Masterlehrgang der FH CAMPUS 02

Unternehmensmanagement

Künstliche Intelligenz im Key Account Management bei Informations- und Kommunikationstechnik Unternehmen in Österreich

Angestrebter akademischer Grad:
Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von:	Franz Felber
Matrikelnummer:	09730970
Ihr Abschlussjahr:	2025
Betreut von:	Mag. (FH) Hadrian Zus
Lehrgangsort:	Graz
Lehrgangsstart:	WS 2023

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

_____ _____

Ort, Datum Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

_____ _____

Ort, Datum Unterschrift

INHALT

Inhalt I

Vorwort V

Abstract VI

Abkürzungsverzeichnis VII

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis VIII

Abbildungsverzeichnis VIII

Tabellenverzeichnis VIII

1. Einleitung 1

1.1. Ausgangssituation 1

1.2. Zielsetzung 4

1.3. Forschungsfragen 5

1.4. Methodologie, Erhebungsmethode und Auswertungsmethode 6

1.5. Sampling 6

1.6. Qualitätssicherung und Forschungsplan 7

2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen 8

2.1. Begrifflichkeiten im Geschäftskundenvertrieb - B2B Sales 8

2.1.1. Key Account Management (KAM) 8

2.1.2. Definition von Key Accounts 10

2.1.3. Key Facts eines Key Account Managers 11

2.2. Definition Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) 12

2.3. Begriffsdefinition Künstliche Intelligenz (KI) 13

2.4. Begriffsbestimmung Big Data 15

2.5. Definition Customer Journy 16

3. Darstellung der aktuellen wissenschaftlichen Literatur 18

3.1. Trends im Vertrieb / Abgeleitet von Megatrends 18

3.1.1. Konnektivität und Digitalisierung im Vertrieb 18
3.1.2. Neo-Ökologie und nachhaltiger Vertrieb 18
3.1.3. Individualisierung und kundenzentrierter Vertrieb 19
3.1.4. Künstliche Intelligenz als Treiber im Vertrieb 19
3.1.5. Strategien zur Anpassung an die Megatrends 19
3.2. Digitalisierung im Vertrieb 20
3.2.1. Digitalisierung im B2B-Vertrieb 21
3.2.2. Digitalisierung im Key Account Management (KAM) 21
3.2.3. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Digitalisierung im KAM 22
3.2.4. Einsatzmöglichkeiten von KI im Key Account Management 22
3.3. Vertriebsstrategie im B2B 26
3.4. Methoden und Modelle im Key Account Management 28
3.4.1. St. Galler KAM-Konzept 29
3.4.2. Sales Driven Strategy von Zupancic 31
3.4.3. Agiles Key Account Management und Adaptive Selling 34
3.4.4. Buying- und Selling-Center 37
3.5. Vertrieb im Wandel 38
3.5.1. Verkaufschancen datengestützt identifizieren und potentialorientiert bearbeiten 38
3.5.2. Digital Hybrid Selling im B2B-Vertrieb 40
3.5.3. Co-Creation - Wertebasierter Verkauf 42
3.5.4. Digital verbunden / Einsatz von KI in der Kundenkommunikation im KAM 44
3.6. Datenschutz 46
3.6.1. Die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) 46
3.6.2. Der EU AI Act: Auswirkungen auf den Datenschutz 48
4. Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen 50
4.1. Chancen und Risiken der Digitalisierung sowie des KI-Einsatzes im Vertrieb 50
4.2. Potenziale digitaler Vertriebsmethoden und verkaufsunterstützender Tools mit KI 52

5. Erhebung und Auswertung der empirischen Untersuchung 55
5.1. Methodik (Methodenwahl) 55
5.2. Qualitätssicherung und Gütekriterien 56
5.3. Qualitatives Forschungsdesign 56
5.4. Sampling 57
5.5. Datenerhebung und Durchführung der Interviews 58
5.5.1. Transkriptionsregeln 59
5.5.2. Interviewleitfaden 60
5.5.3. Auswertungsmethode: Qualitative Inhaltsanalyse mit MAXQDA 61
5.5.4. Verwendete Technik 61
5.6. Datenauswertung nach Kuckartz 62
5.7. Haupt- und Subkategorien 64
6. Ergebnisdarstellung der empirischen Untersuchung 65
6.1. Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Vertrieb 65
6.1.1. Eingesetzte Technologien, Programme und LLMs 65
6.1.2. Überlegungen zum Einsatz von KI im Vertrieb 66
6.1.3. Integration von KI in Vertriebsprozesse 67
6.1.4. Herausforderungen bei der Implementierung von KI im Vertrieb 68
6.1.5. Mitarbeiterreaktionen und Integration von KI 69
6.2. Auswirkungen von KI auf den Vertrieb 70
6.2.1. Konkrete Beispiele für den Einsatz von KI im Vertrieb 70
6.2.2. Kundenreaktionen und Kundenzufriedenheit 70
6.2.3. Veränderung im Rollenbild der Vertriebsmitarbeitenden 71
6.2.4. Auswirkungen auf Prozesse und Methoden im Vertrieb 72
6.3. Herausforderungen und Bedenken bezüglich des Einsatzes von KI 73
6.3.1. Herausforderungen beim Einsatz von KI im KAM 73
6.3.2. Probleme beim Einsatz von KI 74
6.3.3. Risiken beim Einsatz von KI im Vertrieb 75

6.3.4. Bedenken gegenüber dem Einsatz von KI im Vertrieb 76
6.4. Zukunftsperspektiven für KI 77
6.4.1. Entwicklungen im Bereich KI und deren Zukunftsperspektiven 78
6.4.2. Trends und zukünftige Potenziale durch KI im Vertrieb 78
6.4.3. Weiterer Ausbau von KI im Vertrieb 80
6.4.4. Empfehlungen zum zukünftigen Umgang mit KI im Vertrieb 81
6.4.5. Erfolgsfaktoren für den Einsatz von KI im Vertrieb 83
6.4.6. Best Practices im Umgang mit KI im Vertrieb 84
7. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen 86
7.1. Veränderungen des Key Account Managements durch den Einsatz von KI 86
7.2. Auswirkungen verkaufsunterstützender KI-Systeme auf das Key Account Management 88
8. Conclusio und Ausblick 91
8.1. Beantwortung der Hauptforschungsfrage 91
8.2. Limitationen der Arbeit 94
8.3. Ausblick und zukünftiger Forschungsbedarf 95
Literaturverzeichnis 97
Anhang 104
A - 1 Interviewleitfaden 104
A - 2 Beispielhafte E-Mail zur Intervieweinladung 109
A - 3 DSGVO Vereinbarung 110
A - 4 Kategorienschema 111
A - 5 Übersicht der technischen Hilfsmittel 112

VORWORT

Diese Masterarbeit stellt für mich einen besonderen Meilenstein dar – nicht nur als Abschluss eines intensiven Studienabschnitts, sondern auch als Ausdruck einer persönlichen Entwicklung, die über reine Wissensvermittlung hinausging. Der Weg bis hierher war geprägt von vielfältigen Erfahrungen zwischen beruflichen Herausforderungen, akademischem Anspruch und familiären Verpflichtungen. Gerade diese Balance zwischen Studium, Beruf und Privatleben forderte mich immer wieder heraus und ließ mich zugleich wachsen. Umso mehr erfüllt es mich mit Dankbarkeit und Stolz, diese Arbeit nun vorlegen zu dürfen – als Ergebnis kontinuierlicher Anstrengung, spannender Erkenntnisse und wertvoller Unterstützung durch mein berufliches und privates Umfeld.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Mag. (FH) Hadrian Zus, der mich als Betreuer während des gesamten Prozesses begleitet hat. Seine konstruktiven Rückmeldungen und wertvollen Anregungen waren von unschätzbarem Wert für die Qualität und den Erfolg dieser Arbeit. Weiters bedanke ich mich bei Mag. Dr. Rainer Schabereiter für seine Unterstützung.

Ebenso möchte ich meinem Unternehmen A1 sowie meinem Vorgesetzten, Herrn Mag. Martin Resel, danken. Seine Unterstützung und sein Verständnis haben mir nicht nur die Durchführung dieses Studiums ermöglicht, sondern auch den Raum geschaffen, die Masterarbeit erfolgreich abzuschließen.

Ein weiteres besonderes Dankeschön gebührt allen Interviewpartner*innen, die ihre Zeit und Expertise eingebracht haben, um diese Arbeit zu bereichern.

Ganz besonders möchte ich meiner Frau Elke sowie meinen Kindern Elisabeth und Fabian danken. Ihre Geduld und Unterstützung in den vergangenen Jahren waren eine unverzichtbare Quelle der Motivation, insbesondere in Momenten, in denen meine eigene Kraft nachließ.

Abschließend danke ich allen Wegbegleiter*innen des Masterlehrgangs Unternehmens-management an der WIFI/FH CAMPUS 02. Die gemeinsamen Erfahrungen, Diskussionen und inspirierenden Begegnungen haben mein Studium bereichert und werden mir in bester Erinnerung bleiben.

Groß Sankt Florian, im Mai 2025

ABSTRACT

Die rasante Entwicklung Künstlicher Intelligenz (KI) verändert nachhaltig die Vertriebsarbeit, insbesondere im Key Account Management (KAM) von Unternehmen der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) in Österreich. Diese Masterarbeit beleuchtet die Relevanz und die konkreten Auswirkungen von KI auf strategische und operative Vertriebsprozesse. Ziel war es, durch eine Kombination aus theoretischer Fundierung und qualitativer empirischer Forschung zu ermitteln, wie KI bestehende Rollenbilder, Methoden und Kundenbeziehungen im B2B-Vertrieb transformiert.

Im theoretischen Teil wurden zunächst die Potenziale sowie die Risiken der Digitalisierung und KI-Nutzung im Vertrieb anhand aktueller wissenschaftlicher Literatur systematisch dargestellt. Es zeigte sich, dass KI besonders durch Automatisierung, Datenanalyse und Personalisierung vielfältige Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung und Individualisierung bietet. Gleichzeitig bestehen Unsicherheiten hinsichtlich Datenschutz, Transparenz und ethischer Implikationen.

Die Analyse basiert auf qualitativen Experteninterviews mit Entscheidungsträgern der Branche. Die Ergebnisse zeigen, dass KI aktuell vor allem zur Automatisierung administrativer Tätigkeiten, zur datenbasierten Entscheidungsfindung und zur individuellen Kundenansprache eingesetzt wird. Dabei entwickelt sich die Rolle der Key Account Manager zunehmend in Richtung strategischer Prozessgestalter mit digitalen und analytischen Kompetenzen.

Gleichzeitig wurden Herausforderungen identifiziert, etwa unzureichende Datenqualität, fehlende Prozessintegration und Unsicherheiten im Umgang mit neuen Technologien. Deutlich wird, dass der Erfolg von KI im Vertrieb nicht nur von technischen, sondern insbesondere von kulturellen und organisatorischen Faktoren abhängt.

Die Arbeit liefert praxisnahe Handlungsempfehlungen für Unternehmen und unterstreicht, dass KI den Vertrieb nicht ersetzt, sondern gezielt unterstützt.

Zukünftige Forschung sollte die Auswirkungen des KI-Einsatzes auf die Qualität von Kundenbeziehungen sowie auf ethische und rechtliche Aspekte vertiefend untersuchen, um ein ganzheitliches Verständnis der KI-Integration im B2B-Vertrieb zu gewinnen.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AI	Artificial Intelligence
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
Bias	Synonym für Verfälschung
bzw.	beziehungsweise
CRM	Customer-Relationship-Management
DLP	Data Loss Prevention
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
ERP	Enterprise-Resource-Planning
EU	Europäische Union
IP	Interviewpartner*in
ICT	Information and Communication Technology
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
IT	Informationstechnologie
KAM	Key Account Management
KAM	Key Account Manager*in
KI	Künstliche Intelligenz
KPI	Key Performance Indicator
LLM	Large Language Modell
ML	Machine-Learning
MVP	Minimum Viable Product
NLP	Natural-Language-Processing
NPS	Net-Promoter-Score
NTFS	New Technology File System
ROI	Return on Investment
SaaS	Software as a Service
SDC	Sales Driven Company
vgl.	vergleiche
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
XAI	Explainable ArtificiaI-Intelligence

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungsplan nach Gantt 7
Abbildung 2: Key Account Management nach Betreuungsaufwand 9
Abbildung 3: Leistungsbestandteile Künstlicher Intelligenz 14
Abbildung 4: Customer Journey 16
Abbildung 5: St. Galler KAM-Konzept 29
Abbildung 6: Risikokategorien EU AI Act 48

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Digitalisierung / Einsatzgebiete im Vertrieb 25
Tabelle 2: Agiles KAM vs. Adaptive Selling 36
Tabelle 3: Übersicht der Experten-Interviews 59
Tabelle 4: Kategorienschema 111
Tabelle 5: Übersicht technische Hilfsmittel 112

1. EINLEITUNG

1.1. Ausgangssituation

Der Vertrieb steht vor einer epochalen Transformation, maßgeblich getrieben durch die rasante Entwicklung und Integration von Künstlicher Intelligenz (KI). Die Studie von Gartner (2024) zum Thema „Top Strategic Technology Trends for 2025: Agentic AI“ zeigt, dass Unternehmen mit einem hohen KI-Reifegrad signifikante Umsatzsteigerungen erzielen können. Laut Gartner werden solche Unternehmen durch den Einsatz von generativer KI nicht nur neue Produkte schneller entwickeln, sondern auch zusätzliche Einnahmequellen erschließen (vgl. Gartner 2024).

Die Relevanz dieser Entwicklung wird durch die Erwartungen von Vertriebsleitern unterstrichen: Eine Studie von Seismic ergab, dass 79 % der Vertriebschefs eine durchschnittliche Umsatzsteigerung von 18 % in den nächsten fünf Jahren durch die Integration von KI in ihre Go-to-Market-Strategien erwarten (vgl. Seismic 2024).

Gleichzeitig hat KI einen Reifegrad erreicht, der ihren breiten Einsatz in verschiedenen Unternehmensbereichen ermöglicht (vgl. Engels 2023, S. 526f.). Laut der Studie „State of AI Studie März 2025“ von Deloitte planen fast drei Viertel der Unternehmen, ihre Talentstrategien in den nächsten zwei Jahren an die Ära der generativen KI anzupassen – vorzugsweise durch die Veränderung von Arbeitsprozessen und verstärkte Qualifizierung ihrer Mitarbeiter (vgl. Deloitte 2025).

