ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Rülke, Tessa

Working Paper

Erfolg auf dem amerikanischen Markt

Freiberger Arbeitspapiere, No. 2003/05

Provided in Cooperation with:
TU Bergakademie Freiberg, Faculty of Economics and Business Administration

Suggested Citation: Rülke, Tessa (2003) : Erfolg auf dem amerikanischen Markt, Freiberger Arbeitspapiere, No. 2003/05, Technische Universität Bergakademie Freiberg, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Freiberg

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/48368

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

TECHNICAL UNIVERSITY BERGAKADEMIE FREIBERG
TECHNISCHE UNIVERSITÄT BERGAKADEMIE FREIBERG

FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION
FAKULTÄT FÜR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

Tessa Rülke

Erfolg auf dem amerikanischen Markt

FREIBERG WORKING PAPERS **# 05**
FREIBERGER ARBEITSPAPIERE **2003**

The Faculty of Economics and Business Administration is an institution for teaching and research at the Technische Universität Bergakademie Freiberg (Saxony). For more detailed information about research and educational activities see our homepage in the World Wide Web (WWW): http://www.wiwi.tu-freiberg.de/index.html.

Address for correspondence:

Dipl.-Kffr. Tessa Rülke
Technische Universität Bergakademie Freiberg
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für Englische Fachsprache
der Wirtschaftswissenschaften und der technischen Wissenschaften
Lessingstraße 45, D-09596 Freiberg
Phone: ++49 / 3731 / 39 29 37
Fax: ++49 / 3731 / 39 40 30
E-mail: truelke@merkur.hrz.tu-freiberg.de

ISSN 0949-9970

The Freiberg Working Paper is a copyrighted publication. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, translating, or otherwise without prior permission of the publishers.

Coordinator: Prof. Dr. Michael Fritsch

All rights reserved.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung / Abstract II
1 Einleitung 1

2 Erfolgsfaktoren 3
2.1 Bedeutung des Internets, der Sprache und Firmenbroschüren 3
2.1.1 Internet 3
2.1.2 Sprache 3
2.1.3 Firmenbroschüren 4
2.2 Bedeutung des US-Marktes 5
2.3 Marktanalyse / Marktuntersuchung 6
2.4 Business-Plan / Geschäftsplan 8
2.5 Anpassung des Produktes bzw. der Produktkommunikation an den US-Markt 9
2.6 Interkulturelle Kompetenz 10

3 Häufigkeitsanalysen 11
3.1 Häufigkeitsanalysen - Internet, Sprache, Firmenbroschüren 12
3.2 Häufigkeitsanalyse - Bedeutung des US-Marktes 16
3.3 Häufigkeitsanalysen - Marktanalyse / Marktuntersuchung 16
3.4 Häufigkeitsanalyse-Business-Plan / Geschäftsplan 17
3.5 Häufigkeitsanalyse-Veränderung des Produktes bzw. der Produkt-kommunikation für den US-Markt 18
3.6 Häufigkeitsanalysen - Interkulturelle Vorbereitung 19
3.7 Interkulturalität – die häufigsten Probleme 20

4 Zusammenfassung und Ausblick 21

Literaturverzeichnis 22

Zusammenfassung

Im Herbst 2002 wurde unter sächsischen Klein- und Mittelständischen Unternehmen eine empirische Studie zum Thema „Erfolg auf dem amerikanischen Markt“ durchgeführt. Ein Teil der in einer Fragebogenaktion gewonnenen Ergebnisse wird in diesem Arbeitspapier vorgestellt. Die Ergebnisse beziehen sich auf die Kernfragen des Fragebogens zu den Themen Internet, Sprachkenntnisse, Firmenbroschüren, Bedeutung des US-Marktes, Marktanalyse, Business-Plan, Adaption des Produktes bzw. der Produktkommunikation sowie interkulturelle Kompetenz. Nach einer kurzen theoretischen Umreißung der genannten Faktoren werden die empirischen Ergebnisse anhand von Häufigkeitsanalysen dargestellt. Die ausführliche Interpretation und Evaluierung dieser Studie wird im Rahmen weiterer wissenschaftlicher Arbeiten erfolgen.

JEL-Klassifikation: F10, F23, M10, Z10
Schlagworte: Klein- und Mittelständische Unternehmen in Sachsen, US-amerikanischer Markt, Interkulturelle Kompetenz

Abstract

„Success on the American Market“

In autumn 2002 an empirical study was conducted in which small and medium-sized Saxon companies were surveyed on the topic “Success on the American Market”. Some results of the survey are presented in this paper. These results refer to the main focus of the questionnaire regarding the topics: use of the internet, language proficiency, company brochures, importance of the US-market, market analysis, business plan, adaptation of the product or product communication as well as intercultural competence. After a short theoretical outline of the above factors, the empirical results are illustrated by means of a frequency distribution analysis. A detailed interpretation and evaluation of this study will be the subject of further publications.

JEL-classification: F10, F23, M10, Z10
Keywords: Small and Medium-Sized Companies in Saxony, US-American Market, Intercultural Competence

1 Einleitung

Eine Untersuchung des Deutschen Industrie- und Handelskammertages ergab, dass sich der Anteil des Auslandsgeschäfts am Gesamtumsatz bei mittelständischen Firmen bis zum Jahr 2005 fast verdoppeln wird.[1] Somit wird auch für sächsische Klein- und Mittelständische Unternehmen das Auslandsgeschäft zunehmend wichtiger. Besonders von Bedeutung sind die Geschäfte mit dem amerikanischen Markt, denn das Bundesland Sachsen konnte seine Exporte mit den USA als Hauptabnehmerland seit 1991 permanent steigern. Fast ein Fünftel der Exporte gehen in den US-Markt, gefolgt von Großbritannien, Frankreich und Italien.[2]

Obgleich diese Entwicklung durchweg positiv ist, entspricht der amerikanische Markt in seiner Umsatzbedeutung für deutsche mittelständische Unternehmen bzw. für alle deutschen Unternehmen nicht dem Potential, das dieser Markt bereithält.[3] Gerade Unternehmer mit kleineren Betrieben bis 20 Mitarbeiter sind oft der Meinung, für den Auslandsmarkt zu klein zu sein bzw. erscheint ihnen der Aufwand, der ein Markteintritt mit sich bringt, zu groß. Viele der Unternehmer sind der Auffassung, dass ihre Produkte zwar auf dem einheimischen Markt konkurrenzfähig sind, nicht aber auf dem Auslandsmarkt. Letztlich wird auch die Informations- und Geschäftspartnersuche für zu langwierig und schwierig gehalten. Diese Befürchtungen können aber von den Auslandshandelskammern oder Wirtschaftsverbänden negiert werden.[4]
„Unternehmen internationalisieren nicht, weil sie erfolgreich waren und sie sich dies leisten konnten, sondern sie sind erfolgreich, weil sie früh und entschlossen in Auslandsmärkte gegangen sind.“ [5] Deshalb sollten auch kleine Unternehmen nicht zögern, die Chancen des US-Marktes wahrzunehmen.

Im Vorfeld des Eintrittes in einen Auslandsmarkt ist eine intensive Vorbereitung unumgänglich. Eine Reihe von wichtigen Faktoren sind zu beachten. Von entscheidender Relevanz sind dabei ein auf den Markt zugeschnittener Internetauftritt und Firmenbroschüren, das Beherrschen der entsprechenden Sprache, das Durchführen einer fundierten Marktanalyse für den

[1] Vgl. BMWA (2002), S. 6.
[2] Vgl. o. V. (2003a), S. 1.
[3] Vgl. Simon/Hilleke (1997), S. 18.
[4] Vgl. BMWA (2002), S. 6.
[5] Simon/Hilleke (1997), S. 18.

