

USA ER KUN FOR DE VILDESTE KRIGERE

Alt for mange danske virksomheder angriber det amerikanske marked halvhjertet. Resultaterne er middelmådige trods potentialet. Især modet og opbakningen hjemmefra svigter. Succes i USA koster, og de færreste tør løbe risikoen, lyder nogle af forklaringerne fra danske erhvervsledere i USA ►





*Danske erhvervsledere i
USA deltager i et debattmøde
arrangeret i forbindelse med
Børsens Top1000.*

► Af Søren Linding og
Nicolai Østergaard, New York
Foto: Mikkel Møller Jørgensen

Der bliver stille. De fremmødte danske erhvervsledere ser ned i mødebordet. Spørgsmålet om, hvorfor danske virksomheder ikke gør det, der skal til for at få en meget større bid af kagen på det lukrative amerikanske marked, hænger i luften. De er netop – i en paneldebat i New York arrangeret af Børsen og konsulenthuset **Quartz+Co** – blevet enige om, hvordan succesformlen ser ud: stort commitment og investeringsvilje fra Danmark, stramt fokus på høj kundeservice samt tiltrækning og fastholdelse af de rigtige lokale medarbejdere.

“Der forventes et så højt niveau af kundeservice i USA, at det kræver både dedikerede ressourcer fra hovedkontoret og dygtige, lokale medarbejdere. Her er man naturligt udfordret af, at hovedkontoret er placeret langt fra markedet. Som udgangspunkt vil man forvente, at det, der er godt nok til Europa, også er godt nok til USA – hvis man tror det, får man sandsynligvis ikke succes,” siger **Susie Hjort**, direktør for **Arlas** ingrediensforretning i Nordamerika.

Fremgang kræver mod

Den danske mejerikoncern har godt fat i kunderne i ernærings- og fødevarerindustrien, der efterspørger valleproteiner af høj kvalitet. **Arla Foods Ingredients Inc.** kan sagtens blive meget større, men det kræver investeringer.

“Det er relativt let at dyppe storetåen i vandet og komme i gang i USA, men at blive meget større er ekstremt krævende. Hvis man for alvor skal opleve fremgang, skal der løbes nogle risici og investeres meget mere end det, det koster blot at etablere sig og komme i gang,” siger Arla-chefen, der har boet og arbejdet i USA de seneste fem år.

Møbelkoncernen **Fritz Hansen** – med klassikere som møbler af **Arne Jacobsen** og **Poul Kjærholm** i butikkerne – voksede 40 pct. i USA sidste år og landede bl.a. store ordrer hos **Apple** og **San Francisco Airport**. Ligesom Susie Hjort fremhæver

chefen for Fritz Hansen i USA, **David Obel Rosenkvist**, det svære i at overbevise hovedkontoret om, hvor anderledes kravene er i USA.

“Min fejl har været ikke at insistere tidligt nok på, hvor høj en prioritet det amerikanske marked rent faktisk skulle have i organisationen, for at projektet skulle lykkes. Så længe man er en lille udenlandsk virksomhed på det store amerikanske marked, er det i princippet ikke nok blot at have et kontor i USA,” siger David Obel Rosenkvist, der nu har lært, at USA-repræsentationen tilsvarende skal bakkes op af en USA-organisation hjemme på hovedkontoret.

“Da vi fik etableret dette organisatoriske setup, begyndte tingene for alvor at

Rådet om opbakning fra Danmark allerede fra etableringsfasen går igen blandt øvrige danske chefer i USA:

“Mit bedste råd om at slå igennem i USA: Opnå hovedkontorets respekt qua god eksikvering og sørg for at få de nødvendige frihedsgrader,” siger **Rasmus Børsting**, executive director for høreapparatvirksomheden **Oticons** amerikanske afdeling, der er en del af **William Demant Holding**.

Problemet bunder i, at direktion og bestyrelse på det danske hovedkontor typisk foretrækker et relativt forsigtigt USA-indtog frem for en stort satsning.

