



**Ab in die USA:** In Perry will der Vliesstoffhersteller Sandler 2016 ein neues Werk eröffnen.

# Der Westen ruft



Ob Maschinen oder Autos, ob Konsumgüter oder Technologie: Die USA sind für deutsche Unternehmen attraktiver denn je. Es ruft der größte geschlossene Binnenmarkt der Welt mit einer wachsenden Bevölkerung. Drei Beispiele zeigen, dass unterschiedliche Strategien zum Erfolg führen können. VON **NORBERT HOFMANN**

**D**as für den Fototermin aufgespannte Plakat sagte einiges über die herzliche Atmosphäre an diesem Septembertag. „Willkommen Sandler to the heart of Georgia“ war da in großen Lettern zu lesen. Nathan Deal, Gouverneur des Bundesstaats, hatte sich eigens mit einer kleinen Delegation im Münchner Hotel „Bayerischer Hof“ eingefunden, um die Ansiedlung einer Produktionsniederlassung des fränkischen Vliesstoffherstellers Sandler

AG in seiner Heimat vertraglich zu besiegeln. Er freute sich darüber, dass zu den schon jetzt rund 500 Stützpunkten deutscher Unternehmen bald ein weiterer hinzukommen wird. Allen Grund zum Feiern sah auch sein Vertragspartner. „Mit unserem neuen Werk in Perry, Georgia, haben wir die Voraussetzung geschaffen, den für uns schon lange wichtigen US-Markt noch intensiver zu erschließen“, sagt der Vorstandsvorsitzende Dr. Christian Heinrich Sandler,

der ebenfalls mit Gattin und kleiner Firmendelegation angereist war.

Das fränkische Familienunternehmen gehört zu der wachsenden Zahl von Firmen, die in Nordamerika ein attraktives Absatzpotenzial sehen. Laut dem jüngsten CFO Survey der Beratungsgesellschaft Deloitte gelten die USA und Kanada als die Regionen, in denen deutsche Großunternehmen 2016 die größten Umsatzchancen erwarten. „In den USA setzt sich die Re-

industrialisierung fort, und weil immer mehr Firmen auch wegen der niedrigen Energiekosten in die Fertigung investieren, werden mehr deutsche Maschinen nachgefragt“, nennt Rolf Epstein, Partner Finance Consulting bei Deloitte, einen wichtigen Grund. Ebenso helfen der schwache Euro und eine US-Wirtschaft, die mit den besten Wachstumsraten unter allen entwickelten Ländern glänzt. „Im ersten Halbjahr 2015 waren die USA erstmals seit Jahrzehnten wieder der wichtigste Markt für deutsche Exporte, und sie bieten auch langfristig sehr gute Aussichten“, bestätigt Jürgen Machalett, Bereichsleiter Mittelstand bei der BayernLB, die seit 30 Jahren in New York vertreten ist. Die Bank unterstützt US-Töchter deutscher Unternehmen mit ihrem „German Desk“ und einem Netzwerk von Beratungsgesellschaften bis hin zu Gewerbebauunternehmen und regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften.



Die USA bieten auch langfristig sehr gute Aussichten.

**JÜRGEN MACHALETT**  
Bereichsleiter Mittelstand,  
BayernLB



Der Aufbau des neuen Werks ist für uns eine wichtige strategische Entscheidung.

**DR. CHRISTIAN HEINRICH SANDLER**  
Vorstandsvorsitzender,  
Sandler AG



### Strategische Alternativen

Viele Mittelständler entscheiden sich so wie die Sandler AG für eine US-Niederlassung. Doch nicht immer muss es der eigene Produktionsstandort sein. Das Beispiel der Deutschen Rohstoff AG in Heidelberg zeigt, wie man mit kleinen Teams in den USA erfolgreich arbeiten kann. Andere wiederum bedienen den Markt aus der Heimat heraus. Unternehmen wie die Mack Rides GmbH & Co. KG aus dem badischen Waldkirch, ein Hersteller von Anlagen für Freizeitparks, werfen dabei das hohe Ansehen deutscher Wertarbeit in die Waagschale. „In den USA ist German Engineering ein Begriff“, sagt Machalett.

