

Adressliste oder den Gelben Seiten anzurufen und Interesse für ein CRM-System zu wecken. Nie vergessen werde ich dabei den Anruf bei einem sehr interessierten potenziellen Kunden, den ich für den Inhaber eines B2B-Unternehmens gehalten hatte. Er fand es sehr spannend, Kundendaten zu erfassen und die Beziehung zu Interessenten und Kunden zu verwalten. Als ich am Schluss des »erfolgreichen« Cold Calls nach der Adresse gefragt habe, an die ich die angepriesenen Unterlagen schicken darf, war ich doch sehr ernüchtert, als die Antwort kam: »Schicken Sie das an die Pizzeria Luigi ...« Unser B2B-CRM-System war für eine Pizzeria leider nicht gerade das passende Tool.

### **Was habe ich damals daraus gelernt?**

- Ich muss die richtigen Kunden adressieren und erreichen.
- Ich sollte frühzeitig herausfinden, ob ich mich mit den »richtigen« Kunden beschäftigen sollte.
- Telefonische Kaltakquise ist schwierig zu skalieren.
- Kaltakquise ist für mich wirklich die allerletzte Option, um neue Kunden zu generieren.

Bitte verstehen Sie mich nicht falsch: Telefonische Kaltakquise kann auch heute noch zielführend sein. Man muss sie nur mit der passenden Strategie und in den passenden Prozessen einsetzen. Aber dazu später mehr.

Zum anderen durfte ich mich damals schon mit den Herausforderungen und Zielen meiner Kunden in deren Vertrieb beschäftigen. Ein CRM-System ist ja schließlich »nur« ein Tool. Es entfaltet seine größten Hebel erst, wenn man die passende Strategie entwickelt hat und richtig damit umgeht. Auch da gab es wieder einige Fragen zu beantworten. Unter anderem:

- Wie erfassen wir unsere Kunden?
- Welche Strukturen und Merkmale wollen wir erfassen und verwalten?
- Wie ist der Vertriebsprozess strukturiert?
- Welche Abstufungen benötigen wir in der Kundenklassifizierung?
- Wie verwalten wir Termine, Aktivitäten, Opportunities/Angebote und Aufträge?
- Wie handhaben wir den Forecast?
- Was wollen wir auswerten und welche Erkenntnisse können wir daraus ziehen?
- Wie bewegt man Vertriebsmitarbeiter dazu, dieses Werkzeug auch zu nutzen?

Das war eine spannende und sehr lehrreiche Zeit für mich. Und letztendlich ist es natürlich auch sehr hilfreich, viele Aufgaben und Prozesse selbst *in real life* erlebt zu haben, wenn man sie digitalisieren möchte. Neben CRM-Systemen (Venus CRM, skill Software CRM) habe ich Lösungen für Business-Publishing (RagTime), MindMapping (Mindjet MindManager) und Fernwartung (pcvisit) verkauft und meist auch die entsprechenden Vertriebsabteilungen aufgebaut. Die Themen Leads und Kunden haben

mich in meinen fast 30 Jahren als Vertriebsleiter, Vertriebsdirektor und Vorstand Vertrieb und Marketing nicht mehr losgelassen. Aber der Umgang damit hat sich stark verändert.

Je länger ich mich mit Marketing und Vertrieb beschäftigt habe, desto spannender fand ich die Systeme und Methoden, die hinter dem Verkaufen wirken. Schon als Teenager habe ich bei einem Mitreisenden in der Bahn das Buch »Wie ein Gedanke im Kopf entsteht« entdeckt. Das war der Grundstein für eines meiner absoluten Herzensthemen: Psychologie im Allgemeinen und in Marketing und Vertrieb im Besonderen. Daher finden Sie in diesem Buch auch einige »Psycho-Tricks«, die ich spannend finde.

Meine »Pflicht« als Vertriebler war es natürlich, den einzelnen Kunden zu überzeugen und optimal zu betreuen. Meine »Kür« ist es aber, Strategien und Strukturen aufzubauen, die skalierbar sind und mit denen man Menschen (Interessenten/Kunden) erreicht. Da kamen die neuen Medien und die Digitalisierung wie gerufen. Und wenn man Prozesse im Marketing und Vertrieb digitalisieren möchte, muss man Empathie für Leads, Kunden und Mitarbeiter aufbauen. Hier kommt wieder die Psychologie ins Spiel. Sowohl auf der Ebene der Kunden als auch auf der Ebene der Mitarbeiter. Beide Bereiche stehen im Kontext der Digitalisierung einem großen »Change« gegenüber. Auch dazu finden Sie in Kapitel 16 »Der Mensch in der digitalen Transformation« weitere Überlegungen.

In meiner letzten Position als Vertriebsleiter Marketing und Vertrieb für eine Fernwartungssoftware habe ich nach neuen Wegen der Leadgenerierung gesucht. Online waren wir schon gut unterwegs. Die meisten unserer Leads haben wir damals schon online (Webseite, AdWords usw.) generiert, aber die Skalierung war schwierig. Also habe ich mich intensiv mit den neuen Medien und Plattformen beschäftigt. Erreichen wir IT-Leiter, Sys-Admins usw. mit Xing, Twitter und/oder Facebook? Ich habe mir die Nächte damit um die Ohren geschlagen, Facebook auszuprobieren und Xing-Gruppen und Twitter-Follower aufzubauen. Der Impuls meiner Frau: »Wenn Du eh die halbe Nacht auf Twitter verbringst, schreib doch ein Buch über das Thema?« war der Start in eine neue Welt. 2010 habe ich mein Buch »Twittern für Manager – So setzen Sie Twitter erfolgreich im Business ein« veröffentlicht. In diesem Buch habe ich beschrieben, wie man Twitter im B2B-Bereich einsetzen kann, Follower aufbaut, mit ihnen kommuniziert und (potenzielle) Kunden auf Twitter generiert.

