

A glowing lightbulb is the central focus, with a warm, yellowish light emanating from its filament. The background is a soft-focus array of colorful flags in shades of red, green, and yellow, suggesting a global or multicultural theme. The text is overlaid on the lightbulb's glass.

# **Raus aus dem Preiswettbewerb!**

**Wie Sie Ihre Marktstrategie optimieren und  
die Margen signifikant steigern**

**HANS WALTER FUCHS**  
e-books

# Raus aus dem Preiswettbewerb!

*Wie Sie Ihre Marktstrategie optimieren und die Margen signifikant steigern*

Copyright: 2017

Veröffentlicht von:

HANS WALTER FUCHS INTERNATIONAL CONSULTING

[www.hanswalterfuchs.com](http://www.hanswalterfuchs.com)

## Inhalt

1.	Steigender Preisdruck überall	4
2.	Hohe Preise durch starke Marken erzielen	5
3.	Aufbau von Alleinstellungsmerkmalen im B-to-B-Geschäft	5
4.	Gewinnpotenziale durch fokussierte Marktbearbeitung realisieren	6
5.	Schritt eins: Kunden nach Bedürfnissen segmentieren	7
6.	Schritt zwei: Segmentspezifische Angebote und Interaktionsmodelle entwickeln	9
7.	Schritt drei: Neue Kundenbedürfnisse mit Innovation wecken	10
8.	Schritt vier: Den Vertrieb am Kunden ausrichten, die Mitarbeiter qualifizieren	11
9.	Schritt fünf: Werkzeuge für den wertorientierten Verkauf entwickeln	12
10.	Schritt sechs: Integriertes Kundenmanagement etablieren	12
11.	Schritt sieben: Das Veränderungsprojekt stringent umsetzen	12
12.	Schritt acht: Den Erfolg messen	13
13.	Zusammenfassung	13
	Der Autor	14

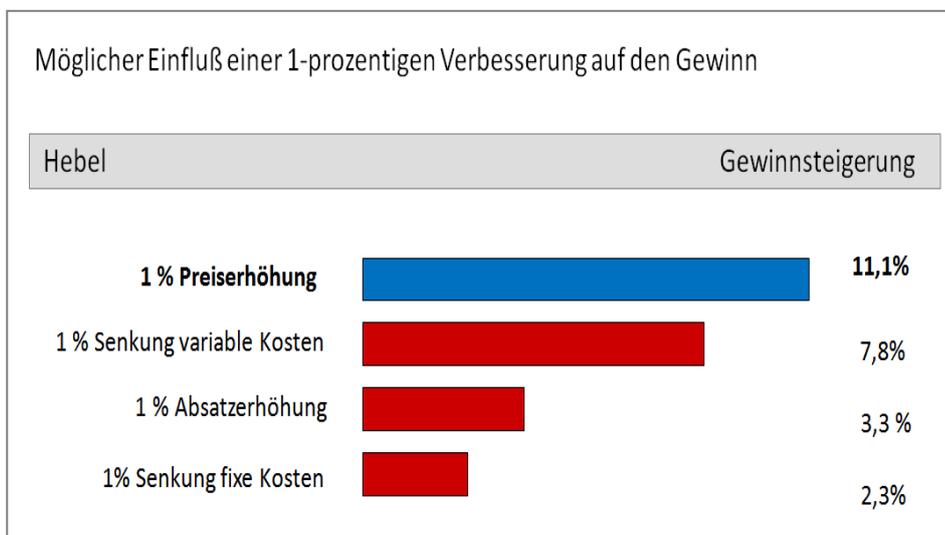
## 1. Steigender Preisdruck überall

Bei uns geht alles nur noch über den Preis! Diese Aussage hört man quer durch all Branchen. Viele Unternehmen sehen sich heute in einer 'Commodity-Falle': Ihre Produkte und Dienstleistungen werden vom Markt zunehmend als austauschbar empfunden und – so scheint es zumindest – das einzige Verkaufsargument, das viele Unternehmen noch haben, ist ein niedrigerer Preis als der Wettbewerb.

