

MOVE FORWARD | 02

Leichtere Kundengewinnung für Werbeagenturen

Mit der richtigen strategischen Positionierung zu außergewöhnlicher Wettbewerbsstärke.

RAINER KRATZMANN

02

Anzahl der Werbeagenturen im Jahr 2009: **36.120**

Anzahl der Werbeagenturen im Jahr 2020: **23.817**

Rückgang trotz wirtschaftlich stabiler Zeiten
(Ausnahme: Corona-Pandemie): rund 1/3
Quelle: statista

Positionierung

"Viele Agenturen folgen nicht den Empfehlungen,
die sie ihren Kunden geben."

Rainer Kratzmann

Executive Summery	3
Eine entscheidende Frage	4
Warum wenig Agenturen gut positioniert sind	5
Hindernisse auf dem Weg zur Positionierung	7
Viel hilft nicht viel	10
Positionierung aus der Kundenperspektive	11
Was können wir? Versus was wollen wir?	13
Die sechs Schritte zur strategischen Positionierung	14
Von der Idee zur Umsetzung	16

Executive Summary

Warum sollte sich ein Kunde für Ihre Agentur entscheiden? Auf diese entscheidende Frage sollten Agenturinhaber:innen eine überzeugende Antwort haben. Oder anders formuliert: **Sie sollten klar positioniert sein.**

Viele Agenturen sind nicht klar positioniert und nutzen austauschbare und unverbindliche Allgemeinplätze. Gründe, warum so wenig Agenturen gut positioniert sind:

Die Arbeit an Strategie und Positionierung geht im Tagesgeschäft unter.

Die Folgen einer schwachen Positionierung zeigen sich erst spät.

Die Annahme, bereits strategisch positioniert zu sein.

Auf dem Weg zur klaren Positionierung bestehen **zwei wesentliche Hindernisse:**

1. **Die Positionierung über Leistungen**
2. **Sich zu breit aufzustellen**

Bleiben aufgrund der fehlenden oder schwachen Positionierung Folgeaufträge aus, sorgt dies für Aktionismus. Spontane und meist **wirkungslose Akquise**, die Verfolgung einer **Bauchladen-Strategie** oder **Rabatte** sorgen selten für das gewünschte Ergebnis.

Spätestens, wenn sich Inhaber:innen **auf den Platz eines Kunden setzen**, erkennen sie die Relevanz einer klaren Positionierung für ihre Agentur.

Diese kann vergangenheitsorientiert (**was können wir?**) oder zukunftsgerichtet (**was wollen wir?**) entwickelt werden.

In fünf Schritten beantworten Sie alle relevanten Fragen: Wozu gibt es Ihre Agentur (**Vision**), wo wollen Sie hin (**Ziele**), womit wollen Sie Ihre Ziele erreichen (**Strategie**), woran erkennen Sie Fortschritte (**Taktik**) und wie gehen Sie konkret vor (**Plan**). Im sechsten Schritt beginnen Sie die **Umsetzung**.

Die Chancen für die Umsetzung steigen, wenn Inhaber:innen ihre **Rolle als Unternehmer wahrnehmen**.

Eine entscheidende Frage

Der Markt ist in Bewegung. Auf der einen Seite beeinflussen neue Wettbewerber, Plattformen und Technologien das Geschäft. Auf der anderen Seite sind es veränderte Erwartungen der Kunden. Spielten Sympathie, Ortsnähe und Vertrauen eine wesentliche Rolle, kommen heute auch klare Leistungserwartungen hinzu.

Die entscheidende Frage lautet:

Warum sollte sich ein Kunde für Ihre Agentur entscheiden?

Auf diese Frage sollten Agenturinhaber:innen eine überzeugende Antwort haben. Oder anders formuliert: Sie sollten klar positioniert sein. David Ogilvy hat es kurz und klar definiert:

„Was das Produkt leistet – und für wen.“

Unklarheit im innen führt zu Unklarheit im außen

Besteht über die Positionierung Unklarheit, zieht sich diese Unklarheit durch die gesamte Kommunikation. Als Folge finden sich auf Webseiten und in Agenturdarstellungen austauschbare und unverbindliche Allgemeinplätze.

„Wir sind eine Full-Service-Werbeagentur und bieten Unternehmen Kommunikationslösungen aus den Bereichen Corporate Design, Markenentwicklung, Branding, Online-Marketing, Web-Entwicklung und vieles mehr.“

Die fehlende Klarheit setzt sich auch in den aufgeführten Agenturstärken fort.

