

# Erfolgreiche Starts im „Land ohne Neid“

Amerikatag zeigte Strategien, Chancen und Risiken des Auslandsengagements

Wussten Sie schon, dass es mehr als 3.000 deutsche Unternehmen in den USA gibt? Dass eine neue amerikanische Freihandelszone neben der NAFTA entstanden ist: die CAPITA unter Einschluss der mittelamerikanischen Staaten? Oder dass das Hauptkriterium für Geschäftserfolg in den USA ein perfekter Service ist? Diese und viele Informationen mehr sowie hochkarätige und fachkundige Referenten machten aus dem Amerikatag im Hause des Unternehmers zu einem vollen Erfolg.

eingeladen hatten neben der Unternehmerverbandsgruppe und der UnternehmerHaus AG die American Chamber of Commerce in Germany e.V. (AmCham Germany) mit Sitz in Frankfurt sowie die Unternehmensberatung JP International Industrial Consulting & GBS Europe GmbH aus Bocholt.

Angesichts der bundesweiten Ausrichtung der Fachtagung hatten allein 14 bei C.A.S.E. organisierte US-Bundesstaaten ihre Vertreter entsandt. Hinter der Abkürzung verbirgt sich das „Council of American States in Europe“, das sich um die Anknüpfung und Festigung von Geschäftsbeziehungen mit den USA kümmert. Rund 100 Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Vertreter von Organisationen nahmen am Amerikatag teil, der im 30-Minuten-Takt kompakte Referate über das transatlantische Business lieferte.

Die Begrüßung übernahm UVG-Präsident Heinz Lison, der darauf hinwies, dass es rund 60 Millionen deutschstämmige US-Amerikaner gibt. Das gesamte Handels- und Investitionsvolumen, so Lison, zwischen EU und USA beläuft sich auf über 2 Billionen US \$ und die EU beschäftigt 4 Millionen Arbeitnehmer in den USA und umgekehrt. Er erwähnte auch UVG-Mitgliedsfirmen, die erfolgreich den Atlantik überquert haben. Besonders aussichtsreich seien deutsche Investitionen in Sicherheitstechnik, Elektronik, Telekommunikation, Maschinen- und Anlagenbau, Medizin- und Luftfahrttechnik, Che-

mie und Pharma, Transportlogistik oder auch Technologieforschung.

NRW-Wirtschafts-Staatssekretär Dr. Jens Baganz, der die Grüße des Schirmherren, Ministerpräsident Dr. Jürgen Rüttgers überbrachte, kündigte an, dass das Land eine Repräsentanz in den USA errichten wird. Sie soll die Kontakte zu US-Investoren fördern, aber auch eine Anlaufstelle für deutsche Mittelständler bilden. Er sprach sich für eine Stärkung der traditionellen Wirtschaftsbeziehungen aus und dämpfte die allgemeine China-Euphorie – unter anderem mit Hinweis auf die zunehmende Produktionspiraterie im Reich der Mitte.

Ed Fantasia, Direktor für Wirtschaftsbeziehungen beim US-Generalkonsulat Düsseldorf, legte dar, dass der Umsatz der Niederlassungen deutscher Unternehmen in den USA 3,3 mal so groß sei wie die gesamte Import aus Deutschland. Auch die Investitionen können sich sehen lassen: In den ersten neun Monaten 2005 haben die Deutschen rund 11 Mrd US \$ jenseits des Teiches angelegt. Die wirtschaftlichen Verflechtungen sind gigantisch: 835 Billionen US \$ aus Europa stecken in der US-Wirtschaft und die Investitionen der Amerikaner in der EU sind größer als das Engagement in China und Japan zusammen.

