



DOWNLOAD ASSET

Die B2B Revenue Engine für die Medizintechnik

Wie MedTech-Unternehmen Marketing, Vertrieb und Kundenentwicklung in ein System bringen

Norbert Schuster · strike2 GmbH · 2026 · ISBN 978-3-912027-43-3

Worum geht es in diesem Buch?

Die Medizintechnik-Industrie steht an einem kritischen Scheideweg. Die Regulierung – allen voran die europäische Medizinprodukteverordnung (MDR) – hat zu explosionsartiger Produktinnovation geführt. Aber während die Produkte in die Zukunft gehüpft sind, bleiben Vertrieb und Marketing oft in den neunziger Jahren stecken.

Dieses Buch zeigt, wie MedTech-Unternehmen die Digitalisierungslücke schließen können. Es überträgt das bewährte Schuster-Modell® (From Cold to Close®) auf die speziellen Anforderungen der Medizintechnik – von komplexen Buying Centern im Krankenhaus über Compliance-Vorgaben bis hin zur systematischen Bestandskundenentwicklung.

Das lernen Sie im Buch

MedTech-Buying-Center verstehen

Die Rollen vom Anwender bis zur Klinikleitung psychologisch erfassen

Die Digitalisierungslücke schließen

Warum Produktbroschüren und Messen als alleinige Strategie nicht mehr reichen

Bestandskunden-Paradox auflösen

Die 60–70% Umsatzanteil aus Bestandskunden systematisch ausbauen

Marketing-Vertriebs-Alignment

Vom Silo-Denken zum gemeinsamen Revenue Team

Der 90-Tage-Plan

Vom Wissen zur Aktion: Der konkrete Umsetzungsfahrplan für Ihr Unternehmen

Customer Journey im Gesundheitswesen

Den Kaufprozess systematisch begleiten – vom Problem bis zur Entscheidung

Nurturing & Lead Scoring

Signale im Markt erkennen und kaufbereite Leads für den Vertrieb entwickeln

KI im MedTech-Marketing

Predictive Analytics, Intent-Daten und personalisierte Journeys nutzen

Ecosystem Strategy

Wachstum durch Netzwerke und strategische Partnerschaften

Inhaltsverzeichnis

Die Szene: MEDICA 2025

TEIL 1: Das Problem verstehen

Kapitel 1: Der Außendienst kommt nicht mehr rein

Das alte Modell hat ausgedient
Die zwei Leben des Thomas
Nicht etwas verkaufen – jemanden verstehen
B2B ist B2H – Business to Human
Vier Verschiebungen, die alles verändern
Das eigentliche Problem: Der blinde Fleck
Warum der Außendienst allein nicht mehr skaliert
Wenn die Erfahrung zur Falle wird
Die Zahlen sprechen eine klare Sprache
Es gibt einen anderen Weg
Was vor uns liegt

Kapitel 2: Die Digitalisierungslücke in der Medizintechnik

Bestandsaufnahme: Wo steht die Branche wirklich?
Die MDR als Erklärung – aber nicht als Ausrede
Was andere Branchen längst verstanden haben
Der Currywurst-Pommes-Effekt® in der Medizintechnik
Der Preis des Abwartens
Compliance als Bremse – oder als Chance?
Der Sunday-Monday-Gap: Warum B2B-Entscheider verwöhnte Konsumenten sind
Das Digitale Wachstumssystem: Wenn Einzelmaßnahmen zu einem System werden
Ego-Posting statt Kundenzentrierung: Das größte Hindernis sitzt im Marketing-Team
Was Digitalisierung wirklich bedeutet

Kapitel 3: Was Digitalisierung in Marketing und Vertrieb wirklich bedeutet

Vom Produkt-Push zum Signal-Pull
Es geht nicht um Tools. Es geht um einen Prozess.
Der Paradigmenwechsel im Kopf
Die Wasserloch-Strategie®: Sichtbar werden, bevor der Bedarf entsteht
Die Revenue Engine: Warum der Funnel ausgedient hat
Empathie als strategisches Prinzip
Ökosystem-Strategie: Wachstum durch Netzwerke, nicht Isolation
Ein Modell für die Medizintechnik