Im Vertrieb eröffnen KI-Tools neue Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung: Sie automatisieren repetitive Aufgaben, analysieren Kundeninteraktionen und bieten personalisierte Empfehlungen, was zu einer verbesserten Kundenbindung führt. Beispielsweise können KI-gestützte Systeme durch Natural Language Processing (NLP) Gespräche oder E-Mails analysieren, um Stimmungen oder potenzielle Kaufabsichten zu erkennen und konkrete Handlungsempfehlungen für Vertriebsteams abzuleiten (vgl. Freshworks 2024).

Trotz dieser Fortschritte zögern viele Unternehmen noch, KI umfassend zu implementieren. Eine Umfrage von Bitkom aus dem Jahr 2024 ergab, dass nur neun Prozent der deutschen Unternehmen generative KI in ihren Prozessen nutzen, während 28 Prozent sich noch gar nicht damit beschäftigen (vgl. Bitkom Research 2024).

Diese Zurückhaltung steht im Kontrast zu den Chancen, die sich durch den Einsatz von KI ergeben: Unternehmen, die frühzeitig auf diese Technologie setzen, berichten von Produktivitätssteigerungen und einem verbesserten Kundenerlebnis. Laut einer Studie des Capgemini Research Institute konnten internationale Pilotanwender ihre Kundenbindung und -zufriedenheit um durchschnittlich 6,7 % steigern (vgl. Capgemini Research Institute 2024).

Die digitale Transformation hat den Druck auf Unternehmen erhöht, ihre Vertriebsstrategien grundlegend zu überdenken. Disruptive Entwicklungen und technologische Innovationen haben Branchen verändert und Unternehmen gezwungen, agiler zu werden (vgl. Binckebanck et al. 2023 S. V).

Besonders im Bereich des Key Account Managements (KAM), das für die Pflege strategisch wichtiger Kundenbeziehungen verantwortlich ist, zeigt sich deutlich, wie entscheidend eine differenzierte Herangehensweise ist. Schlüsselkunden tragen maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bei, weshalb ihre Bedürfnisse frühzeitig erkannt und gezielt adressiert werden müssen (vgl. Cheverton 2015, S. 27–34).

Hier bietet KI erhebliche Vorteile: Sie kann große Datenmengen effizient analysieren, Muster erkennen und daraus wertvolle Erkenntnisse ableiten – etwa zur Optimierung der Kundenansprache oder zur Identifikation neuer Geschäftsmöglichkeiten (vgl. Rainsberger 2021, S. 23).

Die Integration von KI in den Vertriebsprozess eröffnet jedoch nicht nur Chancen, sondern bringt auch Herausforderungen mit sich. Datenschutzrechtliche und ethische Fragestellungen, etwa durch algorithmische Verzerrungen (Bias), stellen zentrale Herausforderungen für die Vertrauenswürdigkeit von KI-gestützten Vertriebslösungen dar. Insbesondere im Key Account Management ist es entscheidend sicherzustellen, dass der Einsatz von KI weder zu Intransparenz noch zu einer Einschränkung der Kundenzufriedenheit führt. (vgl. Thonet 2020, S. 34f.; Rainsberger 2021, S. 96)

Gleichzeitig erfordert die digitale Transformation organisatorische Anpassungen: Unternehmen müssen geeignete Strukturen schaffen, ihre Mitarbeiter qualifizieren und digitale Instrumente implementieren, um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden (vgl. Lucas/Schuster 2023, S. 365f.).

Im Key Account Management, wo der Aufbau langfristiger und vertrauensvoller Kundenbeziehungen zentral ist, müssen Unternehmen sicherstellen, dass der Einsatz von KI weder zu intransparenter Entscheidungsfindung noch zu einer Einschränkung der Kundenzufriedenheit führt. Diese Arbeit widmet sich daher nicht nur den Potenzialen, sondern auch den Risiken des KI-Einsatzes im Key Account Vertrieb und untersucht, welche Strategien Unternehmen ergreifen können, um ethische und rechtliche Herausforderungen zu bewältigen.

Die bestehende wissenschaftliche Literatur beleuchtet zwar die Auswirkungen der digitalen Transformation und des Einsatzes Künstlicher Intelligenz (KI) im Vertrieb allgemein, jedoch fehlt eine spezifische Untersuchung, die sich auf den Key Account Vertrieb in der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)-Branche konzentriert. Während zahlreiche Studien den Wandel im B2B-Vertrieb durch Digitalisierung und Automatisierung untersuchen, gibt es bislang wenige empirische Erkenntnisse darüber, wie KI-gestützte Prozesse in der Kundenbetreuung und Akquise von Schlüsselkunden konkret ausgestaltet sind.

Besonders sind folgende Aspekte unzureichend erforscht:

1. Strategische Anpassungen im Key Account Management – Welche neuen Vertriebsstrategien entwickeln IKT-Unternehmen zur erfolgreichen Integration von KI und digitalen Vertriebstools?
2. Operative Herausforderungen und Erfolgsfaktoren – Welche Hindernisse bestehen bei der Implementierung neuer Technologien im Key Account Management, und welche Maßnahmen erweisen sich als besonders wirksam?
3. Kundenperspektive und Marktauswirkungen – Wie verändert der Einsatz von KI-gesteuerten Vertriebslösungen die Beziehung zwischen Unternehmen und ihren Schlüsselkunden? Wie reagieren Kunden auf Automatisierung in der Vertriebsinteraktion?
4. Branchenspezifische Besonderheiten – Welche spezifischen Anforderungen und Rahmenbedingungen der IKT-Branche beeinflussen die Digitalisierung des Key Account Managements?

Die Relevanz dieser Forschung ergibt sich aus der Tatsache, dass IKT-Unternehmen zunehmend auf datengetriebene Verkaufsstrategien setzen, jedoch bislang keine klaren Best Practices für den erfolgreichen Einsatz von KI im Key Account Management identifiziert wurden. Ohne eine

fundierte Analyse dieser Entwicklungen besteht das Risiko, dass Unternehmen ineffiziente oder nicht zielführende Technologien implementieren, was sich negativ auf die Kundenbindung und den Vertriebserfolg auswirken kann.

Diese Herausforderungen sind besonders relevant für die Informations- und Kommunikationstechnologie-Branche (IKT). Die Branche sieht sich nicht nur mit einem zunehmenden Wettbewerb konfrontiert, sondern auch mit steigenden Erwartungen seitens der Kunden an digitale Lösungen und personalisierte Ansprache (vgl. Engels 2023, S. 528). Während zahlreiche Studien den Wandel im B2B-Vertrieb durch Digitalisierung allgemein beleuchten, fehlt es bislang an spezifischen Untersuchungen über den Einsatz von KI im Key Account Management in der österreichischen IKT-Branche.

Die vorliegende Arbeit widmet sich dieser Forschungslücke und untersucht zentrale Fragestellungen wie die strategische Integration von KI in das Key Account Management sowie die operativen Herausforderungen bei deren Umsetzung. Ziel ist es, durch qualitative Experteninterviews fundierte Erkenntnisse zu gewinnen, wie Unternehmen ihre Vertriebsstrategien und -prozesse anpassen, welche Herausforderungen auftreten und welche Technologien sich in der Praxis als besonders wirksam erweisen, um damit praxisorientierte Handlungsempfehlungen für Unternehmen der österreichischen IKT-Branche abzuleiten.

Es ist von großer Bedeutung, weitere Forschung zu betreiben, um zu verstehen, wie diese Technologien und neue Arbeitsformen die Vertriebsarbeit beeinflussen und welche Strategien am effektivsten sind, um den Herausforderungen zu begegnen und die Potenziale voll auszuschöpfen.

1.2. Zielsetzung

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, ein vertieftes Verständnis für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) im Vertriebsbereich – insbesondere im Key Account Management (KAM) – von Informations- und Kommunikationstechnik (IKT)-Unternehmen in Österreich zu entwickeln. Dabei wird untersucht, wie KI-gestützte Systeme und digitale Vertriebsansätze bestehende Prozesse, Rollenbilder und Kundeninteraktionen wandeln.

Im Zentrum steht die Frage, wie sich neue technologische Möglichkeiten auf die strategische Ausrichtung und operative Umsetzung im Vertrieb auswirken. Es soll aufgezeigt werden, welche Chancen und Herausforderungen mit dem Einsatz von KI im B2B-Vertrieb verbunden sind, wie Organisationen mit diesen Veränderungen umgehen und welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung erforderlich sind. Ein besonderer Fokus liegt auf der Integration von KI in vertriebsunterstützende Prozesse wie Lead-Generierung, Angebotsmanagement, Kundenansprache und Customer-Relationship-Management (CRM)-Systeme. Zusätzlich wird analysiert, inwieweit der Einsatz von KI zur Transformation von Arbeitsweisen, zur Steigerung der Effizienz sowie zur Individualisierung der Kundenkommunikation beiträgt.

Ziel ist es, durch die Kombination theoretischer Grundlagen und empirischer Erkenntnisse praxisnahe Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger*innen in IKT-Unternehmen zu erarbeiten. Darüber hinaus sollen bestehende Forschungslücken hinsichtlich der konkreten Anwendung von KI im KAM geschlossen und Implikationen für zukünftige Vertriebsstrategien abgeleitet werden.

1.3. Forschungsfragen

Ausgehend von der dargestellten Ausgangslage und der Zielsetzung werden im Rahmen dieser Arbeit folgende Forschungsfragen beantwortet:

Hauptforschungsfrage:

> Wie beeinflussen digitale Vertriebsmethoden und der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) im B2B-Sales die Vertriebsarbeit im Key Account Management von IKT-Unternehmen?

Theoretische Subforschungsfragen:

1. Welche Chancen und Risiken der Digitalisierung sowie des KI-Einsatzes im Vertrieb werden in der wissenschaftlichen Fachliteratur diskutiert?
2. Welche Potenziale digitaler Vertriebsmethoden und KI-gestützter Tools werden in der Literatur für das Key Account Management beschrieben?

Empirische Subforschungsfragen:

1. Welche konkreten Veränderungen im B2B-Sales-Prozess des Key Account Managements erwarten IKT-Unternehmen durch den Einsatz von KI und neuen Arbeitsweisen im Vertrieb?
2. Welche Auswirkungen haben KI-basierte, verkaufsunterstützende Systeme auf das Rollenverständnis, die Kundenschnittstellen und die Vertriebsprozesse in österreichischen IKT-Unternehmen?

1.4. Methodologie, Erhebungsmethode und Auswertungsmethode

Der Theorieteil der Arbeit umfasst eine Untersuchung der grundlegenden Prinzipien des systemischen Einsatzes neuer Technologien. Dabei wird das Potenzial ausgewählter Technologien ebenso betrachtet wie die Perspektive des Vertriebsmanagements und der Vertriebsprozesse. Darüber hinaus erfolgt eine Analyse der Anforderungen im Hinblick auf Chancen und Risiken, ein vergleichender Ansatz zwischen klassischen und agilen Methoden in den Vertriebsorganisationen sowie eine Untersuchung der aktuellen Literatur zum Einsatz von KI-Systemen in diesem Bereich.

Im empirischen Teil dieser Arbeit erfordert die Forschungsfrage einen qualitativen Ansatz, der auf der Analyse von Experteninterviews mit Entscheidungsträger*innen aus IKT-Dienstleistungsunternehmen sowie Branchenexpert*innen in Österreich basiert. Dabei werden die führenden IKT-Dienstleister berücksichtigt, um verschiedene Perspektiven und Bedürfnisse angemessen abzubilden. Die Datenauswertung erfolgt anhand der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Udo Kuckartz (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 104ff.).

1.5. Sampling

Für die Stichprobenziehung werden Personen aus der Geschäftsleitung, dem Vertriebsmanagement von IKT-Unternehmen sowie Branchenexperten ausgewählt, die auf den IKT-Vertrieb und die Beratung in diesem Bereich spezialisiert sind. Durch ihre Expertise und langjährige Erfahrung im Management dieser Unternehmen stellen sie eine repräsentative

Auswahl an marktkundigen Personen in diesem Themenbereich dar und beeinflussen durch ihre zukünftigen Entscheidungen die Entwicklung im B2B-Verkauf und tragen maßgeblich zur Zukunft ihrer Unternehmen bei. Betrachtet wird jenes Segment der Key-Kunden, die ein jährliches Budget von mehr als einer Million Euro in IKT-Projekte investieren. (vgl. STATISTIK AUSTRIA 2024)

Im empirischen Forschungsteil sind mit mindestens 10 Personen qualitative, semistrukturierte Interviews als Experteninterviews vorgesehen. Mit dieser repräsentativen Gruppe werden in problemzentrierten Einzelinterviews von jeweils einer Stunde Länge die Forschungsfragen behandelt und deren Meinungen, Stimmungen, Empfindungen, Fachwissen und Interpretationen erfasst (vgl. Misoch 2019, S. 65ff.).

1.6. Qualitätssicherung und Forschungsplan

In der vorliegenden Masterthesis wird im Speziellen auf **Qualitätssicherung** geachtet, um den Gütekriterien der empirischen Forschung nach Kuckartz/Rädiker gerecht zu werden. Diese sind: Bestätigbarkeit, Zuverlässigkeit (Verlässlichkeit, Auditierbarkeit), Glaubwürdigkeit und Übertragbarkeit. (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 202)

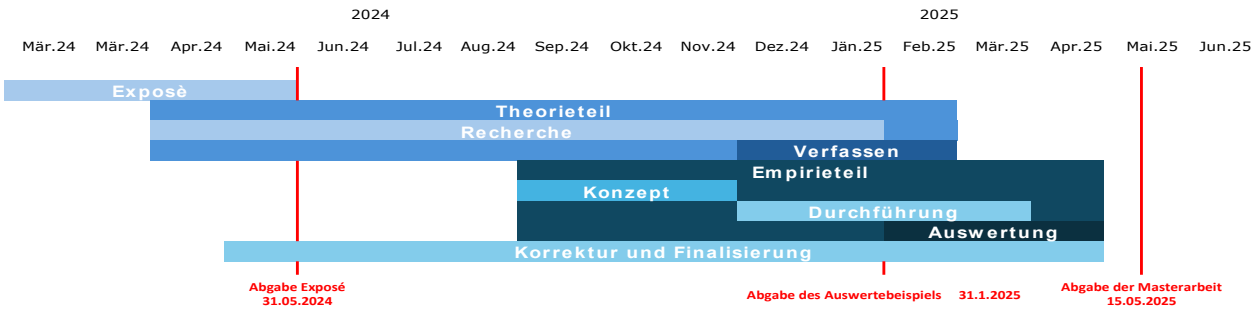

Abbildung 1: Forschungsplan nach Gantt. Quelle: Eigene Darstellung

Ein umfassender **Forschungsplan** wurde ausgearbeitet. Die Forschungsphasen wurden systematisch geplant und in verschiedene Abschnitte unterteilt, darunter der Theorieteil, die einzelnen Arbeitsschritte und Phasen der empirischen Forschung, die Interviewdurchführung, die Abschlussphase sowie die Qualitätssicherung bis zur Abgabe der Masterarbeit. Diese Strukturierung wurde in einem Gantt-Diagramm visualisiert und konsequent umgesetzt.