„Flache Hierarchien, nur ein Ansprechpartner und das Spezialisten-Netzwerk, das bei Bedarf hinzugezogen wird“ sind Allgemeinplätze, die von vielen Agenturen genutzt werden.

Bei Netzwerkveranstaltungen oder bei unerwarteten Kontakten mit Entscheidern lautet die Antwort auf die Frage, was man denn macht in etwa:

„Wir sind eine Werbeagentur aus Musterstadt und erstellen von der Anzeige bis zur Website alles für unseres Kunden.“

All das hat in der Regel nichts mit dem zu tun, was die Agentur wirklich macht bzw. ausmacht und wo ihre wahren Stärken liegen. Schade, denn das sind vertane Chancen in einem hart umkämpften Markt.

Warum so wenig Agenturen gut positioniert sind

Fast jeder Inhaberin und jedem Inhaber ist die Bedeutung einer klaren Strategie und Positionierung für den langfristigen Erfolg bewusst. Dennoch zeigen sich gerade in diesem Bereich zum Teil deutliche Defizite.

Wie lässt sich dies erklären? Hauptsächlich zeichnen sich folgende drei Gründe ab:

- Die Arbeit an Strategie und Positionierung gehen im Tagesgeschäft unter.
- Die Folgen einer schwachen Positionierung zeigen sich erst spät.
- Die Annahme, bereits strategisch gut positioniert zu sein.

Die Arbeit an Strategie und Positionierung gehen im Tagesgeschäft unter.

Viele Agenturinhaber:innen sind Designer, Texter, Berater etc. Diese Rolle behalten sie in ihrer eigenen Agentur bei und sind aktiv im Tagesgeschäft eingebunden.

Damit beginnt das Dilemma von Dringlichkeit und Wichtigkeit. Dringliche Aufgaben beziehen sich auf den Faktor ‚Zeit‘, wichtige Aufgaben auf den Faktor ‚Ziel‘. Wir wissen zwar, dass die Arbeit an der Agentur, spricht Strategie, wichtig ist, es gibt allerdings keinen spürbaren Druck von außen. Anders bei den dringlichen Aufgaben, die in der Regel mit dem Tagesgeschäft und Kundenterminen zu tun haben.

Die Folgen einer schwachen Positionierung zeigen sich erst spät.

Positionierung ist wie Sport: wenn Sie nichts tun, merken Sie es nicht direkt. Der Schwund an Muskelmasse und eine Gewichtszunahme erfolgen (leider) nicht schlagartig, sondern meist in kaum wahrnehmbaren Schritten über einen längeren Zeitraum.

Ebenso verhält es sich mit der Positionierung. Eine schwach positionierte Agentur kann sehr wohl über mehrere Jahre existieren, bevor sie am Markt scheitert, weil sie nicht die Position im Markt einnimmt, die sie gerne hätte und bräuchte.

„Falsche“ Kunden – gemessen an dem, was die Agentur leisten könnte, Schwierigkeiten beim Neugeschäft oder Honorardruck sind dafür mögliche Anzeichen.

Die Annahme, bereits strategisch gut positioniert zu sein.

Der letzte Punkt, warum Agenturen schlecht positioniert sind, kann zwei verschiedene Ursachen haben: fehlendes Wissen und Betriebsblindheit.

Fehlendes Wissen über Strategie und Positionierung sind kein Problem, wenn ich mir dessen bewusst bin und mir entsprechende Unterstützung hole. Es wird zu einem Problem, wenn ich in einem umkämpften Markt (häufig zu spät) erkenne, dass hier eine Lücke klafft.

Ähnlich verhält es sich mit der **Betriebsblindheit**. Der Grund: als Inhaber:in haben viele ihre Agentur selbst gegründet und kennen ihr Konzept. Allerdings fehlt ihnen der „Blick von außen“ aus der Perspektive des Kunden. Ob die Positionierung von Beginn an schwach war oder im Laufe der Jahre verwässert wurde, spielt dabei keine Rolle. Ohne den Blick von außen merken sie in ihrer Blase nicht, dass die Positionierung schwach ist und an den Fähigkeiten und Zielen der Agentur vorbeigeht.

Das Gefährliche in beiden Situationen ist, dass betroffene Inhaber:innen felsenfest überzeugt sind, über eine klare Strategie und eine überzeugende Positionierung zu verfügen.

