteller genießen. Darüber hinaus bestehen seit vielen Jahren eingespielte Beziehungen bekannter amerikanischer Hersteller zu den wichtigsten Absatzmittlern. In diese Phalanx von außen einzubrechen ist schwierig. Die sich hieraus ergebenden Nachteile eines „Newcomers“ zu überwinden gelingt nur durch gutes Marketing, Imagewerbung, gute Kundenbetreuung, intensive Verkaufsanstrengungen sowie Flexibilität bei der Preisgestaltung und den sonstigen Verkaufskonditionen.

2. Die ersten Schritte zum Erfolg auf dem U.S. Markt

2.1 Die richtige Fragestellung

Die gute Vorbereitung durch eine umfassende Marktanalyse ist ein unverzichtbares Element des Markteinstiegs. Folgende Fragen sollten unbedingt Bestandteil einer Marktanalyse sein:

- Bietet das Produkt oder die Dienstleistung dem amerikanischen Kunden einen besonderen Vorteil gegenüber bereits etablierten Produkten/Dienstleistungen (Produktpositionierung im Verhältnis zu Mitbewerbern, USP)?
- Muss das Produkt den amerikanischen Bedürfnissen angepasst werden und wenn ja, besteht hierzu die Möglichkeit?
- Welche Zielgruppen sollen angesprochen werden?
- Auf welchen Teilmarkt bzw. Teilmärkten soll man sich zunächst konzentrieren?
- Welche Markteintrittsstrategie eignet sich besonders?
- Welcher Preis ist realisierbar? Deckt er neben den Produktionskosten die zusätzlichen Logistik- und Verwaltungskosten (Versand aus Übersee, Lagerung in den USA)?
- Welcher Vertriebsweg bietet sich an?

- Welche Medien sollten in der Werbung berücksichtigt werden?
- Welche regionalen und nationalen Messen sind für das Produkt und die Zielgruppe wichtig?
- Welche technischen und rechtlichen Bestimmungen müssen für den Vertrieb des Produkts beachtet werden?

2.2 Wege zur Markanalyse

Eine Marktanalyse kann durchaus durch Eigenrecherchen erstellt werden. Ein Vorteil liegt darin, dass ein Unternehmen sein Produkt und die eigene Branche besser kennt als ein Berater. Der Nachteil von Eigenrecherchen ist, dass die eigenen Untersuchungen sich über einen verhältnismäßig langen Zeitraum erstrecken können und sich oftmals nur in einer theoretischen Dimension abspielen.

Extern erstellte Marktanalysen können den Marktinformationsbedarf eines Unternehmens in verschiedenen Phasen der Geschäftstätigkeit decken: Eine Marktanalyse kann bereits am Anfang der Geschäftstätigkeit, basierend auf breiteren Fragestellungen, sinnvoll sein. Zur Ergänzung sind recht kostengünstige Standard-Branchenanalysen in den USA verfügbar.

Als erweiterten Teil einer Marktanalyse, bietet gatc LP z.B. die Erstellung einer Feasibility Study an. Dabei werden die genauen Marktpotentiale sowie die notwendigen Ressourcen eines erfolgreichen Marktausbaus bewertet. Zusätzlich kann auch ein praktischer Produkttest, in Form von Fokus-Gruppen-Umfragen in der Vorstufe durchgeführt werden. Diese Chancenanalyse gibt Hinweise auf die Marktakzeptanz sowie die Sichtweise von Einkäufern und Entscheidern. Außerdem kann erörtert werden, welche Zertifizierungen sowie mögliche Zusatzleistungen oder Produktveränderungen für den U.S. Markt notwendig sind.

2.3 Informationsquellen für eine Marktübersicht

Bereits für die Informationsbeschaffung in Deutschland gibt es eine ganze Reihe von leicht zugänglichen und kostengünstigen Quellen; z. B. die [Deutsch-Amerikanische Handelskammer](#), die Außenwirtschaftsabteilungen der [Industrie- und Handelskammern](#) sowie der industriellen Branchenverbände und der Außenhandelsverbände. Das Internet ist zudem mitunter die beste Methode, anfängliche sekundäre Recherchen durchzuführen. Die Vorteile dabei sind u.a. die Fülle an, teilweise kostenlosen, Informationsquellen, sowie die Ortsunabhängigkeit.