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

2.1. Begrifflichkeiten im Geschäftskundenvertrieb - B2B Sales

Key Account Management (KAM) bezeichnet ein umfassendes System, das die Identifikation strategisch bedeutsamer Schlüsselkunden umfasst. Es beinhaltet die Entwicklung und Bereitstellung spezifischer Leistungen für diese Kunden sowie die Gestaltung der organisatorischen Rahmenbedingungen, den Einsatz geeigneter Werkzeuge und die Steuerung der Zusammenarbeit.

Key Accounts sind besonders wichtige Kunden oder Unternehmen, die aufgrund ihrer strategischen Bedeutung und ihres Beitrags zum Unternehmenserfolg eine herausragende Rolle spielen.

Key Account Manager ist die verantwortliche Person, die die Geschäftsbeziehungen zu einem oder mehreren strategischen Schlüsselkunden pflegt, koordiniert und weiterentwickelt, um langfristige Partnerschaften und gemeinsamen Erfolg sicherzustellen. (vgl. Sieck 2020, S. 26ff.)

2.1.1. Key Account Management (KAM)

„KAM bedeutet, die limitierten Unternehmensressourcen auf die wichtigsten strategischen Kunden zu fokussieren. Das heißt auch, dass Sie bereit sein müssen, andere Kunden zu diskriminieren!" (Sieck 2020, S. 15)

Das KAM ist ein ganzheitlicher, teamorientierter Unternehmensansatz mit mittel- bis langfristiger Ausrichtung, der darauf abzielt, die Beziehungen zu einer begrenzten Anzahl strategisch relevanter Marktakteure, einschließlich direkter und indirekter Kunden sowie Influencer, sowohl aktuell als auch zukünftig systematisch zu steuern. Sieck (2020) beschreibt KAM als einen unternehmensweiten Ansatz, bei dem die Betreuung von Key Accounts nicht ausschließlich in der Verantwortung einzelner Key Account Manager*innen liegt, sondern im Aufgabenbereich des gesamten Teams. Dabei werden die Kunden nicht nur anhand ihres Umsatzanteils bewertet, sondern auch hinsichtlich ihres strategischen Werts für das Unternehmen. (vgl. Sieck 2020, S. 25–28)

Hans D. Sidow (2007) hingegen beschreibt die zentrale Bedeutung des KAMs für den Unternehmenserfolg. Er sieht KAM als einen strategischen Ansatz, der darauf abzielt, durch individuelle Betreuung und maßgeschneiderte Lösungen langfristige und profitable Beziehungen zu Schlüsselkunden aufzubauen und zu pflegen. Er erläutert, dass durch eine enge Zusammenarbeit mit diesen Hauptkunden nicht nur deren spezifische Bedürfnisse besser erfüllt werden können, sondern auch Wettbewerbsvorteile entstehen, die zu einer nachhaltigen Geschäftsausweitung führen. Er unterstreicht die Notwendigkeit, die Geschäftsprozesse der Kunden zu verstehen und die eigenen Leistungen darauf abzustimmen, um eine Win-Win-Situation zu schaffen. Durch diese kundenorientierte Strategie können Unternehmen ihre Marktposition stärken und langfristig sichern. KAM ist eine kundenorientierte Denk- und Arbeitsweise, die Unternehmen in die Lage versetzt, Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Unternehmen, die sich konsequent an den Bedürfnissen ihrer Kunden ausrichten, erwirtschaften in der Regel höhere Gewinne. (vgl. Sidow 2007, S. 9ff.)

Die Positionierung des Key Account Managements innerhalb einer Vertriebsorganisation kann durch die folgende Grafik veranschaulicht werden:

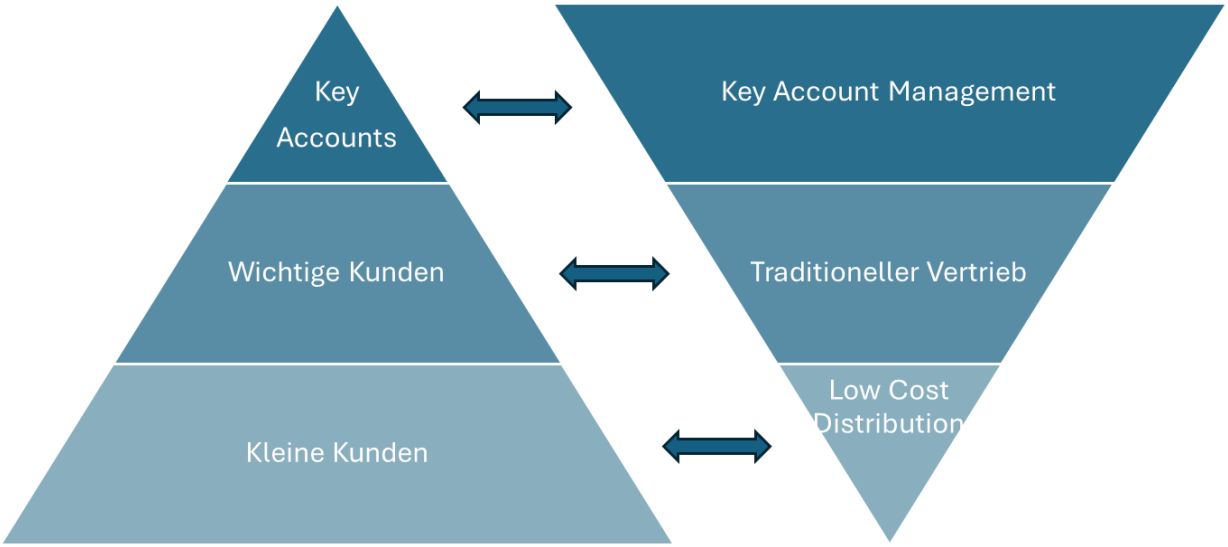

Abbildung 2: Key Account Management nach Betreuungsaufwand. Quelle: in Anlehnung an Zupancic (vgl. Zupancic 2023b, S. 157). Eigene Darstellung

Häufig wird argumentiert, dass jeder Kunde den gleichen Wert für ein Unternehmen besitzt. Dieser Aussage kann grundsätzlich nicht widersprochen werden. Allerdings sollte der Service, den ein Kunde erhält, seinem individuellen Wert für das Unternehmen entsprechen – weder darunter

noch darüber. Die Intensität der Betreuung variiert daher je nach strategischer Bedeutung des jeweiligen Kunden. Diese Differenzierung bildet auch die Grundlage der dargestellten Grafik. Ziel ist es, ein profitables Management für alle Kunden sicherzustellen. (vgl. Zupancic 2023a, S. 157–158)

2.1.2. Definition von Key Accounts

Die Identifikation und Auswahl von Key Accounts ist eine zentrale Fragestellung im Key Account Management. Eine präzise Definition der Schlüsselkunden ist von essenzieller Bedeutung, da eine Fokussierung auf das falsche Kundenklientel negative Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens haben kann. Darüber hinaus beeinflusst die Auswahl der Key Accounts maßgeblich die strategische Ausrichtung im Vertrieb. (vgl. Büchel 2023, S. 35)

Dabei können sowohl quantitative Faktoren wie Umsatz, Ertrag und Bonität als auch qualitative Aspekte wie Know-how oder Referenzpotenzial herangezogen werden. (vgl. Biesel 2013, S. 43)

Zur systematischen Einordnung hat Oliver Büchel (2023) diese relevanten Kriterien definiert:

- Umsatz / erwartete Umsatzentwicklung
- Deckungsbeitrag / erwartete Deckungsbeitragsentwicklung
- Bekanntheitsgrad und Historie
- Außenwirkung/ Positionierung im Markt
- Innovationskraft
- Fähigkeit zur langfristigen Geschäftsbeziehung / Sonderprojekte
- Einfluss am Markt
- Übereinstimmende Werte, Sympathie und gegenseitige Wertschätzung
- Rolle bei Weiterempfehlungen (vgl. Büchel 2023, S. 45–46)

Die Gewichtung der Kriterien zur Bestimmung der Bedeutung eines Kunden obliegen dem Unternehmen beziehungsweise dem Marketing und Vertrieb und hängt eng mit der strategischen Ausrichtung zusammen.

2.1.3. Key Facts eines Key Account Managers

Ein erfolgreicher Key Account Manager benötigt eine breite Palette an Fähigkeiten, um die komplexen Anforderungen seiner Rolle zu erfüllen. Diese Fähigkeiten umfassen strategische, analytische, kommunikative und zwischenmenschliche Kompetenzen sowie fundiertes Fachwissen. Die folgenden Fähigkeiten sind besonders relevant:

1. Kommunikationsfähigkeit: Ein herausragendes Kommunikationsvermögen ist essenziell, da der KAM als Bindeglied zwischen dem Kunden und dem Unternehmen fungiert. Er muss in der Lage sein, Informationen klar und überzeugend zu vermitteln, sowohl intern als auch extern. Laut Belz et al. (2021) ist die Fähigkeit zur Koordination und Kommunikation innerhalb des Unternehmens sowie mit Schlüsselkunden entscheidend für den Erfolg im Key Account Management (vgl. Belz et al. 2021, S. 12).

2. Kundenorientierung: Eine starke Ausrichtung auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden ist unerlässlich. Der KAM sollte ein tiefes Verständnis für die Anliegen seiner Schlüsselkunden entwickeln und proaktiv Lösungen anbieten, um langfristige Beziehungen aufzubauen. Büchel (2023) betont, dass moderne Key Account Manager zunehmend datengetriebene Ansätze nutzen müssen, um Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen und gezielt darauf einzugehen (vgl. Büchel 2023, S. 2f.).

3. Strategisches Denken: Die Fähigkeit, langfristige Strategien zu entwickeln und umzusetzen, ist entscheidend. Der KAM muss Markttrends analysieren, Wettbewerber beobachten und Vertriebsstrategien an die spezifischen Bedürfnisse der Schlüsselkunden anpassen können. Laut Cheverton (2015) ist ein strategischer Ansatz im Key Account Management entscheidend, um eine langfristige Partnerschaft mit Schlüsselkunden aufzubauen (vgl. Cheverton 2015, S. 27).

4. Analytische Fähigkeiten: Ein KAM sollte in der Lage sein, komplexe Daten zu analysieren und daraus fundierte Entscheidungen abzuleiten. Dazu gehört die Bewertung von Verkaufszahlen, Marktanteilen und Kundenbedürfnissen sowie der professionelle Umgang mit Customer-Relationship-Management (CRM)-Systemen und Reporting-Tools. Laut Belz (2021) sind datenbasierte Analysen unverzichtbar für die Entwicklung effektiver Key Account Strategien (vgl. Belz et al. 2021, S. 25).

5. Verhandlungsgeschick: Ein erfolgreiches Verhandlungsgeschick ist notwendig, um für beide Seiten vorteilhafte Vereinbarungen zu treffen. Der KAM muss in der Lage sein, überzeugend aufzutreten, Angebote zu präsentieren und Cross- sowie Upselling-Möglichkeiten strategisch einzusetzen. Laut Büchel (2023) sind intelligente Kooperationen mit wertstiftenden Kunden ein zentraler Erfolgsfaktor im modernen Key Account Management (vgl. Büchel 2023, S. 7).

6. Fachwissen und Branchenkenntnisse: Ein tiefes Verständnis der Branche sowie spezifisches Fachwissen sind unverzichtbar. Besonders in technisch anspruchsvollen Bereichen, wie bei IKT- oder SaaS-Lösungen, wird erwartet, dass der KAM nicht nur die Produkte versteht, sondern auch ein Netzwerk innerhalb der Branche aufbauen kann (vgl. Sieck 2023).

7. Führungsqualitäten: Obwohl ein KAM oft keine disziplinarische Führungsrolle hat, muss er Teams koordinieren und Projekte leiten können – sowohl intern als auch extern. Dies erfordert interkulturelle Kompetenz sowie die Fähigkeit zur Führung ohne hierarchische Macht (vgl. Belz et al. 2021, S. 45).

8. Problemlösungsorientierung: Ein lösungsorientierter Ansatz ist entscheidend, da der KAM häufig mit neuen Herausforderungen konfrontiert wird, die kreative Ansätze erfordern. Laut Büchel (2023) ist es entscheidend für den Erfolg eines KAMs, innovative Lösungen für komplexe Kundenprobleme zu entwickeln (vgl. Büchel 2023, S. 60).

2.2. Definition Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)

Die Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) umfasst alle technischen Mittel und Systeme, die zur Erfassung, Verarbeitung, Speicherung und Übertragung von Informationen dienen. Dazu zählen sowohl Hardware-Komponenten wie Computer, Server und Netzwerkinfrastrukturen als auch Software-Lösungen, die den Informationsaustausch ermöglichen. Im weiteren Sinne beinhaltet IKT auch Kommunikationsanwendungen wie Radio, Fernsehen, Mobiltelefone sowie Satellitensysteme und die damit verbundenen Dienstleistungen und Anwendungen. (vgl. Eurostat 2025)

Die Bedeutung der IKT zeigt sich auch in der jährlichen Erhebung über den IKT-Einsatz in österreichischen Unternehmen. Diese Erhebung liefert standardisierte und international

vergleichbare Daten zur Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien, insbesondere des Internets und anderer elektronischer Netzwerke. Sie dient als Grundlage für die Entwicklung von Strategien zur Förderung der digitalen Transformation in Österreich (vgl. STATISTIK AUSTRIA 2024).