“Den danske virksomhedskultur kan være en barriere. Investeringer i maskiner og rationaliseringer har ofte en del lettere ved

at komme igennem hos bestyrelsen end f.eks. at ansætte 50 eller 100 ekstra sælgere i USA til en høj løn. Og ham, der tager beslutningen om at ansætte de 100 nye sælgere, er en færdig mand, hvis projektet mislykkes. På den måde kan det være svært at komme igennem med den satsning, det rent faktisk kræver at komme godt i gang på det amerikanske marked,” siger **Niels Koggersbøl**, partner i Quartz+Co.

De små satser hele butikken

Ironisk nok er det en række mindre virksomheder, som på det seneste har haft modet til at satse hele butikken på deres USA-offensiv. Det digitale reklamebureau **Vertic**, det strategiske rådgivningsfirma **Red Associates** og arkitektfirmaet **Bjarke Ingels Group**, BIG, har alle rykket deres topfolk til USA for at øge chancerne for succes.

“Man må sende sine vildeste krigere til USA, hvis man vil slå igennem. Det skal gøre virkelig, virkelig nas, hvis det skal blive til noget. Vores danske aktiviteter er halveret efter vores USA-indtog, fordi vi sendte alt herover,” siger **Christian Madsbjerg**, direktør for Red Associates i USA.

Det handler især om at gå hele vejen og trykke speederen i bund med en klar tro på, at man kan blive en tung spiller i USA. Tøven opfanges hurtigt – især af nye ambitiøse, karrierebevidste og dygtige medarbejdere.

Lige præcis denne seneste generation af virksomhedsindtog i USA lover godt for fremtiden for dansk erhvervsliv i USA. ►

»Det skal gøre
virkelig,
virkelig nas,
hvis det skal
blive til noget«

Christian Madsbjerg

gå fremad,” siger David Obel Rosenkvist.

“Kunderne kræver ekstremt korte leveringstider, hvilket er en udfordring for en virksomhed som vores, da vi importerer møblerne til USA med leveringstid på ti uger og fortsat mangler kritisk masse til at etablere lokal produktion.”

Opnå hovedkontorets respekt

Ifølge USA-chefen er det noget helt normalt, at de amerikanske kunder vil have de danske designermøbler tilpasset efter deres egne anvisninger.

“Og det kan være svært at leve op til med et relativt lille salgskontor i USA langt fra hovedkontoret,” siger David Obel Rosenkvist, der har tre års erfaring på det amerikanske marked.



Chefrådgiver, Jonas Reitzel

Nordea Private Banking

nordeaprivatebanking.dk/formue

Hvis du skal følge med i alt, der kan have betydning for din formue, så kan du stort set ikke lave andet

Derfor er der mange, der foretrækker at arbejde sammen med Nordea Private Banking omkring den løbende pleje af deres formue. Få en personlig rådgiver, der ligesom Jonas Reitzel følger med i den store strøm af nyheder fra hele verden og ud over det også:

- Baserer sine anbefalinger til dig på analyser fra nogle af Europas bedste analytikere og specialister i Nordea.
- Sætter tal på, hvilken risiko der er forbundet med dine investeringer, og hvilket afkast du kan forvente.
- Hjælper dig med at sammensætte den optimale portefølje på baggrund af dine ønsker og behov.

Se videoen om, hvordan vi kan hjælpe dig med at pleje din formue på nordeaprivatebanking.dk/formue – eller ring og aftal et møde på 33 33 30 30.

Nordea 

Private Banking

Debattørerne

Danske erhvervsledere i USA har deltaget i en Top1000-debat om deres erfaringer og udfordringer med at få succes på verdens største marked.

Panelet bestod af:



**David Obel
Rosenkvist**
Vice president,
Fritz Hansen Inc.,
North America

**Susie Møller
Hjorth**
President i
Arla Foods,
North America

**Sheela Maini
Søgaard**
CEO og partner i BIG

Alex Myers
Executive vice
president i Arjohuntleigh

Jens Ole Hansen
President og managing
director i Cowi North
America Energy

Jarl Frijs-Madsen
Generalkonsul,
det danske
generalkonsulat
i New York



**Sebastian
Jespersen**
CEO og
grundlægger
af Vertic

Christian Madsbjerg
Direktør og partner
i Red Associates

**Rasmus
Børsting**
Executive
director i
Oticon Inc.

Mikael Olesen
Branch manager,
Leman USA

En af udfordringerne ved at etablere sig i USA er at acceptere de høje lønkrav, der skal til for at holde på nøglemedarbejdere.