Hans Schetelig, C.A.S.E.-Koordinator für Deutschland und Europa, legte nach: Die Bedeutung des nordatlantischen Wirtschaftsraumes ergab sich allein aus der Masse von 750 Mio Konsumenten, die das Vielfache von dem ausgeben können, was asiatische Verbraucher zur Verfügung haben. Die Strukturen sind allerdings sehr unterschiedlich. So gibt es in den USA ganze 17.000 Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern. Statt dessen dominiert „small business“: Von fast 25 Millionen Betrieben haben drei Viertel überhaupt keine Angestellten. Pro Stunde werden 290 neue Firmen gegründet. 3.000 deutsche Firmen sind mit Produktions- und Vertriebsstandorten in den USA präsent. Auch das Kapital geht andere Wege – vieles stammt



Robert Prager brachte die Setter GmbH erfolgreich in die USA

von Risikoinvestoren. Diese „Angel Investors“ haben derzeit über 180 Mrd \$ in 40.000 Betriebe gesteckt.

Wie der Sprung über den großen Teich praktisch funktioniert, zeigte Robert Prager auf, der die Setter GmbH in Emmerich zum Weltmarktführer für Ohrwatte- und Lutschergeschenke gemacht hat. 2003 expandierte Setter in die USA, und zwar in einem Joint Venture mit der US Cotton. Dieser fehlte das Knowhow, denn die Herstellung der Stäbchen aus Papier oder Kunststoff erfordert eine Spezialtechnologie. Prager verleaste die Maschinen – die Sicherung der Betriebsgeheimnisse war daher der schwierigste Teil des Joint Venture. Dazu wurden Berater hinzugezogen, die sich in beiden Rechtssys-

temen auskennen. Dennoch sieht der Unternehmer in gegenseitigem Vertrauen die wichtigste Voraussetzung. Unterschiede hat Prager bei der Arbeitssicherheit festgestellt, die in den USA mit deutlich mehr kostet. Über die Geschwindigkeit der Bürokratie konnte er sich hingegen nicht klagen. Drei Wochen nach Einreichung der Pläne lag die Baugenehmigung vor. Am 10. April 2004, kaum 6 Monate nach dem ersten Gespräch mit der Kommune, startete die Produktion in Rio Rancho (New Mexico). Zum Glück, so Prager, könne man in den Staaten stolz auf Erfolg sein, denn Neid wie hier gebe es nicht. Aber: „Versuchen Sie nie, ihnen Partner über den Tisch zu ziehen – das ist absolut tödlich!“

Bernhard Mattes, Vorsitzender der Geschäftsführung der Ford-Werke GmbH, stellte seinen Vortrag unter das Motto „Nutzung globaler Synergien am Beispiel der automobilen Wertschöpfungskette“. Er hob die neue Rolle der Zulieferer hervor, die durch eine zunehmende Fertigungstiefe gekennzeichnet ist – und die gemeinsame Nutzung von Technologien: Wo es zuvor 100 verschiedene Tankdeckel gab, sind es mittlerweile nur noch deren zwei. Ähnliches gelte für viele weitere Komponenten, die nicht markendifferenziert sind. Interessant auch sein Blick auf die Herkunft der Autos: „Der Porsche Boxster, der BMW X3 und unser Ford Streetka – keines dieser Autos wird im eigenen Haus gebaut.“ Mattes machte Fenster in die Zukunft auf. Co-Branding und „emotionale Weiterentwicklung der Marke“ beginnen eine wichtige Rolle zu spielen – also die Kooperation mit anderen Marken. Bei Ford sind es ARAL und Sony. Große Erwartungen hegt er bei alternativen Kraftstoffen, der Hybrid-Technologie, futuristisch anmutendem Verkehrsmanagement sowie Sicherheits-Innovationen.

Beim Vertrieb geht der Zug eindeutig in Richtung Full-Service-Anbieter – etwa mit Zusatzversicherungen oder Bring-Hol-Services. Die Händler-Markenentwicklung werde sich klar herausbilden. Ab etwa 2015 sind die Autos mit Brennstoffzellen ausgerüstet, die Autopiloten einsatzbereit und der Radbenzinanteil aktuell.

Während der Kfz-Absatz in den traditionellen Märkten stagniert, bietet Asien Potenziale. Das globale Auto wird es dennoch nicht geben: die lokalen Marktanforderungen geben weiterhin den Ausschlag. Was den Schweden gefällt – etwa das Bio-Ethanol – kommt bei Amerikanern, die auf Hybride-Technologie setzen, nicht an.