Allgemeine Informationen über die amerikanische Wirtschaft, rechtliche Informationen, Auskünfte zu Zollfragen, Messen und Ausstellungen sowie Marktberichte gibt die Botschaft der Vereinigten Staaten in Deutschland heraus bzw. stellt sie auch auf ihrer Webseite teilweise zur Verfügung: <https://de.usembassy.gov/de/>. Behilflich sind auch die Wirtschaftsabteilungen der amerikanischen Generalkonsulate, die Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf, sowie

die Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Bundesrepublik Deutschland – Germany Trade & Invest www.gtai.de.

In den USA bieten sich für die Informationsbeschaffung vielfältige Möglichkeiten. Wichtige Informations- und Datenquellen sind die Publikationen und Statistiken der amerikanischen Regierung (US Department of Commerce - amerikanisches Handelsministerium), sowie der Bundesstaaten.

Spezielle Publikationen des Handelsministeriums sind u. a.:

- „*Statistical Abstract of the United States*“ sowie entsprechende statistische Jahrbücher der US-Bundesstaaten (entspricht dem Jahrbuch des Statistischen Bundesamtes in Wiesbaden);
- „*Industrial Outlook*“: jährlich erscheinende Vorausschau für sämtliche Wirtschaftssektoren;
- „*Survey of Current Business*“: erscheint monatlich und enthält aktuelle Informationen über allgemeine Wirtschaftsindikatoren sowie einzelne Sektoren; Zusammenfassungen gibt es unter dem Titel „*Business Statistics*“;

„Current Industrial Report“, „Current Business Report“ enthalten Produktionsstatistiken sowie Daten über die Geschäftsentwicklung des Einzelhandels.

3. Produktbezogene Faktoren

3.1 Produktauswahl und -gestaltung

Nur 11 Prozent aller deutschen Unternehmen passen ihr Produkt dem amerikanischen Markt an, obwohl solche Anpassungen wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Marketingstrategie in den USA sind. Generell ist es empfehlenswert, zunächst nur ein oder wenige Produkte auf einen neuen Markt zu bringen und nicht die gesamte Produktpalette. In diesem Zusammenhang ist auch entscheidend, auf welchem Leistungsniveau angeboten werden soll.

Die Bewertung von Investitionsgütern ist weniger schnellen Änderungen unterworfen. Deutsche Hersteller müssen sich darauf einstellen, in einer Reihe von Branchen auf eine weniger entwickelte Produktionstechnologie zu stoßen. Gerade bei Aufträgen zur Ergänzung bestehender Maschinen und Anlagen kann es vorkommen, dass einfache Technologie gefragt ist, die hinter dem modernsten Standard zurückbleibt.

Größte Vorsicht und sorgfältige Planung sind geboten, will man mit Massenprodukten auf den übersättigten Markt gehen. Auch dann ist es möglich, erfolgreich zu sein, wenn man das Besondere der Produkte herausheben kann, Qualität ist dabei eine Selbstverständlichkeit. Die

Produkte sollten anhand ihrer Anwendungen vorgestellt werden: Merkmale, Vorteile, und Nutzen. Man spricht hier in den USA auch vom so genannten „FAB Selling“ - Features, Advantages, Benefits.

Allgemein sollte man sich jedoch stets fragen, was der Markt verlangt und nicht was einem als Hersteller gefallen würde. Über Qualität und Bedarf entscheidet immer der Käufer. Ein Produkt dem Markt gezielt anzupassen, bedeutet geringeren Aufwand, als mehr als 317 Millionen Amerikanern vom Gegenteil zu überzeugen.

3.2 Preisgestaltung

Bei der Preisgestaltung stellen U.S. Hersteller einen anderen Aspekt in den Vordergrund als deutsche Unternehmen. Während deutsche Produzenten ihre Preise in erster Linie an den Kosten orientieren, leiten amerikanische Hersteller die Preise stärker vom Markt ab (top-down vs. bottom-up Approach).

Wenn die Marktforschung zum Beispiel für ein Konsumgut ergeben hat, dass der erzielbare Preis einen ausreichenden Gewinn nicht gewährleistet, so werden in der Regel Preis und Qualität gesenkt, so dass das Produkt konkurrenzfähig ist - oder es wird gar nicht produziert. Dieses gilt weniger für Luxusartikel und Produkte, die auf Nischenmärkte abzielen. Mit billigen Massenprodukten auf dem U.S. Markt erfolgreich zu sein, ist für deutsche Unternehmen oftmals sehr schwierig.