- Virksomhederne er velforberedte i en grad, man ikke hidtil har været vant til fra dansk erhvervsliv, fremhæver **Jarl Frijs-Madsen**, Danmarks generalkonsul i New York og daglig leder af **Eksportrådet** i USA

“På det strategiske plan er der sket en klar professionalisering af virksomhederne, som i dag ganske enkelt har analyseret det amerikanske marked langt bedre, før de går i gang. Derfor er der færre, der begår fortidens fejltagelser med at afsætte for få ressourcer og mangle en klar strategi for, præcist hvilket markedssegment man ønskede at satse på,” siger Jarl Frijs-Madsen.

Men USA-offensiven går ikke smertefrit for hverken store eller små virksomheder. Generalkonsulen påpeger, at det for de fleste virksomheder er nødvendigt at foretage tilpasninger af strategien efter de første erfaringer på markedet. For virksomhederne betaler dyre lærepenge, når de åbner kontor i Guds eget land.

“Vores fejl var, at vi alt for længe ville være danskere i USA, og vi troede alt for længe, at vi kunne klare det amerikanske marked selv. Det betød, at vi ikke fik de rigtige talenter ind. Vi har arbejdet meget på at blive bedre til at fokusere på det endelige, langsigtede mål og definere helt konkret, hvad der egentlig skal til for at nå derhen, og hvad det kommer til at koste,” siger **Sebastian Jespersen**, adm. direktør for Vertic.

Kæmper med kunder

Også BIG har kæmpet bl.a. med kunder, der har mere end svært ved at betale til tiden, og banker, der ikke giver kredit.

“En af de største overraskelser har været, hvor meget cool cash det kræver at etablere sig i USA. Mit bedste råd til danske virksom-



»Vores fejl var, at vi alt for længe ville være danskere i USA«

Sebastian Jespersen

heder er: Giv et overslag over, hvor meget likviditet det koster at etablere sig i USA. Gang det med tre, så har man et realistisk budget,” siger **Sheela Maini Søgaard**, adm. direktør for BIG og bosiddende i New York.

Høje lønkrav

Det er ikke mindst lønkravene fra dygtige amerikanske medarbejdere, der kan slå luf-

ten ud af ethvert budget for et indtog på verdens største marked. Det har både ingeniørkoncernen **Cowi** og logistikvirksomheden **Leman** oplevet.

“En af udfordringerne ved at komme til USA er at lære og acceptere, hvad der egentlig skal til, f.eks. lønnen til en dygtig, amerikansk sælger. Der er højere til loftet i USA, at betale en attraktiv løn til nøglemedarbej-



Eufori over Kina nedprioriterer USA

Af Søren Linding og
Nicolai Østergaard, New York

Kina. Kina. Kina. De danske selskabers forelskelse i de høje vækstrater i Riget i Midten vækker langt fra begejstring blandt de danske erhvervsledere i USA. Kina har fået enorm opmærksomhed og ikke mindst tiltrukket en væsentlig del af de sparsomme investeringer i de sidste ti år.

“Jeg forstår slet ikke det totale Kina-galimatias, man ser fra danske virksomheder. De har været så forgabte i, at alting tilsyneladende er så stort og vokser så kraftigt i Asien. Men det er jo ekstremt små mængder, som danske virksomheder eksporterer til Kina, og konsekvensen har været, at USA har været underprioriteret,” siger **Christian Madsbjerg**, direktør for **Red Associates** i USA.

Det strategiske rådgivningsfirma rådgiver bl.a. **Intel** og **Coca-Cola** om fremtidens forbrugeradfærd.

Vækstrater kan være blændværk

De høje økonomiske vækstrater kan være blændværk, da de ikke nødvendigvis er lig med et stort potentiale for de mindre eller mellemstore virksomheder, der udgør ryggraden i dansk erhvervsliv.

“For en mellemstor virksomhed med et internationalt fokus vil en USA-satsning typisk ske parallelt med en satsning på andre vækstmarkeder – det rummer faren for, at det amerikanske marked ikke får den toprioritering, som det kræver,” siger **David Obel Rosenkvist**, chef for møbelvirksomheden **Fritz Hansen** i USA.