Zielmarkt, das Aufstellen eines Business-Plans und die Anpassung der Produkte und der Produktkommunikation an den Auslandsmarkt.
Ein an Bedeutung gewinnender Faktor ist die interkulturelle Vorbereitung, denn die Unternehmen werden mit einer differenten Kultur im Ausland konfrontiert. Viele Aktivitäten schlagen aufgrund eines Mangels an interkultureller Kompetenz fehl. Die Vernachlässigung der kulturellen Komponente in geschäftlichen Transaktionen kann zu Fehlern führen, die durch eine missverständliche Kommunikation hervorgerufen werden.[6]

Die Erfahrungen sächsischer Klein- und Mittelständischer Unternehmen mit dem Markt der Vereinigten Staaten wurden in einer Fragebogenaktion zum Thema „Erfolg auf dem amerikanischen Markt“ im Herbst letzten Jahres eruiert. Die IHKn Sachsens, Chemnitz, Dresden und Leipzig sowie die Wirtschaftsförderung Sachsen GmbH in Dresden, stellten die Adressen von 272 Unternehmen zur Verfügung. In einer Telefonaktion konnte festgestellt werden, dass 85 der 272 Unternehmen entweder nicht mehr existieren oder auf dem amerikanischen Markt (noch) nicht präsent sind. Somit liegen der Untersuchung 187 gültige Unternehmen zugrunde, von denen sich 70 Firmen an der Fragebogenaktion beteiligten. Das entspricht einer Rücklaufquote von 37,4 %. Bei einer schriftliche Befragung ist eine Rücklaufquote zwischen 5–30 % üblich.[7] Die erzielte Erfolgsquote zeigt einerseits, dass die Ergebnisse repräsentativ sind und andererseits wie groß das Interesse sächsischer Unternehmen an der Verbesserung ihrer Aktivitäten auf dem US-amerikanischen Markt ist. Diese Untersuchung soll vor allem Unternehmen, die auf dem amerikanischen Markt noch nicht aktiv sind, den Markteintritt erleichtern. Natürlich können die Ergebnisse auch Unternehmen, die schon aktiv auf dem US-Markt sind, bei der weiteren Bearbeitung des Marktes hilfreich sein.

Das vorliegende Arbeitspapier stellt die ersten Ergebnisse dieser Fragebogenaktion vor, um sie den beteiligten bzw. interessierten Unternehmen schnell zugänglich zu machen. Diese Resultate stellen nur einen Ausschnitt des Fragebogens dar. Die Auswertung bezog sich auf die bereits genannten Faktoren Internet, Sprache, Firmenbroschüren, Marktanalyse, Business-Plan, Adaption des Produktes und der Produktkommunikation sowie die interkulturelle Komponente. Diese Faktoren bildeten die Basis des Fragebogens. Die Ergebnisse werden mit Hilfe des Softwareprogramms SPSS anhand von Häufigkeitsanalysen dargestellt. Die ausführliche Auswertung und Evaluierung der Studie wird im Rahmen weiterführender Arbeiten erfolgen.

[6] Vgl. Hinner/Rülke (2002), S. II.
[7] Vgl. Meffert (1992), S. 202.

2 Erfolgsfaktoren

Im folgenden Kapitel werden die wichtigsten Faktoren für einen erfolgreichen US-Markteintritt kurz erläutert. Diese Faktoren bildeten die Grundlage des Fragebogens.

2.1 Bedeutung des Internets, der Sprache und Firmenbroschüren

2.1.1 Internet

Eine Voraussetzung, um auf dem Markt der Vereinigten Staaten Fuß zu fassen, ist ein eigener Internetauftritt. Das Internet hält gerade für Klein- und Mittelständische Unternehmen große Betätigungsfelder bereit. Geschäftsabwicklungen mit Unternehmen weltweit sind möglich, ohne dass Barrieren wie Akquisitionsschwierigkeiten, Kontaktpflege oder Informationsprobleme länger von Bedeutung sind.[8] Bislang verfügen ungefähr 65 % (laut einer Untersuchung von „empirica“) der Klein- und Mittelständischen Unternehmen über eine Homepage.[9] Die eigene Homepage ist aber für das Gelingen auf dem amerikanischen Markt relativ bedeutungslos, wenn keine englische Version bzw. amerikanische Version existiert. Wenn man sich erfolgreich auf dem amerikanischen Markt etablieren will, sollte man eine Website speziell für den amerikanischen Markt entwickeln. Dabei muss man vor allem die Feinheiten und Unterschiede der amerikanischen Kultur und Sprache beachten.

2.1.2 Sprache

Die nächste Voraussetzung für den Erfolg auf dem amerikanischen Markt ist das Beherrschen der amerikanischen Sprache, die sich vom britischen Englisch etwas unterscheidet. Dabei sollte man sich im Umgang mit der Fachsprache genauso sicher fühlen wie in der Umgangssprache.
Eine gewisse fachsprachliche Terminologie, bezogen auf das eigene Betätigungsfeld, kann man sich relativ leicht aneignen. Unterschätzen sollte man aber nicht die Fülle der Begriffe z. B. aus dem rechtlichen Bereich, wo es oft keine Übersetzung der Termini gibt, ganz einfach weil der Begriff bzw. das, was sich dahinter verbirgt, im Deutschen nicht existiert. Zum Bei-

[8] Vgl. BMWA (2002), S. 4f.
[9] Vgl. BMWA (2002), S. 36.

spiel existiert der Begriff *punitive damages* im Deutschen nicht. Punitive damages ist der sogenannte Strafschadensersatz, der zusätzlich zum Schadensersatz eine Strafe für den Schädiger vorsieht, um ihn zu sorgfältigem Verhalten anzuhalten. In Deutschland gibt es nur den Schadensersatz, d.h. der Schädiger muss den Zustand, der vor dem Schaden bestanden hat, wieder herstellen.[10]
Genauso wichtig ist auch ein aktiver Wortschatz und sprachliche Fertigkeiten in der Umgangssprache, da gerade Amerikaner den Small talk sehr schätzen, bevor über das Geschäftliche gesprochen wird. Beliebte Themen sind z. B. Familie und Kinder, Hobbys, Sport, Wirtschaft usw.

Deutsche Unternehmen akquirieren oft keine Mitarbeiter mit den entsprechenden Englischkenntnissen oder investieren nicht in eine weiterführende Ausbildung. Sie vertrauen auf die vorhandenen Fähigkeiten. Oft ist die Person, die mit dem amerikanischen Markt beauftragt wird und der man ausreichende Englischkenntnisse zutraut, jemand, der schon immer vom amerikanischen Markt geträumt hat und vor einigen Jahren einen vierwöchigen Urlaub in Kalifornien gemacht hat.[11]

2.1.3 Firmenbroschüren

Um erste Kontakte mit amerikanischen Partnern zu knüpfen, sollte man neben dem Internetauftritt und den Sprachkenntnissen auch über eine Firmenbroschüre verfügen, die das deutsche Unternehmen nach außen repräsentiert. Diese Broschüre sollte, wie auch die Homepage, auf den amerikanischen Markt zugeschnitten sein. Vielfach werden Broschüren eins zu eins aus dem Deutschen übersetzt. Solche Übersetzungen sind oft nicht nur schlecht und fehlerbelastet, sondern beachten interkulturelle Unterschiede nicht ausreichend. Am vorteilhaftesten ist es, eine eigenständige Broschüre für den amerikanischen Markt zu entwickeln, welche von der deutschen Variante losgelöst ist.
Wichtig ist hierbei die Platzierung einer ansprechenden Werbung in die Broschüre. Die Werbebotschaften sollten nicht zu kompliziert sein. In der Firmenbroschüre sollte zum Ausdruck kommen, dass das Produkt innovativer, besser und günstiger ist als andere Produkte. Von

[10] Vgl. Ernst (2002).
[11] Vgl. Droege & Comp. AG (2001), S. 61.