Folgende weitere Faktoren muss ein deutscher Hersteller bei der Preisbildung für den amerikanischen Markt berücksichtigen:

- Sofern er nicht in den USA produziert, fallen zusätzliche Transportkosten sowie teilweise Zölle an. Die Einschaltung zusätzlicher Vertriebsstufen, die manchmal wegen der Marktgröße erforderlich sind, verursacht zusätzliche Kosten in Form von z.B. hohen Werbeaufwendungen.
- Die Praktiken hinsichtlich Garantiegewährung beinhalten ein weitgehendes Entgegenkommen bei Reklamationen, das heißt Rücknahme und Umtausch von Konsumgütern. Nachbesserung und Service bei Investitionsgütern werden vom amerikanischen Kunden erwartet. Ein Sinken des Dollar-Kurses kann zur Folge haben, dass ein ursprünglich mit einem langfristigen Mittelwert kalkulierter Preis für die USA nicht mehr hinreichend ist.

3.3 Marketing

Die Wichtigkeit des Marketings in den USA wird von deutschen Unternehmen konsequent unterschätzt. Amerikanische Unternehmen geben im Durchschnitt 38 Prozent ihres Gesamtbudgets für das Marketing aus – deutsche Unternehmen hingegen weniger als die Hälfte davon. Noch gravierender ist der Unterschied bei deutschen Tochtergesellschaften in den USA, von denen 44 Prozent durchschnittlich weniger als 10 Prozent ihres Budgets für Marketing zur Verfügung stellen. Dabei ist stets zu beachten, dass das Marketing in den USA als Zusammenhang zwischen Preis, Produkt, Distribution und Kommunikation betrachtet wird. Man spricht hier auch von einem so genannten Marketing-Mix, welchen es zu erstellen und umzusetzen gilt. Ziel ist es, den Markt, durch komplementäre Marketingstrategien der einzelnen Bereiche, effektiv und nachhaltig zu bearbeiten. Um in den USA erfolgreich zu sein, ist ein ausgewogenes Marketing unumgänglich. Hierbei sollte, gerade in der Anfangsphase, nicht oder am wenigsten gespart werden. Effektives Marketing erhöht nicht nur Ihren Bekanntheitsgrad, sondern baut Ihren allgemeinen Markenwert kontinuierlich aus.

3.4 Verpackung

Die Verpackung hat in den USA über die üblichen Werbeeffekte hinaus eine wichtige Funktion für die Erklärung der Eigenschaften und die Handhabung des Produkts. Die Verpackung muss einen Teil der Aufgaben übernehmen, die unzureichend geschultes Bedienungspersonal manchmal nicht erfüllen kann. Gute Erklärungen des Produkts und vor allem Warnungen vor Missbrauch sind auch im Hinblick auf die Risiken der Produkthaftung wichtig.

3.5 Service

Service spielt in den USA eine erheblich wichtigere Rolle als in Deutschland. Nur 17 Prozent aller deutschen Unternehmen halten Service für einen wesentlichen Punkt ihrer Verkaufsstrategie. In den USA setzen dagegen 82 Prozent aller Unternehmen auf Service. Dies hat zur Folge, dass Kunden auch Kunden bleiben. Amerikaner haben allgemein weniger Verständnis für nachlässigen Service als für ein defektes Produkt.

Bei Investitionsgütern wird erwartet:

- Kundennahe technische Beratung
- Durchführung der Installation bzw. Unterstützung des Kunden bei der Installation
- Einfahren der Maschine/Anlage; Einarbeitung/Bedienungsschulung des Personals
- Reparaturservice und Fehlerbehebung innerhalb von 24 Stunden
- Ersatzteilversorgung: muss kurzfristig verfügbar sein
- Englischsprachige, und auch teilweise spanischsprachige Ansprechpartner

In jedem Fall ist die Nähe zu einem Flughafen mit guten Verbindungen in die gesamten USA wichtig, damit Servicepersonal und Ersatzteile gegebenenfalls in kürzester Zeit bereitgestellt

werden können. Deutsche Firmen können sich durch zuverlässigen Service gegenüber der hohen Fluktuation auf dem amerikanischen Markt positiv abgrenzen.