TEIL 2: Das Fundament

Kapitel 4: Das MedTech-Buying-Center verstehen

Die Rollen im MedTech-Buying-Center
Warum der Außendienst im Buying Center scheitert
Wie Buying Center wirklich entscheiden
Deep Buyer Persona Profiling: Die zwölf Dimensionen
B2B to B2H: Die menschliche Realität hinter der Firmenfassade
Buyer Personas für die Medizintechnik entwickeln
Die unsichtbare Phase: Consensus Building
Die Machtdynamik im Buying Center
Ein Buying Center in Aktion: Die Dienstags-Runde
Was das für die digitale Vermarktung bedeutet

Kapitel 5: Die MedTech Customer Journey

Die fünf Phasen der MedTech Customer Journey
Die Journey nach dem Abschluss
Der Zeitfaktor: Warum Geduld ein Wettbewerbsvorteil ist
Parallele Journeys: Wenn jeder woanders steht
Warum die Reise kein gerader Weg ist
Touchpoints in der Medizintechnik
Die Journey mappen: Von der Theorie zur Praxis
Der Empathische Funnel®: 15 Stufen statt 3 Phasen
Fast Lanes: Dem Käufer die Kontrolle zurückgeben
Empathisches Nurturing: Der richtige Content zur richtigen Zeit
Von der Journey zum System

Kapitel 6: Die Revenue Engine für die Medizintechnik

Das Schuster-Modell® – From Cold to Close®
Warum der Funnel in der Medizintechnik versagt
Das Flywheel: Von der Pipeline zum Kreislauf
Die Revenue Engine im MedTech-Kontext: Drei Kreise
Marketing und Vertrieb: Zwei Seiten einer Medaille
Die Revenue Engine als OP-Team
Was die Revenue Engine nicht ist
Die Revenue Engine in Zahlen: Ein Rechenbeispiel
Die Sales Galaxy – Das vernetzte System
Ecosystem Strategy – Wachstum durch Vernetzung
Land-Expand-Explode – Das dreigliedrige Wachstumsmodell
Das Digital Growth System – Alles verbunden
Von der Strategie zur Umsetzung

Kapitel 7: Content-Strategie für die Medizintechnik

Warum Produktbroschüren nicht mehr reichen
Content für jede Persona: Was jede Rolle wirklich braucht
Content und Compliance: Was darf man sagen?
Key Opinion Leaders: Die mächtigste Content-Quelle
Die richtigen Formate für die Medizintechnik
Content-Distribution: Wo erreichen Sie Ihr Buying Center?
SEO für die Medizintechnik: Gefunden werden, wenn es zählt
Die Content-Treppe: Vom Interesse zur Vertriebsreife
Content-Produktion: Realistisch planen
Content-Abo: Content als System statt Kampagne
Content Fast Lane: Der Weg zum nächsten Inhalt
Implementierung und Einsatz: Die vergessenen Content-Phasen
Content-Formate entlang der Customer Journey
Überleitung: Vom Content zum Lead

TEIL 3: Die Werkzeuge

Kapitel 8: Lead Management in der Medizintechnik

Was ist überhaupt ein Lead in der Medizintechnik?
Lead-Generierung: Von der Visitenkarte zum digitalen Signal
Lead Scoring für die Medizintechnik
Der Grüne-Bananen-Effekt®: Warum Geduld sich auszahlt
Lead Scoring – Erweiterte Dimensionen: Die Evolution zu KI-gestützter Qualifizierung
Sales Fast Lane: Die Überholspur für reife Leads
ABM/ABS: Der nächste Schritt – aber nicht zu früh
Die MQL-Definition: Wann ist ein Lead vertriebsreif?

Intent-Daten: Kaufsignale von außen
Messe-Leads richtig behandeln
Lead Recycling: Kein Lead geht verloren
Vom Lead zum System

Kapitel 9: Marketing Automation für MedTech-Unternehmen

Was ich aus diesem Projekt gelernt habe
Was Marketing Automation wirklich ist – und was nicht
Warum gerade die Medizintechnik Marketing Automation braucht
Die richtige Einführungsstrategie: Klein starten, systematisch ausbauen
Nurturing-Strecken für typische MedTech-Szenarien: INSIGHTS MDI®-basierte Differenzierung
Datenschutz und DSGVO im MedTech-Kontext
Das richtige System auswählen – ohne sich zu verlieren
Was Thomas K. sich wünscht
Das Marketing Automation Canvas® – Ein Rahmenwerk mit 11 Elementen
Change Management: Die Schockkurve der Veränderung
PreSales Automation vs. Sales Automation – Wo die Grenze verläuft
Der Currywurst-Pommes-Effekt® der Marketing Automation