Die spontane Reaktion auf steigenden Preisdruck besteht oft darin, ebenfalls die Preise zu senken, um Marktanteile zu halten und im Wettbewerb zu bestehen. Aber diese Strategie kann schnell nach hinten losgehen: Die Baumarktkette Praktiker hat aggressiv mit dem Slogan '20% auf alles außer Tiernahrung' geworben und ist damit gescheitert. Wer eine aggressive Preispolitik fährt, der sollte die Preiselastizität seines Geschäfts kennen: Um die Gewinnminderung eines Rabatts von 20% auszugleichen, muß die Absatzmenge bei einer typischen Kostenstruktur nahezu verdoppelt werden. Das ist in den meisten Fällen schwer möglich!

Schaut man sich die Gewinntreiber eines Unternehmens an, so wird deutlich, dass der Preis – vor der Kostenreduzierung und Absatzsteigerung - die größte Hebelwirkung besitzt: Abbildung 1 zeigt, dass eine 1-prozentige Preissteigerung bei gleichbleibender Absatzmenge den operativen Gewinn um bis zu 11,1% steigern kann! Die gleiche Logik gilt aber auch umgekehrt: Eine 1-prozentige Preissenkung kann den Gewinn um bis zu 11,1% schmälern!

Abbildung 1: Gewinnhebel im Vergleich



Quelle: Managing Price, Gaining Profit: Harvard Business Review, September/October 1992

## 2. Hohe Preise durch starke Marken erzielen

Erfolgreiche Konsumgüterunternehmen wie Apple oder Red Bull entgehen dem Preiswettbewerb durch den Aufbau unverwechselbarer, emotionsgeladener Marken. Diese erhöhen die Wertwahrnehmung des Verbrauchers und steigern seine Bereitschaft, ein Preispremium zu zahlen. Selbst ein 'Alltagsprodukt' wie Mineralwasser kann durch Markenaufbau als hochpreisiges Luxusgut vermarktet werden. So produziert z.B. das amerikanische Unternehmen Bling ein Edelmineralwasser, das in europäischen Nobel-Hotels für bis zu 98 Euro pro 0,75 Liter Flasche verkauft wird!

Aber eine starke Marke alleine genügt nicht - die Produkte müssen das Markenversprechen des Herstellers auch halten und in der Wahrnehmung der Kunden klare Alleinstellungsmerkmale aufweisen: Der Mobiltelefonhersteller Nokia, 2001 Weltmarktführer mit einem Markenwert von 35 Mrd Dollar, hatte den technologischen Umbruch zum Smartphone verpasst und war infolgedessen nicht mehr wettbewerbsfähig. Das Unternehmen geriet dadurch in eine Krise und mußte sein Handy-Business Ende 2013 an Microsoft verkaufen.

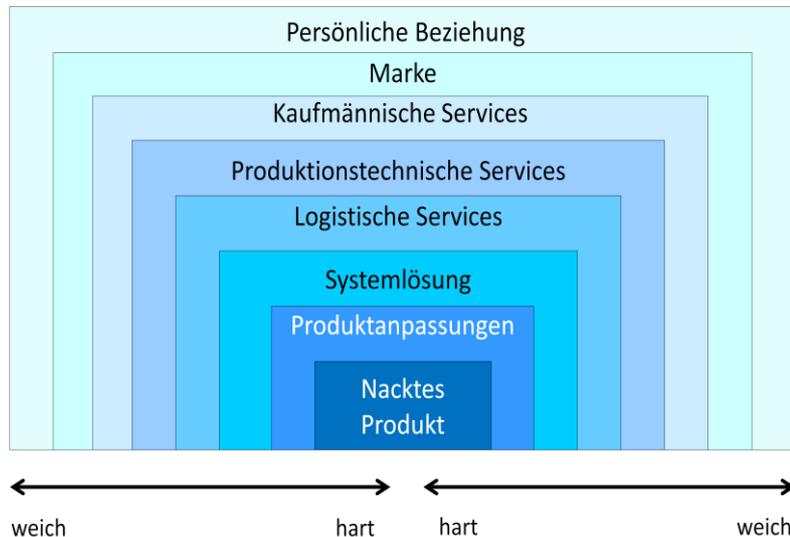
## 3. Aufbau von Alleinstellungsmerkmalen im B-to-B-Geschäft

