

Ralf Drews  
Melissa Lamson

# Unternehmenserfolg in den USA

Strategie, Markteintritt, Kultur – die  
größten Fehler, die besten Praxistipps



Springer Gabler

---

# Unternehmenserfolg in den USA

---

Ralf Drews · Melissa Lamson

# Unternehmenserfolg in den USA

Strategie, Markteintritt, Kultur - die  
größten Fehler, die besten Praxistipps



Springer Gabler

Ralf Drews  
Ludwigsburg, Deutschland

Melissa Lamson  
Lamson Consulting LLC  
Scottsdale, USA

ISBN 978-3-658-01452-0  
DOI 10.1007/978-3-658-01453-7

ISBN 978-3-658-01453-7 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Juliane Wagner, Eva-Maria Fürst

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

# Geleitwort

Erfolgreich auf dem amerikanischen Markt

Strategie, Markteintritt, Kultur – die größten Fehler, die besten Praxistipps

Von: Ralf Drews und Melissa Lamson

Sowohl in der deutschen als auch in der US-amerikanischen Geschäftswelt ist interkulturelle Kompetenz ein unverzichtbarer Bestandteil, der Ihre Strategie und Ihren Erfolg im weltweiten Wettbewerb beeinflusst. Ohne interkulturelle Kompetenz sind die meisten Geschäfte und Marketingstrategien zum Scheitern verurteilt. In diesem Buch beschreiben Ralf Drews und Melissa Lamson, wie es Ihnen gelingt, mit Ihrer Go-To-Market-Strategie in den USA erfolgreich zu sein.

Mit einer strukturierten Herangehensweise, unkomplizierten Erklärungen und aufschlussreichen Fallbeispielen aus der Branche öffnen Ihnen die beiden auf unterhaltsame, lehrreiche und inspirierende Art die Augen für die eigene Wahrnehmung und die anderer Menschen. Leicht zu lesen, zeigt dieses Buch Neulingen sowie Fachleuten auf eingängige Art und Weise die Möglichkeiten, positiv auf grenzüberschreitende Partnerschaften mit Geschäftsfreunden und -bekanntschaften einzuwirken.

Gewappnet mit den Erkenntnissen und Ratschlägen aus diesem Buch können Unternehmer aus Deutschland und den USA bessere Businesspläne formulieren und umsetzen, die die Wahrscheinlichkeit für Geschäftserfolge jenseits des Atlantiks erhöhen. Sobald die kulturellen Unterschiede gänzlich verstanden sind und in Überlegungen sinnvoll mit einbezogen werden, wird sich das gemeinsame Streben Deutscher und US-Amerikaner nach soliden Investitionsmöglichkeiten, ausgezeichneten Produkten und Dienstleistungen, der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, bewährten Verfahrensweisen, nach steigenden Umsätzen und einer gesunden Gewinnentwicklung vereinen und zu wirtschaftlichem Erfolg interkultureller Geschäftspartner auf globaler Ebene führen. Mit ihren unterhaltsamen Geschichten,

informativen Interviews sowie humorvollen und zugleich fundierten Schilderungen veranschaulichen die beiden Autoren sehr lebendig, wie ausschlaggebende Unternehmensziele global verwirklicht werden können.

David A. Murdoch,  
Bundesverdienstkreuzträger und Honorarkonsul der Bundesrepublik Deutschland  
in Pittsburgh, PA (USA).

---

# Vorwort von Professor Dr. Marc Oliver Opresnik

Die meisten Menschen denken, ein eintägiges Seminar über kulturelle Unterschiede eines bestimmten Landes sei ausreichend, um die Weltanschauung von Einwohnern anderer Länder zu verstehen. Das ist schlichtweg nicht der Fall.

Im Rahmen der Studien für meine Doktorarbeit fand ich heraus, dass Europäer und US-Amerikaner in vier Kategorien der Geschäftswelt nicht automatisch übereinstimmen: Produkt, Organisation, Kultur und Zeit. Im Hinblick auf das Produkt ist eine Value Proposition, welche mit dem US-Kunden im Einklang ist, der Schlüssel zum Erfolg. Zweitens muss ein Unternehmen seine Organisation so strukturieren, dass die einzelnen Länder zwar autonom agieren, aber dennoch von der Zentrale unterstützt werden. Drittens müssen sich die Führungskräfte die Zeit nehmen, die Kulturunterschiede zwischen den USA und Europa, die von den meisten unterschätzt werden, genauestens zu durchdringen. Letztendlich sind die geschäftlichen Beziehungen von heute eher kurz- als langfristig orientiert. Allerdings ist es wichtig, sowohl ein Geschäftsmodell als auch eine Unternehmenskultur zu schaffen, die flexibel sind und Veränderungen positiv gegenüberstehen, um sich fortlaufend dem ständigen Wechsel eines dynamischen Umfeldes anpassen zu können.