Hans pointe er, at man ikke kun skal kigge på vækstrater, når man vælger, hvor man vil satse. Man skal også se et potentiale over lang tid og fastholde fokus, uanset om

markedet stiger eller falder få procent. Det er ikke kun tigerøkonomierne i Asien, der længe har skygget for det store amerikanske marked.

De mange historier om store risici fra sagsanlæg om bl.a. produktansvar og åbningen af de østeuropæiske markeder gav USA svære vilkår i investeringsbudgetterne.

Et stort uudforsket marked

“Det lyder overraskende, men det amerikanske marked er for mange virksomheder et ret uudforsket marked, fordi virksomhederne i en årrække har været så fokuserede på at manifestere sig på vækstmarkederne i Østeuropa eller Asien. Nok har der været stor vækst i mange lande i Østeuropa og Asien, men det nordamerikanske marked rummer fortsat det åbenlyst største totale markedspotentiale for europæiske virksomheder,” siger **Alex Myers**, chef for **Arjohuntleigh**, der er en del af den svenske børsnoterede medikovirksomhed **Getinge**.

Ingeniørkoncernen **Cowi** har USA og Canada som et prioriteret indsatsområde og ser et stort potentiale i USA's infrastruktur, hvor Cowi primært fokuserer på det mange broer, tunneller og havneanlæg, som er ved at nå sidste salgsdato og dermed står foran en omfattende renovering eller decideret udskiftning.

“Fra at være et ikkeprioriteret område er Nordamerika nu et strategisk indsatsområde. Vores USA-strategi indebærer, at der er afsat penge til at opkøbe amerikanske virksomheder. Den seneste købte vi i december. Vi vil skabe vækst via opkøb og organisk vækst,” siger **Jens O. Hansen**, chef for Cowis nye nordamerikanske afdeling for energirådgivning.

dere er en af de ting, en dansk virksomhed skal turde i USA,” siger **Mikael Olesen**, chef for Leman i USA.

Jens O. Hansen, der er chef for Cowis nye nordamerikanske afdeling for energirådgivning, supplerer:

“Der er helt klart en udfordring i forhold til lønniveauet. Når vores headhuntere fortæller os, hvad topkvalificerede ledere skal have, må vi svare, at det niveau kan vi ganske enkelt ikke honorere.”

Og de danske erhvervsledere er helt enige om, at en direkte kopi af en succesfuld strategi i Europa vil fejle.

“Lad for Guds skyld være med at tro, at den strategi, som har bragt dig succesfuldt ind på et europæisk marked, også vil bringe dig succesfuldt ind på det amerikanske marked. De virkemidler, som er nødvendige for at slå igennem her, er helt anderledes,” siger **Alex Myers**, der har en fortid i **Carlsbergs** koncernledelse, men som i dag er global CEO for **Arjohuntleigh**, der leverer integrerede løsninger til pleje af mennesker med nedsat mobilitet og tilknyttede lidelser.

soli@borsen.dk
nioe@borsen.dk

soli@borsen.dk
nioe@borsen.dk

USA-veteran uddeler guldkorn

Topbossen i USA's største rengøringsvirksomhed har i årtier været vidne til succes og fiasko for danske virksomheder i USA. Her giver Henrik Slipsager sine bedste staldtip til et marked fuld af faldgruber

Af Nicolai Østergaard, New York

Mere end 100.000 medarbejdere og en omsætning på 23 mia. kr. Danske Henrik Slipsager er nået til tops i USA's erhvervsliv og residerer i dag i **ABM Industries'** hovedkvarter i hjertet af Manhattan.

"Lige i smørhullet," udbryder Henrik Slipsager begejstret, mens han nyder udsigten gennem direktionens store vinduer ud mod det pulserende newyorkerliv på Fifth Avenue. Smørhullet er The **Fred F. French** Building suite 300, hvor svingdørene i indgangspartiet er belagt med imiteret guld.

Herfra styrer den danske service- og rengøringstrolchmand USA's største rengørings- og servicevirksomhed, der via opkøb i USA og Europa breder sine aktiviteter over rengøring, parkeringsservice, vagtservice, drift af sundhedscentre og sygehuse, lufthavns-service samt håndteringen af opladningsinfrastrukturen til **BMW's** nye elbiler.