TEIL 4: Die Integration

Kapitel 10: Vertrieb und Marketing integrieren

Warum die Integration so oft scheitert
Das Marketing-Vertrieb-Alignment Canvas®: 12 Bausteine für die Integration
Lead Routing in der Medizintechnik: Vom Signal zum Gespräch
SLA: Der „Vertrag“ zwischen Marketing und Vertrieb
Das Alignment-Meeting: Der Rhythmus der Integration
New Model Sales: Vom Verkaufen zum Verstehen
Empathischer Vertrieb in der Medizintechnik

Kapitel 11: KI im MedTech-Marketing und -Vertrieb

Was KI in Marketing und Vertrieb wirklich verändert
Empathie + Daten + KI: Die neue Dreifaltigkeit
Sieben KI-Anwendungen für MedTech-Marketing und -Vertrieb
KI-Einführung als Change-Projekt
KI in der klinischen Evaluierungsphase
Die Grenzen der KI in der Medizintechnik
KI und das Buying Center: Individuelle Ansprache in Echtzeit
Ethische Fragen: KI und Vertrauen im Gesundheitsmarkt
Der pragmatische Einstieg: KI in drei Schritten

Kapitel 12: Bestandskunden digital entwickeln

Das Bestandskunden-Paradox in der Medizintechnik
Das Schuster-Modell® für Bestandskunden: Sieben Phasen im Kreislauf
Land-Expand-Explode: Die Wachstumsstrategie für MedTech-Accounts
Customer Lifetime Value: Die wahre Kennzahl
Was Thomas K. daraus gelernt hat
Ecosystem Strategy: Bestandskunden als Multiplikatoren
Vertriebssignale erkennen: Die Trigger für R/U/C-Selling
Digitale Werkzeuge für die Bestandskundenentwicklung

TEIL 5: Die Umsetzung

Kapitel 13: Der Reifegrad-Check für MedTech-Unternehmen

Die Eröffnung: Ein ehrlicher Blick nach innen
Was ist Reifegrad in der digitalen Transformation?
Die fünf Dimensionen der digitalen Reifegrade für MedTech

Die fünf Reifegrades-Stufen

Der praktische Selbst-Check

Norberts Reifegrad-Workshop: Von der ehrlichen Analyse zur Action

Die ehrliche Conversation

Von IST zu SOLL: Die Gap+ Analyse

Transition zu den nächsten 90 Tagen

Kapitel 14: Der 90-Tage-Plan – Vom Wissen zur Aktion

Tag 1-30: Das Fundament legen

Tag 31-60: Erste Schritte umsetzen

Tag 61-90: Messen und optimieren

Häufige Fehler – und wie man sie vermeidet

Thomas K.'s Perspektive: Wie ich es in unserer Firma erlebt habe

Ausblick: Die Revenue Engine 2030

Glossar

Quellenverzeichnis

Weitere Bücher aus der Reihe

Leseprobe

Die folgenden Auszüge geben einen Einblick in den Stil und die Tiefe des Buches.

Aus der Einleitung: Die Szene auf der MEDICA

Thomas K. steht am Rand des Messegatters 12 und beobachtet. Seit 28 Jahren arbeitet er in der Medizintechnik – die letzten acht Jahre als Vertriebsleiter eines deutschen Herstellers für interventionelle Systeme. Seine Hände halten einen Katalog. Einen echten, gedruckten Katalog. 150 Gramm Papier, Klebebindung, vierfarbig.

Vor ihm präsentiert ein Konkurrent aus Stockholm eine interaktive Demo auf drei großen Touchscreens. Ärzte und Kliniker können live, in Echtzeit, die Produktvarianten konfigurieren, Daten eingeben, und die Plattform erfasst automatisch alle Kontaktinformationen – ohne Fishbowl, ohne ausgedruckte Formulare. Ein QR-Code auf dem Tisch führt Besucher zu einer personalisierten Nachverfolgung, die abends schon im CRM des Herstellers landet.