Auch im Bereich der Konsumgüter ist Service sehr wichtig. Rücknahme und Umtausch von Waren, die aus Mangelgründen oder auch wegen Nichtgefallen beanstandet werden, sind an der Tagesordnung. Hersteller gewähren auch oftmals eine so genannte „money back guarantee“: Der Kaufpreis wird bei Beanstandungen zurückerstattet. Händler bieten zum Teil darüber hinaus eine erweiterte Garantie an, die der Kunde gegen einen Aufpreis erwerben kann. Ein ähnlicher Servicestandard sollte auch von deutschen Unternehmen angeboten werden, um Kundenloyalität zu sichern.

4. Vertriebswege in den USA

4.1 Überblick

Eine allgemeine Empfehlung für die Wahl des „richtigen“ Vertriebsweges kann es nicht geben. Der geeignete Vertriebsweg hängt zunächst einmal davon ab, ob das Produkt ein Konsum- oder Investitionsgut ist. Während der Markt für Konsumgüter praktisch über das gesamte Land verteilt ist und damit - zumindest längerfristig - erhebliche Anforderungen an das Verteilungsnetz stellt, ist der Markt für Industriegüter stärker auf bestimmte Regionen konzentriert.

Generell unterscheiden sich die Vertriebswege in den USA nicht wesentlich von denen auf dem deutschen Markt. Die Größe des Landes erfordert oftmals die Einschaltung von zusätzlichen Vertriebsmittlern. Das können zum Beispiel Importeure sein, die deutsche Unternehmen und ihre Produkte in gewissem Umfang in den USA vertreten. Es können ferner „Distributors“ sein, die Produkte an den Handel „verteilen“.

Deutsche Unternehmen bedienen sich zumeist einer Kombination verschiedener Vertriebsformen. Nur wenige Unternehmen stützen sich völlig auf ihr eigenes Vertriebssystem in den USA. Selbst dann, wenn deutsche Unternehmen in den USA mit einer lokalen Gesellschaft vertreten sind, bedienen sie sich häufig zusätzlich noch der Vertriebsmittler, um den Markt effizienter bearbeiten zu können.

4.2 Kooperation mit einem amerikanischen Hersteller

Die Kooperation mit einem amerikanischen Hersteller, der möglichst komplementäre Güter produzieren sollte, ist der einfachste und schnellste Weg, um auf dem U.S. Markt Fuß zu fassen. Hierbei hat man jedoch keinerlei Kontrolle über die Intensität, mit der das Produkt auf dem Markt eingeführt wird. Man hat geringe Möglichkeiten, auf die Positionierung des Produkts und die hierauf angewandten Instrumente des Marketing-Mix Einfluss zu nehmen. Dazu kommen noch die Risiken des „Know-how“ Abflusses an den amerikanischen Hersteller.

4.3 Handelsvertreter und Importeure

Handelsvertreter in den USA werden Agents oder Manufacturer Representatives genannt. Im Prinzip handelt es sich hierbei um selbständige Handelsvertreter, die auf Provisionsbasis arbeiten. Im Unterschied zum deutschen Recht gilt dabei in den USA weitgehend Vertragsfreiheit. Vorschriften über Ausgleichspflicht bei Vertragskündigungen oder ähnliche sozialbedingte Einschränkungen werden durch den Gesetzgeber i. d. R. nicht gemacht. Weil keine Investitionen im Markt getätigt werden müssen und nur nach Abschluss eines Auftrags geliefert wird, sind sowohl das Risiko als auch die Kosten für den Hersteller gering. Dennoch ist die Wahl dieser Vertriebsform nicht problemlos, weil man auch hier nur geringen Einfluss auf die Vermarktung und die Entwicklung des eigenen Produkts auf dem amerikanischen Markt hat.

Für deutsche Unternehmen ohne Niederlassung in den USA ist der Weg über einen selbständigen Importeur, der auf eigene Rechnung arbeitet, eher empfehlenswert. Der Importeur, der oftmals ein eigenes Lager unterhält, beliefert je nach Situation Distributor, Großhandel, Einzelhandel oder auch direkt den Endkunden. Insbesondere besteht hier ein Vorteil im Hinblick auf die auch für deutsche Exporteure nicht unproblematische Haftungssituation: Als selbständiger Anbieter haftet der Importeur ebenfalls und entlastet damit unter Umständen im Klagefall das deutsche Unternehmen. Importeure übernehmen auch teilweise den Service der von ihnen angebotenen Produkte. Allerdings kann man beim Importeur davon ausgehen, dass er ein größeres Interesse als der Vertreter an den von ihm vertriebenen Produkten hat. Seine Investition in das Geschäft ist höher. In beiden Fällen sollte man vorsichtig mit der Vergabe von Exklusivitäten sein, die geschäftsbehindernde Folgen haben können.