2.3. Begriffsdefinition Künstliche Intelligenz (KI)

Künstliche Intelligenz (KI), auch als Artificial Intelligence (AI) bekannt, bezeichnet die Fähigkeit von Maschinen und Software, Aufgaben auszuführen, die üblicherweise menschliche Intelligenz erfordern. Dazu gehören Prozesse wie Lernen, Problemlösung, Mustererkennung und Entscheidungsfindung. KI basiert auf Algorithmen und Modellen, die es Systemen ermöglichen, aus Daten zu lernen, eigenständig Entscheidungen zu treffen oder Empfehlungen abzugeben. Der zentrale Bereich der Künstlichen Intelligenz liegt in der Softwareentwicklung. Es existieren verschiedene Ansätze zur begrifflichen Definition von KI, die von technischen bis hin zu philosophischen Betrachtungen reichen. (vgl. Rich/Knight 1991, S. 3; Wirtz/Weyerer 2019b, S. 4–10)

Eine besonders prägnante und flexible Definition stammt von Rich (1983): „Artificial Intelligence is the study of how to make computers do things at which, at the moment, people are better.“ (Rich/Knight 1991, S.3).

Diese Formulierung verdeutlicht, dass die Grenzen des Machbaren kontinuierlich neu definiert werden. Künstliche Intelligenz zielt darauf ab, Aufgaben zu übernehmen, die traditionell als Domäne des Menschen galten (vgl. Wirtz/Weyerer 2019b, S. 4ff.).

Künstliche Intelligenz (KI) umfasst zwei zentrale Forschungsbereiche. Zum einen wird untersucht, inwiefern „intelligentes“ Verhalten zur Lösung von Problemen beitragen kann. Auf Basis dieser Erkenntnisse werden Systeme entwickelt, die eigenständig „intelligente“ Lösungen generieren sollen. Das übergeordnete Ziel besteht jedoch nicht nur darin, Probleme auf dieselbe Weise wie Menschen zu lösen, sondern vielmehr darin, Lösungen zu entwickeln, die über den von Menschen definierten Lösungsraum hinausgehen. (vgl. Rich/Knight 1991; Badmus et al. 2024, S. 618f.)

Ein tieferes Verständnis der **Künstlichen Intelligenz** lässt sich am besten über die folgende Abbildung der Leistungsbestandteile erreichen.

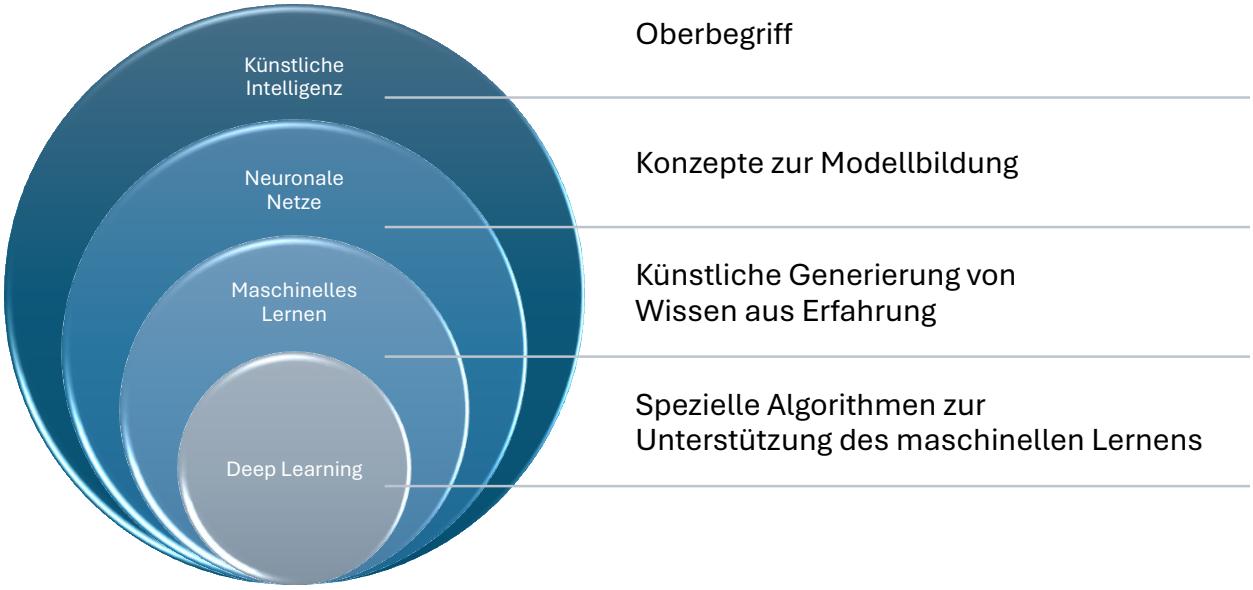

Abbildung 3: Leistungsbestandteile Künstlicher Intelligenz. Quelle: in Anlehnung an Kreutzer (2019, S. 5). Eigene Darstellung

Neuronale Netze sind ein zentrales Element der Künstlichen Intelligenz. Der Begriff stammt ursprünglich aus den Neurowissenschaften, wo er die Verbindungen zwischen Neuronen beschreibt, die im Nervensystem bestimmte Funktionen übernehmen. In der Informatik werden neuronale Netze modelliert, um ähnliche Prozesse in Maschinen nachzubilden (vgl. Kumar/Garg 2018, S. 34f.).

Ein wesentliches Merkmal dieser Netze besteht darin, dass die Informationsverarbeitung nicht linear erfolgt. Zudem werden Informationen parallel verarbeitet, was durch die Vernetzung von Neuronen und spezifische Verarbeitungsfunktionen ermöglicht wird. Dadurch lassen sich auch komplexe, nicht-lineare Zusammenhänge in den Daten erfassen. (vgl. Kreutzer/Sirrenberg 2019, S. 93ff.)

Ein entscheidender Aspekt neuronaler Netze ist ihre Fähigkeit, diese Abhängigkeiten eigenständig zu erlernen. Dies geschieht anhand von Erfahrungsdaten, auch als Trainingsdaten bezeichnet, mit denen die Systeme zu Beginn trainiert werden (vgl. Lackes 2024; Kreutzer 2019, S. 4).

Dazu zählen:

- Lernen – Das Erkennen von Mustern und Zusammenhängen in Daten (vgl. Kreutzer 2019, S. 7).
- Denken – Die logische Verarbeitung von Informationen zur Entscheidungsfindung (vgl. Kreutzer/Sirrenberg 2019, S. 20).
- Problemlösen – Die Entwicklung automatisierter Lösungen basierend auf Datenanalysen (vgl. Davis/Brooks 2025).

Ein zentrales Anwendungsgebiet der KI ist das **Maschinelle Lernen (ML)**, bei dem Algorithmen kontinuierlich aus Daten lernen, um Muster zu erkennen und Prognosen zu erstellen (vgl. Kreutzer/Sirrenberg 2019, S. 6).

Laut Kreutzer (2019, S. 8) ist **Deep Learning** ein Teilbereich des maschinellen Lernens, der neuronale Netzwerke mit drei oder mehr Schichten verwendet. Diese Netzwerke können verschiedene Faktoren eines Datensatzes analysieren und komplexe Muster erkennen. Deep Learning-Modelle werden trainiert, indem sie große Mengen an Daten verarbeiten und darin Strukturen identifizieren. Nach dem Training können diese Modelle genutzt werden, um neue, bisher ungesehene Daten zu generieren oder zu verarbeiten. (vgl. Davenport 2018, S. 9ff.)

2.4. Begriffsbestimmung Big Data

In der digitalen Wirtschaft sind Big Data und Künstliche Intelligenz (KI) zentrale Konzepte, die sowohl Unternehmen als auch wissenschaftliche Disziplinen maßgeblich prägen (vgl. Kollmann 2022, S. 10f.). Während Big Data große und komplexe Datensätze beschreibt, die mit traditionellen Methoden nicht verarbeitet werden können, bezieht sich KI auf Algorithmen und Systeme, die menschenähnliche kognitive Fähigkeiten nachahmen (vgl. Lackes 2024; Kreutzer 2019, S. 78–83).

Laut Davenport (2014) sind die zentralen Merkmale von Big Data:

- Volume – Die exponentielle Zunahme an verfügbaren Daten durch Digitalisierung,
- Variety – Unterschiedliche Formate von strukturierten und unstrukturierten Daten (z. B. Texte, Bilder, Videos, Sensordaten),

- Velocity – Geschwindigkeit, die Notwendigkeit, Daten in Echtzeit oder nahezu in Echtzeit zu verarbeiten,
- Validity – Gültigkeit der Daten,
- Value – Mehrwert für das Unternehmen (vgl. Cloudflare 2025; Davenport 2014, S. 6ff.).

Im Bereich von KI und Analytik stellen Datenqualität und Datenverfügbarkeit entscheidende Faktoren dar, die die Wirksamkeit von KI-Modellen und analytischen Erkenntnissen maßgeblich beeinflussen. Hochwertige Daten sind unerlässlich, um präzise Modelle zu trainieren, verlässliche Prognosen zu gewährleisten und fundierte Entscheidungen zu ermöglichen. (vgl. Badmus et al. 2024, S. 627) Die Analyse der Daten ermöglicht neue Geschäftsmodelle und fundierte Entscheidungsfindung in Bereichen wie Vertrieb, Marketing und Produktion (vgl. Binckebanck et al. 2023, S. 57). Besonders im Vertrieb trägt Big Data dazu bei, Kundenverhalten detailliert zu analysieren und personalisierte Verkaufsstrategien zu entwickeln (vgl. Rainsberger 2021, S. 28).

2.5. Definition Customer Journy

Die Customer Journey beschreibt die Gesamtheit aller Erfahrungen, die ein Kunde mit einem Unternehmen über verschiedene Berührungspunkte (Touchpoints) hinweg macht. Sie beginnt mit der ersten Wahrnehmung einer Marke oder eines Produkts, führt über die Evaluationsphase bis hin zum Kauf und der anschließenden Nachkaufphase. Die detaillierte Analyse der Customer Journey ermöglicht es Unternehmen, Kundenbedürfnisse besser zu verstehen, gezielte Maßnahmen zur Kundenbindung zu ergreifen und personalisierte Erlebnisse zu schaffen (vgl. Binckebanck et al. 2023, S. 157).

Die Customer Journey wird üblicherweise in mehrere Phasen unterteilt:

Abbildung 4: Customer Journey. Quelle: In Anlehnung an Belz et al. (2021b). Eigene Darstellung

1. Bewusstsein (Awareness): Der Kunde wird erstmals auf ein Produkt oder eine Marke aufmerksam, häufig durch digitale Werbung, Empfehlungen oder Content-Marketing.
2. Überlegung (Consideration): Der Kunde bewertet verschiedene Optionen, vergleicht Alternativen und informiert sich über die Vorteile eines Produkts.
3. Entscheidung (Decision): Die Kaufentscheidung wird getroffen, oft beeinflusst durch Faktoren wie Preis, Kundenservice oder die Marke selbst.
4. Kauf (Purchase): Die Transaktion findet statt, entweder online oder offline.
5. Nach dem Kauf (Post-Purchase): Der Kunde sammelt Erfahrungen mit dem Produkt und bewertet den Service. Zufriedenheit in dieser Phase kann zu Kundenloyalität und Weiterempfehlungen führen. (vgl. Belz et al. 2021, S. 132)

Im Kontext des Key Account Managements (KAM) ist die Customer Journey besonders relevant, da Key Accounts als strategisch bedeutende Kunden eine enge Betreuung und maßgeschneiderte Lösungen benötigen (vgl. Büchel 2023, S. 76).

Der Vertriebsprozess in der IKT-Branche ist oft durch langfristige Kaufzyklen, hohe Investitionen und komplexe Entscheidungsprozesse gekennzeichnet. Eine detaillierte Analyse der Customer Journey hilft Unternehmen, gezielte Vertriebs- und Marketingmaßnahmen für ihre Schlüsselkunden zu entwickeln und langfristige Beziehungen zu stärken (vgl. Biesel 2013, S. 117ff.).

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) hat die Gestaltung der Customer Journey maßgeblich verändert. Unternehmen setzen verstärkt auf datengetriebene Strategien, um Kundenverhalten in Echtzeit zu analysieren und personalisierte Interaktionen zu ermöglichen (vgl. Fili et al. 2025, S. 143–149).

Die zunehmende Digitalisierung im Key Account Management ermöglicht es, Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen, Vertriebsprozesse effizienter zu gestalten und eine individuellere Kundenansprache zu realisieren (vgl. Rainsberger 2021, S. 113).

Durch den gezielten Einsatz von Big Data und KI können Unternehmen ihre Touchpoints optimieren und eine nahtlose Customer Experience schaffen (vgl. Wirtz/Weyerer 2019b, S. 8).

3. DARSTELLUNG DER AKTUELLEN WISSENSCHAFTLICHEN LITERATUR

3.1. Trends im Vertrieb / Abgeleitet von Megatrends

Die Vertriebslandschaft unterliegt einem stetigen Wandel, der maßgeblich durch globale Megatrends beeinflusst wird. Das Zukunftsinstitut identifiziert elf solcher Megatrends, die tiefgreifende Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft haben. Diese Arbeit untersucht, wie ausgewählte Megatrends—insbesondere Konnektivität, Neo-Ökologie, Individualisierung und Künstliche Intelligenz (KI)—den Vertrieb transformieren und welche Strategien Unternehmen entwickeln können, um diesen Veränderungen erfolgreich zu begegnen. (vgl. Zukunftsinstitut 2025; vgl. Binckebanck et al. 2023, S. 817ff.)

3.1.1. Konnektivität und Digitalisierung im Vertrieb

Der Megatrend Konnektivität beschreibt die zunehmende Vernetzung von Menschen, Maschinen und Organisationen durch digitale Infrastrukturen. Im Vertrieb führt dies zu einer Verschmelzung von Online- und Offline-Kanälen, wodurch hybride Geschäftsmodelle entstehen. Unternehmen nutzen digitale Plattformen, um Kundenbeziehungen zu intensivieren und personalisierte Angebote bereitzustellen. Die Digitalisierung ermöglicht es, große Datenmengen zu analysieren und daraus wertvolle Erkenntnisse für maßgeschneiderte Vertriebsstrategien zu gewinnen. Der Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen ist essenziell, um wettbewerbsfähig zu bleiben. (vgl. Binckebanck et al. 2023, S. 50ff.)