Bei Unternehmen im Business-to-Business Geschäft spielen Marken als Alleinstellungsmerkmal ebenfalls eine wichtige Rolle. So stehen z.B. die Unternehmensmarken ABB, BASF, Siemens oder IBM für Zuverlässigkeit, Kontinuität und Qualität. Diese Vorteile können den Ausschlag bei der Kaufentscheidung geben und den Kunden veranlassen, ein Preispremium zu zahlen. Allerdings gibt es auch immer Kunden, die sich von der Marke eines Lieferanten wenig beeindruckt lassen und konsequent den Anbieter mit dem niedrigsten Preis auswählen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie ein Zulieferer Mehrwert für verschiedene Kundengruppen schaffen und sich dabei gleichzeitig vom Wettbewerb abheben kann.

Die 'Nutzenzwiebel' bietet einen systematischen Ansatz zum Schaffen von Mehrwert und zum Aufbau von Alleinstellungsmerkmalen (vgl. Abb. 2). Das Modell zeigt, wie durch 'harte' und 'weiche' Zusatzleistungen Mehrwert für den Kunden erzeugt wird. Ausgehend von einem 'nackten' Produkt im Zentrum des Modells kann ein Hersteller sein Angebot anreichern, indem er jeweils die Potentiale der nächsten Schale ausschöpft. Je weiter die Schale vom Zentrum entfernt ist, desto 'weicher' wird der gebotene Zusatznutzen und desto schwerer wird es, ihn zu messen und zu imitieren. Auf der äußersten Schale befindet sich die 'persönliche Beziehung'. Sie ist objektiv nicht quantifizierbar - dennoch kann sie den Ausschlag zum Kauf geben!

Abbildung 2: Die Nutzenzwiebel



Quelle: In Anlehnung an: Christian Homburg, Heiko Schäfer, Janna Schneider, Sales Excellence, Gabler 2008

#### 4. Gewinnpotenziale durch fokussierte Marktbearbeitung realisieren

Unternehmen, die unter starkem Preisdruck stehen, setzen die Systematik der Nutzenzwiebel oft bei preissensiblen Kunden ein und stellen mit Enttäuschung fest, dass letztere die angebotenen Mehrwerte als unwichtig erachten und deshalb nicht bereit sind, dafür zu zahlen.

Eine detaillierte Analyse der Kundenbedürfnisse zeigt aber in der Regel, dass nicht alle Kunden über den Preis kaufen, sondern dass ein bestimmter Teil Wert auf langfristige Geschäftsbeziehungen und Zusatzleistungen legt und dafür einen Preisaufschlag akzeptiert.

Diese Erkenntnis ermöglicht es Anbietern, ihre Kunden zu segmentieren und mit spezifischen Angeboten zu unterschiedlichen Preisen zu bedienen. Die Angebotspalette reicht dabei vom 'nackten' Basisprodukt für das preisorientierte Segment bis zur Service-intensiven, maßgeschneiderten Komplettlösung für die wertorientierten Kunden. Durch diese differenzierte Marktbearbeitung können Unternehmen die Preisbereitschaften der unterschiedlichen Segmente optimal abschöpfen. Wenn es ihnen dadurch gelingt, ihren Durchschnittspreis - wie in Abbildung 1 dargestellt - bei gleichbleibender Absatzmenge um nur 1% zu erhöhen, dann kann daraus eine überproportionale Gewinnsteigerung von über 11% resultieren!

Die Kundensegmentierung ist der erste von 8 Schritten (vgl. Tabelle 1), um dem Preiswettbewerb zu entgehen. Die einzelnen Schritte werden im Folgenden beschrieben.