Einen Seitenheib versetzte Matthes Deutschlands Ruhm als Exportweltmeister: „Wir sollten eher vom Welthandelsmeister sprechen. Die Frage ist: Wie findet die Wertschöpfung statt – leider immer weniger bei uns und immer mehr in Asien“.

Ebenfalls aus einem weltweit erfolgreichen Konzern kommt Kurt-Henning Wiethoff. Der Generaldirektor der 3M Deutschland GmbH stellte das Unternehmen vor, das mit 67.000 Mitarbeitern in 65 Ländern – allein in Deutschland an 13 Standorten – 20 Mrd US \$ Umsatz macht. Während wohl jeder die gelben Post-Its oder das Scotch-Band kennt, ist der Geschäftsbereich Health Care die Nummer Eins.

Repräsentationsbüros fungieren als Türöffner für Märkte, Verkaufsbüros mit selektiertem Portfolio liefern später angepasst an die lokalen Verhältnisse. Dem Aufbau einer Niederlassung folgt die Gründung einer Tochtergesellschaft mit großer Bandbreite. So hat 3M in Deutschland über 150 Mio Euro investiert. Allein in der Neusser Zentrale arbeiten 400 Menschen. Der Service, so Wiethoff, bleibt zentrales Thema: In 65 % aller Fälle, bei denen ein Kunde abwandert, ist schlechter Service schuld. Kundennähe auf allen Ebenen heißt deshalb das Schlagwort bei 3M, einschließlich Workshops mit den Kunden.

Zur Sicherung der Spitzenstellung hat 3M weltweit 15 Technologienzentren aufgemacht. Allein ins-

Neusser Customer Technical Center mit seinen 300 Wissenschaftlern und Technikern aus 14 Nationen wurden 25 Mio Euro investiert.

Der Six Sigma Ansatz wird seit 2001 als weltweit Wachstumsinitiative angewandt. Es geht um die Reduzierung von Kosten, die Erhöhung der Liquidität sowie das Erzielen von Wachstum.

40.000 Mitarbeiter wurden trainiert, 21.000 Projekte abgeschlossen, 16.000 weitere sind noch aktiv. Ein Beispiel aus der Ideenschmiede: Statt der technisch komplizierten Lösung, die Heckklappe eines Autos mit einer Beleuchtungseinheit für das Kennzeichen zu versehen, ist das Nummernschild der Zukunft selbstleuchtend, superflach und viel besser abzulesen.

Jens-Peter Husemann, NAFTA-erfahrener Berater und Chef der JP International Industrial Consulting & GBS Europe GmbH, stellte einen Check-up für die Gewinnung neuer Märkte vor. Besonderen Wert legte er auf die Klärung der Ziele, die man erreichen will – und auf die Kommunikation dieser Ziele im Team. Die Analyse der Zielgruppen in der Neuen Welt, der Wettbewerber und der lokalen wie nationalen Spielregeln sollte durch Fachleute erfolgen, die den NAFTA-Markt wie ihre Westentasche kennen. Ein Umdenken erfordere allein die Größe des Kontinents, die starke logistische Anstrengungen bedeuten, wenn man nahe und rasch am Kunden sein will.

Viele Hersteller, so Husemann, machen den Fehler, ihre Dokumentationen und Werbematerialien einfach vom Deutschen ins Englische übersetzen zu lassen: „Das lässt die amerikanische Mentalität und die oft von britischen Engländern stark abweichende Sprache unbeachtet und bringt Sie gleich beim Start in Nachteil“. Da US-Kunden sehr rasche Antworten erwarten, sollte man sicher sein, auch die nötigen Kapazitäten aufgebaut zu haben. Wer etwas verspreche, ohne liefern zu können, habe bereits verloren.

