



Buch Business Guide USA

So gestalten Sie Ihre US-Aktivitäten erfolgreich

David Knowler, Thomas F. Spemann und Günther Würtele
Frankfurter Allgemeine Buch, 2000

Rezension

Die Erschliessung des amerikanischen Marktes spielt eine Schlüsselrolle in der Globalisierung der Unternehmen. Ein erfolgreicher Einstieg erfordert immer die genaue Kenntnis der politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturen. Der hier vorliegende "Business Guide USA" schliesst hier eine Lücke. Praktiker und Spezialisten geben Ihnen einen umfassenden Überblick über die zu erwartenden Rahmenbedingungen und ihre Hintergründe. *BooksInShort.com* empfiehlt dieses Buch Führungskräften, Investoren und allen, die sich für das Leben und Arbeiten im Land der unbegrenzten Möglichkeiten interessieren.

Take-aways

- Transatlantica ist der Wirtschaftskontinent der Zukunft.
- Unternehmenserfolg erfordert die Kenntnis der wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Strukturen und Hintergründe des transatlantischen Marktes.
- Der Einstieg in den transatlantischen Markt kann nur mit einer klaren Zukunftsvision zum Erfolg führen.
- Globale Aktien und Kapitalgesellschaften werden für Stabilität, langfristige Investitionen und kosteneffizienten Zugang zu Kapital sorgen.
- Der Partizipationsgedanke des Anlegers wird in den Vordergrund rücken.
- Für den Einstieg in den transatlantischen Markt sind Marktanalyse, Businessresearch und Businessplanning unumgänglich.
- Transatlantische Spezialisten und Führungskräfte sind gefragt.
- Die Personalrekrutierung erfolgt mehr und mehr durch Headhunter.
- Manager brauchen neben den bisher erforderlichen Führungsqualitäten besondere Kenntnisse im Bereich des interkulturellen Managements und der interkulturellen Kommunikation.
- Die unterschiedlichen Rechts-, Steuer- und Finanzsysteme erfordern den intensiven Erfahrungsaustausch und Dialog zwischen amerikanischen und deutschen Beteiligten.

Zusammenfassung

Der Markt der Zukunft

Die Wirtschaft in den USA ist heute vor allem charakterisiert durch ihre Wettbewerbsfähigkeit, also durch Effizienz, Produktivität und hohes Innovationspotenzial. Der Wettbewerb ist fair und hart, da für alle Investoren die gleichen Bedingungen gelten. Wirtschaftswachstum und Wettbewerbsfähigkeit sind das Ergebnis eines längerfristigen Trends, denn die US-Wirtschaft hat sich in den letzten 20 Jahren stark verändert. Industrielle Umstrukturierungsprozesse, die Anpassung der Arbeitnehmer an die neuen Arbeitsbedingungen und ihre Mobilität, die schnelle Anpassung der Schulen und Universitäten an die veränderten Anforderungen für Absolventen bei gleichzeitiger Steuersenkung und Deregulierung vieler Geschäftszweige führten zu einem historisch einmaligen Wachstumsprozess.

„Am US-Markt führt auf dem Weg zur Globalisierung nichts vorbei.“

Die wirtschaftliche Verbindung der USA mit Deutschland, der grössten Wirtschaftsmacht Europas, ist für die Zukunft ein Schlüsselement der transatlantischen Wirtschaftsbeziehungen. Der Aktienmarkt wird dabei eine bedeutende Rolle spielen. Die Schaffung neuer globaler Kapitalgesellschaften wie z. B. DaimlerCrysler bietet Stabilität für langfristige internationale Investitionen, einen kosteneffizienten Zugang zu Kapital sowie eine demokratische Beteiligung der Anleger am Wachstum und eine hohe Transparenz. Doch es geht bei der Entstehung einer transatlantischen Wirtschaftskultur nicht nur um Wertschöpfung und Gewinne: Die historischen Wurzeln zwischen Deutschland und Amerika, die politischen Beziehungen und sicherheitspolitische Anliegen bilden die Grundlage einer transatlantischen Gemeinschaft für das 21. Jahrhundert, die neben der privatwirtschaftlichen Initiative auch einer bilateralen und multilateralen politischen Absicherung bedarf.