3.1.2. Neo-Ökologie und nachhaltiger Vertrieb

Der Megatrend Neo-Ökologie reflektiert ein wachsendes Bewusstsein für ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit. Businesskunden legen zunehmend Wert auf umweltfreundliche und ethisch produzierte Produkte, was den Vertrieb vor neue Herausforderungen stellt. Unternehmen sind gefordert, Transparenz über ihre Lieferketten zu schaffen und nachhaltige Praktiken zu implementieren. Dies kann durch die Einführung von “grünen” Produktlinien oder die Anpassung der Vertriebslogistik zur Reduktion des CO_2-Fußabdrucks erfolgen. Karlshaus (2023) unterstreicht, dass innovatives und digitales Marketing

genutzt werden sollte, um nachhaltige Werte effektiv zu kommunizieren und Kunden langfristig zu binden (vgl. Karlshaus 2023, S. 366).

3.1.3. Individualisierung und kundenzentrierter Vertrieb

Die Individualisierung als Megatrend führt dazu, dass Kunden maßgeschneiderte Lösungen und personalisierte Ansprache erwarten. Im Vertrieb bedeutet dies, dass standardisierte Angebote zunehmend durch individuelle Lösungen ersetzt werden müssen. Durch den Einsatz von Datenanalysen können Unternehmen die Bedürfnisse ihrer Kunden besser verstehen und entsprechend reagieren. Belz et al. (2021) heben hervor, dass Spitzenleistungen im Key Account Management nur durch ein tiefes Verständnis der individuellen Kundenanforderungen erreicht werden können. Diese erfordern flexible Vertriebsstrukturen und eine enge Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen. (vgl. Belz et al. 2021, S. 104)

3.1.4. Künstliche Intelligenz als Treiber im Vertrieb

Künstliche Intelligenz (KI) revolutioniert den Vertrieb, indem sie Prozesse automatisiert und Entscheidungsfindungen optimiert. KI kann Verkaufsprognosen erstellen, Kundenverhalten analysieren und personalisierte Empfehlungen generieren. Davis und Brooks (2025) diskutieren die Vorteile von KI im Key Account Management und betonen, dass Unternehmen, die KI effektiv einsetzen, einen Wettbewerbsvorteil erzielen können. Allerdings erfordert die Implementierung von KI-Technologien Investitionen in entsprechende Infrastrukturen und die Schulung von Mitarbeitern, um die neuen Systeme effizient zu nutzen. (vgl. Davis/Brooks 2025)

3.1.5. Strategien zur Anpassung an die Megatrends

Um den beschriebenen Megatrends gerecht zu werden, sollten Unternehmen folgende Strategien in Betracht ziehen:

- Integration digitaler Technologien: Der Einsatz von CRM-Systemen und Datenanalyse-Tools ermöglicht es, Kundenbeziehungen effektiver zu gestalten und Vertriebsprozesse zu optimieren (vgl. Binckebanck et al. 2023, S. 68ff.).

- Förderung einer nachhaltigen Unternehmenskultur: Durch die Implementierung umweltfreundlicher Praktiken und die transparente Kommunikation dieser Maßnahmen können Unternehmen das Vertrauen umweltbewusster Kunden gewinnen (vgl. Karlshaus 2023, S. 140).
- Personalisierung von Angeboten: Die Entwicklung individueller Lösungen und maßgeschneiderter Dienstleistungen stärkt die Kundenbindung und differenziert das Unternehmen vom Wettbewerb (vgl. Belz et al. 2021, S. 89).
- Schulung und Weiterbildung: Mitarbeiter sollten kontinuierlich in den Bereichen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und KI geschult werden, um den wachsenden Anforderungen gerecht zu werden (vgl. Davis/Brooks 2025).

Unternehmen, die diese Trends erkennen und proaktiv Strategien zur Anpassung entwickeln, können langfristig wettbewerbsfähig bleiben. Dies erfordert eine ganzheitliche Betrachtung der technologischen, ökologischen und individuellen Kundenbedürfnisse sowie die Bereitschaft, traditionelle Vertriebsmodelle zu überdenken und innovative Ansätze zu verfolgen. (vgl. Zukunftsinstitut 2025; vgl. Rainsberger 2022)

3.2. Digitalisierung im Vertrieb

Die Digitalisierung hat in den letzten Jahren massive Veränderungen im Vertrieb bewirkt. Speziell die Einführung neuer Technologien, datengetriebene Entscheidungsprozesse und automatisierte Systeme haben den Verkauf und das Kundenmanagement transformiert. Während die Digitalisierung sowohl im Business-to-Consumer (B2C) als auch im Business-to-Business (B2B)-Vertrieb eine entscheidende Rolle spielt, bestehen signifikante Unterschiede zwischen diesen beiden Bereichen. (vgl. Kollmann 2022, S. 67)

Dieser Abschnitt legt den Fokus auf den B2B-Bereich im Key Account Management und untersucht die allgemeinen Auswirkungen der Digitalisierung.

3.2.1. Digitalisierung im B2B-Vertrieb

Der B2B-Vertrieb profitiert besonders von datengetriebenen Entscheidungsprozessen und der Integration digitaler Technologien in den Vertriebsalltag. Laut Binckebanck et al. (2023) ermöglichen digitale Werkzeuge eine effizientere Bearbeitung von Kundenanfragen, eine personalisierte Ansprache sowie eine optimierte Bestandsverwaltung. Die Automatisierung repetitiver Aufgaben durch KI reduziert manuelle Tätigkeiten und steigert die Produktivität der Vertriebsteams erheblich. (vgl. Binckebanck et al. 2023, S. 68ff.)

Digitalisierung im B2B-Vertrieb gestaltet sich komplex, da Kaufentscheidungen oft langfristiger, aufwendiger und stärker durch persönliche Beziehungen geprägt sind. Karlshaus (2023) beschreibt, dass Unternehmen im B2B-Vertrieb verstärkt auf digitale CRM-Systeme, datenbasierte Verkaufsanalysen und Automatisierungstools setzen, um Effizienz und Kundenzentrierung zu erhöhen. (vgl. Karlshaus 2023, S. 198)

Darüber hinaus hat die verstärkte Nutzung von Online-Plattformen und digitalen Netzwerken den Informationsaustausch zwischen Unternehmen vereinfacht. Statistiken von Eurostat (2025) zeigen, dass über 70 % der B2B-Unternehmen in Europa digitale Plattformen für den Vertrieb nutzen. Dies verdeutlicht die zunehmende Bedeutung der Digitalisierung für B2B-Geschäftsmodelle. (vgl. Eurostat 2025)

3.2.2. Digitalisierung im Key Account Management (KAM)

Innerhalb des B2B-Vertriebs nimmt das Key Account Management (KAM) eine zentrale Rolle ein, da es sich auf strategisch wichtige Kundenbeziehungen konzentriert. Durch digitale Technologien können Unternehmen die Kundenbetreuung individualisieren, effizienter gestalten und datengetriebene Entscheidungen treffen. CRM-Systeme stellen eine essenzielle Grundlage für modernes KAM dar, indem sie umfassende Kundendaten bereitstellen und die Kommunikation zwischen Vertrieb, Marketing und Kundenservice optimieren. Auch KI spielt eine zunehmend wichtige Rolle im KAM. (vgl. Belz et al. 2021, S. 134)

Rainsberger (2021) zeigt auf, dass KI-gestützte Systeme präzisere Verkaufsprognosen ermöglichen und Entscheidungsprozesse im Key Account Management unterstützen (vgl. Rainsberger 2021, S. 176).

Ein weiterer entscheidender Aspekt der Digitalisierung im KAM ist die Automatisierung von Prozessen. Büchel (2023) hebt hervor, dass digitale Lösungen wie Chatbots, automatisierte Angebotsprozesse und Echtzeit-Datenanalysen die Effizienz von Key Account Managern erheblich steigern und ihnen mehr Zeit für strategische Aufgaben lassen. (vgl. Büchel 2023, S. 211)

3.2.3. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Digitalisierung im KAM

Trotz der zahlreichen Vorteile bringt die Digitalisierung auch Herausforderungen mit sich. Laut Scheed (2021) bestehen die größten Herausforderungen in der Implementierung neuer Technologien, der Anpassung von Geschäftsmodellen sowie der Schulung von Mitarbeitern im Umgang mit digitalen Tools. Unternehmen, die frühzeitig auf digitale Schulungsmaßnahmen setzen und die Akzeptanz neuer Technologien fördern, sind langfristig erfolgreicher im digitalen Vertrieb. (vgl. Scheed 2021, S. 151ff.)

3.2.4. Einsatzmöglichkeiten von KI im Key Account Management

Die Integration von KI in den Sales Prozess des KAMs ermöglicht eine effizientere und kundenorientiertere Gestaltung des Vertriebs. Im B2B-Vertrieb spielen datenbasierte Analysen, Automatisierung und personalisierte Ansätze eine entscheidende Rolle. Dieser Abschnitt beschreibt die unterschiedlichen Einsatzbereiche von KI im KAM und illustriert deren Bedeutung anhand relevanter Literatur.

Künstliche Intelligenz (KI) verändert das Key Account Management (KAM) grundlegend, indem sie innovative Werkzeuge bereitstellt, die die Arbeitsweise sowie die Schaffung von Mehrwert für Kunden revolutionieren. Insbesondere stellt generative KI eine bahnbrechende Technologie dar, die es Key Account Managern ermöglicht, effizienter zu arbeiten, kreative Lösungen zu entwickeln und ihre Kommunikation zu optimieren. (vgl. Rainsberger 2021, S. 28f.)

Generative Künstliche Intelligenz (KI) spielt eine zentrale Rolle in der Vertriebs- und Digitalisierungsstrategie des Key Account Managements (KAM) und deren Umsetzung. Zu ihren Anwendungsbereichen zählen die Erstellung personalisierter Angebote, die Optimierung von Recherchen sowie die Unterstützung kreativer Prozesse wie das Brainstorming durch den Einsatz KI-gestützter Tools. Darüber hinaus trägt generative KI maßgeblich zur Steuerung komplexer Kundenbeziehungen bei, ermöglicht fundierte Analysen und unterstützt die Entwicklung maßgeschneiderter Strategien. Durch die Automatisierung und Verbesserung betrieblicher Prozesse steigert sie die Effizienz und Produktivität von Key Account Managern in allen Phasen des strategischen Planungsprozesses. (vgl. Binckebanck et al. 2023, S. 345–351)

Beispiele für generative KI-Technologien, die im KAM zum Einsatz kommen, sind

- **ChatGPT:** Ein Sprachmodell von OpenAI, das sich besonders für die Generierung von Texten, das Brainstorming sowie die Beantwortung komplexer Fragen eignet.
- **Claude:** Entwickelt von Anthropic, dieses Modell bietet Unterstützung bei der Erstellung von Zusammenfassungen, der Durchführung von Dialogen und kreativen Aufgaben.
- **Copilot:** Ist die wohl am besten in die Microsoft Office365-Welt integrierte KI-Applikation, welche vor allem in der Text-Bearbeitung eingesetzt wird. Durch die Verwendung des MS Rechtesystems (NTFS = New Technology File System) und der Data Loss Prevention (DLP)-Richtlinien kann Copilot sehr schnell, einfach und sicher implementiert werden.
- **Gemini:** Ein multimodales Modell von Google AI, das Texte, Bilder und Audiodateien verarbeitet und für vielfältige Anwendungsbereiche eingesetzt werden kann.
- **Perplexity:** Eine KI, die Informationen aus dem Internet sammelt und darauf basierend schnell präzise Antworten liefert.
- **NotebookLM:** Ein von Google AI entwickeltes Tool zur Organisation von Informationen, zur Entwicklung neuer Ideen und zur Erstellung maßgeschneiderter Inhalte.
- **Llama:** Ein Open-Source-Sprachmodell von Meta, das an spezifische Anforderungen angepasst werden kann und sowohl für Forschungszwecke als auch für praktische Anwendungen genutzt wird. (vgl. Davis/Brooks 2025)

Davis und Brooks unterstreichen, dass Unternehmen, die digitale Technologien strategisch in ihr KAM integrieren, nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen. Entscheidend sei dabei die Kombination aus technologischem Fortschritt und einer kundenorientierten Strategie. (vgl. Davis/Brooks 2025)

Trotz der zahlreichen Vorteile des KI-Einsatzes im Key Account Management dürfen potenzielle Risiken nicht außer Acht gelassen werden.