Dr. Martin J. Reufels, Fachanwalt in der mit über 150 Juristen agierenden Kanzlei Heuking, Kühn, Lüer, Wojtek sprach über die Unterschiede zwischen deutschem und US-Arbeitsrecht. Es herrscht der Grundsatz der Vertragsfreiheit.

Nach dem vorherrschenden „employment at will“ ist der normale Arbeitsvertrag unbefristet und jederzeit kündbar. Der Einstellungsprozess wird aber stark kompliziert durch das Antidiskriminierungsrecht. Nicht nur die Einstellungen müssten nach Alter, Rasse, Herkunft und Religion „gescreept“ werden – auch Beförderungen sind problematisch, weil ein Übergangskosten trächtig klagten kann.

Fremd ist den Amerikanern die deutsche Methode des Entgelts nach Dienstaltersstufen. Dafür gibt es andererseits keine Diskriminierung älterer Arbeitnehmer und es ist durchaus üblich, bis in die 70er im Berufsleben zu stehen – meist wegen mangelnder Altersvorsorge.

Prof. Dr.-Ing. Thomas Kaiser, der für den verhinderten Prof. Dr. Lörke einsprang, kam mit frischen US-Erfahrungen. Der Honorarprofessor an der Uni Duisburg-Essen war mehrere Monate an der berühmten Stanford University in Kalifornien. Daher stellte er zunächst das legendäre Vorbild des amerikanischen Selfmade-Business vor: das Silicon Valley, wo die heutigen Riesen am Weltmarkt wie Hewlett Packard, Intel, Apple, Sun, Google oder Yahoo geboren wurden – nicht selten tatsächlich in von Studenten umfunktionierten Garagen. Dieser Gründergeist lebt: So hat Google das nahe gelegene San Francisco



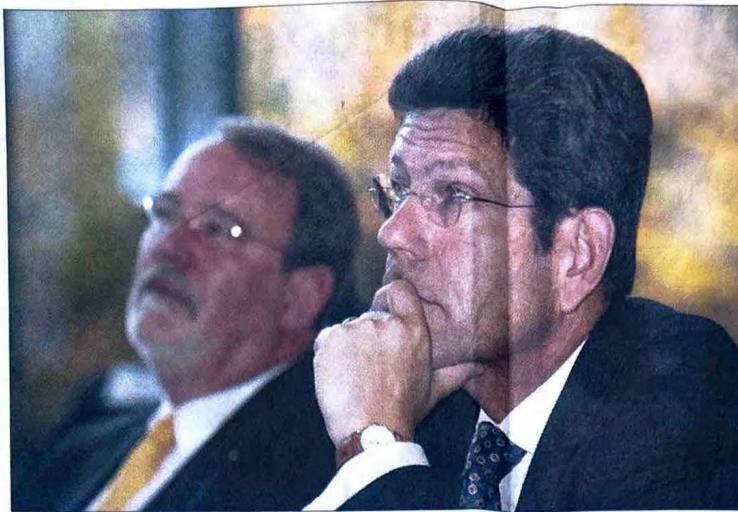
Fachsimpeln in der Pause: Im Vordergrund UVG-Hauptgeschäftsführer Wolfgang Schmitz mit Friedrich W. Wagner vom NRW-Wirtschaftsministerium

flächendeckend mit dem drahtlosen WLAN-Netzwerk ausgestattet – auf eigene Kosten, versteht sich.

Verstecken müssen wir uns jedoch nicht, meint Kaiser. Immerhin hat NRW mit 500.000 Studentinnen und Studenten die höchste Bildungsdichte Europas, zählt 58 Hochschulen, 10 Max-Planck- und 12 Fraunhofer-Institute. Dafür sind Elite-Unis in den Staaten anders aufgestellt: Stanford verfügt über ein Eigenkapital von 12 Mrd US \$. Ein wesentlicher Unterschied besteht beim Risikokapital: Während im 3. Quartal 2005 US-Investoren über 2 Mrd. Dollar allein in Ideen junger Gründer im Silicon Valley steckten, ist diese Finanzierungsart mit 355 Mio. Euro in ganz Deutschland noch kaum entwickelt.