### Sandler AG: Produktionsstandort vor Ort

Familienunternehmer Sandler hat sich für einen Produktionsstandort in den USA vor allem wegen des Marktpotenzials entschieden. Der weltweit agierende Vliesstoffhersteller (Exportanteil 60 Prozent) unterhält schon seit vielen Jahrzehnten Geschäftsbeziehungen zu den nordamerikanischen Märkten. Viele Kunden arbeiten als Global Player auf beiden Seiten des Atlantiks, und mit ihrer wachsenden Bevölkerung bieten die USA dem Unternehmen langfristig weitere Marktchancen. Von der Bastion Perry aus können

die Franken jetzt zudem die Märkte in Mittel- und Südamerika sowie Kanada noch besser erschließen. „Der Aufbau des neuen Werks ist für uns eine wichtige strategische Entscheidung und einer der bedeutsamsten Schritte in unserer Firmengeschichte“, sagt Sandler.

Das schon 1879 von seinem Urgroßvater als Waffefabrik gegründete Unternehmen ist in den 1960er-Jahren in die Produktion von Vliesstoffen eingestiegen. Die auf Basis synthetischer Fasern hergestellten Produkte wurden damals an Skibekleidungs-, Möbel- und Gartenmöbelhersteller geliefert. Neue Fertigungstechnologien ermöglichten später die Produktion von Vliesstoffen für die Hygieneindustrie, während sich der Mittelständler gleichzeitig systematisch internationale Märkte erschloss. Heute verfügt die Sandler AG über ein breites Produktspektrum an Vliesstoffen für Baby- und Damenhygieneprodukte, Kosmetik- und Reinigungstücher bis hin zu Anwendungen in der Filtration, im Baubereich und in der Automobilindustrie. Die 650 Mitarbeiter erwirtschafteten damit 2014 einen Umsatz in Höhe von 286 Mio. Euro und damit mehr als doppelt so viel wie noch vor zehn Jahren.

Mit dem neuen Werk in Perry, in dem Mitte 2016 die erste Produktionslinie starten soll, erspart sich die Sandler AG die Transportwege über den →



Atlantik. Sie kann nun noch schneller und flexibler auf Wünsche der Abnehmer reagieren und den Service vor Ort ausbauen. Für die Kunden bedeutet die Präsenz noch mehr Liefersicherheit. Ähnliche Motive beobachtet BayernLB-Experte Machalett auch bei anderen Firmen. „Unternehmen mit eigener Niederlassung in den USA können ein besseres Verständnis für den Markt entwickeln, und die Reaktionszeiten sind wesentlich kürzer, was besonders bei serviceorientierten Branchen von Vorteil ist“, sagt er. Stützpunkte vor Ort seien zudem von Währungsschwankungen unabhängig. Vor allem aber ist die enge Begleitung von Kunden vor Ort ein Hauptbeweggrund. „Wir sehen derzeit verstärkte Aktivitäten mittelständischer Automobilzulieferer, getragen in erster Linie durch die deutschen Premium-Marken“, sagt Machalett.

### Standortsuche gründlich vorbereitet

Die Sandler AG hat die Ansiedlung



**Produktion bei Sandler:** Das Unternehmen stellt Vliesstoffe aller Art her.

gründlich vorbereitet und sich bei der Auswahl des geeigneten Standorts rund acht Monate Zeit gelassen. Insgesamt gab es aus zehn Bundesstaaten Angebote von 150 Städten und Gemeinden, von denen aufgrund klarer Kriterien rund 20 in die engere Wahl für Lokaltermine kamen. „Wir waren sehr angetan von der Professionalität der Ansiedlungsteams mit Vertretern des Bundesstaats, des Countys und der Gemeinde“, sagt Sandler, der wegen der Nähe zu bestehenden Kunden von Beginn an einen Standort an der Ostküste präferiert hat.

Ungeachtet dessen ist für die Firma die Logistik überaus wichtig. Der nicht einmal zwei Fahrtstunden von Perry entfernte Flughafen von Atlanta mit seinen internationalen Verbindungen spielt deshalb eine wichtige Rolle. Aber auch die Inlandsflüge und niedrige Energiekosten, die Möglichkeiten der Rohstoffbeschaffung, die Nähe zu Häfen und die Zusammenarbeit mit Ämtern hatten große Bedeutung bei der Standortentscheidung.