**Tabelle 1: Schritte aus dem Preiswettbewerb**

<b>1</b>	<b>Kunden nach Bedürfnissen segmentieren</b>
<b>2</b>	<b>Segmentspezifische Angebote und Interaktionsmodelle entwickeln</b>
<b>3</b>	<b>Neue Kundenbedürfnisse mit Innovation wecken</b>
<b>4</b>	<b>Den Vertrieb am Kunden ausrichten, die Mitarbeiter qualifizieren</b>
<b>5</b>	<b>Werkzeuge für den wertorientierten Verkauf entwickeln</b>
<b>6</b>	<b>Integriertes Kundenmanagement etablieren</b>
<b>7</b>	<b>Das Veränderungsprojekt stringent umsetzen</b>
<b>8</b>	<b>Den Erfolg messen</b>

### **5. Schritt eins: Kunden nach Bedürfnissen segmentieren**

Viele Unternehmen im B-to-B-Geschäft segmentieren ihre Kunden nach dem ABC-Prinzip oder nach in- und ausländischen Kunden. Diese Ansätze sind jedoch wenig hilfreich, wenn man herausfinden möchte, welche Bedürfnisse die Kunden haben, welche Bestandteile eines Angebots für sie wichtig sind und ob sie eher preis- oder wertorientiert einkaufen. Um diese Informationen zu erhalten, sind persönliche Interviews mit dem eigenen Außendienst und den Kunden zu führen. Interessanterweise kommt es dabei oft zu unterschiedlichen Ergebnissen, wobei der eigene Außendienst generell dazu tendiert, die Preisempfindlichkeit der Kunden stark zu überschätzen. Darüberhinaus ist es nützlich, das historische Kaufverhalten der Kunden und die erzielten Margen zu analysieren.

Das Prinzip einer bedürfnisorientierten Kundensegmentierung läßt sich gut am Beispiel der BASF illustrieren. Das Unternehmen unterteilt seine Kunden mit Hilfe der beiden Dimensionen ´Zahlungsbereitschaft für Dienstleistungen´ und ´Intensität der Beziehung´ in 6 Segmente (vgl. Abbildung 3). Die Kunden im linken unteren Quadranten der Abbildung können als eher preisorientierte

Transaktionskäufer charakterisiert werden. Die Segmente im oberen rechten Quadranten sind dagegen eher wert- und beziehungsorientiert und haben eine höhere Zahlungsbereitschaft für zusätzliche Leistungen. Die Segmente in der Abbildung sind anhand ihrer Anforderungen an den Lieferanten beschrieben. Beispiel: Das Segment 5, 'Anbieter maßgeschneiderter Lösungen', bedeutet, dass diese Kunden von ihrem Lieferanten maßgeschneiderte Lösungen erwarten; sie legen Wert auf eine intensive Beziehung und sind bereit, für Dienstleistungen ein Premium zu zahlen.

Im linken unteren Quadranten der Abbildung ist die Intensität des Wettbewerbs in der Regel hoch, weil der Kunde immer nach preiswerteren Lösungen Ausschau hält. Am anderen Ende des Spektrums, im oberen rechten Quadranten, ist die Wettbewerbsintensität niedrig, weil der Zulieferer hier mit seiner Leistung tief in den Wertschöpfungsprozess des Kunden integriert ist und eine enge Beziehung besteht.

Grundsätzlich muß ein Unternehmen die Entscheidung treffen, ob es alle Marktsegmente bedienen möchte oder ob es sich auf ganz bestimmte spezialisiert. Falls alle Segmente adressiert werden, stellt sich die Frage, ob das mit der gleichen Marke oder mit separaten Marken geschehen soll. Durch eine Mehrmarkenstrategie können die Angebote klarer voneinander abgegrenzt und eine mögliche 'Kannibalisierung' vermieden werden.