In der globalisierten Welt von heute müssen Organisationen lokale und globale Zielsetzungen, Prozesse und Vorgänge verbinden und dabei gleichzeitig straffen. Diese Organisation zentral zu steuern, fördert nicht die interkulturelle Intelligenz in den betroffenen Regionen, sondern erzeugt im Gegenteil eine Verständigungsbarriere zum lokalen Markt. Drews und Lamsons Buch *Erfolgreich auf dem amerikanischen Markt – Strategie, Markteintritt, Kultur – die größten Fehler, die besten Praxistipps* untermauert meine Theorien über Marketing-Konzepte, die besagen, dass eine ausgewogene Vorgehensweise zwischen lokaler Autonomie und globaler Ausrichtung auf einer soliden lokalen, in den Go-To-Market-Ansatz eines globalen Unternehmens eingebundenen Strategie und einer Beziehung der gegenseitigen Achtung und des Vertrauens zwischen allen beteiligten Interessenvertretern basieren.

Die Analyse der beiden Autoren liefert wertvolle Erkenntnisse darüber, wie dieses Gleichgewicht erreicht werden kann. Mit fast zwei Jahrzehnten Erfahrung in interkulturellem Training und Consulting, Diversität und Entwicklung der globalen Denkweise vermittelt Melissa Lamson theoretische und praktische Informationen über den Einfluss von Kultur auf Geschäftsstrategien. Sie gibt dem Leser dabei nicht nur wichtige Informationen darüber, wie man kulturelle Gegensätze mit Kunden, Mitarbeitern und dem gesamten US-amerikanischen Markt bewältigt, sondern erklärt vielmehr das „Wieso“ hinter dem kulturellen Einfluss auf die Geschäftswelt.

Ralf Drews, ein Manager mit Expertise in globalen Unternehmensstrategien und mit umfangreichen Erfahrungen auf dem US-amerikanischen Markt, bietet dem Leser ein logisches, an US-amerikanische Kunden angepasstes Strategie-Modell, das nicht nur hilfreich für die Entwicklung eines effektiven Go-To-Market-Ansatzes ist, sondern auch gleichzeitig wesentliche Erfolgsfaktoren beschreibt, auf die bei der Ausführung besonderer Wert gelegt werden sollte.

Gemeinsam und in Zusammenarbeit mit erfolgreichen Führungskräften aus weltweit agierenden Unternehmen geben Drews und Lamson dem Leser mit diesem Leitfaden ein umfangreiches Instrument für Go-To-Market-/Don't-Go-To-Market Entscheidungen und Strategien in den USA an die Hand. *Erfolgreich auf dem amerikanischen Markt – Strategie, Markteintritt, Kultur – die größten Fehler, die besten Praxistipps* ist für jedes Unternehmen, das einen Eintritt in den US-amerikanischen Markt in Betracht zieht oder bereits am Markt ist und sein Geschäftsmodell entsprechend umgestalten muss, von großem Wert.

---

## Danksagung

Wir möchten uns an dieser Stelle bei folgenden Personen für ihre einzigartigen Beiträge und entschlossene Unterstützung für dieses Buchprojekt bedanken:

Thomas Bens, Alfredo Coppola, Gene Dul, Astrid Frohloff, Herbert Heitmann, Jürgen Hogrefe, Barbara Holzapfel, Hans Jürgen Kuntze, Peter Limbourg, Stephan Liozu, Bernhard Mohr, Stefan Moll, David Murdoch, Prof. Dr. Marc Oliver Opresnik, Monika Rühl, Thomas Schumacher, Björn Schütt Alpen, Jörg Steuer, Andreas Straub, Eric Veit, Alan Weiss, Marko Wittich

*Und unseren Lebenspartnern, Barbara Drews und Larry Anderson, die uns die Zeit gegeben haben, die wir brauchten, die immer für ehrliches Feedback zu haben waren und die tolerierten, dass wir mit unseren Gedanken zu oft bei unserem Buch waren.*