Der erfolgreiche Einstieg in den amerikanischen Markt

Der Einstieg in den amerikanischen Markt verlangt gute Vorbereitung im rechtlichen und finanziellen Bereich, hohen Einsatz und spezielle Markt- und Produktstrategien, die die Eigenschaften der amerikanischen Kundschaft und des Marktes berücksichtigen. Nach einer umfangreichen Marktanalyse gilt es daher zunächst zu entscheiden, wie der Einstieg in den US-Markt erfolgen soll: Über den Vertrieb eigener Waren, über Kooperationen mit US-Firmen, über Firmenübernahmen oder die Gründung einer eigenen Firma. Neben der Auswahl eines geeigneten Standortes spielen Businessresearch, also die Prüfung der Chancen eines Produktes und die Auswahl eines geeigneten Unternehmens, sowie die Erstellung eines Businessplanes eine entscheidende Rolle. Klarheit sollte auch bezüglich der Unterschiede in der Unternehmensführung vorliegen. In den USA gilt das einstufige System, in dem die Aktiengesellschaft von einem Board geleitet wird, in dem, im Gegensatz zu Deutschland, die Mitgliedschaft in Vorstand und Aufsichtsrat möglich ist. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf der Board-Ebene ist in amerikanischen Unternehmen unbekannt. Die Übertragung von deutschen Verhältnissen im Bereich Mitbestimmung und gemeinsamer Konfliktlösung kann eine gute Chance zur Entschärfung von Konfliktpotenzial bieten und für ein gutes Arbeitsklima sorgen. Eine kompetente Beratung in allen Unternehmensbereichen sichert und erleichtert einen guten Unternehmensstart.

Fusionen und Übernahmen

Die Welle der grenzüberschreitenden Fusionen und Übernahmen auf dem US-Markt rollt. Die fortschreitende Globalisierung zwingt die Unternehmen zur globalen Marktpresenz. Wichtig ist dabei die Fokussierung auf die Kernkompetenzen Management, Entwicklung, Einkauf, Montage, Marketing, Vertrieb und Logistik. Grosse Teile der Produktion werden outgesourct. Infolge dieser Entwicklung werden auch die Zulieferer, die ihre Kunden weltweit bedienen müssen, zu Global Playern. Die Fusion von Daimler-Chrysler oder der Auftritt von Wal-Mart auf dem deutschen Markt seien hier als spektakulärste Beispiele der letzten Zeit genannt. Für eine erfolgreiche Geschäftsintegration auf beiden Seiten des Atlantiks sollten die Motive bekannt und geprüft sein. Ein Unternehmen sollte nur mit einer klaren Zukunftsvision in einen Deal gehen. Der dann folgende Integrationsprozess erfordert umfassende Kommunikation und Flexibilität, die genaue Auswahl und Prüfung des zu übernehmenden Unternehmens und des Fusionsskandidaten (Due Diligence), die Planung des Integrationsprozesses sowie die gemeinsame Umsetzung der Ziele. Unumgänglich ist dabei auch die kritische Selbstanalyse (know yourself).

Das Rechts- und Finanzsystem der USA

Das Rechts- und Finanzsystem der USA unterscheidet sich grundlegend von vielen europäischen. In den USA finanzieren sich Unternehmen traditionell über den Eigenkapitalmarkt, während bei uns die Idee des Aktienbesitzes für jedermann nur langsam Verbreitung findet. Der Partizipationsgedanke des Anlegers und die Sicherung der Anlegerinteressen stehen in den USA im Vordergrund. Das Regelwerk im Finanzsystem ist daher, insbesondere in Bezug auf Zu- oder Verkaufsabsichten bei Unternehmen, entsprechend streng. Die Mehrheit der Aktionärs-Hauptversammlung bestimmt über die Unternehmenspolitik. Die Ausrichtung, egal ob Einzelaktionär oder Fonds, erfolgt streng nach dem Shareholder-Value, also im Hinblick auf die Mehrung des Wohlstandes der Aktionäre. Auch die Rechnungslegung und die Transparenzvorstellungen sind aktionärsorientiert. Die Bilanzierung erfolgt in den USA nach den GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) und bildet die Situation am Stichtag genauer ab als die Bilanz nach deutschem Recht.