Abbildung 3: Kundensegmentierung der BASF

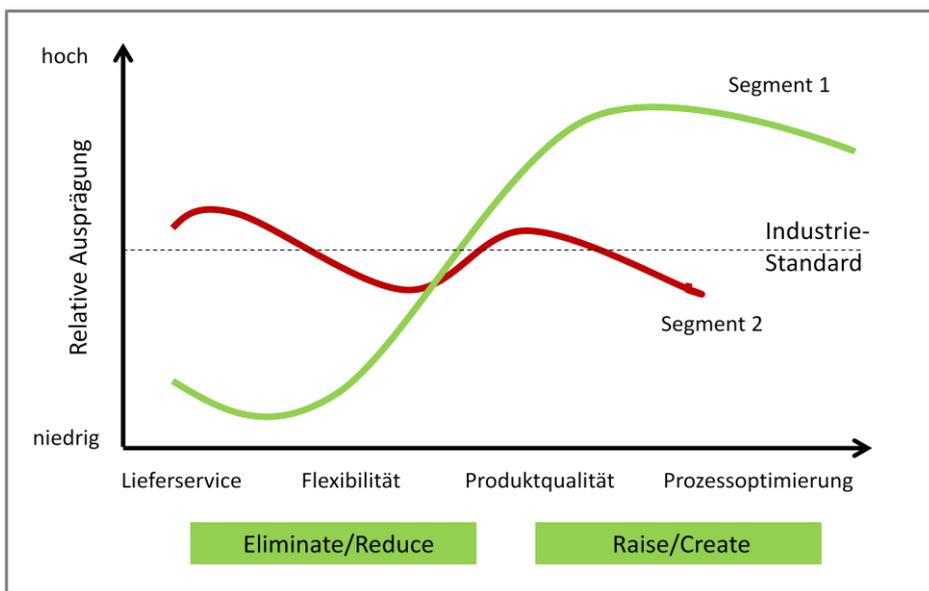


Quelle: In Anlehnung an: Christian Belz, Vertriebszeitung St. Gallen 2014

## 6. Schritt zwei: Segmentspezifische Angebote und Interaktionsmodelle entwickeln

Die BASF hat für jedes Segment spezifische Angebote und 'Interaktionsmodelle' entwickelt, um die Kunden optimal zu bedienen. Dabei wurde die 'Wertkurve' (vgl. Abbildung 4) als methodischer Ansatz gewählt. Sie zeigt, wie ein Unternehmen die Bestandteile seines Angebots auf Basis der Key Success Factors (Bedürfnisse) der jeweiligen Segmente reduzieren oder eliminieren, bzw. verstärken oder ergänzen kann.

Abbildung 4: Die Wertkurve



Quelle: Roland Deiser: Designing the Smart Organization, Wiley, 2009

Abbildung 5 zeigt die Ausprägung der Angebote für das Geschäftsfeld 'Performance Products' der BASF. Die beiden Segmente 'Händler/Transaktionsorientierter Anbieter' und 'Integrator von Wertschöpfungsketten' sind für dieses Geschäftsfeld nicht definiert.

In der Abbildung werden die segmentspezifische Rolle (Interaktionsmodell) des Herstellers (BASF), die Kundenbedürfnisse und der jeweilige preispolitische Ansatz beschrieben. Beispiel: Das Segment 'Schlanker, zuverlässiger Basisanbieter' macht 40% des Geschäfts im Bereich 'Performance Products' aus. Die Kunden in diesem Segment nutzen Marktchancen und legen Wert auf Qualität, Nachhaltigkeit und Zuverlässigkeit. Der Hersteller BASF bietet demzufolge zuverlässige Qualität, ein nachhaltiges Produktangebot und Benchmark-Kostenführerschaft. Bezügl. der Preispolitik bestimmt

der Kostenführer hier den tiefstmöglichen Preis. Weiterhin wird der Preis durch Angebot und Nachfrage bestimmt und es ist eine Absicherung gegen die Volatilität des Marktes erforderlich.

Abbildung 5: Kundeninteraktionsmodelle des BASF-Geschäftsfelds Performance Products

	Schlanker, zuverlässiger Basisanbieter	Anbieter von Standardpaketen	Produkt/Prozess Innovator	Anbieter maßgeschneiderter Lösungen
% des Geschäfts	40%	30%	25%	5%
Hersteller	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anbieter von zuverlässiger Qualität</li> <li>Nachhaltiges Produktangebot</li> <li>Benchmark Kostenführer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Breiteres Portfolio von Produkten und Dienstleistungen zur Differenzierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stetiger Strom von neuen Produkten, Systemen und Geschäftsmodellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundenspezifische Kooperation, um unerfüllte Kundenwünsche zu befriedigen</li> </ul>
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nutzt Marktchancen</li> <li>Legt Wert auf Qualität, Nachhaltigkeit und Zuverlässigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legt Wert auf industriespezifische Synergien &amp; Unterstützung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legt Wert auf Unterstützung bei Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faires Teilen des gemeinsam geschaffenen Wertes</li> </ul>
Preispolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kostenführer definiert den tiefstmöglichen Preis</li> <li>Angebot/Nachfrage bestimmt Preis</li> <li>Absicherung gegen Volatilität</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Geschaffener Wert entlang der Wertschöpfungskette im Vergleich zum Marktstandard bestimmt den Preis</li> <li>Produktlebenszyklus-Management unabdingbar</li> </ul>	