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung (Interview mit den Autoren)</b> .....	XV
<b>Die Autoren</b> .....	XXI
<b>1 Kulturelle oder ganz persönliche Eigenarten – Den Einfluss der Kultur auf das Geschäft verstehen</b> .....	1
1.1 Das Szenario für Kultur im Geschäftsalltag .....	3
1.2 Geschichtliche Einflüsse und Umwelteinflüsse auf die Kultur .....	5
1.3 Die Einflüsse kultureller Dimensionen auf Geschäftsstrategien und deren Umsetzung – Das US Cultural Gravity Model™ .....	13
<b>2 Das Rückgrat Ihres Geschäfts – Die Value Proposition Ihres Unternehmens</b> .....	15
2.1 Ist die Value Proposition Ihres Unternehmens für die USA geeignet? .....	16
2.2 Was macht das Angebot Ihres Unternehmens einzigartig? .....	17
2.3 Wie gut kommt Ihre Value Proposition bei den US-Amerikanern an? – Der Fall der Firma SCT .....	30
2.4 Erfahrungen von Top-Managern .....	37
<b>3 Marktdefinition und -selektion – Welche Märkte sind für Ihr Unternehmen attraktiv?</b> .....	41
3.1 Die Herausforderungen für SCT durch mangelnden Marktfokus .....	41
3.2 Die Lektionen aus den Erfahrungen von SCT .....	47
3.3 Der US-Segmentierungsansatz .....	49

3.4	Risiken beim Markteintritt . . . . .	59
3.4.1	Ist der Markt, in den Sie möchten, zugänglich und was könnten wesentliche Hindernisse beim Eintritt sein? . . .	59
3.4.2	Wettbewerber – Wenige US-Riesen oder viele Kleine? . . .	64
3.5	Investitionen für den Markteintritt – Die unterschätzten Faktoren	65
<b>4</b>	<b>Ist Ihre Organisation schon kulturkompatibel?</b>	
	<b>Bestimmung der Reife Ihres Unternehmens</b> . . . . .	73
4.1	Kulturelle Umwandlung . . . . .	74
4.2	Kulturelle Gewandtheit . . . . .	76
4.3	Transformative Führung . . . . .	80
4.4	Kulturelle Kommunikation . . . . .	81
4.5	Kulturelle Umwandlung nachhaltig gestalten . . . . .	84
4.6	Kulturkompatibilität Ihres Unternehmens und der Decision Diamond™ . . . . .	85
4.7	Fragebogen zur Ermittlung der Unternehmensreife . . . . .	86
<b>5</b>	<b>Bereit für den Schritt in die USA? – Elementare strategische Schritte</b>	91
5.1	Ihre strategische Vorgehensweise für Ihr Ziel-Marktsegment in den USA . . . . .	94
5.1.1	Die Kaufentscheidungsstrukturen . . . . .	95
5.1.2	Die Ist-Situation Ihres Buying Decision Models™ und dessen Ihrer stärksten Wettbewerber . . . . .	102
5.1.3	Der Soll-Zustand Ihres Buying Decision Models™ . . . . .	110
5.2	Die Auswahl Ihres idealen Kunden innerhalb Ihres Fokusmarktes	118
5.2.1	Gibt es wirklich Kunden, an die Sie nicht verkaufen möchten? . . . . .	118
5.2.2	Verstehen Sie den Bauch (emotional) und den Kopf (rational) Ihres Kunden? . . . . .	119
5.2.3	Die Vorteile und die Herausforderungen, die der Ansatz des „idealen Kunden“ mit sich bringt . . . .	121
5.3	Definition eines herausragenden Produktes für Ihren Fokusmarkt	127
<b>6</b>	<b>Sie haben es geschafft – Weiterentwicklung und Aufrechterhaltung Ihrer Investition!</b> . . . . .	135
6.1	Der perfekte „europäische Austauschschüler“ akzeptiert das US-amerikanische Wertesystem . . . . .	136
6.2	Organisationsstrukturen/Führung/Hierarchien . . . . .	142

---

6.3	Interne Kommunikation/Kultur & Marke (Verbindung zum BDM™) . . . . .	146
6.4	Der ideale Mitarbeiter . . . . .	148
6.5	Rekrutierung, Einstellung und langfristige Bindung von Mitarbeitern . . . . .	152
6.6	Einhaltung von Vorschriften & Antidiskriminierung . . . . .	154
6.7	Lieferanten-/Verkäuferauswahl . . . . .	156
6.8	Die Zukunft von SCT aus heutiger Sicht – Das Happy End . . . . .	157
	<b>Nachwort</b> . . . . .	165

---

## Einführung (Interview mit den Autoren)

- ▶ **Q1** Warum ist diese Thematik so wichtig für europäische Unternehmen?