### Erfolgsfaktor Personal

Nicht zuletzt galt der Blick dem Potenzial an qualifizierten Mitarbeitern, die in einem Traineeprogramm zu Vliesstoff-Experten ausgebildet werden sollen. Da sollten auch die örtlichen

Rahmenbedingungen für die Beschäftigten stimmen. Auf Schul-, Wohn- und Freizeitverhältnisse rund um die Produktionsstätte wurde deshalb ebenso geachtet wie auf die Nähe zu anderen Unternehmen und die Personalförderprogramme der jeweiligen Region. Mit Blick auf den langfristigen Erfolg in den USA ist nach Einschätzung der BayernLB-Mittelstandsexperten vor allem die Besetzung von Schlüsselpositionen entscheidend. „Facharbeiter, wie wir sie aus Deutschland kennen, sind in den USA Mangelware und müssen zum Teil eigenständig ausgebildet werden“, sagt Machalett. Viele Firmen nutzen dazu auch die intensive Zusammenarbeit mit lokalen Hochschulen und Universitäten. Auch wenn Mitarbeiter für eine befristete Zeit Arbeitsplätze tauschen und von den USA nach Deutschland sowie in umgekehrter Richtung wechseln, habe das oft positive Auswirkungen auf die Tochtergesellschaften.

### Partner vor Ort

Nicht nur der Bundesstaat Georgia will mit hohem Engagement internationale Unternehmen ins Land holen. „Die USA haben eine unglaubliche Kultur rund um das Thema Unternehmensansiedlung entwickelt“, sagt Jens Christophers, Vorstand der auf Interim →



**Ölbohrung:** Auch die Deutsche Rohstoff AG ist in den USA erfolgreich.



Auch als  
E-Magazin

**AQUIN & CIE.**  
strategic finance ag

**BOARD\_XPERTS**

**EBNER  
STOLZ**

**EIM**  
EXCELLENCE IN MANAGEMENT

**McDermott  
Will & Emery**  
Rechtsanwälte Steuerberater LLP

**MITTELSTÄNDISCHE  
BETEILIGUNGSGESELLSCHAFTEN**

**NordLeasing**

**NRW.BANK**  
Wir fördern Ideen

**optegra**

**Rödl & Partner**

**SPITZ  
WEG**  
RECHTSANWÄLTE  
STEUERBERATER  
WIRTSCHAFTSPRÜFER

**STANDARD & POOR'S  
RATINGS SERVICES**  
McGRAW HILL FINANCIAL

**VR Equitypartner**

**VR Mittelstandskapital**  
Unternehmensbeteiligungs AG



In den Südstaaten etwa sind die Lebenshaltungskosten um fast ein Drittel niedriger als im Norden.



**GERD KICHNIAWY**  
CEO, gatc LP



Management spezialisierten Sozietät taskforce – Management on Demand AG in München. Eigens dafür geschaffene professionelle Teams der Kommunen stehen dafür ebenso bereit wie die Wirtschaftsförderungsgesellschaften der Bundesstaaten, die zum Teil mit ansehnlichen Fördermitteln locken. Denn sie wissen: Ein neues Unternehmen zieht möglicherweise wieder Zulieferer an, die Ansiedlung stützt die Grundstücksverkäufe und den Arbeitsmarkt. „Je mehr Stellen man schafft, umso einfacher wird es“, sagt Christophers. Die Regionen werben zudem mit ihren ureigenen Stärken. „In den Südstaaten etwa sind die Lebenshaltungskosten um fast ein Drittel niedriger als im Norden“, sagt Gerd Kichniawy, der als CEO gemeinsam mit seinem Sohn Max die in Atlanta ansässige gatc LP leitet. Die Firma mit heute 40 Beschäftigten unterstützt seit mehr als 30 Jahren den deutschen Mittelstand bei der Gründung und dem Betrieb von Vertriebsniederlassungen in den USA. Das kann sich für die Unternehmen allemal lohnen. „Eine eigene Niederlassung mit perfekt englisch sprechendem Personal hilft, sowohl als professioneller Anbieter anerkannt zu werden als auch ein Gespür für den Markt zu bekommen“, sagt Kichniawy. Die gatc LP übernimmt für die Vertriebsniederlassungen deutscher Firmen in den USA im Rahmen eines Outsourcings beispielsweise die Verwaltung und Buchhaltung, die Logistik,