Quelle: BASF Investor Präsentation 2012

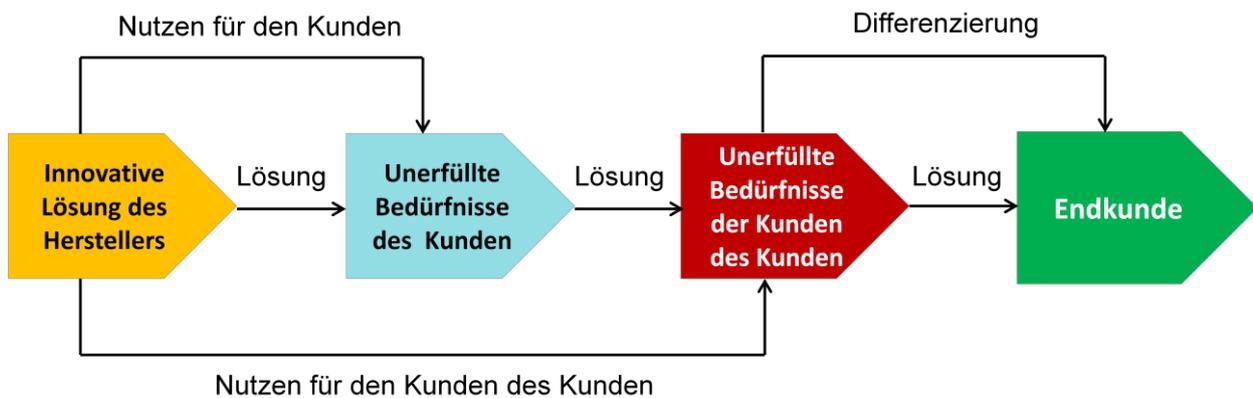
## 7. Schritt drei: Neue Kundenbedürfnisse mit Innovation wecken

Erfolgreiche Unternehmen geben sich aber nicht damit zufrieden, lediglich die bestehenden Bedürfnisse ihrer Kunden zu erfüllen. Um ihre Wettbewerbsposition zu stärken, denken sie permanent darüber nach, welche unerfüllten, unausgesprochenen Bedürfnisse sie mit innovativen Lösungen noch adressieren können. Um Ansatzpunkte für solche Lösungen zu finden, analysieren sie ihre direkten Kunden und deren Kunden im Detail (vgl. Abb.6).

Ein Beispiel für diese Vorgehensweise ist der Bereich 'Effektpigmente' des Unternehmens Merck. Aufbauend auf der Erkenntnis, dass sich rund 70% der Autokäufer unabhängig von der Grundfarbe des Wagens für eine Effektlackierung entscheiden, ermöglicht es Merck seinen direkten Kunden, den Autolackherstellern, Produkte mit innovativen Effekten herzustellen. Die Lackhersteller beliefern damit wiederum ihre Kunden, die Autohersteller, die sich durch die Lackierung beim Endkunden vom Wettbewerb differenzieren.

Die Praxis zeigt, daß Unternehmen bei Innovationen oft viel zu spät damit beginnen, über den Nutzen/Wert ihrer neuen Produkte für den Kunden nachzudenken und den Preis entsprechend zu gestalten. Dadurch geraten sie bereits bei der Markteinführung unter Preisdruck und das Ziel, durch die Innovation aus dem Preiswettbewerb herauszukommen, wird verfehlt.