- Bias und Diskriminierung: KI-Modelle basieren auf historischen Daten und können Verzerrungen (Bias) enthalten. Wenn frühere Kaufentscheidungen oder Kundenprofile auf diskriminierenden Mustern beruhen, könnte die KI diese unreflektiert reproduzieren, was zu unfairen oder verzerrten Vertriebsempfehlungen führen kann.
- Mangelnde Transparenz (“Black Box”): Viele KI-Systeme arbeiten mit komplexen Algorithmen, deren Entscheidungsprozesse für Key Account Manager und Kunden schwer nachvollziehbar sind. Dies kann das Vertrauen in den Einsatz von KI im Vertrieb untergraben und zu Unsicherheiten bei der Kundenbetreuung führen.
- Ethische Herausforderungen: Die Automatisierung der Kundeninteraktion durch KI-gestützte Chatbots und Empfehlungssysteme kann die menschliche Komponente im Vertrieb verringern. Im Key Account Management, wo persönliche Beziehungen und individuelle Beratung essenziell sind, könnte dies langfristig zu einer Schwächung der Kundenbindung führen.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, müssen Unternehmen nicht nur auf technische Innovationen setzen, sondern auch Mechanismen entwickeln, um die Transparenz, Fairness und Sicherheit von KI-gestützten Vertriebsprozessen sicherzustellen. Eine Möglichkeit wäre der Einsatz von “Explainable AI” (XAI), die es ermöglicht, KI-Entscheidungen nachvollziehbar und überprüfbar zu machen. Im Key Account Management kommt der Digitalisierung eine besonders große Bedeutung zu, da sie individuelle Kundenbetreuung, Automatisierung und Effizienzsteigerung ermöglicht. Unternehmen, die digitale Technologien gezielt in ihr KAM integrieren, können langfristig wettbewerbsfähig bleiben und ihre Kundenbeziehungen nachhaltig optimieren. (vgl. Zupancic 2023b, S. 21f., S 223f.; Binckebanck et al. 2023)

Übersicht der Einsatzgebiete von KI im Vertrieb:

Einsatzgebiet	Beschreibung
Sichtbarkeit schaffen	Erstellung von Inhalten, um Bewusstsein bei Kunden zu schaffen, Sichtbarkeit generieren (vgl. Karlshaus 2023, S. 58)
Bedarfsprognosen	Zusammenhänge und Einflussfaktoren verstehen, bessere Planung und Ressourcenallokation (vgl. Binckebanck et al. 2023, S. 729)
Customer Experience	Kaufprozess, Bestellung, Nachverfolgung, After Sales (vgl. Rainsberger 2021, S. 134)
Dynamic Pricing	Individuelle, personalisierte Preise berechnen und anbieten, Rentabilität maximieren(vgl. Kreutzer 2019, S. 149)
Personalisierte Angebote	Maßgeschneiderte und individuelle Angebote und Vertragsbedingungen basierend auf Geschäftsbereich, Branche, Unternehmensgröße, Produktmix (vgl. Belz et al. 2021, S. 127)
Sichtbarkeit der Lieferkette	Echtzeit-Sichtbarkeit von Aufträgen, Arrival Prediction (vgl. Binckebanck et al. 2023, S. 723)
Sales Assistant	Live-Support im Callcenter, Optimierung der Callcenter-Aktivitäten, Stimmungsanalyse, NPS-Score (vgl. Scheed 2021, S. 191)
Empfehlungen	Produktempfehlung, Cross-Selling-Optionen, beste Versandoptionen (vgl. Rainsberger 2021, S. 158)
Kundensegmentierung	Analysieren der Kundendaten, personalisiertes Targeting (vgl. Lichtenthaler 2021, S. 272ff.)
Kundenservice	Änderungen, Statusaktualisierung, proaktive Benachrichtigungen, Suche in natürlicher Sprache, Authentifizierung (Davis/Brooks 2025)
Reklamationen	Analyse von Reklamationsunterlagen, Rechtsverträgen und Gültigkeit von Ansprüchen (vgl. Binckebanck et al. 2023, S. 163)
Vertragsmanagement	Erstellung von Kundenverträgen, Haftungsmanagement, Risikobewertung, Genehmigungsprozess (vgl. Belz et al. 2021, S. 136)

Tabelle 1: Digitalisierung / Einsatzgebiete im Vertrieb. Quelle: (vgl. Davis/Brooks 2025). Eigene Darstellung

Die zunehmende Integration von KI in das Key Account Management bietet zahlreiche Vorteile für den B2B-Vertrieb. Die Einsatzbereiche reichen von der Personalisierung von Angeboten über die Optimierung der Lieferkette bis hin zur Automatisierung von Kundenservice-Prozessen. Unternehmen, die KI-gestützte Technologien gezielt nutzen, können ihre Effizienz steigern,

Kosten senken und langfristige Wettbewerbsvorteile erzielen. Um den größten Mehrwert zu generieren, hängt die Auswahl der Einsatzgebiete von der gewählten Vertriebsstrategie ab.

3.3. Vertriebsstrategie im B2B

Das Key Account Management nimmt im Vertrieb eine zentrale Rolle ein, da es sich mit der systematischen Betreuung und Entwicklung strategisch wichtiger Kunden befasst. Eine gezielte Vertriebsstrategie im KAM ist entscheidend, um langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen, den Umsatz zu steigern und Wettbewerbsvorteile zu sichern. Verschiedene Strategien tragen dazu bei, das KAM effektiv zu gestalten, wobei die Wahl der Strategie von der Marktsituation, den Kundenanforderungen und den Unternehmenszielen abhängt. (Binckebanck et al. 2023, S. 50–55)

In dieser Arbeit werden unterschiedliche Vertriebsstrategien im KAM analysiert und anhand der relevanten Fachliteratur erläutert.

- Kundenzentrierte Vertriebsstrategie
- Beziehungsorientierte Vertriebsstrategie
- Wertbasierte Vertriebsstrategie
- Lösungsorientierte Vertriebsstrategie
- Digitale Vertriebsstrategie
- Wettbewerbsorientierte Vertriebsstrategie
- Nachhaltigkeitsorientierte Vertriebsstrategie

Eine der zentralen Strategien im KAM ist die **kundenzentrierte Vertriebsstrategie**. Dabei stehen die individuellen Bedürfnisse der Key Accounts im Fokus, um maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln. Unternehmen nutzen moderne CRM-Systeme, um Kundendaten zu analysieren und eine personalisierte Betreuung zu gewährleisten. Der Einsatz digitaler Technologien ermöglicht zudem eine intensivere Kundeninteraktion und fördert die langfristige Bindung. (vgl. Belz et al. 2021, S. 98)

Die **beziehungsorientierte Vertriebsstrategie** zielt darauf ab, eine vertrauensvolle und langfristige Partnerschaft mit den Key Accounts aufzubauen. Hierbei stehen persönliche

Interaktionen, regelmäßige Meetings und eine enge Zusammenarbeit im Mittelpunkt. Speziell im B2B-Vertrieb ist diese Strategie relevant, da der Entscheidungsprozess oft komplex ist und ein hohes Maß an Vertrauen zwischen den Partnern erfordert. (vgl. Büchel 2023, S. 132)

Eine **wertbasierte Vertriebsstrategie** fokussiert sich auf den zusätzlichen Nutzen, den das Unternehmen seinen Key Accounts bietet. Dabei geht es nicht nur um Preisgestaltung, sondern auch um Mehrwerte wie Servicequalität, Innovationskraft und strategische Beratung. Diese Strategie erfordert eine genaue Analyse der Kundenanforderungen sowie eine kontinuierliche Anpassung der angebotenen Lösungen. (vgl. Zupancic 2023a, S. 167)

Die **lösungsorientierte Vertriebsstrategie** basiert darauf, dass Unternehmen nicht nur Produkte oder Dienstleistungen anbieten, sondern komplette Lösungen für die spezifischen Herausforderungen ihrer Key Accounts entwickeln. Kollmann hebt hervor, dass die enge Abstimmung mit den Kunden sowie eine tiefe Marktkenntnis wesentliche Erfolgsfaktoren für diese Strategie sind. (vgl. Kollmann 2022, S. 355)

Die Digitalisierung hat den Vertrieb nachhaltig verändert, weshalb **digitale Vertriebsstrategien** immer mehr an Bedeutung gewinnen. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz, Automatisierung und datengetriebenen Analysen ermöglicht eine effizientere Kundenbetreuung und optimierte Entscheidungsprozesse. Besonders im Key Account Management können digitale Kanäle zur verbesserten Kommunikation und Kundeninteraktion genutzt werden. (vgl. Binckebanck et al. 2023, S. 57–60)

Die **wettbewerbsorientierte Vertriebsstrategie** zielt darauf ab, sich von der Konkurrenz abzuheben und eine Alleinstellung im Markt zu erreichen. Dazu gehört eine differenzierte Positionierung sowie die Entwicklung einzigartiger Verkaufsargumente (vgl. Karlshaus 2023, S. 193).

Diese Strategie kann besonders in stark umkämpften Märkten entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens sein. Eine zentrale Herausforderung im KAM ist die Preisgestaltung. Unternehmen setzen verschiedene Preisstrategien ein, darunter kostenbasierte, wertbasierte und wettbewerbsorientierte Preise. Kreutzer betont, dass eine dynamische Preisgestaltung, die sich an Marktveränderungen anpasst, entscheidend für den Erfolg ist. Darüber hinaus können Rabatte und individuelle Preisverhandlungen eine Rolle spielen. (vgl. Kreutzer 2021, S. 142)

Nachhaltigkeit gewinnt auch im Vertrieb an Bedeutung. Unternehmen setzen zunehmend auf nachhaltige Lieferketten, umweltfreundliche Produkte und transparente Geschäftspraktiken. Eine **nachhaltigkeitsorientierte Vertriebsstrategie** kann nicht nur zur Erfüllung regulatorischer Anforderungen beitragen, sondern auch ein entscheidender Differenzierungsfaktor sein (vgl. Thonet 2020, S. 90ff.).

Die Diskussion zeigt, dass keine der Vertriebsstrategien per se überlegen ist, sondern dass die optimale Wahl von verschiedenen Faktoren abhängt. Unternehmen müssen ihre spezifische Marktsituation, Kundenstruktur und internen Ressourcen berücksichtigen, um die richtige Strategie oder eine Kombination verschiedener Ansätze zu wählen. Der Einsatz digitaler Technologien kann viele Strategien unterstützen, indem er Effizienzgewinne ermöglicht und datenbasierte Entscheidungsgrundlagen schafft. Letztlich ist ein flexibler, strategisch ausgerichteter Ansatz entscheidend, um langfristigen Erfolg im Key Account Management sicherzustellen. (vgl. Binckebanck et al. 2023, S. 637–640)

3.4. Methoden und Modelle im Key Account Management

In der aktuellen wissenschaftlichen Literatur werden verschiedene Modelle des B2B-Vertriebs im Key Account Managements (KAM) diskutiert.

Methoden und Modelle im Key Account Management (KAM) bilden das Fundament für eine strukturierte und strategische Betreuung von Schlüsselkunden. Sie ermöglichen es Unternehmen, Kundenbeziehungen systematisch zu gestalten und langfristig auszubauen, um Wettbewerbsvorteile zu sichern. Dabei reicht die Bandbreite von funktionalen und institutionellen Ansätzen bis hin zu prozessorientierten Modellen, die auf die spezifischen Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten werden können (vgl. Belz et al. 2021, S. 129; Sieck 2020, S. 12).

Besonders in dynamischen Branchen wie der IKT-Industrie ist die Anwendung flexibler und adaptiver Methoden entscheidend, um auf sich wandelnde Marktbedingungen und technologische Entwicklungen reagieren zu können. Die Wahl des passenden Modells hängt dabei von Faktoren wie Unternehmensgröße, Branche und den Anforderungen der Key Accounts ab (vgl. Homburg et al. 2016, S. 334).

3.4.1. St. Galler KAM-Konzept

Das St. Galler Key Account Management (KAM)-Konzept ist ein umfassendes und praxisorientiertes Modell, das Unternehmen dabei unterstützt, ihre Beziehungen zu Schlüsselkunden systematisch zu gestalten und zu optimieren. Es basiert auf der sogenannten „Schlüssel-Schloss-Analogie“ und stellt eine strukturierte Herangehensweise dar, um KAM erfolgreich in die Unternehmensstrategie zu integrieren. (vgl. Belz et al. 2014, S. 5)

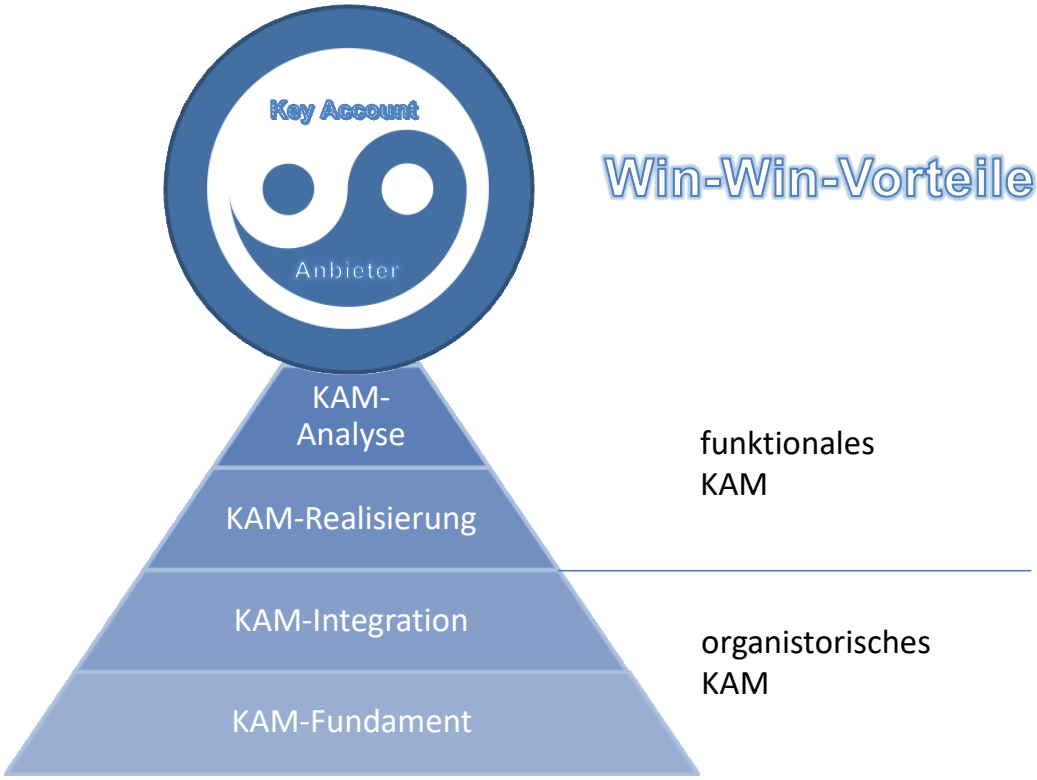

Abbildung 5: St. Galler KAM-Konzept. Quelle: in Anlehnung an Belz (2014, S. 6). Eigne Darstellung

Die Grafik verdeutlicht die pyramidenartige Struktur des St. Galler KAM-Konzepts, die aus vier aufeinander aufbauenden Stufen besteht. Diese Stufen sind essenziell für die Entwicklung langfristiger und nachhaltiger Kundenbeziehungen mit Win-Win-Vorteilen für Anbieter und Key Account. Die Basis bildet das organisatorische KAM, welches die strukturellen und prozessualen Rahmenbedingungen definiert. Darauf aufbauend erfolgt das funktionale KAM, das die strategische Umsetzung und operative Gestaltung beinhaltet. Die klare Differenzierung dieser

Ebenen stellt sicher, dass Unternehmen ein stabiles Fundament für ihre Key Account Management-Aktivitäten schaffen. (vgl. Belz et al. 2014, S. 5-12)

Das Modell betont die Notwendigkeit, KAM nicht isoliert, sondern als integralen Bestandteil der bestehenden Vertriebsstruktur und Unternehmenskultur zu verstehen. Unternehmen, die ihre Vertriebsstrategien an diesem Konzept ausrichten, profitieren von einer systematischen Vorgehensweise zur Identifikation, Betreuung und Weiterentwicklung strategisch wichtiger Kunden. Dies ist besonders für IKT-Unternehmen in Österreich von Relevanz, da die Digitalisierung und die technologischen Fortschritte neue Herausforderungen und Chancen im B2B-Vertrieb schaffen. (vgl. Belz et al. 2014)

Aufbau des St. Galler KAM-Konzepts

Das St. Galler KAM-Konzept gliedert sich in zwei zentrale Ebenen: die organisatorische Ebene und die operative Ebene, auch Corporate-Ebene genannt. Diese Ebenen sind durch sechs zentrale Dimensionen – die sogenannten „6 S“ – strukturiert: (vgl. Belz et al. 2021, S. 34f.)