Vorteil ist weiterhin, typisch deutsche Tugenden wie Qualität und Leistungsfähigkeit in den Vordergrund zu stellen.[12]
Diese Aussagen treffen natürlich auch auf die Gestaltung der Website zu.

2.2 Bedeutung des US-Marktes

Nach der Droege & Comp. AG[13] sprechen für einen Eintritt in den amerikanischen Markt eine Vielzahl von Gründen: Zum Beispiel bietet der US-amerikanische Markt Umsatz- und Wachstumsmöglichkeiten, die außerhalb der realisierbaren Möglichkeiten in Deutschland bzw. Europa liegen. Weiterhin macht Erfolg auf dem amerikanischen Markt ein Unternehmen unabhängiger von der Wirtschaftslage in Deutschland bzw. Europa. Darüber hinaus wird ein Unternehmen nur global wettbewerbsfähig sein, wenn es sich auch in den USA durchsetzen kann. Da die US-amerikanische Wirtschaft in vielen Branchen eine Vorreiterrolle übernimmt, wird ein Unternehmen oft mit den Herausforderungen, mit denen es auf dem US-Markt konfrontiert wird, in Zukunft auch auf dem heimischen bzw. anderen ausländischen Märkten konfrontiert werden. Außerdem werden in den USA viele zukunftsorientierte Technologien und Innovationen entwickelt, so dass man durch die Marktpräsenz auch einen schnelleren Zugang dazu findet. Nicht zuletzt verbessert ein erfolgreicher Marktauftritt in den USA auch die eigene Reputation.

Wie unter Punkt 1 bereits erwähnt, bietet der US-Markt ein weit größeres Potential als bisher ausgeschöpft wurde. Dieses Potential muss sich die sächsische Wirtschaft zum Vorteil machen. Der amerikanische Markt ist aber viel zu groß, um ihn nur mit halber Kraft zu bearbeiten. Um erfolgreich zu sein, muss man den Markt mit hundertprozentiger Konzentration, hohem Einsatz und angemessenen Investitionen erschließen.[14]

[12] Vgl. Droege & Comp. AG (2001), S.44f.
[13] Vgl. Droege & Comp. AG (2001), S.15f.
[14] Vgl. Knower/Spemann/Würtele (2000), S. 125.

2.3 Marktanalyse / Marktuntersuchung

Erfolg auf dem amerikanischen Markt ist nur möglich, wenn man mit dem eigenen Produkt bzw. der eigenen Produktpalette in eine Marktnische einsteigen kann oder einen existierenden Bedarf decken kann. Das heißt, das Angebot muss den Bedürfnissen der Kunden angepasst sein. In den USA findet man aber eine ganz andere Nachfragestruktur als in Deutschland und auch innerhalb der Vereinigten Staaten herrscht keine Homogenität, denn die Bundesstaaten unterscheiden sich merklich voneinander. Deshalb ist im Vorfeld des Markteintrittes eine ausführliche Untersuchung des Marktes unerlässlich. In diese Analyse sollte unter anderem einfließen:

- die Struktur des Marktes
- die Marktattraktivität
- die Konkurrenzsituation
- der vorhandene Bedarf am Produkt
- die potentielle Zielgruppe und Kunden
- die Bedürfnis- und Nachfragestruktur der Zielgruppe
- die Absatzwege.

Aus den gewonnenen Fakten kann dann eine USA-spezifische Strategie abgeleitet werden.[15]

Wie bereits erwähnt wurde, sind die einzelnen Bundesstaaten der USA sehr verschieden. Sie unterscheiden sich hinsichtlich des rechtlichen Systems, der zu entrichtenden Steuern, der Kultur usw. Deshalb ist es nicht möglich, die USA als ‚einen' Markt zu betrachten, sondern jeder Bundesstaat ist ein eigenständiger Markt.
Die Bundesstaaten der USA sind sehr progressiv und kämpferisch was Wirtschaftsansiedlungen von Auslandsunternehmen betrifft. Zum Beispiel hat der Bundesstaat Alabama dem Mercedes-Benz-Werk von DaimlerChrysler Grundstücke kostenlos zur Verfügung gestellt. Außerdem hat sich der Staat verpflichtet, eine Mindestmenge an Fahrzeugen abzunehmen und auch beträchtliche Steuervergünstigungen einzuräumen.[16]
Ein weiteres Beispiel vergleicht den Bundesstaat South Carolina mit dem Freistaat Sachsen bezüglich ihrer Standortvorteile. South Carolina und Sachsen sind ungefähr gleich groß und bemühen sich mit ähnlichen Methoden um die Anwerbung von Investoren.

---

[15] Vgl. Knower/Spemann/Würtele(2000), S. 118f.
[16] Vgl. Droege & Comp. AG (2001), S. 13f.

Werbeschriften des Wirtschaftsministeriums von South Carolina beschäftigen sich bei der Werbung um Investoren mit Gewerkschaften. In der Industrie sind nur 1,8 % der Arbeitnehmer gewerkschaftlich organisiert, was der niedrigste Anteil in den USA (9,6 % im Landesdurchschnitt) ist. Ein weiterer Anreiz zur Ansiedlung von Investoren in South Carolina ist der niedrige Lohn, der im Durchschnitt bei $10,67 pro Stunde (20 % unter US-Durchschnitt) liegt. Weiterhin wird in den Werbeschriften darauf hingewiesen, dass jedes Unternehmen Subventionen bis zu $2000 für die Fortbildung von jedem Arbeiter beziehen kann. Es gibt 16 Technik-Colleges und 33 vierjährige Colleges. Nicht nur die Vorteile South Carolinas als Investitionsstandort werden beworben, sondern auch als lebenswerten Ort, um eine Familie zu gründen. Außerdem werden Golfplätze, zuckerweiche Strände, kristallblaues Wasser und Hügel in Herbstfarben angepriesen.[17]

Veröffentlichungen der Wirtschaftsförderung Sachsen in Dresden und des Industrial Investment Council in Berlin versuchen mit ähnlichen Anreizen Investoren anzulocken. In einem Prospekt heißt es: „Wer sich hier engagiert, trifft auf Mitarbeiter, die wissen, dass allein der unternehmerische Erfolg Wohlstand schafft. Wettbewerbsorientierte , flexible Gestaltung der Arbeit zählt zu den Standards.“[18] Ein weiterer Punkt verweist auf die durchschnittlichen Gesamtkosten der Arbeit pro Stunde im verarbeitenden Gewerbe. Diese Gesamtkosten liegen im Vergleich mit Norwegen ($27) und den USA ($19,40) in Ostdeutschland bei $17,20 (Angaben von 1999). Außerdem werden Sachsen ausgezeichnete Standortbedingungen bescheinigt sowie eine exzellente Infrastruktur, gut ausgebildete Mitarbeiter und Zulieferer aus allen Branchen. Abschließend wird mit der hohen sächsischen Lebensqualität geworben und natürlich mit Ausflugszielen wie Semperoper und Bastei.[19]

Diese Beispiele verdeutlichen die Heterogenität der einzelnen US-Bundesstaaten und zeigen, dass durchaus Ähnlichkeiten mit Bundesländern in Deutschland existieren, die aber nicht verallgemeinerbar sind. Deshalb ist eine Marktanalyse des/der Zielbundesstaates(en) unabdingbar.

[17] Vgl. Moeritz (2002), S. 25.
[18] Aus Veröffentlichungen der Wirtschaftsförderung Sachsen, Dresden, und des Industrial Investment Council, Berlin, zitiert in Moeritz (2002), S. 25.