Kaiser, der selbst gerade ein Unternehmen namens PLANET MIMO gründet, das sich mit der 3. Generation der Mobilfunktechnik befasst (kurz gesagt, geht es um einen sehr schnellen öffentlichen drahtlosen Datenzugriff) wies auf bürokratische Unterschiede hin. Während hier für einige Tausend Euro Fördermittel mehrere Ordner voll Unterlagen eingereicht werden müssen, ist es in den USA nicht ungewöhnlich, dass 50.000 \$ quasi per Handschlag für eine Unternehmensgründung überreicht werden.

In Vertretung seiner Chefin Gisela Pieron stellte Vertriebsleiter Christian Fehler das Engagement des Bocholter Herstellers technischer Federn und Stanzbiegeteile in den Staaten vor. Bemerkenswert: Bisher ist es dem Traditionunternehmen nicht gelungen, in den USA selbst Federstahldraht in der erforderlichen Qualität zu bezie-



Ford-Chef Bernhard Matthes (rechts) und 3M-Generaldirektor Kurt-Henning Wiethoff (Fotos: Pickartz)

tätigkeit von Schadensersatzforderungen berücksichtigen. Trotz aller Probleme ist Gisela Pieron zufrieden: Neben den alten Kunden werden neue aus dem Automotive-Bereich bedient – und die USA dienen als Sprungbrett auf Asiens Märkte.

Tiefe Einblicke in das Steuer- und Bilanzrecht der USA gab Dr. Richard Wittsiepe. Am Beispiel eines deutschen Ehepaars, das in eine US-Schwestergesellschaft wechselt und in die Staaten umzieht, zeigte der Duisburger Wirtschaftsprüfer und Steuerberater die Schwund erregenden Abgründe der scheinbar simplen Vorgänge für Lohnbuchhaltungen und Finanzämter: „Welcome to the wonderful world of international taxation“.

Außerdem beleuchtet Wittsiepe die Gesellschaftsformen, beginnend mit dem Einzelunternehmen Sole Proprietorship. Dann gibt es die Partnerships in den Varianten General und Limited. Die Limited Partnership z. B. hat mindestens zwei Partner. Davon haftet einer beschränkt, der andere unbeschränkt. Eine abgeleitete Rechtsform ist die Limited Liability Partnership (LLP). Jeder Partner haftet nur für seine eigenen Handlungen persönlich und unbeschränkt, nicht aber für vorsätzliche oder fahrlässige Handlungen der übrigen Partner.

Unter den Kapitalgesellschaften gibt es z. B. die Corporation. Ist es eine Public Corporation, besteht die Prüfungspflicht. Eine Closely Held Corporation kann einem Aktionär oder einer eng verbundenen Gruppe von Aktionären gehören. Auch die Limited Liability Company wird in ein Register eingetragen.

Zum Schluss bot der Wirtschaftsprüfer einen Überblick über die Tücken kollidierender Steuersysteme und des Doppelbesteuungskommens, ominöse Regeln wie die „183-Tage-Klausel“ und die Folgen des unterschiedlichen Umgangs mit der Erbschaftsteuer.

Wie begleitet eine Bank das US-Engagement ihres Kunden? Das legte Christoph Holzem dar, Geschäftsführer der S-International Rhein-Ruhr GmbH, eines Gemeinschaftsunternehmens der Sparkassen Duisburg, Essen, Mülheim/Ruhr und Oberhausen. Dort hat man sich als Dienstleister für alle Auslandsgeschäfte aufgestellt, vom Zahlungsverkehr über die Dokumentenerstellung bis hin zur Finanzierung des Business und zum Zins- und Währungsmanagement.