Og fra det centrale New York har Henrik Slipsager fra sidelinjen fulgt med i danske virksomheders succeser og fiaskoer på det amerikanske marked.

Hans grundlæggende staldtip til et ame-

BLÅ BOG Henrik Slipsager

58 år

Født i Roskilde

Statsautoriseret revisor og
HD i Regnskabsvæsen

2000: President og CEO,
American Building Management
Industries, ABM

1997: Vicedirektør i ABM

1995: Direktør i 2M Invest

1994: Direktør i Nordisk Film

1994: Forlader
rengøringskoncernen ISS

1988: CEO for ISS i USA

1984: Økonomichef, ISS i USA.

øst

rikansk marked fuld af faldgruber lyder: Det, som virkede for din virksomhed i Danmark og Europa, virker sandsynligvis ikke i USA.

"En sikker vej til fiasko består i at vælge den lette løsning og overføre sine danske eller europæiske koncepter til USA," siger Henrik Slipsager.

Som topchef i USA er han vant til at håndtere de ting, som gør det amerikanske marked barskt, og som danske virksomheder typisk har set som de største barrierer for ikke at prøve kræfter med USA.

Tag f.eks. det juridiske cirkus, hvor ABM, hvert år bliver mødt med mere end 3000 sagsanlæg. Eller tag de dramatiske lønforskelle, hvor nøglemedarbejderne i salgstyrken skal have en i dansk sammenhæng uhørt høj løn.

Benhård konkurrence

Og herudover de enorme regionale udsving i lønningerne, hvor en rengøringsmedarbejder koster 60.000 dollar (ca. 335.000 kr.) om året i New York og 18.000 dollar (ca. 100.000 kr.) om året i Alabama.

"Det er råt og brutalt – og der er nogle måder at gøre tingene på herovre, som man bare må gøre til sine egne hurtigst muligt



»Forsigtig- hedskultur går ikke, hvis man vil ind i USA«

for at overleve. Hvis man som velmenende dansk erhvervsleder skruer ned for præstationslønnen og hæver grundlønnen, ender man med at sidde tilbage med de dårligste medarbejdere. Alle de gode er søgt over til virksomheden med den højeste præstationsløn.”

Og hvis man tager hjem til familien hver eftermiddag i stedet for at gå til middag eller spille golf med forretningsforbindelserne, får man ikke opbygget det nødvendige tilidsforhold til kunder og samarbejdspartnere.

Man kan i hvert fald være sikker på, at konkurrenterne arbejder benhårdt med det såkaldte relationship-management, forsikrer Henrik Slipsager.

“Erhvervsmiljøet i USA er fuld af strukturer uden om det konkrete produkt. Det kan være svært at gennemskue, men hvis man ikke behersker dem, bliver man kørt over,” siger Henrik Slipsager.

I sine år som USA-topboss har Henrik Slipsager navnlig fulgt med i, hvordan virksomheder som **Legø**, **Novo Nordisk** og **Danish Crown** med succes er kommet ind på markedet i USA og henter væsentlige dele af deres omsætning i USA. Men det er de færreste danske virksomheder på det ame- ▶

Foto: Mikkel Møller Jørgensen

6 staldtip fra Slipsager

■ Skræddersy strategien

Det, der virkede i Europa, virker sandsynligvis ikke i USA.

■ Angrib regionalt

Markedspotentialt varierer vildt mellem storbyerne på østkysten, i Midtvesten, Sydstaterne og Californien. Analysér markedet og angrib kun en enkelt region.

■ Lær at lobbye

De mest succesfulde danske virksomheder i USA har lært lobbyisme til fingerspidserne. Vil man være en af de store, skal man gøre sin indflydelse gældende i brancheforeninger såvel som offentlige myndigheder på nationalt og regionalt niveau, ellers mister man vigtig viden og indflydelse.

■ Drop den danske lønpolitik

Med en sådan ender man med branchens dårligste medarbejdere. Gå fuldt ind på den amerikanske lønstruktur med lav grundløn og høj præstationsløn. Høje lønudgifter er en nødvendig investering.