2.4 Business-Plan / Geschäftsplan

Der Business-Plan gibt zum einen dem Unternehmen selbst einen umfassenden Überblick über den Markt und das eigene Unternehmen und zum anderen wird er möglichen Investoren vorgelegt, welche über das Gelingen des Projektes entscheiden. Diese müssen sich ein vollständiges Bild des Unternehmens anhand des Business-Plans machen können.
Somit ist das Erstellen eines Business-Plans bzw. Geschäftsplans unerlässlich, bevor man auf einem Auslandsmarkt aktiv wird. Folgende Punkte sollten enthalten sein[20]:

1. Marktanalyse

Welche Unternehmen sind in der gleichen Branche tätig? Sind diese erfolgreich und warum? Welche Möglichkeiten gibt es für das eigene Unternehmen? Wie ist die Konkurrenzsituation? Wie kann sich die eigene Firma von den Konkurrenten differenzieren, um erfolgreich zu sein? Wie verläuft der allgemeine Trend in dieser Branche?

2. Beschreibung des Unternehmens

Wie lange gibt es das Unternehmen? Wer sind die Eigentümer? Welcher Rechtsform gehört das Unternehmen an? Aus welchem Sektor stammt das Unternehmen (Industrie, Handel, Dienstleistungen)? Welche Produkte und Dienstleistungen werden angeboten? Welche kurzfristigen und langfristigen Ziele verfolgt das Unternehmen?

3. Beschreibung des Produktes

Welches Produkt wird verkauft? Wie befriedigt das Produkt die Kundenwünsche? Warum ist das Produkt besser als die Produkte der Konkurrenz?

4. Standort

Welchen Anforderungen muss der Standort gerecht werden? Wie viel Fläche wird benötigt? Ist der Standort einfach zugänglich? Wie sieht die Infrastruktur aus?

5. Marketing Plan

Welche Zielgruppe möchte man bedienen? Wie sieht das Marktwachstum aus? Wachsen, stagnieren oder schrumpfen die eigenen Marktanteile? Auf welche Weise sollen die Marktan-

---

[19] Vgl. Moeritz (2002), S. 25.
[20] Vgl. o. V. (2003b), S. 1 und Paulson/Layton (1995), Umschlagseite.

teile gehalten bzw. vergrößert werden? Welche Preisstrategie verfolgt man? Wie soll das Produkt beworben werden?

6. Organisation

Wer sind die Manager und welche Stärken und Schwächen besitzen sie? Welche Aufgaben müssen sie erfüllen? Welches Personal wird benötigt? Welche Strategien für das Anlernen und Anwerben des Personals gibt es? Welche Gehälter, Vergünstigungen, Urlaub kann das Unternehmen anbieten?

7. Operation

Welche Abteilungen gibt es? Durch welche Aktivitäten (z. B. Anwerben von Mitarbeitern, Investitionen in die Unternehmensausstattung, Umzug zu einem neuen Standort, Auslagern der Produktion) will man das Geschäft ausdehnen?

8. Finanzplan

Wie viel Kapital wird benötigt und für welchen Zweck (Personalkosten, Lizenzen, Genehmigungen, Ausstattung, Versicherungen, Werbung usw.) soll es verwendet werden? Wie sehen die Bilanzen der letzten 3 Jahre aus? Wie sieht die Prognose für die nächsten 3 Jahre aus?

In einem Extrapunkt, der nicht zum Hauptteil des Business-Plans gehört, kann zusätzlich auf Besonderheiten der eigenen Aktivitäten verwiesen werden. Zum Beispiel kann eine Zusammenfassung des letzten abgeschlossenen Auftrages beigefügt werden, eine Übersichtskarte geplanter Gebäude, Lebensläufe von Managern usw.

2.5 Anpassung des Produktes bzw. der Produktkommunikation an den US-Markt

Auf den ersten Blick scheinen Deutschland und die USA viele Gemeinsamkeiten zu besitzen. Aber bei genauerer Betrachtung der Landeskultur und der geschäftlichen Gepflogenheiten wird man schnell feststellen, dass man sich doch erheblich voneinander unterscheidet. Deshalb ist es natürlich unerlässlich, das Produkt und die Produktkommunikation / Marketing, an die Bedingungen des amerikanischen Marktes und die Bedürfnisse der Kunden anzupassen. Folgende Bereiche müssen dazu neben anderen bei der Adaption des Produktes Beachtung finden:

- kommunikativer Bereich (dazu zählen: Marketingkonzept, Werbestrategie, Werbeslogans, Werbemittel usw.)
- ökologischer Bereich (z. B. Umweltbestimmungen)
- rechtlicher Bereich (z. B. Zoll- und Einfuhrbeschränkungen, Anpassung des Produktes an die amerikanischen Sicherheitsanforderungen und Garantieregelungen)
- technischer Bereich (amerikanische Maßeinheiten usw.).

Laut einer Studie der Droege & Comp. AG, verändern 58 % aller Unternehmen in Deutschland ihre Produkte für den amerikanischen Markt überhaupt nicht und 36 % nur geringfügig. Zum Beispiel wurden Mercedes-Luxuslimousinen von Daimler-Benz bis in die 90iger Jahre ohne Becherhalter angeboten. Ein Auto ohne Becherhalter ist aber für einen Amerikaner unvorstellbar, da sich ein Grossteil des täglichen Lebens wie Essen und Trinken im Auto abspielt. Vor allem japanische Automobilhersteller konnten dadurch dem deutschen Unternehmen Marktanteile abnehmen, weil die Standardausstattung an amerikanische Lebensverhältnisse angepasst war. Deutsche Produkte überzeugen bis heute noch zu sehr durch innovative Technologie als durch Kundenfreundlichkeit. [21]

2.6 Interkulturelle Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz wird zu einer Schlüsselqualifikation, wenn man auf einem Auslandsmarkt wirksam tätig werden möchte. Was versteht man also unter interkultureller Kompetenz? Das Staufenbiel-Institut beschreibt sie als „Sensibilität im Umgang mit anderen Menschen, Toleranz für unterschiedliche Einstellungen, Arbeitsweisen und Lebensumstände“[22]. Die unter 2.1 bis 2.5 genannten Faktoren stellen demzufolge noch keine Erfolgsgarantie dar. Die Vorbereitung auf die Eigenarten und Gepflogenheiten der amerikanischen (Wirtschafts)Kultur ist somit unerlässlich.

Die folgenden Beispiele skizzieren Probleme bei der Zusammenarbeit mit Amerikanern.

- Ein junger Deutscher im Silicon Valley stürmt mit einer neuen Projektidee im Kopf zum Büro seiner Chefin. Er klopft kurz an die verschlossene Tür und platzt mitten in ein vertrauliches Managementgespräch. Entsprechend wird er von seiner Chefin angeherrscht. In

[21] Vgl. Droege & Comp. AG (2001), S. 38f.
[22] O. V. (2003c), S. 1.

Deutschland hätte man ihn gebeten, draußen zu warten und die Situation als harmlos betrachtet. In den USA ist dies eine fast unverzeihliche Überschreitung der Norm. Üblicherweise stehen die Türen im zwanglosen Amerika offen, aber eine verschlossene Tür gilt als heilig.[23]

- Deutsche und Amerikaner haben verschiedene Herangehensweisen an die Projektplanung. Insbesondere bei Projektbesprechungen treten die Unterschiede der Kommunikationskultur auf, die in der Tabelle schematisch gegenübergestellt sind:[24]

Tabelle 1: Gegenüberstellung der unterschiedlichen Herangehensweisen von Deutschen und Amerikanern bei Projektbesprechungen

Deutsche:	Amerikaner denken:
kommen sofort zum Geschäft.	Deutsche sind kalt und unfreundlich.
präsentieren detaillierte Pläne.	„Wie kann man in diesem frühen Stadium schon Details besprechen?“
bringen Kritik offen an.	Deutsche mögen sich nicht.