Hindernisse auf dem Weg zur Positionierung

Auf dem Weg zur klaren Positionierung beobachte ich vor allem 3 Hindernisse, die auf Fehlannahmen beruhen:

1. Die Positionierung über Leistungen
2. Sich zu breit aufzustellen

1. Die Positionierung über Leistungen

Viele Agenturen präsentieren auf der Startseite oder unter dem Menüpunkt „Leistung“ ellenlange Listen der von ihnen erbrachten ‚Leistungen‘. Diese reichen von ‚A‘ wie Anzeigengestaltung bis ‚W‘ wie Website-Erstellung – alles nach Vorgabe des Kunden.

Wenn sich eine Agentur als reiner Umsetzungsbetrieb versteht, mag das im Moment noch in Ordnung sein.

Sobald jedoch ein Beratungsanspruch besteht, sollten Mittel und Zweck klar getrennt sein.

Anzeigen, Flyer, Websites etc. und deren Gestaltung sind ein Mittel zum Zweck. Auch Konzepte und Strategien sind Mittel zum Zweck, nicht aber der Zweck – sprich: das, was die Agentur leistet.

Die Leistung einer Agentur ist es zum Beispiel für Imagebildung oder Verkaufsunterstützung zu sorgen. Denn das ist es, was der Kunde kauft.

Kunden kaufen nicht das Was (Mittel), sondern das Wozu (Zweck).

Was leistet Ihre Agentur? Welchen Zweck erfüllt sie?

Ohne die Klarheit, welchen Zweck die Agentur erfüllt, ist eine überzeugende Positionierung nicht möglich.

Hieraus lässt sich auch erkennen, dass „Geld verdienen“ nicht der Zweck einer Agentur ist.

2. Sich zu breit aufzustellen

„Wir arbeiten für kleine und mittlere Unternehmen, gerne auch für Konzerne“. So oder so ähnlich steht es auf zahlreichen Agentur-Seiten geschrieben.

Wer sich so breit aufstellt, hat entweder einen zu großen Zielmarkt oder gar keinen. Hinter solchen Formulierungen steht die Hoffnung, jede erdenkliche Chance auf Neugeschäft mitzunehmen. Das ist nachvollziehbar, aber nicht zielführend.

Das Marketing-Konstrukt

Die Positionierung ist ein Marketing-Konstrukt. Sie legt fest, bei welcher Zielgruppe bzw. welchen Entscheidern die Agentur für die Lösung eines Problems oder die Erbringung eines Vorteils bekannt sein will. Und zwar so bekannt, dass der Entscheider sich an sie erinnert, wenn das Problem auftritt bzw. die Leistung benötigt wird.

Um diesen Bekanntheitsgrad zu erreichen, sind mehrere Kontakte mit den Entscheidern auf Kundenseite erforderlich.

KMU sind keine Zielgruppe

Betrachten wir die ‚Zielgruppe‘ KMU, umfasst diese definitionsgemäß Unternehmen mit bis zu 249 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen Euro. In Deutschland gehören laut Statista 99,4 % aller Unternehmen zu dieser Gruppe. Im Jahr 2022 waren dies 2,06 Millionen Unternehmen, die sich auf mehr als 150 Branchen verteilen.

Nehmen wir an, eine auf KMU „spezialisierte“ Agentur befindet sich am Standort Düsseldorf. In diesem Fall gäbe es 38.000 potenzielle Kunden nur am Standort. In einem Radius von 50 KM um Düsseldorf erhöht sich diese Zahl auf 557.000 Unternehmen.

Auch in ländlichen Regionen fallen, je nach Aktionsradius, schnell einige 1.000 Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen mit unterschiedlichen Aufgabenstellungen unter diese „Zielgruppen-Beschreibung“.

Was wie ein „großes Potenzial“ aussieht, ist häufig eher eine Fata Morgana. Denn die schiere Masse an Kunden bringt nichts, wenn die Agentur bei diesen keine Bekanntheit erarbeiten und gezielt Aufträge generieren kann.

Deshalb ergeben sich 2 Herausforderungen:

Keine Ressourcen

Ziel ist es, bei Entscheidern auf Kundenseite bekannt zu sein. Die meisten kleinen Agenturen (mit bis zu 9 Mitarbeitern) werden dieses Ziel jedoch nicht erreichen können, da sie nicht über die erforderlichen Ressourcen verfügen, einen solchen Markt strategisch zu bearbeiten. Gleiches gilt selbst für mittlere und große Agenturen.