Warum ging man überhaupt über den Teich? Die Gründe lagen in Kundewünschen nach kurzen Reaktionszeiten und lokaler technischer Unterstützung. Außerdem spielten die Minimierung der Logistikkosten und den Währungsrisiken sowie der Wegfall des NAFTA-Zolls eine Rolle. Manches hatte man sich zunächst leichter vorgestellt. So dauert der Prozess bis zur Freigabe eines Produktes noch zu lange. Auch mussten Arbeitsprozesse den lokalen Möglichkeiten angepasst werden. Kritisch ist die herkunftsgute Produkthaftung: Die Kalkulationen müssen die Even-

Sparkassen-Finanzgruppe stellt hingegen auch für EU-Verhältnisse etwas Besonderes dar: 384.000 Mitarbeiter sind in 477 Sparkassen, 11 Landesbanken, 13 Versiche-

rungen und vielen weiteren Unternehmen wie Leasinggesellschaften oder Deka Bank beschäftigt. Alles in allem eine der größten Kreditinstitutgruppen der Welt.

Zu den Angeboten der S-International gehört der CountryDesk, ein internationales Kooperationsnetzwerk mit ausgesuchten Banken, Verbänden, Organisationen sowie sonstigen Dienstleistern – insgesamt weltweit 750 Partnern. So kann der Kunde auf Infrastruktur, Produkte, lokale Expertisen und Mitarbeiter-Know-how im Ausland zugreifen.

Der Abschluss der Tagung, gestaltet ein Gast, der für den verhinderten thüringischen Ministerpräsidenten Dieter Althaus einsprang. Zum Thema transatlantische Beziehungen sprach Botschafter Dr. Günther Altenburg, Beigeordneter Generalsekretär für politische Angelegenheiten der NATO.

Die Entwicklung – tatsächlich wurde die UdSSR „überlebt“ – werfe Fragen auf wie: Ist mit dem Ende der europäischen Teilung nicht die Wertegemeinschaft überholt? Gedankenspielen in Richtung Auflösung der NATO widersprach Altenburg jedoch und fragte: „Wer hat den Balkan stabilisiert, wer tut dies zur Zeit in Afghanistan?“ Dennoch sei das Bündnis nicht frei

ANZEIGE



C.A.S.E.-Koordinator Hans Schetelig

hen. Der Draht wird weiterhin alle zwei Monate per Container in die USA verschifft. Auch vor Ort beim Joint-Venture United Spring Technology Inc. in Farmington Hills, Michigan, kann Qualität derzeit nur durch den Einsatz deutscher Fachleute bei gleichzeitiger interner Weiterbildung der US-Mitarbeiter erreicht werden.

Der Weg in die Staaten war für die Bocholter etwas kurvenreich. 2001 tat man sich für die US-Niederlassung mit einem anderen deutschen Familienunternehmen zusammen, das bereits Amerikaerfahrung besaß. Dieser Partner wurde 2004 vom „Global Player“ Kern-Liebers übernommen.

Warum ging man überhaupt über den Teich? Die Gründe lagen in Kundewünschen nach kurzen Reaktionszeiten und lokaler technischer Unterstützung. Außerdem spielten die Minimierung der Logistikkosten und den Währungsrisiken sowie der Wegfall des NAFTA-Zolls eine Rolle. Manches hatte man sich zunächst leichter vorgestellt. So dauert der Prozess bis zur Freigabe eines Produktes noch zu lange. Auch mussten Arbeitsprozesse den lokalen Möglichkeiten angepasst werden. Kritisch ist die herkunftsgute Produkthaftung: Die Kalkulationen müssen die Even-

# Direkt ans Ziel

**Seit 1955 fliegen erfahrene Piloten und moderne Maschinen Sie sicher und zuverlässig ans Ziel.**

## Das neue Europa als Tagestrip

### Die Business-Jets der WDL

- senken Reisekosten
- vermeiden Staus, Übernachtungen und Zeitverlust
- stehen rund um die Uhr für Sie bereit
- Lear Jet 55 für 8 Passagiere und 3.400 km Reichweite

### Information und Buchung

**WDL AVIATION GMBH & CO.KG**

Flughafen Köln/Bonn, Flugzeughalle 6, 51147 Köln  
Telefon: 02203-967180 Fax: 02203-967185  
eMail: sales@wdl-aviation.de