**Abbildung 6: Unerfüllte Kundenbedürfnisse befriedigen**



### 8. Schritt vier: Den Vertrieb am Kunden ausrichten, die Mitarbeiter qualifizieren

Der Vertrieb ist die Speerspitze einer fokussierten Marktbearbeitung. Um die definierten Segmente effektiv zu bedienen, werden Verkäufer mit unterschiedlichen Profilen benötigt: Das Segment der preisorientierten Kunden erfordert transaktionsstarke Verkäufer, die sicherstellen, dass die Kunden reibungslos und effizient mit definierten Produkten beliefert werden. Die wertorientierten Kunden benötigen beziehungsorientierte, beratende Verkäufer, mit denen sie gemeinsam Lösungen entwickeln, um ihre Prozesse zu optimieren und den Geschäftserfolg zu steigern.

Damit die Verkäufer ihre Rolle optimal ausfüllen können, sind im Rahmen einer Ist-Analyse ihr bisheriger Verkaufserfolg, die Persönlichkeitsstruktur und ihre fachliche Qualifikation zu analysieren und mit einem Soll-Profil abzugleichen. Um identifizierte Lücken zu schließen, werden im nächsten Schritt Schulungsprogramme durchgeführt. Ein Schwerpunkt beim Training der beziehungsorientierten, beratenden Verkäufer sollte auf dem wertorientierten Verkaufen (Value Selling) liegen. Die Verkäufer lernen dabei, das Geschäft ihrer Kunden und die eigene Position als Zulieferer umfassend zu analysieren. Auf dieser Basis entwickeln sie Lösungen, mit denen sie sich vom Wettbewerb unterscheiden und den Geschäftserfolg ihrer Kunden finanziell messbar steigern.

### **9. Schritt fünf: Werkzeuge für den wertorientierten Verkauf entwickeln**

Ein Unternehmen hat grundsätzlich 3 Hebel, um den Geschäftserfolg seiner Kunden zu verbessern: Umsatzsteigerung, Kostenreduktion, und Risikominderung. Der Hersteller einer Produktionsanlage kann z.B. durch höhere Anlagen-Verfügbarkeit und bessere Qualität der hergestellten Endprodukte seinem Kunden Umsatzsteigerungen und Preiserhöhungen ermöglichen. Durch eine bessere Energieeffizienz der Anlage kann der Kunde seine Stromkosten reduzieren und über einen Full-Service-Wartungsvertrag übernimmt der Hersteller das Ausfallrisiko der Anlage.

Um die Steigerung des Geschäftserfolgs des Kunden finanziell zu quantifizieren, sind Werkzeuge zu entwickeln, die der Verkäufer vor Ort einsetzen kann. Geeignet sind z.B. Excel®-basierte Wirtschaftlichkeitsrechner, die die Prozesse des Kunden abbilden und anhand von Graphiken darstellen, welchen finanziellen Wert verschiedene Lösungen für den Kunden haben. Je überzeugender ein Verkäufer diesen Wert kommuniziert und dokumentiert, desto besser kann er ein Preispremium durchsetzen!

### **10. Schritt sechs: Integriertes Kundenmanagement etablieren**

Um die Kunden durch spezifische Interaktionsmodelle optimal zu bedienen, ist die gesamte Wertschöpfungskette des Lieferanten an den Bedürfnissen der jeweiligen Segmente auszurichten. Dabei müssen insbesondere die Abteilungen mit direktem Kundenkontakt - Marketing, Vertrieb und Service - eng kooperieren und konsequent auf den Kunden fokussiert werden.

Die Praxis zeigt allerdings, dass das oft nicht der Fall ist: Bereichsegoismen und ´Silodenken´ dominieren die Unternehmenskultur und erschweren ein integriertes Kundenmanagement. Der schweizerische Hersteller von Waagen und Präzisionsinstrumenten Mettler Toledo hat sich dieser Herausforderung gestellt und Fachteams aus Marketing, Vertrieb und After-Sales Service etabliert, die für die Kundenbetreuung zuständig sind. Umsatz und Ertrag sind nach Angaben des Unternehmens dadurch gegen den Markttrend überdurchschnittlich gestiegen (Quelle: Best Practice im Key Account Management, Redline Wirtschaft, 2005).