Thomas schaut auf seinen Katalog. Er denkt an die Schachteln davon im Lager. Er denkt an die Fishbowl neben ihm, vollgepackt mit 2.000 Visitenkarten von Menschen, deren Namen er nie mehr sehen wird. Er denkt an die E-Mails nach der Messe – handverlesen, eingetippt, eine Antwortrate von 3 Prozent. In diesem Moment wird Thomas etwas klar: Das funktioniert nicht mehr.

Aus Kapitel 2: Die Digitalisierungslücke in der Medizintechnik

Ich muss an dieser Stelle vor einem Reflex warnen, das ich in B2B-Unternehmen immer wieder beobachte: dem Glauben, dass Digitalisierung gleichbedeutend mit Technologiekauf ist. „Wir brauchen ein Marketing-Automation-System“, sagt der Marketingleiter. „Wir brauchen ein besseres CRM“, sagt der Vertriebsleiter. „Wir brauchen KI“, sagt der Geschäftsführer, nachdem er einen Vortrag gehört hat.

Ich nenne das den Currywurst-Pommes-Effekt®. Currywurst schmeckt gut. Pommes schmecken gut. Aber wenn Sie Currywurst und Pommes in einen Mixer werfen und auf Knopf drücken, bekommen Sie keinen Genuss – Sie bekommen eine unappetitliche Masse. Genauso verhält es sich mit Technologien im Marketing und Vertrieb: Jedes Tool für sich mag sinnvoll sein. Aber ohne eine Strategie, die definiert, wie die Werkzeuge zusammenwirken, entsteht kein System. Sondern Chaos mit Software.

„Ein Deal scheitert selten am „Nein“ eines Einzelnen. Er scheitert an den unbeantworteten Fragen der Vielen.“

— Norbert Schuster

Aus Kapitel 12: Das Bestandskunden-Paradox in der Medizintechnik

In fast jedem MedTech-Unternehmen, das ich begleite, beobachte ich dasselbe Muster: 80 Prozent der Vertriebsressourcen fließen in die Neukundengewinnung, obwohl 60 bis 70 Prozent des Umsatzes von Bestandskunden kommen. Die Logik ist paradox – wir investieren am meisten dort, wo die Erfolgswahrscheinlichkeit am niedrigsten ist, und am wenigsten dort, wo sie am höchsten wäre.

Die Zahlen sind eindeutig: Die Wahrscheinlichkeit, an einen bestehenden Kunden zu verkaufen, liegt bei 60 bis 70 Prozent. Die Wahrscheinlichkeit, einen Neukunden zu gewinnen, liegt bei 5 bis 20 Prozent. Die Kosten für einen Neukundenabschluss sind fünf- bis siebenmal höher als für einen Bestandskundenausbau. Und in der Medizintechnik, wo Vertrauen, Erfahrung und bewährte Zusammenarbeit zentrale Entscheidungskriterien sind, ist der Bestandskundenvorteil noch größer als in anderen Branchen.

■ Praxis-Insight: Das Bestandskunden-Paradox

Der Neukundenfokus ist nicht die Strategie der Wachstumsorientierung. Er ist die Strategie der Angst – Angst vor dem Scheitern bei der Akquisition, die weniger Risiko trägt. Aber das Neue ist nur scheinbar sexy. Das Alte ist profitabel.

Behandelte Modelle und Frameworks

Schuster-Modell® »From Cold to Close®«	Das strategische Fundament: verbindet Marketing, Vertrieb und Kundenentwicklung zu einem integrierten Wachstumssystem.
Empathischer Funnel	15 Phasen von der Problemerkennung bis zum Repeat-, Up- und Cross-Selling – angepasst an den Gesundheitsmarkt.
MedTech-Buying-Center-Matrix	Vom Anwender (Chefärztin) bis zum strategischen Entscheider (Klinikleitung) – alle 6–12 Stakeholder orchestrieren.
Wasserloch-Strategie®	Dort sichtbar werden, wo sich Mediziner, Einkäufer und Techniker informieren und Orientierung suchen.
Deep Buyer Persona Profiling	B2H (Business to Human): Zielkunden mit psychologischer Tiefe verstehen – weit über demografische Daten hinaus.
Currywurst-Pommes-Effekt®	Warum Integration der Schlüssel ist: Tools wie CRM oder Marketing Automation wirken erst im System.
Sales Galaxy & Ecosystem Strategy	Vom linearen Funnel zum vernetzten Ökosystem: Wachstum durch strategische Partnerschaften.
Land-Expand-Explode-Strategie	Bestandskunden in drei Phasen vom Einstiegsprojekt zur strategischen Partnerschaft entwickeln.
Marketing-Vertriebs-Alignment Canvas	12 Bausteine für ein gemeinsames Revenue Team – vom Silo zur integrierten Einheit.