Amerikaner:	Deutsche denken:
beginnen mit Small Talk.	Amerikaner verschwenden Zeit.
fahren mit Brainstorming fort.	sie sind nicht auf das Treffen vorbereitet.
reagieren enthusiastisch auf jede Idee.	Amerikaner sind nicht ehrlich.

Um solchen Kulturfallen zu entgehen bzw. um die Denkweise- und Handlungsweise der Amerikaner besser zu verstehen, sollten im Vorfeld des Markteintrittes interkulturelle Berater konsultiert werden. Ein interkultureller Berater macht das deutsche Unternehmen mit den vielen Regeln des amerikanischen Arbeits- und Privatlebens vertraut.

3 Häufigkeitsanalysen

Wie in der Einleitung bereits erwähnt, bildeten die unter Punkt 2 genannten Faktoren die Grundlage des Fragebogens zum Thema ‚Erfolg auf dem amerikanischen Markt’. An dieser

[23] Vgl. Dilk (2002), S. 1.
[24] Vgl. Gibson (2001), S. 29.

Fragebogenaktion beteiligten sich 70 sächsische Klein- und Mittelständische Unternehmen, so dass sich alle folgenden Angaben auf diese Unternehmen beziehen. Die Kernfragen des Fragebogens basierend auf diesen Faktoren wurden ausgewertet und werden im folgenden anhand von Häufigkeitsanalysen dargestellt. Zur statistischen Datenanalyse wurde das umfangreiche Softwareprogramm SPSS verwendet.

Eine Häufigkeitsanalyse stützt sich auf eine Häufigkeitstabelle, welche die absoluten Häufigkeiten angibt, mit denen die einzelnen Werte in einer Variablen enthalten sind. Ferner werden relative und kumulierte Häufigkeiten dargestellt. Liegen der betrachteten Variablen nur wenige unterschiedliche Werte zugrunde, ist die Darstellung in einem Balkendiagramm oder Kreisdiagramm anschaulicher als die Häufigkeitstabelle.[25]
Im folgenden werden diese Ergebnisse anhand von Balkendiagrammen dargestellt.

3.1 Häufigkeitsanalysen - Internet, Sprache, Firmenbroschüren

Von elementarer Bedeutung für den Eintritt bzw. den Erfolg auf dem Auslandsmarkt ist die Präsenz im Internet. Eine erste Frage lautete deshalb bei der Befragung: „Tritt Ihr Unternehmen im Internet auf?“

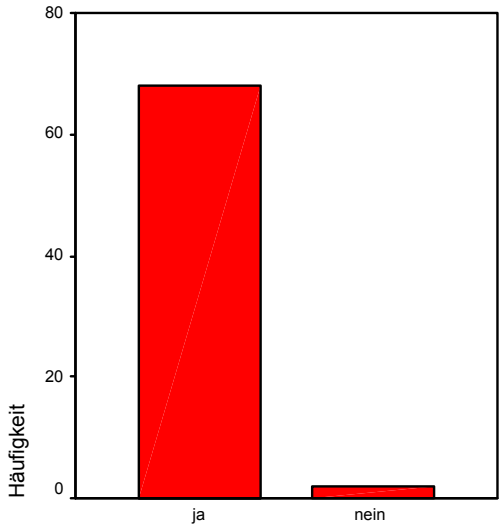

Abbildung 1: Häufigkeit - Internetauftritt

[25] Vgl. Brosius (2002), S.331ff.

Wie die Abbildung 1 zeigt, verfügen 68 der 70 Unternehmen (97 %) über einen Internetauftritt und 2 Unternehmen (3 %) verfügen über keine Präsenz im Internet, die sie jedoch in naher Zukunft planen.

Die sich daran anschließende Frage „Glauben Sie, dass ein Internetauftritt für den Eintritt bzw. Erfolg auf dem amerikanischen Markt wichtig ist?“ (Vgl. Abbildung 2) beantworteten 11 Unternehmen (16 %) mit nein. Dagegen halten 58 Unternehmen (83 %) einen Internetauftritt für wesentlich. 1 Unternehmen (1 %) machte keine Aussage.

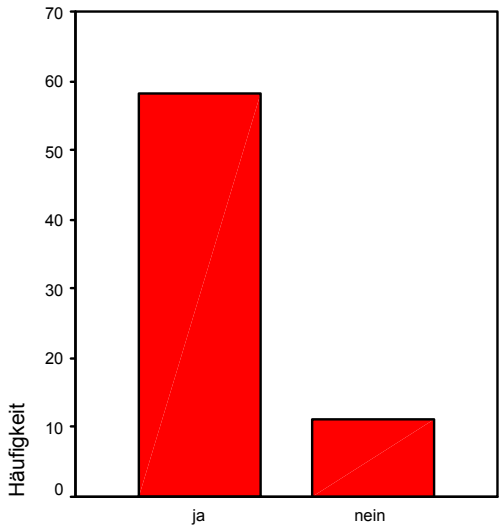

Abbildung 2: Häufigkeit – Ist ein Internetauftritt wichtig?

Ein Erfolgsfaktor für den amerikanischen Markteintritt ist nicht nur die Internetpräsenz, sondern auch die Verfügbarkeit einer englischen Version bzw. eine Version speziell für den amerikanischen Markt.

Wie die folgenden 2 Übersichten (Abbildungen 3 und 4) erkennen lassen, besitzen 54 Unternehmen (77 %) eine englische Version und 15 Unternehmen (21 %) keine englische Version ihrer Internetseite. 1 Unternehmen (1 %) machte zu dieser Frage keine Angabe. 5 Unternehmen (7 %) besitzen eine amerikanische Version ihrer Internetseite und 63 Unternehmen (90 %) nicht. Die Antworten von 2 Unternehmen (3 %) fehlen.

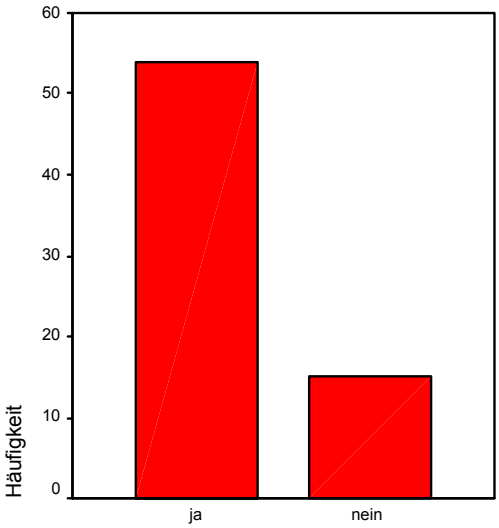

Abbildung 3: Häufigkeit – Internetseite in Englisch

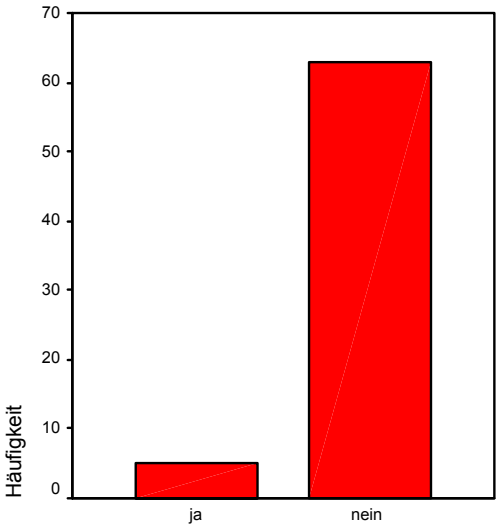

Abbildung 4: Häufigkeit – Internetseite zugeschnitten auf den amerikanischen Markt

Ein weiterer wichtiger Faktor ist das Beherrschen der englischen Sprache sowohl in der Umgangssprache als auch in der Fachsprache. Die Person, die für den amerikanischen Markt zuständig ist, sollte eingeschätzt werden bzw. sich selbst einschätzen. Wie die Abbildung 5 erkennen lässt, bewerten 18 Unternehmen (26 %) ihre umgangssprachlichen Englischkenntnisse mit sehr gut, gefolgt von 28 Unternehmen (40 %) mit guten Kenntnissen, 21 Unternehmen (30 %) mit ausreichenden Kenntnissen und nur 3 Unternehmen (4 %) meinen, dass ihre Kenntnisse schlecht sind. Ähnlich sieht es für die fachsprachlichen Englischkenntnisse aus. Abbildung 6 stellt dar, dass 12 Unternehmen (17 %) ihre Kenntnisse als sehr gut beurteilen, 31 Unternehmen (44 %) als gut, 20 Unternehmen (29 %) als ausreichend und nur 6 Unternehmen (9 %) als schlecht. 1 Unternehmen (1 %) traf keine Aussage.