Wenig Glaubwürdigkeit

Viele Agenturen sind zu breit aufgestellt – auch bei den Branchen ihrer Kunden. Die Frage: Kann die Agentur wirklich in allen Branchen eine hohe Qualität liefern? Verfügt sie über das notwendige Spezialwissen, um einen Beitrag zur Zielerreichung leisten zu können? Insbesondere kleine Agenturen stoßen hier schnell an Glaubwürdigkeitsgrenzen.

Viel hilft nicht viel

Fast jeder Inhaberin und jedem Inhaber ist die Bedeutung einer klaren Strategie und Positionierung für den langfristigen Erfolg bewusst. Dennoch zeigen sich gerade in diesem Bereich zum Teil deutliche Defizite.

Wie bereits ausgeführt, zeigen sich die Folgen einer schwachen Positionierung erst spät. Stellen Agenturinhaber:innen fest, dass öfter Projekte abgeschlossen werden und Folgeaufträge fehlen, sorgt das zuerst für Frustrationen und anschließend für eine der drei Aktionen:

Spontane Akquise
Bauchladen
Rabatte

Bei der spontanen Akquise kommen in der Regel die Argumente zum Einsatz, die bereits an anderer Stelle nicht zum gewünschten Erfolg geführt haben. Der Unterschied liegt darin, dass sie diesmal in ein kreatives Mailing verpackt werden. Oft bleibt das gewünschte Ergebnis aus und es reift die Erkenntnis, gerade Zeit und Geld verloren zu haben.

Die Erweiterung der Leistungen folgt der Hoffnung, ein neues Angebot zu finden, das funktioniert. So entsteht jedoch schnell ein Bauchladen, bei dem potenzielle Kunden kaum noch erkennen, wofür die Agentur steht.

Für manche Agentur bleibt so der Preis als letztes Verkaufsargument. Sie senken ihr Honorar und hoffen, auf diese Weise den einen oder anderen Kunden zu gewinnen. Vielleicht funktioniert dieses Vorgehen ... zielführend und wertschätzend ist es nicht. Außerdem bin ich davon überzeugt, dass auf diese Weise nur die falschen Kunden angezogen werden.

Positionierung aus der Kundenperspektive

Nachdem viel über Positionierung geschrieben wurde, lassen Sie uns dies auch einmal aus der Kundenperspektive betrachten. Versetzen Sie sich dazu einmal in die Position eines Entscheiders eines kleineren Unternehmens aus der Food-Branche. Auf der Suche nach einer neuen Agentur, die den Absatz ankurbeln soll, betrachten Sie verkürzt zwei Agentur-Seiten:

Agentur 1

Kreatives Marketing und Design aus
Musterstadt

- Als kreative Allrounder entwickeln wir individuelle Design- und Kommunikationslösungen.
- Wir unterstützen insbesondere mittelständische Unternehmen bei Corporate Design, Logo-Entwicklung, Verpackungsdesign, Konzeption, Gestaltung von Print-Medien, Onlinemarketing, Socialmedia-Marketing, Webdesign ...
- Unser Netzwerk aus selbständigen Spezialisten besteht aus ...
- ... bieten wir höchste Qualität und Perfektion in der Umsetzung Ihres Designs.
- Unter dem Punkt ‚Referenzen‘ lesen wir: „Kunden der Agentur“, gefolgt von den Logos unterschiedlicher Unternehmen.

Agentur 2

Absatzförderung für mittelständische
Familienunternehmen in der Region
Musterlände

- Wir verstehen Familienunternehmen und wissen um die Faktoren Glaubwürdigkeit, Kundennähe und Nachhaltigkeit.
- Wie Sie sind auch wir in der Region verwurzelt ...
- ... einfache interne Strukturen und das pragmatische Gespräch von Mensch zu Mensch.
- ... kennen Arbeitsabläufe mittelständischer Nahrungsmittel-hersteller und ...
- Unter dem Punkt ‚Referenzen‘ sehen wir: „Familienunternehmen, mit denen wir zusammenarbeiten“, gefolgt von einer Liste regionaler Familienunternehmen, verlinkt zu den jeweiligen Cases.

Seien Sie ehrlich – vor allem sich selbst gegenüber

Hand aufs Herz: Mit welcher Agentur würden Sie als Entscheider zuerst ein Gespräch führen? Bei welcher Agentur hätten Sie ein besseres Gefühl?