„Den Vereinigten Staaten und Deutschland werden im Zusammenwachsen Transatlanticas - jeweils auf ihrer Seite des Atlantiks - Schlüsselrollen zukommen.“

Die Unterschiede im Rechtssystem sind gravierend: Während das deutsche Rechtssystem auf Gesetzen und Verordnungen basiert, die einen Handlungsrahmen setzen, ist in den USA der Bezug auf Paragraphen oder Verordnungen nur begrenzt möglich. Entscheidend sind Sachverhalte bzw. Präzedenzfälle, die schon einmal verhandelt und entschieden wurden. Verträge in den USA werden daher entsprechend umfangreich angelegt, sodass sie alle Eventualitäten abdecken. Das Gesellschaftsrecht der USA unterscheidet generell zwischen Personengesellschaft (Partnership) und Kapitalgesellschaft (Corporation). Der Hauptunterschied besteht in der eigenen Rechtspersönlichkeit der Kapitalgesellschaften. Sie sind selbst Rechtsträger und können somit im eigenen Namen Rechte und Pflichten erwerben. Wichtig ist, dass jeder Bundesstaat der USA eine eigene Zivilrechtsordnung hat, die wiederum eine eigene Regelung des Gesellschaftsrechts enthalten kann. Auch in einzelnen wichtigen Rechtsfragen, wie z. B. der Produkthaftung (Product liability), des Patentrechts, des Handelsnamens (Trademark) oder des Arbeitsrechts, besteht häufig Klärungsbedarf, um die eigenen Unternehmungen zu schützen.

„Die Kopie einer in Europa erfolgreichen Strategie ist in der Regel der erste Schritt in Richtung Misserfolg.“

Darüber hinaus ist das Steuerrecht der USA fallbezogen strukturiert. Steuererklärungen werden nur nach dem Selbstveranlagungssystem ausgeführt, d. h. der Steuerpflichtige ermittelt seine Steuerlast selbst. Umfangreiche Berichtspflichten sind zu erfüllen, dabei sind zeitlich begrenzte Erklärungsfristen und Offenlegungspflichten einzuhalten. Hohe Bussgelder und Strafzinsen folgen auf eine Nichteinhaltung der Vorschriften. Vor einer Investition in den USA ist daher eine gründliche Investitionsplanung und die Entscheidung über die Unternehmensstruktur, z. B. in einer Holding oder als US-Investment, unumgänglich. Insgesamt ist festzuhalten: Die Umsetzung der unternehmerischen Ideen in den USA erfordert den Dialog und den Erfahrungsaustausch zwischen deutschen und amerikanischen Anwälten, Wirtschaftsprüfern, Steuer- und Unternehmensberatern und den beteiligten Banken.

Management und Mitarbeiterauswahl

Diese Umsetzung Ihrer unternehmerischen Vorstellungen ist unmittelbar verbunden mit der Auswahl der Mitarbeiter für die verfügbaren Positionen. Die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den verschiedenen Kultur- und Gesellschaftskreisen erfordert Fachwissen, Fingerspitzengefühl, Sprachkenntnisse und Toleranz. Neben der Entsendung eines oder einiger hochkarätiger Manager aus dem Mutterunternehmen, die die Landessprache ausgezeichnet beherrschen und im internationalen Geschäft Erfahrungen haben, ist die Rekrutierung geeigneten Personals in den USA einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Das Beauftragen von Personalberatern bzw. Headhuntern ist daher häufig ein guter Weg, der Geld und Zeit bei der Suche nach qualifiziertem Personal im Land spart. In den USA unterscheidet man grundsätzlich zwischen Retained Search (erfolgsunabhängige Suche) und Contingency Search (erfolgsabhängige Suche). Der Unterschied besteht hier in der Honorarregelung: Bei Retained Search erfolgt die Bezahlung bereits zu Beginn der Suche, bei Contingency Search nach der erfolgreichen Besetzung der entsprechenden Position.