**ML** Die USA sind nach wie vor der Markt Nummer 1 für europäische Investitionen und laut neuen Studien wird dies noch bis 2025 und darüber hinaus der Fall sein. Die Niederlande sind der drittgrößte Investor in den USA, nach Japan und Großbritannien, Deutschland folgt auf dem vierten Platz. Obwohl viele Unternehmen es richtig angehen, haben Forschungen ergeben, dass 70 Prozent aller Auslandsinvestitionen fehlschlagen. Forschungen haben ebenfalls gezeigt, dass 70 Prozent aller internationalen Unternehmungen aufgrund von Kommunikationsproblemen und mangelndem Verständnis für den kulturellen Einfluss auf entscheidende Faktoren scheitern. Greifen wir einmal das Beispiel von Ikea auf, das große Möbelhaus aus Schweden hatte anfängliche Schwierigkeiten, als es vor dem Eintritt in den US-amerikanischen Markt stand. Bei der Eröffnung der Pilotfiliale kamen die Kunden, erfreuten sich an den fröhlich aussehenden Produkten, doch die Verkaufsprognosen blieben unerfüllt. Warum? Ein Teil des Konzeptes von Ikea ist es, die Marke, das Layout der Verkaufshäuser und die Produkte weltweit einheitlich zu halten. In Europa war diese Methode von Erfolg gekrönt. Aber bei der Einführung dieses Konzeptes in den Vereinigten Staaten hatte das Unternehmen ein wichtiges Detail bezüglich der Wohnraumsituation der US-Amerikaner übersehen ... Sie haben mehr Platz! Möbel mussten schlicht und ergreifend größer sein und Warenlager entsprechend umgearbeitet werden, um diese größeren Möbel unterbringen zu können. Ikea fing von vorne an, rüstete um und eröffnete erneut. Inzwischen hat sich die Firma auf dem US-amerikanischen Markt erfolgreich etabliert.

**RD** Dieses Buch ist auch deshalb so wichtig, weil viele europäische Manager, mich eingeschlossen, in die USA umsiedeln und überhaupt nicht wissen, was sie alles

*nicht* wissen. Es wird dabei helfen, die Lernkurve derer erheblich zu verkürzen, die geschäftlich nach Übersee geschickt werden. Darüber hinaus wird dieses Buch US-amerikanischen Managern, deren Unternehmenshauptsitz sich in Europa befindet, helfen, ihren europäischen Vorgesetzten und Mitarbeitern die Herausforderungen des US-amerikanischen Marktes darzulegen, indem kulturelle Variablen und eine klare Go-To-Market-Strategie von der Entwicklung einer Value Proposition bis hin zur Strategieführung aufgezeigt werden. Die Leser lernen, was dem US-amerikanischen Kunden am wichtigsten ist und wie sie mit diesem Wissen die Marktbedürfnisse befriedigen können.

Nach meiner Erfahrung ist es kompliziert, aber dennoch entscheidend für den Erfolg des Unternehmens, den europäischen Mitarbeitern die unterschiedlichen Überzeugungen, Werte und Erwartungen näherzubringen, um die Unterstützung zu erhalten, die sie benötigen. Und die Unterschiede sind enorm! Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Als meine Nachbarn in den USA ein Fahrrad für ihren Sohn kaufen wollten, sind sie in einen Fahrradladen gegangen und haben ein Fahrrad gekauft. Sie haben weder im Voraus Vergleiche im Internet über die besten Fahrräder eingeholt, noch haben sie relevante Informationen über Kinderfahrräder recherchiert. Stattdessen suchten sie nach einem Fahrrad, das cool und modern aussah. Fahrkomfort und Fahrradqualität waren zweitrangig. Sie sind in das Geschäft gegangen, schauten sich ein paar Optionen an und kauften nach gerade einmal zehn Minuten das Fahrrad für ihren Sohn.