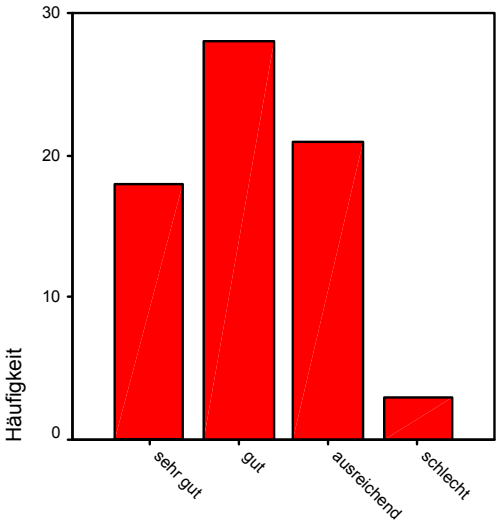

Abbildung 5: Häufigkeit – umgangssprachliche Englischkenntnisse

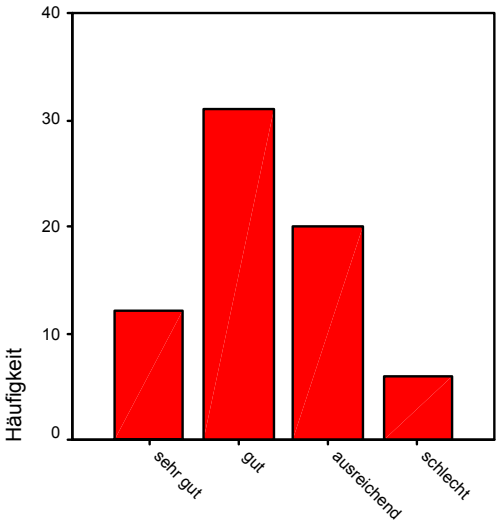

Abbildung 6: Häufigkeit – fachsprachliche Englischkenntnisse

Auf die Frage „Besitzen Sie Firmenbroschüren?“ antworteten 64 Unternehmen (91 %) mit ja. Ob eine englische Version der Broschüre existiert, wurde von 57 Unternehmen (81 %) mit ja beantwortet und von 6 Unternehmen (9 %) mit nein, wie die folgende Abbildung 7 sichtbar macht. 7 Unternehmen (10 %) machten dazu keine Aussage. 7 Unternehmen (10 %) verfügen über eine Broschüre, die auf den amerikanischen Markt zugeschnitten ist, und im Gegensatz dazu verfügen 54 Unternehmen (77 %) über keine Broschüre für den amerikanischen Markt (siehe dazu Abbildung 8). 9 Unternehmen (13 %) äußerten sich zu dieser Frage nicht.

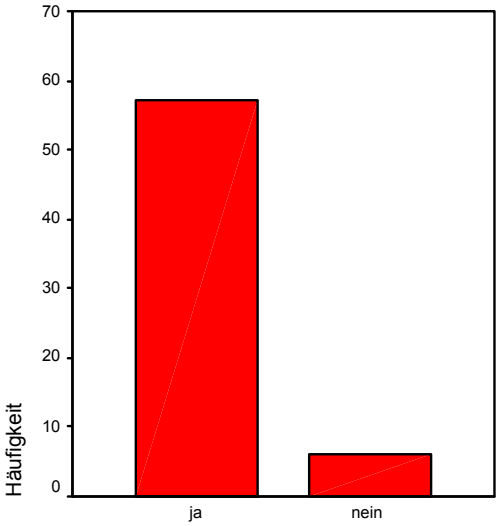

Abbildung 7: Häufigkeit – Firmenbroschüre in Englisch

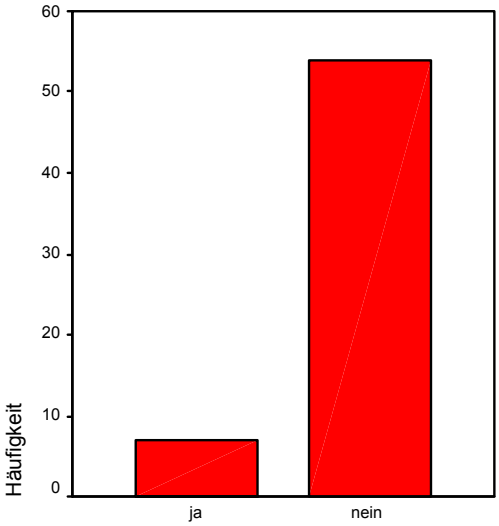

Abbildung 8: Häufigkeit – Firmenbroschüre speziell für den amerikanischen Markt

3.2 Häufigkeitsanalyse - Bedeutung des US-Marktes

Auf die Frage „Wie wichtig ist Ihnen der Markt der USA?“ (Vgl. Abbildung 9) antworteten 28 Unternehmen (40 %) mit ‚sehr wichtig’, dicht gefolgt von ‚wichtig’ mit 26 Unternehmen (37 %). 14 Unternehmen (20 %) ist der amerikanische Markt ‚eher unwichtig’ und 2 Unternehmen (3 %) betrachten den Markt für sie als ‚unwichtig’.

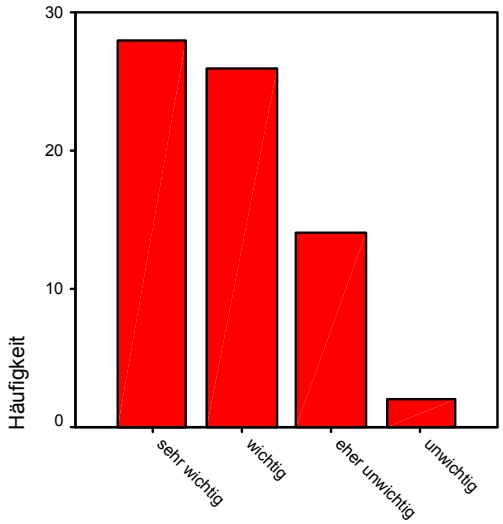

Abbildung 9: Häufigkeitsanalyse – Bedeutung des US-Marktes

3.3 Häufigkeitsanalysen - Marktanalyse / Marktuntersuchung

Befragt, ob im Vorfeld des Markteintrittes eine Marktanalyse/Marktuntersuchung durchgeführt wurde, antworteten 23 Unternehmen (33 %) mit ja und 40 Unternehmen (57 %) mit nein (Vgl. Abbildung 10). Von 7 Unternehmen (10 %) liegt keine Antwort vor. Wie die Abbildung 11 verdeutlicht, haben 20 Unternehmen (29 %) der 23 Unternehmen, die eine Marktanalyse implementierten, diese Untersuchung für die USA allgemein und 1 Unternehmen (1 %) hat die Marktanalyse speziell für einen regionalen Markt der USA durchgeführt. Fehlend sind die Antworten von 2 Unternehmen (3 %).