4.4 Die eigene Niederlassung

Eine eigene Niederlassung in den USA ist der optimale Vertriebsstützpunkt, weil man hier die Kontrolle über das gesamte Marketing und die Abwicklung des Service in der Hand behält. Außerdem demonstriert man dadurch klar die Ernsthaftigkeit des Engagements auf dem amerikanischen Markt. Viele mittelständische deutsche Maschinenbauunternehmen sind aus diesem Grunde mit Verkaufs- und Serviceniederlassungen in den USA vertreten. „Darüber hinaus ermöglicht die Zwischenschaltung einer eigenständigen Niederlassung in vielen Fällen eine deutliche Haftungsminimierung, in dem i. d. R. alle vertraglichen Folgeschäden auf die Tochtergesellschaft limitiert werden können“.¹

Als Vorstufe zu einer voll ausgestatteten eigenen Niederlassung können spezielle Dienstleistungsunternehmen in den USA eingeschaltet werden. Sie übernehmen dann quasi die Funktion einer ausgelagerten Auslandsabteilung. Die Bezahlung erfolgt meist auf Basis einer Mischung aus Festkosten und Umsatzbeteiligung.

¹ Michael Kraus, RA Smith, Gambrell & Russell, Atlanta, a.a.O.

Wichtig ist, dass das beauftragte Unternehmen hinreichende Geschäftserfahrung in den USA vorweisen kann. Es ist auch möglich, die Gründung einer Niederlassung mit der Beauftragung eines solchen Unternehmens zu kombinieren, bis die Niederlassung stark genug ist, um unabhängig zu sein. Andere Zwischenformen bestehen darin, dass sich ein deutsches Unternehmen an einem amerikanischen Unternehmen kapitalmäßig beteiligt oder ein Joint Venture mit einem amerikanischen Unternehmen gründet.

In beiden Fällen sind die Einflussmöglichkeiten grundsätzlich besser, als wenn man über eine fremde Vertriebsfirma verkauft. Die Möglichkeiten hängen freilich im Einzelfall von der Höhe der Beteiligung oder von den Vereinbarungen mit der Partnerfirma ab. In der Praxis haben Joint Ventures aber aller Erfahrung nach meist nicht lange Bestand.

4.5 Die Rolle des Großhandels und des Distributors

Dem Großhandel (*Wholesale*) kommt im Bereich der Konsumgüter in den USA eine besondere Bedeutung zu. Direkte Verkäufe an den Einzelhandel oder gar an den Endverbraucher kommen aufgrund der Größe des Marktes und der damit verbundenen Umstände in der Regel nicht in Frage. Der *Wholesaler* führt das Marketing durch und trägt meistens auch einen Teil der Kosten. Er leistet in gewissem Umfang dem Hersteller Vertriebsberatung und kann im Allgemeinen den Kundendienst übernehmen.

Der *Distributor* ist ebenfalls eine Art Großhändler; allerdings mit dem Unterschied, dass er stärker spezialisiert ist (also nur eine geringere Anzahl von Produzenten vertritt). Gelegentlich taucht in diesem Zusammenhang der Begriff „*Jobber*“ auf. Er beschreibt eine ähnliche Mittlerfunktion wie sie *Wholesaler* oder *Distributor* wahrnehmen. Im Bereich der Investitionsgüter ist der *Industrial Distributor* ein wichtiges Bindeglied entweder direkt zum industriellen Abnehmer oder auch zu Wiederverkäufern.

Der *Industrial Distributor* hat neben den Maschinen, die er vertreibt, Ersatzteile und Verbrauchsmaterial in seinem Programm, die dem Kundenstamm - häufig Unternehmen aller Größenordnungen - über einen Katalog und mit festen Preislisten angeboten werden. Er ist gut geeignet für den Vertrieb von Standardmaschinen und -ausrüstungen, jedoch weniger, wenn der Vertrieb anwendungsspezifische Beratung voraussetzt.