Ganz anders war meine Herangehensweise: Als wir uns in den USA befanden und mein Sohn neun Jahre alt wurde, wünschte er sich ein neues Fahrrad. Was macht also ein guter deutscher Vater (obendrein noch Ingenieur)? Er schreibt sich die Anforderungen auf, die ein Fahrrad erfüllen muss, recherchiert die neuesten Berichte und erstellt eventuell noch eine Excel-Tabelle, um die Kaufoptionen vergleichen zu können. (Weitere Ausführungen erspare ich Ihnen an dieser Stelle!) Selbstverständlich surfte ich im Internet und suchte nach der besten Qualität für den besten Preis. Nach meiner gründlichen Recherche nahm ich an, ein gutes Fahrrad benötige keine Reparaturen, solange ich genügend Geld dafür investieren würde. Ich war auch nicht daran interessiert (noch kam es mir in den Sinn), irgendeine Art Servicepaket zu erwerben (normal in den USA). Später machte ich leider die Erfahrung, dass ich es vielleicht doch in Erwägung hätte ziehen sollen, denn das Fahrrad ging wider Erwarten kaputt. Und wissen Sie was? Ich bin einfach in das Geschäft gegangen und der Herr an der Kasse fragte mich, ob ich das Fahrrad hier gekauft hätte (er wollte nicht einmal eine Quittung sehen). Als ich „Ja“ sagte, antwortete er: „Gehen Sie bitte nach hinten und meine Kollegen werden es für Sie reparieren.“ Nach zehn Minuten ging ich mit dem reparierten Fahrrad an der Kasse vorbei und verließ ohne Fragen oder Sicherheitskontrollen das Geschäft.

Diese Erfahrung war sowohl schockierend als auch offenbarend für mich. In Deutschland würde ich zehn Minuten darüber diskutieren, ob das Fahrrad auch wirklich kaputt ist, weitere 15 Minuten, ob die Reparatur noch unter die Garantie fällt, und dann zwei bis drei Tage warten, bis das Fahrrad repariert ist. Und hätte ich das Fahrrad ohne Quittung ins Geschäft gebracht, wäre ich keinen Schritt weiter gekommen! Verstehen Sie jetzt, warum ich mir vorab Gedanken über das richtige Produkt gemacht habe und keine spontane Entscheidung auf Grundlage von Gesichtspunkten wie Fahrspaß oder cooles Aussehen traf?

Der Punkt, den ich hier anbringen möchte, ist, dass ein aus Sicht des Europäers großartiges Produkt den US-Amerikaner völlig kalt lässt, sofern es nicht schnell zu bekommen, einfach zu warten ist und ihn unter Umständen emotional anspricht. Aus diesem Grund haben uns fast alle Interviewpartner, mit denen wir sprachen, eine umfassende, auf die USA ausgelegte „Voice of the Customer“ (VOC)-Marktstudie empfohlen, bevor ein Unternehmen sein Produkt für den US-amerikanischen Markt entwickelt und fertigt. Die Ansätze bei der Produktentwicklung, ganz zu schweigen von dem, was Kunden an einem Produkt wirklich schätzen, unterscheiden sich zumeist extrem zwischen den USA und Europa.

- ▶ **Q2** Wer sollte Ihrer Meinung nach das Buch lesen?

**RD** Es gibt bestimmte Zielgruppen, die von dem Wissen aus diesem Buch profitieren würden. Zuallererst sind die europäischen Manager zu nennen, die ihre neuen oder gegenwärtigen Aufgaben in die USA verlagern oder im häufigen Kontakt mit der dort ansässigen Niederlassung stehen. Es wird ihnen eine steilere Lernkurve bezüglich der Art und Weise, wie Dinge in der US-amerikanischen Geschäftswelt funktionieren, geboten. Sie bekommen einen wertvollen Einblick darin, wie sie ihre Geschäftstätigkeit ausdehnen und den US-amerikanischen Kunden für sich gewinnen können. Zweitens ist es wichtig, dass die europäischen Manager, die aufgrund von Fusionen, Übernahmen bzw. offenen Handelsgesellschaften eng mit US-amerikanischen Firmen zusammenarbeiten, verstehen, wie die US-Amerikaner handeln und vor allem *warum* sie so handeln. Durch dieses Buch wird ihnen vermittelt, wie ihre Abläufe und Vorgehensweisen an den US-amerikanischen Markt angepasst werden müssen, damit sie erfolgreich sein können. Und drittens können die US-amerikanischen Manager, die für europäische Unternehmen arbeiten, wichtige Schlüsse daraus ziehen, wie sie Führungskräfte überzeugen können, warum Dinge gemacht werden, wie sie gemacht werden, und warum Kunden handeln, wie sie handeln.