Haben Sie sich für Agentur 1 entschieden, weil diese ja trotzdem auch sehr gut sein könnte? Man weiß es nicht, denn es steht dort nicht. Fragen Sie sich bitte, ob Ihre Entscheidung damit zusammenhängen könnte, dass ähnliche Aussagen auch auf Ihrer Website zu finden sind und Sie wissen, dass Ihre Agentur viel mehr zu bieten hat als austauschbare Allgemeinplätze?

Empfehlung: Hören Sie auf, über das Was zu sprechen und sagen Sie stattdessen, wozu Sie es einsetzen können.

Was können wir? Versus was wollen wir?

Bei der Positionierung sind zwei grundlegende Ansätze relevant: der vergangenheitsorientierte und der zukunftsorientierte Ansatz.

Die vergangenheitsorientierte Positionierung, geleitet von der Frage „Was können wir?“, basiert auf den vergangenen Erfahrungen. Hierbei setzen Sie auf Branchen, für die Sie bereits tätig waren und Leistungen, die Sie aktuell beherrschen. Durch diese Expertise schaffen Sie Vertrauen.

Was aber,

- wenn die Nachfrage nach den bisherigen Leistungen rückläufig war?
- die bekannten Märkte einem Haifischbecken gleichen?
- die Branchen der Kunden nicht zukunftsfähig sind?
- wenn schlicht und ergreifend die persönliche Motivation verloren gegangen ist?

All das können Gründe sein, eine andere Frage in den Mittelpunkt der Positionierung zu stellen: Was wollen wir?

Was treibt Sie an? In welchen (aufstrebenden) lukrativen Märkten wollen wir Nutzen stiften? Welche zukünftigen Entwicklungen sind heute erkennbar? Und welche Anforderungen und Erwartungen von Kunden zeichnen ab und bieten Ihnen attraktive Chancen?

Bei der zukunftsgetriebenen Positionierung müssen auf jeden Fall neue Kompetenzen erworben werden. Abhängig von der Ausgangssituation kann dies sehr lohnend sein.

Die 6 Schritte zur strategischen Positionierung

Schritt 1

VISION – WOZU es Ihre Agentur gibt

Was ist die Bestimmung Ihrer Agentur? Wozu existiert sie?

Beispiel:

Zweck Ihrer Agentur ist es, den Absatz ihrer Kunden zu fördern.

Schritt 2

ZIELE – WO Sie hin wollen

Die Ziele sagen, was Sie erreichen wollen?

Beispiel:

- Sie möchte in zwei Jahren 30 Prozent mehr Gewinn machen als heute.
- Sie möchten 3 schriftliche Referenzen von Kunden, die bestätigen, dass Ihre Arbeit zum gestiegenen Absatz beigetragen hat.

Schritt 3

STRATEGIE – WOMIT Sie Ihre Ziele erreichen

Die Strategie beschreibt den idealen Zustand, den Sie herbeiführen wollen, um Ihre Ziele zu erreichen. Dazu entwickeln Sie verschiedene Strategie-Optionen, mit denen Sie Ihre Ziele erreichen könnten und entscheiden sich für die attraktivste dieser Optionen.

Beispiel:

Um ihr Ziel zu erreichen, in zwei Jahren 30 Prozent mehr Gewinn zu erzielen als heute, entwickeln Sie z.B. folgende Optionen:

Option 1)

Sie konzentrieren sich auf die Branchen ABC, da hier ein hoher Kommunikationsbedarf erwartet wird. Für diese Zielgruppe entwickeln Sie ein passgenaues Angebot, mit dem der Absatz gesteigert werden kann.

Um für Ihre Bekanntheit in den Branchen zu sorgen, nehmen Sie Kontakt zu Redakteuren auf und bieten Artikel zu den Themen „Absatzförderung in den Branchen ABC“ an. ...

Option 2)

Sie trennen sich von allen Mitarbeitern, kündigen die teuren Agenturräume und werden Einzelberater für Ihr Thema ‚absatzfördernde Kommunikation im stationären Einzelhandel‘. Da Sie selbst gerne schreiben, nutzen Sie Whitepaper, die Sie an die 200 wichtigsten Entscheider der Branche versenden. ...