Man kann jedoch nicht verhindern, es sei denn durch ein spezielles Abkommen (*Gentlemen Agreement*), dass die *Wholesaler* oder *Distributoren* auch Wettbewerbsprodukte anbieten bzw. vertreiben.

Erwähnenswert sind auch die so genannten OEMs, die *Original Equipment Manufacturer*. Die OEMs, die meistens selbst Hersteller von Maschinen oder Anlagen sind, beziehen von Investitionsgüterherstellern Komponenten wie Motoren, Antriebselementen oder elektronische Komponenten und bauen diese in die von ihnen gefertigten Maschinen und Anlagen ein. Diese liefern sie über ihr Vertriebsnetz an den industriellen Endkunden, betreiben ihr Marketing, und leisten Service. Die OEMs sind für bestimmte Investitionsgüterhersteller ein wichtiger Absatzkanal. Sie üben insofern eine ähnliche Funktion wie ein *Distributor* aus.

4.6 Die Rolle und Formen des Einzelhandels

Das Spektrum des amerikanischen Einzelhandels reicht vom kleinen lokalen Spezialgeschäft bis hin zur U.S. weiten Ladenkette, die ein umfassendes Produktsortiment führt. Der Einzelhandel in den USA befindet sich in einem fortwährenden Umstrukturierungsprozess, der Firmenübernahmen und Fusionen sowie Entflechtungen und Reorganisationen beinhaltet.

Betriebsformen des U.S. Einzelhandels

- *Department Stores*: Bei diesen Stores gibt es große Unterschiede hinsichtlich der angebotenen Qualität und des Preisniveaus,
- *Discount Stores*: Selbstbedienungsläden mit niedrigen Handelsspannen und hoher Umschlagsgeschwindigkeit,
- Ladenketten und unabhängige Supermärkte im Lebensmittelbereich: Lebensmittelgeschäfte mit einer kompletten Angebotspalette (*Grocery Stores*),
- *Convenience Stores*, wo nur eine begrenzte Anzahl von Produkten für den täglichen Bedarf mit hohem Umschlagszyklus angeboten werden,
- Fachhandel, der je nach Branche ein *Specialty Store* (zum Beispiel bei Bekleidung) oder ein Dealer (zum Beispiel Automobile) sein kann,
- Versandhandel mit breiter Warenpalette und Spezialversandhäuser,
- *Home Shopping Channels* im Fernsehen. Hier werden Fernsehwerbung, „Verkaufsgespräch“ und Versandabwicklung geschickt miteinander kombiniert.

4.7 Direkter Export

Der direkte Export erfolgt ohne einen Handelsmittler in den USA, d.h. es besteht eine direkte Beziehung zwischen dem Hersteller und dem Abnehmer. Diese Form des Vertriebs kann z. B. ausschließlich über das Internet (E-Commerce) erfolgen, und durchaus für Konsumgüter in Betracht gezogen werden. Vorausgesetzt das Produkt ist für den amerikanischen Markt zugelassen, entstehen lediglich Zoll- und Frachtkosten, die aber auch teilweise vom Abnehmer gedeckt werden können. Der Nachteil eines Direkt-Exports ist, dass man keinen Service vor Ort anbieten kann. Das Marketing lässt sich aber teilweise ebenfalls über das Internet steuern. Außerdem ist hierbei auf die Gefahr der ungewollten Betriebsstätte in den USA zu achten.

4.8 Der richtige Partner im Vertrieb

Eine große Herausforderung im U.S. Geschäft ist es, gute Vertriebspartner zu finden. Als Möglichkeit, entsprechende Kontakte herzustellen, bieten sich z. B. Datenbanken und Mitgliederverzeichnisse entsprechender Verbände an. Auch kann man Consultants mit der Suche nach geeigneten Partnern beauftragen. Ein guter Weg um persönliche Kontakte herzustellen sind Fachmessen.

Hat man zwei oder drei Firmen ausgewählt, sollte man Firmenauskünfte einholen sowie Bankauskünfte und Referenzen von Lieferanten und Kunden. Hat man Einigkeit über die Details der Zusammenarbeit erzielt, kommt es darauf an, mit dem zukünftigen Partner einen Vertrag abzuschließen, der im Falle von Meinungsverschiedenheiten alle Eventualitäten regelt. Hier kann für Neulinge auf dem amerikanischen Markt fachkundige Beratung über gängige Vertragsbedingungen sinnvoll sein.