■ Forstå de kulturelle forskelle

Der er masser af kulturforskelle mellem Danmark og USA. Betydningen af personlige relationer er anderledes i det amerikanske erhvervsliv. Lær de potentielle kunder at kende og plej relationerne til dem, længe inden de begynder at købe noget hos dig. De vil se dig an, se om du er seriøs. Gå til middage, spil golf, se sportsskampe. Og sørg for, at ledelsesgruppen i din amerikanske virksomhed er stabil og uden udskiftning – for ledernes personlige relationer til kunderne forsvinder ved udskiftning.

■ Analysér markedet grundigt

Begynd fra bunden. Hvad er målet, og med hvilke midler kan de indfries? Markedet er kæmpestort, og konkurrencen er tilsvarende brutal, vær derfor knivskarp på lige præcis den delmængde af markedet, du vil angribe med fuld styrke.

øst



58-årige Henrik Slipsager erkender, at det slider på ham at kæmpe på det amerikanske marked som topchef for rengøringsgiganten ABM. Foto: Mikkel Møller Jørgensen

- rikanske marked, der formår at gøre dem kunsten efter.

“Jeg tror, nøgleordene for deres succes har været en kombination af, at virksomhederne har forberedt sig godt, at de har opbygget et ekstremt godt markedskendskab og koblet det med en høj risikovillighed. De har også satset benhårdt på at købe de bedste medarbejdere, som har været med til at vinde markedsandele. Mange virksomheder holder sig tilbage fra at satse, hvad det kræver for at slå igennem her. Den forsigtighedskultur går ikke, hvis man vil ind i USA.”

I Henriks Slipsagers optik handler det om at gå all in og genopfinde sine forretningsmetoder. For det er svært at komme i nærheden af de amerikanske forbrugere og blive kendt.

“Måske slog man igennem i Danmark uden at bruge mange penge på markedsføring. Men i USA kan det sagtens være en god idé at bruge rigtig mange penge på markedsføring. Det er dyrt at blive stor i USA.”

Lær reglerne at kende

At lære de skrevne og uskrevne regler inden for en specifik branche at kende til bunds er en kæmpe udfordring. Henrik Slipsager har prøvet det i rengøringsbranchen, da den danske rengøringsvirksomhed ISS sendte ham til USA for at lede indtoget her.

“En udenlandsk virksomhed i USA vil jo altid opleve, at der allerede er nogle, der sidder på markedet, og som profiterer af deres

position og markedskendskab,” siger Henrik Slipsager og giver eksemplet: Hvis ABM byder på at overtage rengøring og service i en bygning, vil virksomheden typisk vurdere, at det vil koste ABM 10.000 dollar om måneden at løfte opgaven.

“Alligevel vil vi tilbyde at tage opgaven for 8000 dollar og satse på alligevel at komme til at tjene penge på tillægsydelser hen ad vejen. Sådan er vilkårene på et marked med hård konkurrence og nogle store spillere. I et sådan marked vil en ny spiller være prisgivet, medmindre hans markedskendskab er så godt, at han kan håndtere disse forhindringer,” siger Henrik Slipsager.

Brutalt i alle brancher

I USA-veteranens øjne ligger her en af de grundlæggende forklaringer på, at mange danske virksomheder har det svært i USA.

“En udenlandsk virksomhed kommer jo naturligvis til USA, fordi man mener, man har et genialt produkt, og fordi det er gået godt på det europæiske marked. Men konkurrencen i USA er inden for alle brancher så brutal, at kravene til at have den rigtige slagplan sandsynligvis vil overgå alt, hvad man hidtil har prøvet.”

58-årige Henrik Slipsager erkender, at det hårde, nordamerikanske marked slider på ham. Ikke desto mindre er han netop blevet enig med bestyrelsen om en forlængelse af hans chefkontrakt i yderligere to år.

nioe@borsen.dk

Den sværeste lederopgave

Vi mener, at rekruttering er den vigtigste og vanskeligste opgave en leder har. Derfor har vi dedikeret ekspertise indenfor alle brancher, og har de sidste 3 år placeret 473 ledere. Det har på få år gjort BackerSkeie til en af de fem største indenfor Executive Search i Norden.

Lad os tage et møde.

*Se mere på www.backerskeie.dk
eller ring 72 21 71 21*