### **11. Schritt sieben: Das Veränderungsprojekt stringent umsetzen**

Die Neuausrichtung der Marktbearbeitung auf Basis einer bedürfnisorientierten Kundensegmentierung ist ein Veränderungsprojekt, das Umstrukturierungen und Umbesetzungen im Vertrieb mit sich bringt. Es ist Aufgabe des Top Managements, diesen Veränderungsprozess aktiv nach vorne zu treiben und zum Erfolg zu führen. Ein zentraler Aspekt ist dabei die Anpassung der Entlohnungs- und Incentivierungssysteme. Im Hinblick auf das Ziel, zusätzliche Gewinnpotenziale zu realisieren, sollten die Verkäufer nicht nur nach Umsatz und Menge, sondern auch nach dem erzielten Dekungsbeitrag entlohnt werden.

## **12. Schritt acht: Den Erfolg messen**

Der Erfolg der beschriebenen Schritte aus dem Preiswettbewerb zeigt sich daran, ob es letztlich gelingt, durch Preis- und Umsatzsteigerungen den Gewinn zu erhöhen. Mit Hilfe eines transparenten Controllings sind deshalb die Gewinntreiber Absatz, Preis, Erlösschmälerungen und Deckungsbeitrag auf der Ebene der individuellen Kunden, der Verkäufer und der einzelnen Produkte anhand von Kennzahlen zu überprüfen und, falls erforderlich, zu optimieren.

## **13. Zusammenfassung**

Auch in reifen und gesättigten Märkten gibt es Möglichkeiten, dem Preiswettbewerb entgegenzuwirken. Märkte lassen sich in der Regel in preisorientierte Transaktionskunden und wertorientierte Beziehungskunden segmentieren. Auf dieser Basis ist eine fokussierte, segmentspezifische Marktbearbeitung möglich, durch die neue Gewinnpotenziale realisiert werden können. Der Weg aus dem Preiswettbewerb erfolgt in den folgenden 8 Schritten: Kunden nach Bedürfnissen segmentieren, segmentspezifische Angebote und Interaktionsmodelle entwickeln, neue Kundenbedürfnisse mit Innovation wecken, den Vertrieb am Kunden ausrichten und die Mitarbeiter qualifizieren, Werkzeuge für den wertorientierten Verkauf entwickeln, integriertes Kundenmanagement etablieren, das Veränderungsprojekt stringent umsetzen und den Erfolg messen.

## Der Autor



### Hans Walter Fuchs, MBA

Hans Walter Fuchs, MBA, ist Strategie-Experte und Dozent an der Hochschule für Oekonomie und Management (FOM) in Frankfurt/Main. Sein Studium an der Universität Heidelberg schloß er mit einem Diplom in Angewandter Sprachwissenschaft ab. An der Henley Business School, England, erwarb er seinen Master of Business Administration (MBA).

Als Leiter Marketing Services bei der Südzucker-Tochter Beneo, Mannheim, war er für die internationale Vermarktung von Zuckeraustauschstoffen an die Süßwarenindustrie verantwortlich. Als Produkt Manager bei der Bärlocher GmbH, München, steuerte er ein Profit Center für Spezialchemikalien. Als Key Account Manager bei der Lahnau Akustik GmbH, Lahnau, betreute er Schlüsselkunden in Europa und koordinierte eine strategische Allianz mit dem Partnerunternehmen in den USA.

Im Jahr 2002 gründete er die Unternehmensberatung Hans Walter Fuchs International Consulting, die Firmen dabei unterstützt, internationale Erfolgsstrategien auf der Ebene des Gesamtunternehmens, im Marketing und im Vertrieb zu entwickeln und umzusetzen. Ziel ist profitables Wachstum und Spitzenleistung im Wettbewerb.

Hans Walter Fuchs ist dreisprachig und bietet seine Leistungen in Deutsch, Englisch und Französisch an. Als Praktiker kann er sich schnell in die Situation seiner Kunden hineinversetzen und pragmatische Lösungen entwickeln. Er ermutigt sie, systematisch ´querzudenken´ und neue Wege zu beschreiten, um ihr Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen.

#### **Kontakt:**

HANS WALTER FUCHS INTERNATIONAL CONSULTING  
[www.hanswalterfuchs.com](http://www.hanswalterfuchs.com)  
Giselherstraße 13  
67547 Worms  
Tel.: 06241/2049921