5. Werbung in den USA

Der Werbeaufwand pro Kopf der Bevölkerung in den USA ist wesentlich höher als in Europa, und zwar sowohl im Investitionsgüterbereich als auch im Konsumgütersektor.

Folgende Werbemedien werden in den USA genutzt:

- Fernsehen: Ist der wichtigste Werbeträger, wenn man die Anzahl der Fernsehgeräte pro Haushalt und die Einschaltzeiten zugrunde legt.
- Online-Werbung (Internet): Hat in den letzten Jahren sehr stark an Bedeutung gewonnen und zählt neben der TV Werbung, als wichtigstes Medium.
- Rundfunk: Ist in seiner Werbewirkung von lokaler Bedeutung, für die Erreichung bestimmter Zielgruppen aber sehr geeignet.
- Print-Medien: Bieten je nach Zielgruppe mit einer Vielzahl regionaler und überregionaler Tages- und Sonntagszeitungen, Publikums- und Fachzeitschriften ein weites Feld für Werbung.
- Direktwerbung: Hierunter fallen Direct Mail (Postwurfsendungen) und Telefonwerbung.
- Außenwerbung: Findet man vor allem entlang der Highways und Interstate-Fernstraßen.
- Verkehrsmittelwerbung: Ist nicht so bedeutend wie in Europa, da öffentliche Verkehrsmittel in den USA eine geringere Rolle spielen.
- Telefonbuchwerbung: „Yellow Pages“ mit lediglich örtlicher Werbeausstrahlung.
- Kinowerbung: Ist in den USA von untergeordneter Bedeutung.

Werbebotschaften sind häufig sehr aggressiv formuliert. Glaubwürdigkeit ist jedoch auch in den USA die Basis jeder Werbeaktivität. Damit die Werbung den amerikanischen Kunden anspricht,

empfiehlt es sich, alle Prospekte, Kataloge sowie die Gestaltung der Werbeaussagen (vor allem die sprachliche Gestaltung) in Zusammenarbeit mit einer amerikanischen Werbeagentur herzustellen.

Imagewerbung: Amerikanische Firmen bemühen sich sehr stark, eine Corporate Identity zu schaffen. Die Mittel, diese Identität herzustellen, sind vielfältig, zum Beispiel über eine bestimmte Firmenphilosophie, oft in einem Slogan ausgedrückt. Unter dem Stichwort Sponsorship engagieren sich viele Firmen finanziell für kulturelle, humanitäre und sonstige gemeinnützige Zwecke. Der Bereich der Imagewerbung ist nicht zu unterschätzen. Deutsche Firmen sollten unbedingt entsprechende Überlegungen in ihre Strategie einbeziehen.

Es geht aber nicht nur darum, mit Werbung einen Kurzeiteffekt (z. B. Verkaufszahlen erhöhen) zu erzielen, sondern auch längerfristig einen Markennamen aufzubauen. Dies bedingt jedoch systematische und kontinuierliche Werbeaktivitäten, auf verschiedenen Medien.

6. Handelsmessen und Ausstellungen

Die wichtigsten Messeplätze in den USA sind Chicago, New York, Atlanta, San Francisco, Los Angeles, Las Vegas und Houston. Neben den großen Messen mit überregionaler Ausstrahlung gibt es eine Vielzahl von Veranstaltungen mit regionaler oder lokaler Bedeutung. Jährlich finden ca. 4000 regionale und nationale Messen in den USA statt.

Bei amerikanischen Messen ist auffällig, dass sie häufig hinsichtlich der Exponate nicht so streng abgegrenzt sind. Sie machen manchmal einen verwirrenden Eindruck. Die Gestaltung ist weniger aufwändig als entsprechende Veranstaltungen in Deutschland. Die Messestände sind häufig spartanisch ausgestattet. Exponate werden nicht selten durch Prospekte ersetzt. Aussteller suchen sehr stark das Gespräch mit den Kunden. Wichtig ist, Präsenz zu zeigen und Kontakte zu Kunden zu pflegen. Auf einer wichtigen Veranstaltung nicht anwesend zu sein, würde Vermutungen auslösen, das entsprechende Unternehmen könnte nicht mehr am Markt interessiert sein.