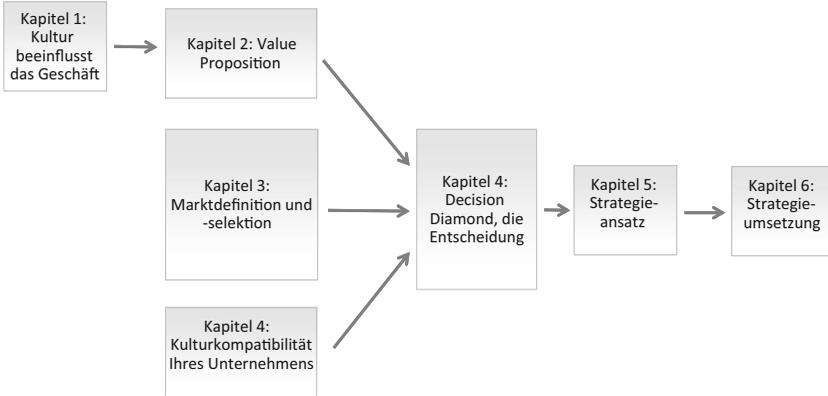
**ML** Beim Betrachten der Zielgruppe für dieses Buch spürten wir, dass auch der Stil des Buches von großer Wichtigkeit war. Es musste interessant, einprägsam und nützlich sein. Wir haben dieses Buch für die Führungskräfte geschrieben, die schnell handeln, wenig Zeit zum Lesen haben und schnelle Resultate brauchen. Es ist aufgebaut wie eine Art Handbuch – informativ, leicht lesbar und mit vielen praktischen Ratschlägen.

► **Q3** Wovon handelt das Buch und was macht es so einzigartig?

**ML** Wir verbinden die durch US-amerikanische Ansichten und Wertvorstellungen gelenkte Kaufpsychologie mit einer Go-To-Market-Strategie für Unternehmen. Wir möchten dem Leser kulturelle Werte eines bestimmten Landes oder einer Region und deren Einfluss auf die Geschäftsumgebung näherbringen. Im Gegensatz zu vielen anderen Kulturratgebern, erläutert unser Buch ebenfalls das „Warum“ hinter den Gegensätzen. Daher beginnen wir mit einem ausführlichen kulturellen Profil der Vereinigten Staaten im Vergleich zu Europa und wie dieses Profil die jeweiligen Märkte und das Kundenkaufverhalten auf unterschiedliche Art und Weise beeinflusst.

**RD** Ein weiterer Aspekt, der unser Buch von anderen Veröffentlichungen abhebt, ist die Erklärung eines Modells zur Entscheidungsfindung, ob ein Unternehmen in den USA investieren sollte oder nicht. Wir beleuchten die Variablen, die ein europäisches Unternehmen verstehen muss, bevor es Entscheidungen für oder gegen einen Markteintritt trifft, und geben hilfreiche Instrumente zur Bewertung von Erfolgchancen und Go-To-Market-Risiken mit auf den Weg. Sobald die Entscheidung über den Markteintritt getroffen wurde, liefert unser Buch einen Lösungsansatz zur Entwicklung und Ausführung einer Marktstrategie für die USA, bei der Kunde im Mittelpunkt steht. Die folgende Abb. 1 veranschaulicht den logischen Ablauf unseres gesamten Buches.

Kapitel 1 beginnt mit einer Erläuterung der kulturellen Einflüsse auf die Geschäftswelt, Kap. 2 befasst sich mit der Frage, wie Sie Ihre Value Proposition bestimmen und ein auf den US-amerikanischen Markt zugeschnittenes Produkt generieren können. Das dritte Kapitel liefert einen Ansatz zur Marktsegmentierung, ein Konzept zur Marktdefinition und beleuchtet Eintrittsbarrieren. Kapitel 4 behandelt, in welchem Maße die Unternehmensorganisation bereit für den US-amerikanischen Markt ist und wie ein Unternehmen sich kulturell sowie finanziell auf den US-amerikanischen Markt einstellen kann. In Kap. 5 wird das Buying Decision Model™ (BDM) vorgestellt und es wird gezeigt, wie F&E, Produktion, Marketing und Vertrieb aufeinander abgestimmt werden können, um den US-



**Abb. 1** Wie unser Buch funktioniert

amerikanischen Kunden das zu bieten, wonach sie verlangen. Das letzte Kapitel beschäftigt sich mit der Nachhaltigkeit Ihrer Go-To-Market-Strategie in den USA und behandelt alle Probleme bei der Zusammenstellung eines Management-Teams, von der Einstellung von Mitarbeitern bis hin zu der Gestaltung organisatorischer Strukturen, Prozesse und Richtlinien.