das Lagerwesen, den Customer-Service und das Controlling. Derzeit arbeitet der Dienstleister für 30 Kunden mit einem US-Umsatz von insgesamt rund 80 Mio. US-Dollar vor allem im B2B-Bereich.

**Bürokratie nicht unterschätzen**

Doch der Weg nach Westen ist auch mit Herausforderungen verbunden. Das beginnt bei der Einstellung auf die rechtlichen und steuerlichen Gegebenheiten und reicht hin bis zu logistischen Herausforderungen und der Suche nach geeigneten Mitarbeitern. Kichniawy verweist darauf, dass der bürokratische Aufwand viel höher ist als allgemein angenommen. So habe man es über die Bundesstaaten und Countys hinweg mit Tausenden Mehrwertsteuersätzen zu tun, die gesondert angemeldet und verwaltet werden müssen. Jedes kleine Zwischenlager könne zudem als Niederlassung mit Verpflichtung zu einer eigenen Steuererklärung im jeweiligen Bundesstaat erfasst werden. Andererseits existieren auch viele Freiräume. Die Lohnnebenkosten etwa sind in großen Teilen frei gestaltbar und damit ein gutes Instrument zur Mitarbeiterbindung. „Wer zusätzlich zum Gehalt etwa statt den durchschnittlich üblichen 30 Prozent freiwillig die Hälfte der Krankenversicherung übernimmt, kann begehrte Fachkräfte besser halten“, sagt Max Kichniawy.

**Deutsche Rohstoff AG:  
Kleine Teams – große Wirkung**

Nicht immer muss es ein Produktionsstandort oder eine Vertriebsniederlassung sein. Ihren ganz eigenen Weg zum US-Markt ist die in Heidelberg ansässige Deutsche Rohstoff AG gegangen. Das Unternehmen beschäftigt sich seit 2011 vor allem mit der Identifizierung, Entwicklung und Förderung von Schiefergas- und Schieferölvorkommen in den USA. Es gründet dafür Tochtergesellschaften, in denen kleine, vor Ort erfahrene Teams die Projekte umsetzen. Derzeit ist die Rohstoff AG an drei solchen in Colorado ansässigen Unternehmen beteiligt. Sie sorgt dabei für die Finanzierung und – nicht minder wichtig – für Strukturen, die bei den Mitarbeitern für gewinnbringende Anreize sorgen. So sind die Mitarbeiter in den USA mit bis zu 25 Prozent am Unternehmen beteiligt, wobei ein Operating Agreement die Kapitalbeschaffung und die Verantwortlichkeiten regelt. „Die Teams sollen sich als Unternehmer



Die Gründung einer sogenannten Delaware-Gesellschaft ist innerhalb eines Tages möglich.

**DR. THOMAS GUTSCHLAG**  
Vorstandschef, Deutsche Rohstoff AG





sehen, und wir müssen dafür rechtlich sehr saubere Grundlagen schaffen“, sagt Dr. Thomas Gutschlag, CEO des seit 2010 börsennotierten Unternehmens mit heute insgesamt 25 Mitarbeitern.

### Schnell startbereit

Administrativ lässt sich der Start ins US-Geschäft relativ einfach umsetzen. „Die Gründung einer sogenannten Delaware-Gesellschaft ist innerhalb eines Tages möglich“, sagt Gutschlag. Der Staat Delaware verfügt über ein äußerst liberales Gesellschaftsrecht. Die gründende Firma muss dort lediglich ihren Rechtssitz haben, kann ihre Geschäfte aber auch in anderen Bundesstaaten aufnehmen. Einige andere rechtliche Regelungen in den USA kommen kleinen Unternehmen ebenfalls entgegen. So werden Förderlizenzen anders als sonst weltweit üblich nicht beim Staat beantragt. Die Gesellschaften müssen sich stattdessen mit den Landeigentümern einigen, denen die



Deutsche Ingenieurskunst hat in den Vereinigten Staaten einen herausragenden Ruf.