- Screening: Identifikation und Priorisierung von Schlüsselkunden
- Strategy: Entwicklung kundenindividueller Strategien
- Solutions: Erstellung maßgeschneiderter Leistungspakete
- Skills: Förderung der Kompetenzen von Key Account Managern
- Structures: Aufbau geeigneter organisatorischer Strukturen
- Scorecard: Erfolgsmessung und Steuerung

(vgl. Belz et al. 2021, S. 36–39)

Diese systematische Strukturierung unterscheidet das St. Galler KAM-Konzept von anderen Modellen, die häufig weniger differenziert vorgehen oder spezifische Aspekte wie Strategie oder Kompetenzentwicklung nicht explizit adressieren (vgl. Zupancic 2025). Während traditionelle KAM-Ansätze oft den Verkaufsprozess oder die Kundenbindung fokussieren, verfolgt das St. Galler Modell eine ganzheitliche, unternehmensweite Integration.

Dieses Konzept bietet einen klaren Orientierungsrahmen zur Bewältigung aktueller Herausforderungen im Key Account Management. Besonders die zunehmende Digitalisierung und der Einsatz von KI erfordern strukturierte Vorgehensweisen, um Key Accounts optimal zu betreuen und langfristige Geschäftsbeziehungen zu sichern.

Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der gezielten Förderung der Fähigkeiten von Key Account Managern („Skills“). Neben fachlichen Kompetenzen werden auch soziale Fähigkeiten wie Verhandlungsführung, Beziehungsmanagement und interkulturelle Kommunikation vorausgesetzt (vgl. IMC-HSG 2025).

Während andere Modelle diesem Bereich oft nur geringe Bedeutung beimessen, integriert das St. Galler Konzept diese Aspekte direkt in seine Struktur.

Der Einsatz von KI kann das St. Galler KAM-Konzept sinnvoll ergänzen, indem datenbasierte Analysen und Automatisierungsprozesse genutzt werden, um operative Effizienz zu steigern.

- Datengestützte Planung: KI hilft bei der Analyse von Kundenverhalten und Markttrends, was eine präzisere Segmentierung und Strategieentwicklung ermöglicht (vgl. Hesse 2024; Lichtenthaler 2021, S. 273).
- Automatisierung: Routineaufgaben wie CRM-Pflege oder Meeting-Protokolle können durch KI effizienter gestaltet werden (vgl. Sieck 2020, 2024).
- Personalisierung: KI unterstützt bei der Erstellung individueller Angebote, was die Kundenzufriedenheit erhöht (vgl. Hesse 2024).

Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Der Erfolg des St. Galler KAM-Konzepts hängt maßgeblich von der konsequenten Integration in die Unternehmensstrategie ab. Widerstände aus dem Vertrieb, unzureichende IT-Systeme oder mangelnde Schulungen der Mitarbeiter können die Umsetzung erschweren (vgl. Zupancic 2025). Dennoch bietet das Konzept durch seine Flexibilität eine solide Grundlage, um auf sich verändernde Marktbedingungen zu reagieren und nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Besonders in technologiegetriebenen Branchen wie der IKT-Industrie kann das St. Galler KAM-Konzept als wertvolles Instrument zur strategischen Kundenführung genutzt werden. (vgl. Belz et al. 2021)

3.4.2. Sales Driven Strategy von Zupancic

Die vertriebsorientierte Unternehmensstrategie in einer Sales Driven Company (SDC) ist die Basis für das strategische Key Account Management (KAM)-Modell von Prof. Dr. Dirk Zupancic. Sie ist

eine der fundiertesten und praxisorientiertesten Ansätze im Bereich des KAM. Sie wurde hauptsächlich für Unternehmen entwickelt, die ihre Schlüsselkundenbeziehungen systematisch und strategisch ausbauen möchten. Das Modell basiert auf Zupancics umfangreicher Forschung und praktischer Erfahrung, die er in seinem Buch Sales Drive (2023) sowie in zahlreichen Seminaren und Veröffentlichungen dargelegt hat. (vgl. Zupancic 2023b)

Ein zentrales Prinzip des strategischen KAM-Modells ist die konsequente Kundenorientierung. Zupancic betont, dass Schlüsselkunden nicht nur als Käufer, sondern als langfristige Partner betrachtet werden sollten. Dies erfordert ein tiefes Verständnis der individuellen Bedürfnisse und Herausforderungen jedes Kunden. Durch diese Herangehensweise können maßgeschneiderte Lösungen entwickelt werden, die echten Mehrwert schaffen und die Kundenbindung stärken. (vgl. Zupancic 2023b, S. 45–48)

Darüber hinaus hebt Zupancic hervor, dass Kundenorientierung nicht nur eine Aufgabe des Vertriebs ist, sondern in allen Unternehmensbereichen verankert sein muss. Dies erfordert eine unternehmensweite Kultur der Zusammenarbeit und Kommunikation, um sicherzustellen, dass alle Abteilungen auf die Bedürfnisse der Schlüsselkunden ausgerichtet sind (vgl. Zupancic 2023b, S. 50).

Ein Alleinstellungsmerkmal des Modells ist die enge Verknüpfung von KAM- mit der Unternehmensstrategie. Zupancic argumentiert, dass Key Accounts einen erheblichen Einfluss auf den Gesamterfolg eines Unternehmens haben und daher auf höchster Ebene priorisiert werden müssen (vgl. Zupancic 2023b, S.63).

Dies umfasst:

- Die Allokation von Ressourcen für Key Accounts
- Die Entwicklung spezifischer Strategien für Schlüsselkunden
- Die Einbindung der Geschäftsführung in wichtige Entscheidungen

Zupancic betont außerdem, dass eine klare Differenzierung zwischen Key Accounts und anderen Kunden notwendig ist, um sicherzustellen, dass die begrenzten Ressourcen effizient eingesetzt werden (vgl. Zupancic 2023b, S. 65–68).

Das Modell legt großen Wert auf eine strukturierte Vorgehensweise bei der systematischen Analyse und Planung von Key Account Strategien. Ein zentraler Bestandteil ist die Erstellung eines detaillierten Account Plans, der folgende Elemente umfasst:

- Bedarfsanalyse: Identifikation der spezifischen Anforderungen des Kunden.
- Strategieentwicklung: Definition klarer Ziele und Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele.
- Erfolgsmessung: Einsatz geeigneter Key Performance Indicators (KPI) zur Überwachung des Fortschritts. (vgl. Zupancic 2023b, S. 85–88)

Zupancic empfiehlt zudem den Einsatz moderner Tools wie dem Value Proposition Canvas oder CRM-Systemen, um datenbasierte Entscheidungen zu treffen und kreative Lösungen zu entwickeln (vgl. Zupancic 2023b, S. 90).

Ein weiterer zentraler Aspekt des Modells ist die Fähigkeit zur dynamischen Anpassung an sich wandelnde Marktbedingungen. Zupancic hebt hervor, dass Unternehmen flexibel bleiben müssen, um auf neue Herausforderungen wie Digitalisierung oder veränderte Kundenanforderungen reagieren zu können. (vgl. Zupancic 2023b, S. 120–123)

Dieses Prinzip macht das Modell besonders relevant für IKT-Unternehmen in Österreich und weltweit, da diese in einem hochdynamischen Umfeld agieren.

Das strategische KAM-Modell von Zupancic ist besonders geeignet für IKT-Unternehmen aufgrund folgender Faktoren:

- Technologische Komplexität: IKT-Unternehmen müssen oft hochspezialisierte Lösungen anbieten.
- Globalisierung: Viele IKT-Unternehmen betreuen internationale Kunden mit komplexen Anforderungen.
- Digitalisierung: Der Einsatz moderner Technologien wie KI oder Cloud-Lösungen erfordert eine Integration digitaler Tools in das KAM. (vgl. Zupancic 2023b, S. 150)

Durch die Anwendung dieses Modells können IKT-Unternehmen ihre Schlüsselkundenbeziehungen systematisch gestalten und gleichzeitig flexibel auf Veränderungen reagieren.

Das strategische KAM-Modell von Dirk Zupancic bietet einen klar strukturierten Ansatz zur Betreuung von Schlüsselkunden und hebt sich durch seine strategische Ausrichtung sowie praxisorientierte Umsetzung ab. Es kombiniert Kundenorientierung mit systematischer Planung und dynamischer Anpassungsfähigkeit und liefert dadurch wertvolle Impulse für Unternehmen in dynamischen Märkten wie der IKT-Branche. (vgl. Zupancic 2023b, 2023c)

3.4.3. Agiles Key Account Management und Adaptive Selling

Agiles Key Account Management (KAM) und Adaptive Selling sind zwei moderne Ansätze, die Unternehmen dabei unterstützen, ihre Vertriebs- und Kundenmanagementprozesse flexibler und kundenorientierter zu gestalten. Beide Konzepte sind besonders relevant für dynamische Branchen wie die IKT-Industrie, in der technologische Innovationen und sich schnell ändernde Kundenanforderungen eine zentrale Rolle spielen.

Agiles Key Account Management

Agiles KAM überträgt die Prinzipien agiler Methoden, wie sie ursprünglich aus der Softwareentwicklung bekannt sind, auf das Key Account Management. Ziel ist es, durch iterative Prozesse und flexible Anpassungen schneller auf Veränderungen reagieren zu können. Dieser Ansatz ist besonders geeignet für Unternehmen, die in einem dynamischen Marktumfeld agieren.

Merkmale des Agilen KAM:

- Iterative Planung: Strategien werden in kurzen Zyklen entwickelt und regelmäßig überprüft, um flexibel auf neue Entwicklungen reagieren zu können.
- Kundenzentrierung: Die enge Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden steht im Mittelpunkt. Kunden werden aktiv in Entscheidungsprozesse eingebunden.
- Cross-funktionale Teams: Teams aus verschiedenen Abteilungen arbeiten zusammen, um maßgeschneiderte Lösungen für Schlüsselkunden zu entwickeln.
- Flexibilität: Schnelle Anpassungen an Marktveränderungen oder neue Kundenanforderungen sind essenziell. (vgl. Sieck 2020, S. 78)

Adaptive Selling: Der moderne Ansatz für den Vertrieb

Das Konzept des Adaptive Selling, wie es von John Myers in seinem Buch Adaptive Selling: How to Succeed During Times of Disruption (2021) beschrieben wird, bietet eine innovative und flexible Herangehensweise an den Verkaufsprozess. Es basiert auf der Idee, dass erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter ihre Verkaufsstrategien dynamisch an die Bedürfnisse und Verhaltensweisen ihrer Kunden anpassen. Dieser Ansatz ist besonders in Zeiten disruptiver Veränderungen relevant, da er Unternehmen ermöglicht, auf sich transformierende Marktbedingungen und Kundenanforderungen effektiv zu reagieren. (vgl. Myers 2021)

Der Begriff Adaptive Selling wurde erstmals von Rosann L. Spiro und Barton Weitz geprägt und basiert auf der Annahme, dass Anpassungsfähigkeit die Verkaufsperformance signifikant steigern kann (vgl. Myers 2021, S. 45; vgl. Spiro/Weitz 1990, S. 61–69).

Grundprinzipien des Adaptive Selling

Myers (2021) betont, dass ein starres Festhalten an standardisierten Verkaufsprozessen in der heutigen dynamischen Geschäftswelt nicht mehr ausreicht. Erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter zeichnen sich durch ihre Fähigkeit aus, situativ zu agieren und ihre Methoden an die jeweiligen Gegebenheiten anzupassen (vgl. Myers 2021, S. 7–9). Dies umfasst die Nutzung verschiedener Verkaufsmethoden wie Spin Selling, Consultative Selling oder Challenger Selling, je nachdem, welche Methode für die jeweilige Situation am besten geeignet ist (vgl. Myers 2021, S. 13–16).

Ein zentraler Aspekt des Adaptive Selling ist die Bedeutung von Beziehungen im gesamten Verkaufsprozess. Myers hebt hervor, dass der Aufbau und die Pflege von Beziehungen entscheidend für den langfristigen Erfolg sind. Dies erfordert ein tiefes Verständnis der individuellen Bedürfnisse und Präferenzen der Kunden sowie die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen. (vgl. Myers 2021, S. 28–31)

Das Konzept der SOCIAL STYLEs spielt eine zentrale Rolle im Adaptive Selling. Es handelt sich dabei um ein Modell zur Analyse und Anpassung an unterschiedliche Persönlichkeitstypen von Kunden. Myers beschreibt vier grundlegende SOCIAL STYLEs – analytisch, treibend, einfühlsam und expressiv – und erläutert, wie Vertriebsmitarbeiter ihre Kommunikation und Herangehensweise entsprechend anpassen können (vgl. Myers 2021, S. 36–46). Dieses Modell wird als Schlüssel zur Verbesserung der Effektivität aller Verkaufsansätze betrachtet.