Malen Sie sich aus, wie die Reise und das Ergebnis aussehen. Am Ende entscheiden Sie, welcher Zielzustand für Sie der attraktivste ist im Hinblick auf Erfolgswahrscheinlichkeit, Leidenschaft oder wie auch immer Ihr Kriterium aussieht. Das ist Ihre Strategie, um die Ihre Ziele zu erreichen.

Strategische Lücke

Im Anschluss folgt die Bestandsaufnahme des Status Quo und die Ableitung der strategischen Lücke zwischen Status Quo und Strategie.

Beispiel:

Zielzustand: Kontakt zu den Redakteuren der Branchenblätter von ABC

Status Quo: kein Kontakt zu den Redakteuren

Zielzustand: Passgenaues Angebot für die Branchen ABC

Status Quo: kein passgenaues Angebot

Schritt 4

TAKTIK – WORAN Sie den Fortschritt erkennen

Ist die strategische Lücke klar, geht es darum, diese zu schließen. Die Frage lautet: woran merken Sie – und das nicht erst in zwei Jahren – dass Sie auf dem richtigen Weg sind und Ihren Zielen näher kommen.

Beispiel:

Anzahl bekannter Redakteure bei den Branchenblättern ABC

Anzahl angebotenen Artikel

Schritt 5

PLAN – WIE Sie konkret vorgehen

Im Plan legen Sie fest, welche Maßnahmen erforderlich sind, um den Zielzustand – Ihre Strategie – zu realisieren. Also: wer macht was bis wann?

Schritt 6

Umsetzen

Von der Idee zur Umsetzung

Gedanken und Worte sind keine Taten. Es bringt Sie keinen Millimeter nach vorne, wenn Sie gute Ideen haben, diese aber nicht in die Umsetzung bringen.

Aus Gewohnheit sind Agenturinhaber:innen oft stark im Tagesgeschäft eingebunden und tun das, was sie am besten können und meist auch am liebsten machen. Dabei kommt eine Aufgabe häufig zu kurz: die des Unternehmers.

Michael E. Gerber beschreibt in seinem Buch „The E-Myth Revisited“ (deutscher Titel „Das Geheimnis erfolgreicher Firmen“) folgende drei Rollen:

1) Die Fachkraft. Fachkräfte arbeiten in der Agentur und sind aktiv im Tagesgeschäft eingebunden. Sie sind glücklich, wenn sie die Dinge erledigt bekommen.

2) Die Manager. Manager arbeiten sowohl in als auch an der Agentur. Sie sind glücklich, wenn sie Systeme schaffen, in denen Fachkräfte ihre Aufgaben besser oder schneller erledigen können.

3) Die Unternehmer. Unternehmer arbeiten an der Agentur. Sie sind glücklich, wenn sie Visionen entwickeln können, die die Agentur in eine noch bessere Zukunft führen.

Viele Inhaber:innen von kleinen Agenturen nehmen zwei dieser Rollen ein.

Je nach Werdegang sind sie Designer, Berater oder Projektleiter (= Fachkraft). Sie beschäftigen sich auch mit der richtigen Agentursoftware und dass alle Stunden erfasst werden (= Manager). Beide Rollen, Fachkraft und Manager, füllen problemlos einen 8-Stunden-Tag aus.

Für die Unternehmeraufgaben wie die Entwicklung der Vision, die Entwicklung von Strategie & Positionierung und die Sicherstellung der Umsetzung bleibt mehrheitlich keine oder zu wenig Zeit.

Empfehlung: Halten Sie mindestens 1 Tag lang jede(!) Ihre Tätigkeiten schriftlich in einer Liste fest. Stichworte genügen.

Ordnen Sie anschließend alle Aufgaben den 3 Rollen zu. Schreiben Sie ein „F“ hinter jeder Fachkraft-Aufgabe, ein „M“ hinter die Manager-Aufgaben und ein „U“ hinter die Unternehmeraufgaben.

Lassen Sie das Ergebnis auf sich wirken und fragen Sie sich, ob dies der optimale Weg ist, Ihre Ziele zu erreichen.

RAINER KRATZMANN

Wenn Sie sich einen Sparringspartner wünschen,
der Sie begleitet, Strategie & Positionierung
passgenau umzusetzen, melden Sie sich einfach.

RAINER KRATZMANN
Unternehmensberater
Johannes-Wirtz-Straße 31
47877 Willich

Tel. 02156 77 45 080
www.rainer-kratzmann.de
willkommen@rainer-kratzmann.de