**CHRISTIAN FREIHERR VON ELVERFELDT**  
Geschäftsführer, Mack Rides  
GmbH & Co. KG



Bodenschätze gehören. Die Deutsche Rohstoff AG hat dazu bislang Verträge mit mehr als 500 Parteien geschlossen. Das klingt einerseits aufwändig. Es bedeutet aber auch, dass viel Bewegung im Markt ist, weil immer jemand verkauft oder bietet. „Das gibt auch kleinen Unternehmen die Möglichkeit, sich Flächen zu sichern“, sagt Gutschlag.

Ebenso hilfreich ist es, dass für alle bei Bohrungen und seismischen Messungen erhobenen Daten eine Veröffentlichungspflicht herrscht. Damit fängt jeder, der nach Öl bohren will, auf dem gleichen Stand an, und es entfallen Wettbewerbsvorteile großer Player, die sich solche Daten bei Bedarf relativ problemlos einkaufen können. →

## Der Weg in die USA

### So funktioniert der Markteintritt mit einer eigenen Niederlassung

#### 1) Intensiv vorbereiten und Zeit nehmen

- Analyse des Personalbedarfs
- Kriterien für die Standortauswahl
- Analyse Kundenwünsche
- Analyse der Wettbewerbsstruktur
- Festlegen der geplanten Produktpalette
- Definition der Vertriebs- und Marketingstrategie
- Umstellung der Produktion
- Überprüfung der steuerlichen und rechtlichen Aspekte
- Notwendige Finanzierungsmittel und ihre Bereitstellung
- Langfristige Kostenplanung
- Prüfung der Produkthaftpflichtrisiken

#### 2) Der richtige Standort als Schlüssel zum Erfolg

- Wo sind die wichtigsten Kunden?
- Passt der Standort zur Unternehmenstätigkeit?
- Passen die logistischen Voraussetzungen?
- Mitarbeiterpotenzial: Zugang zu Fachkräften, Zugang zu hochqualifiziertem Personal dank der Nähe zu Universitäten
- Unterstützung durch die jeweiligen Bundesländer, Countys und Kommunen in Form von Hilfe bei der Ansiedlung

#### 3) Rechtliche Rahmenbedingungen beachten

- Die vom Steuerrecht bis zum Gesellschaftsrecht in den einzelnen Bundesstaaten sehr unterschiedlichen Regelungen beachten
- Rechtsberatung durch spezialisierte Anwaltssozietät bei der Gesellschaftsgründung und in der Startphase nutzen

#### 4) Geeignete Rechtsform finden

Gründung einer Tochtergesellschaft (subsidiary) minimiert Haftungsrisiko der Muttergesellschaft

Deutsche Unternehmen entscheiden sich in den USA häufig für eine Corporation. Vorteil: Schnelle Gründung, relativ geringer Verwaltungsaufwand, beschränkte Haftung

#### Infrage kommt auch:

Limited Partnership (LP), ähnelt deutscher Personengesellschaft (KG) und kann steuerlich günstiger sein

Limited Liability Company (LLC), ähnlich der deutschen GmbH



**Achterbahnwagen aus Deutschland:** Mehr als ein Drittel des Umsatzes erwirtschaftet Mack Rides jedoch in den USA.

### Die Muttergesellschaft sorgt für die Kapitalbasis

Wer in der extrem wettbewerbsintensiven US-Ölindustrie mitmischen will, braucht technische und wirtschaftliche Kompetenz. So müssen die Teams vor Ort beurteilen können, welche Flächen aussichtsreich sind und wie sie die Verträge mit den Landeigentümern gestalten. Die Muttergesellschaft wiederum hat durch zwei Kapitalerhöhungen in Höhe von insgesamt 15 Mio. Euro sowie die Begebung einer Anleihe über 60 Mio. Euro für eine starke Kapitalbasis gesorgt. Der erfolgreiche Verkauf der ersten Explorationsgesellschaft im Rahmen eines Asset Deals über 200 Mio. US-Dollar hat zusätzliche Liquidität für das geplante weitere Wachstum in die Kassen gespült. Der Rückgang des Ölpreises, der den Markt kräftig durchgeschüttelt hat, sorgt nun sogar für eher günstige Voraussetzungen. „Wir sehen das als Chance, weil wir mit unseren Teams profitabel aufgestellt sind und es andererseits nun mit etwas weniger Wettbewerb zu tun haben“, sagt Gutschlag.