Das Buch war mein Türöffner für Vorträge, Seminare und das Beratungsgeschäft. Ich wurde eingeladen, Vorträge über den Einsatz von Social Media im B2B-Bereich zu halten, und die ersten Anfragen für Seminare häuften sich. Mein erster Beratungs- und Umsetzungskunde war ein Unternehmen, das Marketing-Automation-Plattformen verkauft hat. Für dieses Unternehmen habe ich Social Media, den Twitter-Account und

eine Xing-Gruppe aufgebaut. Irgendwann kam die Frage, ob ich auch Content für Marketing-Automation, Leadmanagement und Inbound-Marketing schreiben könne. Und je mehr ich darüber geschrieben habe, desto mehr habe ich mich in das Thema verliebt. Ich habe alles verschlungen, was ich zu den Themen finden konnte. Die meisten Informationen waren zu der Zeit in den USA zu finden und nicht alles war passend für den deutschsprachigen Wirtschaftsraum. Als Vertriebsleiter mit vielen Jahren Erfahrung im klassischen Vertrieb und ersten Erfahrungen im Online-Business war das für mich eine Erleuchtung. Es war und ist für mich *der* neue Weg für modernes Marketing und einen modernen Vertrieb. Aus der Mischung von neuen Informationen und langjährigen Erfahrungen im deutschsprachigen B2B-Bereich habe ich mein **Schuster-Modell**<sup>®</sup> für die Digitalisierung im Marketing und Vertrieb entwickelt.



---

# 1 Einleitung: Digitalisierung – Megatrend der digitalen Transformation

Kaum etwas ist im Moment präsenter als die Digitalisierung. Aber was bedeutet Digitalisierung eigentlich im Detail? Im Gegensatz zu analogen Signalen, die verschiedene Werte annehmen bzw. Verläufe haben können, kennen digitale Daten nur den Zustand 1 oder 0. Das ist nun wirklich nichts Neues. Wir digitalisieren ja eigentlich schon sehr lange. Konrad Zuse hat 1941 den Z3, den ersten funktionstüchtigen und frei programmierbaren Computer, entwickelt. Mein alphantronic PC hat in den 80er Jahren schon den Prozess der Rechnungserstellung meines ersten Kunden digitalisiert. Im Consumer-Bereich folgten bald Digitalkameras, Smartphones, Tablets & Co. Die eigentliche digitale Transformation begann jedoch erst später. Seit ca. 2013 wird der Begriff »Digitalisierung« für den Megatrend der digitalen Transformation in der Industrie, der Wirtschaft und des Arbeitslebens verwendet.

Die digitale Transformation bietet große Chancen, verändert aber auch gerade viele Branchen und Berufsbilder drastisch. Einige dieser Transformationen sind sehr sichtbar und offensichtlich. Einige Berufe werden durch die damit einhergehende Disruption völlig ausgelöscht werden, aber natürlich entstehen dadurch auch neue Berufe. Wenn das selbstfahrende Auto massentauglich ist, werden Taxi- oder Fernfahrer wohl keine rosigen Zukunftsperspektiven mehr haben. Das gleiche Schicksal wird alle Berufe ereilen, die keinen Mehrwert zum digitalen Weg bieten können. Da helfen auch kein Wehklagen und Bedauern. So funktioniert unser Wirtschaftssystem nun mal. Alles, was effektiver (»das Richtige tun«) und effizienter (»etwas richtig tun«) gemacht werden kann und wodurch sich Geld sparen oder verdienen lässt, wird gemacht. Und wenn es morgen eine Technologie oder einen Roboter gibt, der Wissen besser transportiert als ein menschlicher Trainer, dann fällt auch für mich diese Säule meines Geschäftes weg. Dann muss ich mir überlegen, welchen Mehrwert ich sonst noch bieten kann. Das war aber schon immer so. Transformationen gibt es, seit es die Erde gibt. Man denke nur mal an die Dinosaurier, die Eisenbahn, die Textilindustrie oder den Bergbau.

Einzig die Geschwindigkeit der digitalen Transformation ist der eigentlich neue Aspekt. Ich vermute, dass wir mit vielen Neuerungen, deren Manifestierung wir erst nach unserem Tod vermuten, doch schon zu unseren Lebzeiten zu tun haben werden. Ich bin gespannt, ob und wann ich mit dem ersten selbstfahrenden Auto zu einem Vortrag gefahren werde. Die menschliche, ethische Komponente dieser Transformation dürfen wir natürlich nicht außer Acht lassen. Völlig klar ist, dass nicht jeder einfach mal so vom Busfahrer zum Social-Media-Manager oder Data Scientist umschulen kann. Aus meiner Sicht ist hier aber die Politik gefragt. Menschen brauchen Sicherheit, Anerkennung und einen Sinn im Leben. Möglicherweise lässt sich das mit einem