Für wen ist dieses Buch?

Geschäftsführer & Unternehmer in der MedTech

Marketing, Vertrieb und Kundenentwicklung verzahnen und Wachstum planbarer gestalten.

Marketingleiter & CMOs

Buyer Personas, Customer Journeys, Lead Management und Marketing Automation zu einem System verbinden.

Vertriebsleiter Medizintechnik

Leadqualität verbessern, Verkaufszyklen verkürzen und den Außendienst gezielter unterstützen.

Revenue Operations

Framework für integrierte Prozesse, Daten und Verantwortlichkeiten im Gesundheitsmarkt.

Häufig gestellte Fragen (FAQ)

F: Was ist eine B2B Revenue Engine?

Eine Revenue Engine ist ein integriertes System aus Marketing, Vertrieb und Daten, das darauf ausgerichtet ist, planbar Nachfrage zu erzeugen, Leads zu entwickeln und Umsatz zu generieren. Im Gegensatz zum klassischen Funnel steht nicht der einzelne Abschluss im Fokus, sondern ein dauerhaft funktionierendes Wachstumssystem.

F: Berücksichtigt das Buch die Besonderheiten der Medizintechnik?

Ja. Das Buch geht explizit auf die Herausforderungen der MedTech-Branche ein – von komplexen Buying Centern (Ärzte, Einkauf, IT, Klinikleitung) über lange Verkaufszyklen bis hin zu regulatorischen Rahmenbedingungen (MDR) und Compliance.

F: Geht es um konkrete Tools wie CRM oder Marketing Automation?

Nein. Der Fokus liegt bewusst nicht auf einzelnen Tools, sondern auf dem System dahinter. Sie lernen, wie Sie vorhandene Technologien sinnvoll orchestrieren, statt neue Tools einzuführen.

F: Warum funktioniert der klassische Außendienst oft nicht mehr?

Weil sich das Kaufverhalten verändert hat. Kunden informieren sich heute selbstständig und treten erst spät in den direkten Kontakt mit dem Vertrieb. Der "Dark Funnel" entscheidet oft schon über den Deal, bevor der Außendienst überhaupt involviert wird.

F: Wie schnell lassen sich die Inhalte in die Praxis umsetzen?

Kapitel 14 liefert einen konkreten 90-Tage-Plan. Viele Ansätze lassen sich sofort umsetzen, zum Beispiel im Bereich Lead Scoring, Nurturing oder Marketing-Vertriebs-Alignment. Eine vollständige Revenue Engine entsteht schrittweise, liefert aber bereits früh messbare Ergebnisse.

Über den Autor

Norbert Schuster ist Strategieberater, Keynote-Speaker und einer der führenden Experten für die Digitalisierung von Marketing und Vertrieb im B2B-Umfeld. Als Geschäftsführer der strike2 GmbH berät er seit über 15 Jahren Unternehmen bei der Transformation ihrer Marketing- und Vertriebsprozesse.

Seine Laufbahn umfasst mehr als 30 Jahre in Vertrieb und Marketing – vom Vertriebs-Direktor bei MindManager über die Vorstandsposition bei der pcvisit Software AG bis zur Gründung von strike2. Als Entwickler des Schuster-Modells® (From Cold to Close®) verbindet er strategisches Marketing-Know-how mit tiefem Verständnis für menschliches Verhalten.

Weitere Informationen: www.strike2.de · Blog: www.fromcoldtoclose.de

Buchdaten

Untertitel	Wie MedTech-Unternehmen Marketing, Vertrieb und Kundenentwicklung in ein System bringen
Autor	Norbert Schuster
Verlag	strike2 Verlag
ISBN	978-3-912027-43-3
Erscheinungsjahr	2026
Format	Taschenbuch · Deutsch
Verfügbarkeit	Amazon · Direktbestellung: n.schuster@strike2.de

Jetzt bestellen

Erhältlich bei Amazon oder direkt bei strike2.

Amazon: www.amazon.de · **Direktbestellung:** n.schuster@strike2.de