Auch deutsche Unternehmen, die den Markt von ihrer Heimat aus bearbeiten wollen, sehen angesichts der wachsen-

den US-Wirtschaft Chancen wie lange nicht mehr. Vielen von ihnen gelingt es allein schon aufgrund ihrer Qualitäts- und Technologieführerschaft sowie dank oft über Jahrzehnte gewachsener Kontakte in Übersee, erfolgreich zu sein.

### Mack Rides GmbH & Co. KG: Direkte Beziehung in die USA

Eine dieser Firmen ist das Familienunternehmen Mack Rides GmbH & Co. KG, das mit seiner 235-jährigen Tradition heute international Marktführer in der Entwicklung und Produktion von Fahrgeschäften ist. Von der Wasser-Achterbahn in Orlando bis zu einer Achterbahn mit drehenden Gondeln und einem senkrecht nach oben laufenden Lift in Florida stoßen die Anlagen aus dem Schwarzwald auch in den USA auf starke Nachfrage. Das Land gilt als weltweit führender Standort von Freizeitparks. Die dort installierten Attraktionen aber kommen zu einem Großteil aus dem Ausland, und Mack Rides, einer der fünf führenden Hersteller in dieser Branche, steht für Erfahrung und Innovationen, für Sicherheit und Qualität. „Deutsche Ingenieurskunst hat in den Vereinigten Staaten einen herausragenden Ruf. Wir bieten ‚Made

in Germany‘ in Waldkirch aus einer Hand an und haben deshalb nie an die Gründung einer Produktionsniederlassung außerhalb Deutschlands gedacht“, sagt Geschäftsführer Christian Freiherr von Elverfeldt.

Die Geschäftsbeziehungen entwickeln sich gut. Viele Kunden suchen direkt den Kontakt zu Mack Rides. In den USA arbeitet das Unternehmen darüber hinaus mit einer in Florida stationierten Handelsvertretung zusammen, die mit den lokalen Verhältnissen vertraut ist. Ein eigener Service-Mann in Florida kümmert sich um Aufbau und Wartung der Anlagen. „Die Kunden wissen, dass jemand vor Ort ist und wir Ersatzteile innerhalb von 24 Stunden schicken können“, sagt von Elverfeldt. Erste Kontakte zu Schaustellern in den USA hatte bereits Franz Mack geknüpft, der in den 1970er-Jahren den Europa-Park in Rust gegründet hat, dessen Leitung heute in den Händen seiner Söhne Roland und Jürgen sowie seiner beiden Enkel Michael und Thomas Mack liegt. Davon getrennt produziert Mack Rides die Freizeitpark-Attraktionen, die sich insbesondere seit einigen Jahren wieder einer steigenden Nachfrage erfreuen. Die günstige Währungsrelation zum US-Dollar trägt dazu ebenso bei wie die wieder bessere Wirtschaftsentwicklung in den Vereinigten Staaten, die zu verstärkten Investitionen in Freizeitparks geführt hat. „Die USA sind ein Wachstumsmarkt, den wir mit neuen Anlagen und Ideen auch künftig bearbeiten werden“, sagt von Elverfeldt.