Für deutsche Unternehmen sind Messen in den USA in verschiedener Hinsicht wichtig. In der Phase der Geschäftsvorbereitung bieten Messen einen vorzüglichen Marktüberblick. Unabdingbar wird eine Messebeteiligung für ein deutsches Unternehmen dann, wenn es auf dem U.S. Markt eingeführt ist.

Messebeteiligungen können kostengünstiger und effizienter werden, wenn die Teilnahme an einer offiziellen Auslandsmessebeteiligung der Bundesrepublik Deutschland (getragen vom Bundesministerium für Wirtschaft und dem AUMA), an einer Gemeinschaftsbeteiligung eines der Bundesländer oder auch des *German Pavillon* möglich ist. Industrie- und Handelskammern

und Fachverbände können Auskunft geben, für welche Auslandsmessen derartige Beteiligungen vorgesehen sind und wo man seine Teilnahme anmelden muss.

Neben den eigentlichen Messen in den USA, die in den Messezentren der jeweiligen Austragungsorte stattfinden, gibt es weiterhin Hotelausstellungen, die in der Regel im Zusammenhang mit einem Fachkongress stattfinden. Sie werden häufig von einer der entsprechenden „Associations“ ausgerichtet. Die Thematik der Hotelausstellungen ist zumeist sehr speziell und der Umfang begrenzt. Für deutsche Hersteller können derartige Ausstellungen jedoch durchaus interessant sein.

Weiterhin zu erwähnen sind die in Deutschland kaum bekannten Showroom-Ausstellungen. Städte wie New York, Dallas und Atlanta besitzen neben den eigentlichen Messeanlagen so genannte Market Centers, in denen Firmen bestimmter Branchen zur Ausstellung ihrer Produkte permanente Showrooms anmieten können. Anmietung eines Showrooms kommt in erster Linie für Hersteller von Konsumgütern und Gebrauchsgütern in Frage. Dieser Schritt ist zumeist erst dann sinnvoll, wenn eine gewisse Marktgröße erreicht ist. Zudem ist die Anmietung eines Showrooms recht teuer.

Für alle Messen gilt, dass eine sorgfältige Nachbereitung mindestens so wichtig ist wie die Vorbereitung. "Networking" und Kontaktpflege haben in USA einen hohen Stellenwert. Sie eröffnen eine Möglichkeit, sich regelmäßig in Erinnerung zu bringen und zu zeigen, dass man ein fundiertes Interesse am Markt hat.

7. Zusammenfassung

Der Aufbau einer dauerhaften Präsenz in den USA erfordert die Bereitschaft zu einer umfangreichen Investition. Eine systematische Vorbereitung ist der entscheidende Faktor für den erfolgreichen Markteinstieg in den USA. Eine gründliche Marktanalyse gehört dazu, sowie die Umsetzung ggf. erforderlicher organisatorischer oder produkttechnischer Maßnahmen bei der Mutterfirma in Deutschland.

Der Brückenkopf in USA muss eine geeignete Organisationsstruktur aufweisen. Eine so genannte „One-man-show" kann für den Vertrieb einzelner Produkte ausreichen. In den meisten Fällen jedoch sind die vielfältigen Aufgaben, die für den Marktaufbau in USA erforderlich sind, am besten im Rahmen einer eigenen Niederlassung zu leisten. Sie ist in vielen Varianten und zu vergleichsweise moderaten Kosten realisierbar. Auf Dauer garantiert nur eine kontinuierliche und professionelle Präsenz in den USA den Erfolg auf diesem Markt.

Autor:

gatc LP

5126 S Royal Atlanta Drive

Tucker, Georgia 30084, USA

<http://www.gatcLP.com>

info@gatcLP.com

C/o

Gerd W. Kichniawy und Max Kichniawy

Kichniawy + Partner Wirtschaftsberatungsges. mbH

Bolkerstraße 54

40235 Düsseldorf, Deutschland

Tel. +49 211 68 37 35

Fax +49 211 66 43 84

Ihr Ansprechpartner bei der IHK Düsseldorf

Katrin Lange

Tel. 0211 3557-227

E-Mail: lange@duesseldorf.ihk.de

Hinweis: Dieses Merkblatt soll – als Service der Kammer – nur erste Hinweise geben und erhebt daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Obwohl es mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, kann eine Haftung für die inhaltliche Richtigkeit nicht übernommen werden.

Stand: Januar 2019