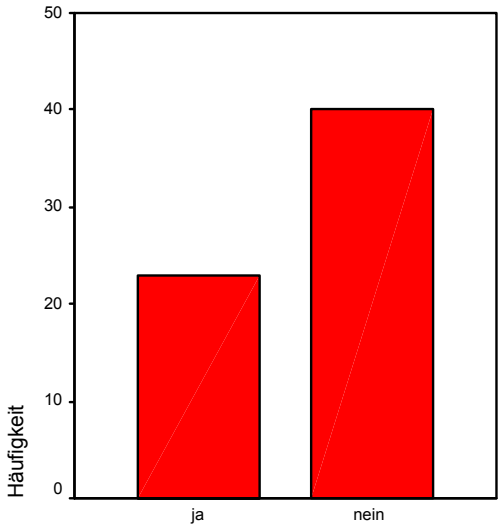

Abbildung 10: Häufigkeit – Durchführen einer Marktanalyse im Vorfeld des Markteintrittes

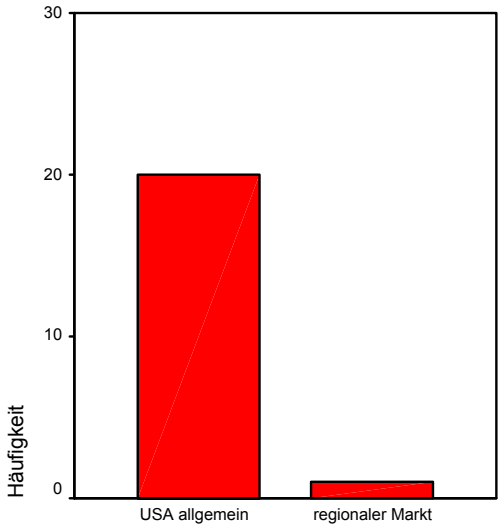

Abbildung 11: Häufigkeit – Marktanalyse für die USA allgemein bzw. speziell für einen regionalen Markt

3.4 Häufigkeitsanalyse - Business-Plan / Geschäftsplan

Ein wesentlicher Punkt, um auf einem ausländischen Markt erfolgreich zu sein, ist das Aufstellen eines Business-Plans/Geschäftsplans. Das folgende Diagramm (Abbildung 12) zeigt, dass 15 (21 %) der befragten Unternehmen angaben, einen solchen Plan für die Aktivität auf dem amerikanischen Markt entwickelt zu haben. 51 Unternehmen (73 %) entwickelten für ihre Aktivität auf dem US-Markt keinen Business-Plan und 4 Unternehmen (6 %) machten keine Aussage.

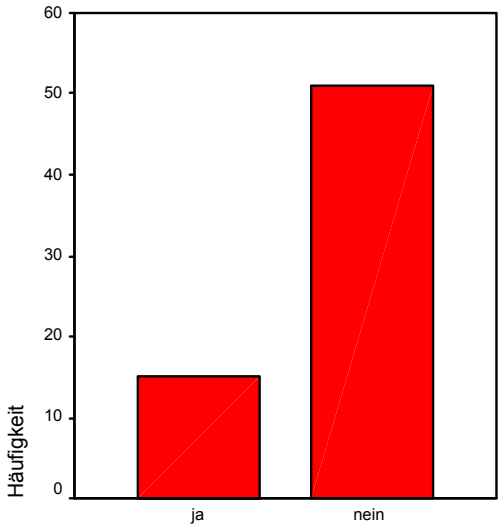

Abbildung 12: Häufigkeit – Business-Plan/Geschäftsplan

3.5 Häufigkeitsanalyse - Veränderung des Produktes bzw. der Produktkommunikation für den US-Markt

Befragt, ob das Produkt bzw. die Produktkommunikation verändert oder beibehalten wurde, gaben 43 Unternehmen (61 %) an, dass sie ihr Produkt bzw. die Produktkommunikation nicht angepasst haben. 6 Unternehmen (9 %) adaptierten nur das Produkt und 5 Unternehmen (7 %) passten nur die Produktkommunikation an den amerikanischen Markt an. 10 Unternehmen (14 %) passen sowohl das Produkt als auch die Kommunikation an amerikanische Bedürfnisse an. Von 6 Unternehmen (9 %) liegt keine Antwort vor. Die folgende Abbildung 13 veranschaulicht diese Angaben.

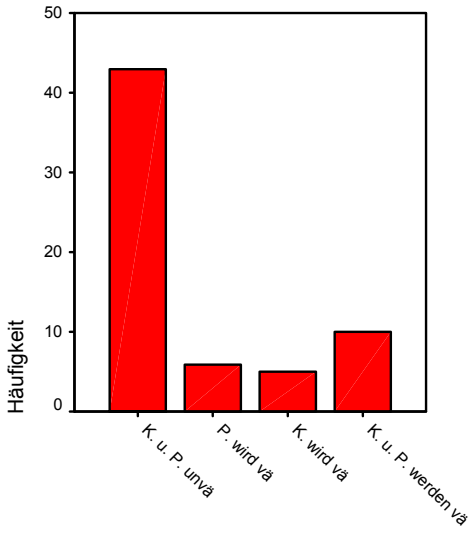

Abbildung 13: Häufigkeit – Veränderung des Produktes bzw. der Produktkommunikation

3.6 Häufigkeitsanalysen - Interkulturelle Vorbereitung

Auf die Frage, ob Erfahrungen mit Beratern bzgl. Interkultureller Kommunikation gemacht wurden, antworteten 12 Unternehmen (17 %) mit ja und 52 Unternehmen (74 %) mit nein (Vgl. dazu Abbildung 14). 6 Unternehmen (9 %) machten zu dieser Frage keine Angabe. Befragt, ob sie auf derartige Beratung verzichten können, antworteten 39 Unternehmen (56 %) mit ja und 16 Unternehmen (23 %) mit nein, wie Abbildung 15 illustriert. 15 Unternehmen (21 %) unterließen die Aussage.

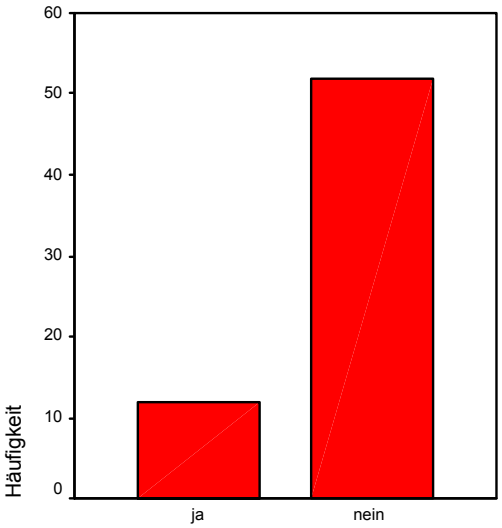

Abbildung 14: Häufigkeit – Erfahrungen mit interkulturellen Beratern

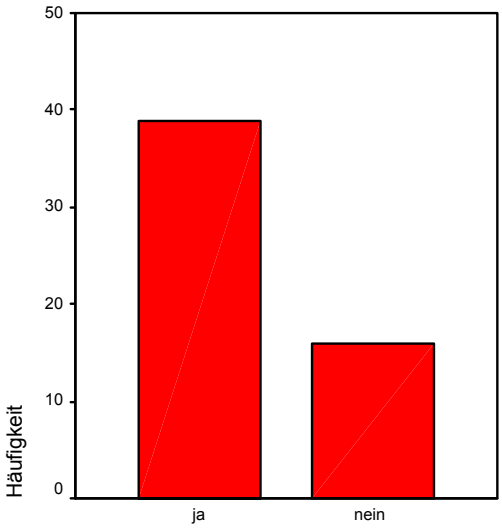

Abbildung 15: Häufigkeit – Verzicht auf interkulturelle Beratung

3.7 Interkulturalität – die häufigsten Probleme

In einer letzten Frage wurden die sächsischen Klein- und Mittelständischen Unternehmen nach den größten Problemen, mit denen sie auf dem US-Markt konfrontiert wurden bzw. werden, gefragt. Im folgenden werden einige Aspekte der befragten Personen zitiert:

- Probleme durch unzureichende Sprachkenntnisse, deshalb gestalten sich Kontakte über das Telefon als schwierig
- ein Ansprechpartner (eine Person des Vertrauens) sollte vor Ort sein
- Zeitverschiebung
- Abstimmung der Lieferbedingungen
- Preise bzw. das extreme Kostenbewusstsein der Amerikaner
- Rechtssystem
- höhere Produktivität in den USA (weil es zum einen in Deutschland mehr Urlaubs- und Feiertage gibt und zum anderen die Lohnnebenkosten höher sind)
- unterschiedliche Zahlungskonditionen (Zahlungen per Kreditkarte sind in den USA üblich, jedoch weniger in Deutschland)
- Amerikaner haben klischeehafte Vorstellungen von deutschen Tugenden
- sächsische Unternehmer haben oft den Eindruck, dass ihre amerikanischen Geschäftspartner möglichst viel erfahren möchten, ohne selbst Informationen preiszugeben
- Amerikaner sind bemüht, ständig Sofortlösungen anzustreben
- politische Probleme wirken sich direkt auf das Geschäftsgebaren aus (z. B. Schwierigkeiten deutscher Unternehmen mit dem US-amerikanischen Markt aufgrund von Ressentiments, die sich aus der ablehnenden Haltung Deutschlands zum Irakkrieg ergaben)
- Amerikaner treffen keine klaren verlässlichen Aussagen
- meist gilt das gesprochene Wort
- die Erwartungshaltung der Amerikaner ist sehr hoch, aber der Erwartungshorizont ist sehr kurzfristig
- die wirtschaftliche Loyalität in den USA ist gering
- Amerikaner betreiben „Lieferantenhopping“, d.h. Lieferanten werden sehr unstet gewechselt.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Die unter Punkt 3 aufgeführten Daten geben einen ersten Überblick über die Vorbereitung von sächsischen Klein- und Mittelständischen Unternehmen auf ihren Markteintritt in die USA. Diese rein pragmatische Darstellung ist eine erste Auswertung der im Herbst letzten Jahres durchgeführten Studie „Erfolg auf dem amerikanischen Markt“.

Positiv zu bewerten ist die Präsenz der Unternehmen im Internet. Mehr als ¾ der sächsischen Klein- und Mittelständischen Unternehmen haben eine englische Homepage. Allerdings verfügen bislang nur 7 % der Unternehmen über eine Website speziell für den amerikanischen Markt. Genauso positiv sind die vorhandenen Sprachkenntnisse zu beurteilen, denn mehr als die Hälfte der Befragten schätzen sowohl ihre umgangssprachlichen als auch ihre fachsprachlichen Englischkenntnisse als sehr gut bzw. gut ein. Die Präsentation der Unternehmen nach außen mittels Firmenbroschüren ist auch beachtlich, denn 81 % verfügen über eine englische Version. Aber nur 10 % verfügen über eine Version speziell für den amerikanischen Markt. Das Potential, welches der US-Markt bereithält, ist den meisten Unternehmen bekannt und somit überrascht nicht, dass mehr als ¾ der Unternehmen den Markt für sehr wichtig bzw. wichtig halten.

Im Gegensatz zu diesen positiven, aber noch verbesserungsfähigen Fakten stehen nun Faktoren, welche die sächsischen Klein- und Mittelständischen Unternehmen noch sehr stark verbessern müssen. Nur 33 % der Unternehmen haben überhaupt eine Marktanalyse implementiert und davon hat nur ein 1 % diese Analyse für einen regionalen Markt durchgeführt. Das ist entschieden zu wenig. Genauso verhält es sich für den Business-Plan. Nur 21 % haben einen Business-Plan im Vorfeld des Markteintrittes entwickelt. Auch die Adaption sowohl des Produktes als auch der Produktkommunikation wurde nur von 14 % der Unternehmen durchgeführt. Interessant ist, das fast ¾ der Unternehmen meinten, auf interkulturelle Beratung verzichten zu können. Dies ist ein Trugschluss und zeigt, dass das Bewusstsein gegenüber interkultureller Kompetenz unzureichend ist. Dies spiegelt sich auch in den unter Punkt 3.7 aufgeführten Probleme der Befragten wider.

Die Auswertung der Kernfragen des Fragebogens hat gezeigt, dass noch sehr viel Potential zur Verbesserung des Markteintritts besteht. Erfolg wird sich nur einstellen, wenn alle genannten Punkte ausreichend Beachtung finden.

Die ausführliche Auswertung und Evaluierung der Ergebnisse wird im Rahmen weiterführender wissenschaftlicher Arbeiten erfolgen.

Literaturverzeichnis

Brosius, F. (2002): SPSS 11. 1. Aufl. 2002, mitp Verlag, Bonn, ein Geschäftsbereich der verlag moderne industrie Buch AG & Co. KG, Landsberg.

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2002): Erfolg im Auslandsgeschäft: Weltweit Aktiv: Ratgeber für kleine und mittlere Unternehmen. 4. Aufl., Berlin. www.bmwa.bund.de.

Dilk, A. (2002): Kulturcrash im Silicon Valley: Deutsch-amerikanische Grenzerfahrungen – ein Bericht. www.changeX.de, 05.04.2002.

Droege & Comp. AG (2001): Geschäftserfolge in den USA: Erfahrungen deutscher Unternehmen im Land der ungenutzten Möglichkeiten. 1. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.

Ernst, M. A. (2002): Produkthaftung & Doing Business in the United States. Vortrag an der TU Bergakademie Freiberg, Freiberg, 28. Mai 2002.

Gibson, R. (2001): The Culture Factor. in: Business Spotlight, Ausgabe 2 / 2001, S. 29.

Hinner, M. B.; Rülke, T. (2002): Intercultural Communication in Business Ventures Illustrated by Two Case Studies. Freiberger Arbeitspapiere, 03/2002.

Knower, D.; Spemann, T.F.; Würtele, G. (2000): Business Guide USA: So gestalten Sie ihre US-Aktivitäten erfolgreich. 1. Aufl., Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung.

Meffert, H. (1992): Marketingforschung und Käuferverhalten. 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.

Moeritz, G. (2002): Palmen und Prozente: Ganz ähnlich wie Sachsen: So wirbt der US-Staat South Carolina um Investoren. in: Sächsische Zeitung, 29.11.2002, S. 25.

O. V. (2003a): Außenwirtschaft 2001 rekordverdächtig. www.sachsen.de/de/wu/smwa/ wirtschaft/aussenwirt/inhalt_re_smwa.html. Stand 18.02.2003.

O. V. (2003b): Business Plan Outline. www.sba.gov/starting/indexbusplans.html. Stand 30.04.2003.

O. V. (2003c): Internationales Arbeiten. Kulturelle Kompetenz. www.staufenbiel.de/ stb02/spec0103/0103_05.asp. Stand 21.05.2003.

Paulson, E.; Layton, M. (1995): The Complete Idiot's Guide to Starting Your Own Business. Macmillan Publishing, New York.

Simon, H.; Hilleke, K. (1997): Chancen für Deutsche Mittelständler in USA. in: MIT, 7-8, 1997, S. 18.