„Der Deal erzeugt ein Hochgefühl, und erst nachdem sich der Nebeldampf der Schlacht gelichtet hat, beginnt man ernsthaft über die eigentlichen Managementfragen nachzudenken.“

Egal, ob Sie ein Unternehmen in den USA gründen oder selbst als Führungskraft tätig sind: das Management ist der Schlüssel für den Erfolg Ihrer Unternehmung. Traditionell haben Manager in den USA vier Rollen: Produzent, Verwaltungsleiter, Unternehmer und Integrierer. Aufgrund der abgeflachten Managementorganisationen sind heute viele Manager gezwungen, mehrere dieser Rollen gleichzeitig zu übernehmen. Ihr Manager sollte daher entsprechende Führungsqualitäten wie Flexibilität, Kommunikationsstärke,

Beständigkeit, Fairness, Optimismus und Hartnäckigkeit mitbringen. Das Konkurrenzbewusstsein unter amerikanischen Führungskräften ist sehr ausgeprägt, es wird als willkommen und wünschenswert angesehen, um die Motivation zu steigern. Konventionelle europäische Einstellungen zum Management sollten Sie daher besser über Bord werfen.

„Act decisively, act fast!“

Der oder die Manager für Ihr Unternehmen sollten gut geschult in den USA eintreffen. Gravierende Managementfehler haben bei vielen, selbst auslandserfahrenen Manager zu Fehleinschätzungen und Schwierigkeiten in der Startphase geführt, die durch eine bessere Ausbildung und Vorbereitung zu schnellerem Unternehmenserfolg geführt hätten. Die Qualifizierung des jeweiligen Mitarbeiters - insbesondere im Bereich des interkulturellen Managements und der interkulturellen Kommunikation - sollte in vorab durchgeführten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen gesichert werden. Die Unterschiede in der Art der Produkteinführung und Kundenakquirierung, der Präsentation und der Ideenentwicklung müssen akzeptiert und umgesetzt werden, um bei den ausländischen Geschäftspartnern anzukommen. Auch die Probleme, die bei der Übersiedlung (Relocation) für den Mitarbeiter und seine Familie entstehen, dürfen nicht übergangen werden. In Bezug auf die Vergütung sind die USA eine Quelle verschiedenster Konzepte und Denkansätze. Viele Führungskräfte werden mit grosszügigen Aktienoptionen ausgestattet. Eine Entlohnung, in der viele die gelungene Verbindung zwischen Aktionärs- und Managementinteressen sehen. Der langfristig ansteigende Aktienmarkt sichert dabei allerdings auch für Unternehmen mit geringeren Managementleistungen eine positive Entwicklung. Für die Zukunft ist daher eher eine Übernahme der deutschen Managementpraxis in den USA zu erwarten, die sich an härteren Kennzahlen und Erfolgszielen orientiert.

Quo vadis?

Transatlantica wird als dynamischer Markt die Zukunft der Wirtschaft prägen. Die Folgen werden weitreichende Veränderungen der Unternehmen besonders in Europa sein. Die Unternehmenskultur wird insgesamt amerikanischer werden. Aktive Leaderships mit einer Fokussierung auf die Kernkompetenzen, ein verschärfter Wettbewerb, höhere Risikoorientierung und der Shareholder-Value-Gedanke werden stärker in die Unternehmenskultur eingehen. Im Bereich Human Resources werden transatlantische Führungskräfte und Spezialisten gefragt sein, die einen stärker konsensorientierten Führungsstil verwirklichen. Produkte und Märkte werden zunehmend globaler. Der härter werdende Wettbewerb wird das Finden ökologischen Nischen erschweren und die Unternehmen zu höheren Einsätzen zwingen. Das Zusammenwachsen Transatlanticas wird den neuen Wirtschaftskontinent des 21. Jahrhunderts hervorbringen.

Über die Autoren

David Knowler ist Präsident des American German Business Club und arbeitet als Managing Partner bei Dr. Würtele & Partner in der Personalberatung für den deutsch-amerikanischen Bereich. **Thomas E. Spemann** ist als Partner bei Arthur Anderson spezialisiert auf Beratung und Prüfung von Unternehmen des Gesundheitswesens, Litigation und Investigative Services. **Günther Würtele** gründete die Dr. Würtele & Partner Personalberatung, die nationale und internationale Unternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen unterstützt.