**ML** Zudem ist unser Buch einzigartig, da wir unsere Erfahrungen, Ideen und Meinungen mit Fakten und Ratschlägen professioneller Quellen ergänzt haben; so sprachen wir mit Managern europäischer Unternehmen, die sich erfolgreich in den heutigen US-amerikanischen Markt integrieren konnten. Das Buch ist voller einschlägiger Zitate und interessanter Beispiele sowohl von US-amerikanischen als auch europäischen Managern mit Verantwortung für Unternehmen in den USA. Es war sehr faszinierend zu hören, welche praktischen Beispiele Führungskräfte weltweit agierender Unternehmen wie SAP oder Shell aufzuzeigen hatten, aber auch gleichzeitig welche Hürden mittelständische Unternehmen wie Admedes oder Schreiner überwinden mussten. Beispielsweise erklärte uns Barbara Holzapfel, ehemaliger Managing Director der SAP Labs North America, dass die überwiegende Mehrheit der Konkurrenten von SAP US-amerikanische Unternehmen sind und SAP mit 24-prozentigem Umsatzwachstum in Software und Cloud Subscriptions im Jahr 2012 in US-Amerika dennoch sehr wettbewerbsfähig ist. Sie spricht näher über die Gründe in Kap. 3.

► **Q4** Wie kann dieses Buch für alle Europäer funktionieren?

**RD** Ich bin Deutscher, war in meiner letzten Position zuständig für das Geschäft in Nordamerika. In meiner momentanen Funktion verantworte ich die Regionen Mittlerer Osten, Afrika und ganz Europa. Ich habe erkannt, dass es bestimmte Unterschiede zwischen dem US-amerikanischen und europäischen Markt gibt, die trotz aller Gegensätze auf alle europäischen Nationen zutreffen: Qualitätsbewusstsein und ein Auge für das Detail, eine größere Betonung des Gleichgewichts zwischen Leben und Arbeit ohne extremen Handlungsdruck und die Tatsache, dass es unter Umständen länger dauert, Geschäftsbeziehungen aufzubauen, diese aber wiederum länger halten.

**ML** Ich stamme aus den USA, lebte zeitweise in Frankreich, Deutschland und Spanien und arbeitete an Projekten für Unternehmen in über 40 Ländern. Doch wegen Ralfs und meinem Background konzentrierten wir uns auf den europäischen Raum. Allerdings wird dieses Buch für jeden, der versucht, aus einem anderen Land auf dem US-amerikanischen Markt Fuß zu fassen, wertvolle Ansätze liefern!

---

## Die Autoren



**Ralf Drews** ist Dipl.-Ingenieur der Physik und begann seine Karriere in der F&E-Abteilung eines deutschen, mittelständischen Drei-Milliarden-US-Dollar-Unternehmens aus dem Bereich der Medizin- und Sicherheitstechnik. Kurz nach Eintritt in das Unternehmen wurde er Projektmanager eines F&E-Projektes der US-Luftwaffe. In den Jahren 2000 bis 2008 war Ralf Drews verantwortlich für sämtliche F&E-Standorte weltweit, unter anderem auch den Standort Pittsburgh. In dieser Rolle war er verantwortlich für die Technologie- und Produktentwicklung der globalen Produktpalette. Während dieser Zeit erlangte er sein Wissen über die Unterschiede länderspezifischer Produkthanforderungen.

Zwischen 2008 und 2012 übernahm Herr Drews die Rolle des CEO und Präsidenten der Tochtergesellschaft in Nordamerika und somit die Verantwortung für ein 120 Mio. Euro Geschäft in den USA und Kanada. Ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit lag dabei auf der Entwicklung und Umsetzung einer Strategie, die sowohl die Stärken eines deutschen Technologieunternehmens wirksam zum Tragen bringt als auch zugleich auf die besonderen Bedürfnisse und Hürden des US-amerikanischen