### Risiken bei der Produkthaftung

Der US-Anteil an den rund 50 Mio. Euro Jahresumsatz, den Mack Rides mit seinen 132 Mitarbeitern erzielt, liegt im langjährigen Durchschnitt bei 30 bis 40 Prozent. Die Kunden aus Übersee schätzen dabei nicht zuletzt die hohen Maßstäbe, die das Unternehmen bei der Sicherheit seiner Produkte unter anderem durch die enge Zusammenarbeit mit dem TÜV Süd in München setzt. Dessen Zertifizie-

rungen sind auch jenseits des großen Teichs anerkannt. Ungeachtet aller Vorkehrungen ist sich das Unternehmen der Risiken im Zusammenhang mit der ausgeprägten Produkthaftung in den USA bewusst. „Kommt es auf dem Gelände eines Freizeitparks zu einem Unfall unabhängig von den einzelnen Attraktionen, ist nicht immer klar, ob die Hersteller der Bauten oder die Betreiber des Parks verantwortlich sind“, sagt von Elverfeldt. Das Unternehmen ist von solchen Vorfällen bislang nicht betroffen gewesen,

achtet aber dennoch auf umfassenden Versicherungsschutz.

Erfahrung und Sicherheitsbewusstsein finden ihren Niederschlag auch bei neuen Produkten. Hilfreich ist dabei die enge Verbindung zum von der Familie Mack geführten Europa-Park, wo das Unternehmen mit den Prototypen neuer Anlagen Erfahrung sammelt und sie quasi wie in einem Schaufenster ausstellen kann. Aber warum macht man nicht gleich selbst einen ganzen Freizeitpark in den USA auf? Anfragen genug hat es gegeben, aber sie wurden

stets abgelehnt. Denn die Familie will sich voll und ganz um den Europa-Park kümmern und sich nicht mit zusätzlichen Projekten in Nordamerika oder anderswo auf der Welt verzetteln. Für Mack Rides wiederum gilt: Der Bau der Anlagen ist das Geschäftsmodell, und das soll so bleiben. ■

[redaktion@unternehmeredition.de](mailto:redaktion@unternehmeredition.de)



Was halten Sie vom Markt USA?  
Sagen Sie es uns auf Facebook!

[www.facebook.com/Unternehmeredition](http://www.facebook.com/Unternehmeredition)

## Drei Fragen an



Jens  
Christophers

**Jens Christophers**, Vorstand der taskforce-Management on Demand AG in München, deren rund 700 Interim-Manager bei Kundenunternehmen in der ersten und zweiten Führungsebene operative Verantwortung für temporäre Aufgaben und strategische Projekte übernehmen. Seit einem Jahr ist taskforce auch mit einer Niederlassung in den USA präsent.

**Unternehmeredition:** Herr Christophers, welche Vorteile bietet deutschen Unternehmen ein eigener Standort in den USA und für welche Branchen ist das besonders interessant?

**Christophers:** Eine Ansiedlung macht Sinn bei allen erklärungsbedürftigen Produkten, bei denen etwa Technologie eine wichtige Rolle spielt. Herauszuheben sind die drei Kernbranchen Automotive, Maschinen- und Anlagenbau sowie Automatisierungstechnologie. Ein eigener Standort schafft die für die Erklärung der Produkte notwendige Kundennähe und die für eine effiziente Vertriebssteuerung notwendige Präsenz.

**Welche Herausforderungen sind mit der Gründung einer eigenen Niederlassung verbunden?**

Eine riesige Herausforderung ist aus mehreren Gründen die Wahl des richtigen Standorts. Dazu gehört die Anbindung an eine starke Infrastruktur einschließlich der Nähe zu einem internationalen Flughafen. Aber auch ein guter nationaler Airport ist von Bedeutung, weil das Eisenbahnnetz in den USA bei Weitem nicht so stark ausgebaut ist wie in Deutschland. Natürlich spielt die Nähe zu den wichtigsten Kunden eine große Rolle. Die Region sollte zudem attraktiv für qualifizierte Mitarbeiter sein, die in den Vereinigten Staaten aufgrund der

niedrigen Arbeitslosigkeit nicht leicht zu finden sind.

**Aus welchen Gründen erfüllen sich immer wieder einmal hochgesteckte Erwartungen in eine US-Präsenz dann doch nicht?**

Viele scheitern, weil sie den Markt falsch einschätzen. Nicht alles, was in Deutschland gut läuft, muss automatisch auch dort funktionieren. Es gibt andere Preisstrukturen, die Kosten und beispielsweise auch die Macht des Handels werden oft unterschätzt. Nicht zuletzt kann eine zu kurzfristige Planung zum Scheitern führen. Man sollte also nicht zu viel zu schnell wollen. ■