Vorteile des Adaptive Selling

- Erhöhte Kundenzufriedenheit: Durch die individuelle Anpassung an Kundenbedürfnisse können Vertriebsmitarbeiter gezielt Mehrwert schaffen und langfristige Beziehungen aufbauen (vgl. Myers 2021, S. 20).
- Höhere Abschlussquoten: Die situative Anpassung der Verkaufsstrategie führt zu einer besseren Ansprache der Kundenbedürfnisse und erhöht somit die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Abschlusses (vgl. Myers 2021, S. 32).
- Effektive Nutzung von Daten: Adaptive Selling ermöglicht eine datenbasierte Analyse des Kundenverhaltens und unterstützt so fundierte Entscheidungen im Verkaufsprozess (vgl. Myers 2021, S. 45).

Für IKT-Unternehmen ist Adaptive Selling besonders relevant, da diese Branche durch hohe Komplexität und schnelle technologische Veränderungen geprägt ist. Kunden haben oft spezifische Anforderungen an Produkte oder Dienstleistungen, was eine flexible Anpassung der Verkaufsstrategie erfordert. Myers' Ansatz bietet hier wertvolle Leitlinien zur Verbesserung der Kundenbeziehungen und zur Steigerung der Vertriebseffizienz (vgl. Myers 2021, S. 55).

Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Merkmale	Agiles KAM	Adaptives Selling
Fokus	Strategische Kundenbetreuung	Operativer Verkaufsprozess
Ziel	Langfristige Anpassung an Kundenbedürfnisse	Situative Anpassung während des Verkaufs
Methodik	Iterative Prozesse, cross-funktionale Teams	Flexibilität in Verkaufstechniken
Relevanz für IKT	Hohe Relevanz für komplexe Projekte	Hohe Relevanz für individuelle Verkaufsgespräche

Tabelle 2: Agiles KAM vs. Adaptive Selling. Quelle: Eigene Darstellung

Die Tabelle 2 zeigt die Unterschiede der beiden Ansätze – agiles KAM vs. Adaptive Selling. Obwohl Flexibilität und Kundenorientierung betont werden, unterscheiden sie sich in ihrem Fokus, im Ziel, in der Methodik und in ihrer Relevanz.

3.4.4. Buying- und Selling-Center

Im modernen B2B-Vertrieb spielen das Buying Center und das Selling Center eine zentrale Rolle bei der Steuerung und Umsetzung von Verkaufsprozessen. Während das Buying Center die Entscheidungsstrukturen auf Kundenseite beschreibt, umfasst das Selling Center die internen Vertriebsstrukturen des Anbieters (vgl. Belz et al. 2021, S. 45). Beide Konzepte sind eng miteinander verknüpft und beeinflussen maßgeblich die Verkaufsstrategie sowie die Effektivität des Key Account Managements.

Das **Buying Center** umfasst alle Personen und Abteilungen innerhalb eines Unternehmens, die an einer Kaufentscheidung beteiligt sind. Dieses Konzept basiert auf der Annahme, dass Kaufentscheidungen in Unternehmen multifunktional getroffen werden und unterschiedliche Rollen eingenommen werden (vgl. Homburg et al. 2016, S. 212; Fili et al. 2025, S.141).

Folgende Rollen sind zu unterscheiden:

- Initiator: Identifiziert das Problem und startet den Beschaffungsprozess.
- User: Die eigentlichen Nutzer des Produkts oder der Dienstleistung.
- Influencer: Beeinflusst die Entscheidung durch technisches oder fachliches Wissen.
- Gatekeeper: Kontrolliert den Informationsfluss innerhalb des Unternehmens.
- Decider: Trifft die finale Kaufentscheidung.
- Buyer: Führt die Kaufabwicklung durch. (vgl. Biesel 2013, S. 298; Krämer/Mauer 2023, S. 78)

Durch die zunehmende Digitalisierung und Automatisierung haben sich die Entscheidungsprozesse im Buying Center geändert. Laut Binckebanck (2023) führt die Integration von KI im Beschaffungsprozess zu einer verstärkten Nutzung datengetriebener Entscheidungsfindung, wodurch menschliche Einflussfaktoren teilweise reduziert werden (vgl. Binckebanck et al. 2023, S. 105).

Das **Selling Center** beschreibt die vertriebsseitige Struktur auf Anbieterseite und umfasst alle internen Akteure, die an der Kundeninteraktion beteiligt sind (vgl. Belz et al. 2021, S. 132). In modernen Unternehmen besteht das Selling Center häufig aus interdisziplinären Teams, um Kundenbedürfnisse bestmöglich zu bedienen.

Typische Rollen innerhalb eines Selling Centers sind:

- Key Account Manager: Zentrale Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden.
- Pre-Sales-Spezialisten: Verantwortlich für technische Unterstützung und Angebotsentwicklung.
- Customer Success Manager: Begleitet den Kunden nach dem Kauf und optimiert die Nutzung des Produktes.
- Marketing- und Produktmanagement: Entwickelt maßgeschneiderte Services und Lösungen basierend auf Kundenfeedback.
- Geschäftsleitung und Vertriebssupport: Unterstützt strategische Entscheidungen und Ressourcenplanung. (vgl. Büchel 2023, S. 78)

Die Zusammensetzung eines Selling Centers variiert je nach Unternehmensstrategie und Produktkomplexität. Besonders in der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)-Branche ist eine enge Verzahnung zwischen Vertrieb, IT und Service notwendig (vgl. BMK 2012; Büchel 2023, S. 78ff.).

3.5. Vertrieb im Wandel

Die digitale Transformation eröffnet Unternehmen neue Möglichkeiten, Verkaufschancen durch datenbasierte Ansätze zu identifizieren und gezielt zu bearbeiten.

3.5.1. Verkaufschancen datengestützt identifizieren und potentialorientiert bearbeiten

Der Einsatz moderner Technologien wie Predictive Analytics und künstlicher Intelligenz (KI) in CRM-Systemen ermöglicht es, Kundenbedürfnisse präzise zu analysieren und Vertriebsressourcen effizient einzusetzen. (vgl. Badmus et al. 2024, S. 623f.) Die Grundlage der datengestützten Identifikation von Verkaufschancen ist die systematische Erfassung und Auswertung von Daten entlang der gesamten Customer Journey. Moderne CRM-Systeme sowie Predictive-Analytics-Tools ermöglichen es, Muster in historischen Daten zu erkennen und daraus zukünftige Kaufwahrscheinlichkeiten abzuleiten (vgl. Scheed 2021, S. 196).

Methoden der Datenauswertung

- Predictive Analytics: Durch die Analyse vergangener Transaktionen und Interaktionen können Unternehmen potenzielle Kunden identifizieren, die mit hoher Wahrscheinlichkeit einen Kauf tätigen werden (vgl. Kumar/Garg 2018, S. 33ff.).
- Kunden-Segmentierung: Die Einteilung der Kunden in homogene Gruppen auf Basis von Kriterien wie Umsatzpotenzial oder Kaufverhalten hilft, gezielte Vertriebsstrategien zu entwickeln (vgl. Schuster 2022, S. 203; Badmus et al. 2024, S. 624).
- Lead Scoring: Leads werden anhand von Attributen wie Unternehmensgröße oder Branche bewertet, um Prioritäten im Vertrieb zu setzen (vgl. Scheed 2021, S. 106).

Ein zentraler Vorteil dieser Ansätze ist die Effizienzsteigerung im Vertrieb: Statt Ressourcen auf alle potenziellen Kunden zu verteilen, können sich Vertriebsteams auf die vielversprechendsten Chancen konzentrieren.

Diese **potenzialorientierte Bearbeitung von Verkaufschancen** zielt darauf ab, Kunden mit dem höchsten Umsatzpotenzial gezielt anzusprechen. Dabei spielt die Bewertung des Kundenwerts eine entscheidende Rolle. Laut Scheed (2021) ist es essenziell, den Fokus auf jene Kunden zu legen, deren langfristiger Wert für das Unternehmen am größten ist (vgl. Scheed 2021, S. 199ff.).

Strategien zur Potenzialausschöpfung

- Cross-Selling und Up-Selling: Bestehende Kundenbeziehungen werden genutzt, um zusätzliche Produkte oder höherwertige Varianten anzubieten (vgl. Binckebanck et al. 2023, S. 72).
- Regionale Potenziale erschließen: Regionale Unterschiede in der Nachfrage können durch gezielte Marktanalysen identifiziert und bearbeitet werden (vgl. Schuster 2022, S. 40f.).
- Individualisierte Ansprache: Mithilfe von KI können personalisierte Angebote erstellt werden, die auf die spezifischen Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind (vgl. Binckebanck et al. 2023, S. 74).

Die Realität zeigt jedoch, dass viele Unternehmen Schwierigkeiten haben, ihre Vertriebsressourcen optimal einzusetzen. Oft fehlt es an einer klaren Strategie zur Priorisierung von Kundenpotenzialen sowie an der Integration moderner Analysetools in bestehende Systeme (vgl. Schuster 2022, S. 192ff.). Um diese Herausforderungen zu bewältigen, empfiehlt sich eine

stärkere Verzahnung zwischen Vertrieb und Marketing sowie regelmäßige Schulungen der Mitarbeitenden.

Wechselwirkungen zwischen Datenanalyse und Potenzialorientierung

Die Kombination aus datenbasierter Analyse und potenzialorientierter Bearbeitung ermöglicht eine ganzheitliche Optimierung des Vertriebsprozesses. Laut Scheed (2021) sollten Unternehmen nicht nur auf kurzfristige Verkaufserfolge abzielen, sondern den langfristigen Kundenwert in den Mittelpunkt stellen (vgl. Scheed 2021, S. 201f.).

Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen sowie den Einsatz integrierter Plattformen wie Customer Data Platforms (CDPs), die Daten aus verschiedenen Quellen bündeln und analysieren. Die datengestützte Identifikation und potenzialorientierte Bearbeitung von Verkaufschancen sind essenzielle Bestandteile moderner Vertriebsstrategien. Während Predictive Analytics und CRM-Systeme helfen, vielversprechende Chancen frühzeitig zu erkennen, sorgt die Fokussierung auf potenzialstarke Kunden für eine effiziente Ressourcennutzung. Unternehmen sollten diese Ansätze kombinieren und kontinuierlich weiterentwickeln, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen. (vgl. Scheed 2021; Schuster 2022, S. 261ff.)

3.5.2. Digital Hybrid Selling im B2B-Vertrieb

Digital Hybrid Selling geht über die reine Digitalisierung hinaus, indem es analoge und digitale Kanäle nahtlos integriert, um eine effiziente und kundenorientierte Ansprache zu ermöglichen. Dieses Kapitel beleuchtet die theoretischen Grundlagen, Erfolgsfaktoren sowie aktuelle Trends und Herausforderungen des Digital Hybrid Selling im B2B-Vertrieb.

Digital Hybrid Selling kombiniert persönliche Kundeninteraktionen mit digitalen Vertriebsmethoden, um den gesamten Verkaufsprozess flexibler und effizienter zu gestalten. Diese Strategie ermöglicht es Unternehmen, auf die sich wandelnden Bedürfnisse der Kunden einzugehen und gleichzeitig die Effizienz ihrer Vertriebsprozesse zu steigern (vgl. Fischer/Seidenstricker 2024, S. 623–637). Der Ansatz basiert auf der Integration von Technologien wie CRM-Systemen, Videokonferenzen und KI-gestützten Tools in traditionelle Vertriebsprozesse. (vgl. Kober 2022, S. 21ff.)

Der Erfolg von Digital Hybrid Selling hängt maßgeblich von der Fähigkeit eines Unternehmens ab, analoge und digitale Kanäle effektiv zu integrieren. Laut Kober (2022) ist eine klare Strategie erforderlich, um die Vorteile beider Ansätze zu maximieren (vgl. Kober 2022, S. 35–38).

Die Schlüsselkomponenten dazu sind:

- Technologische Infrastruktur: Der Einsatz moderner Tools wie CRM-Systeme, KI-gestützter Plattformen und Videokonferenzlösungen ist essenziell.
- Schulungen der Mitarbeitenden: Vertriebsteams müssen in der Nutzung digitaler Technologien geschult werden, um deren Potenzial auszuschöpfen (vgl. Kober 2022, S. 43–46).
- Kundenorientierung: Die Bedürfnisse der Kunden sollten im Mittelpunkt stehen, um langfristige Beziehungen aufzubauen (vgl. Schuster 2022, S. 171).

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Fähigkeit zur Anpassung an unterschiedliche Marktbedingungen und Kundenerwartungen. Unternehmen müssen flexibel genug sein, um sowohl digitale als auch persönliche Interaktionen anzubieten (vgl. Binckebanck et al. 2023, S. 72).

Trends und Herausforderungen im Digital Hybrid Selling

Die zunehmende Bedeutung von Technologien wie künstlicher Intelligenz (KI) und Automatisierung prägt das Digital Hybrid Selling maßgeblich:

- KI-gestützte Analysen: Diese helfen dabei, Verkaufschancen frühzeitig zu identifizieren und personalisierte Angebote zu erstellen.
- Omni- und Multichannel-Strategien: Die Integration verschiedener Kanäle sorgt für ein konsistentes Kundenerlebnis (vgl. Schuster 2022, S. 303).
- Social Selling: Plattformen wie LinkedIn werden immer wichtiger für die Neukundengewinnung und den Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen (vgl. Binckebanck et al. 2023, S 75).

Trotz zahlreicher Vorteile bringt Digital Hybrid Selling auch erhebliche Herausforderungen mit sich. Die Implementierung neuer Technologien erfordert erhebliche Investitionen in Zeit und finanzielle Ressourcen. Unternehmen müssen geeignete Systeme auswählen, diese in bestehende Strukturen integrieren und Mitarbeitende entsprechend schulen. Zudem kann die

Einführung neuer Prozesse auf Skepsis und Widerstand innerhalb der Belegschaft stoßen. Um eine erfolgreiche Anpassung an die veränderten Arbeitsweisen zu gewährleisten, sind gezielte Schulungen und durchdachte Change Management Strategien erforderlich. Ein weiteres zentrales Problem stellt der Umgang mit sensiblen Kundendaten dar (vgl. Engels 2023, S. 527). Die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und strenger Datenschutzrichtlinien ist essenziell, um rechtliche Risiken zu minimieren. Unternehmen müssen daher umfassende Compliance-Maßnahmen implementieren, technische Sicherheitsvorkehrungen treffen und regelmäßige Audits durchführen, um den Schutz der Daten sicherzustellen (vgl. Deloitte 2025).

Digital Hybrid Selling ist ein zukunftsweisender Ansatz im B2B-Vertrieb, der digitale Technologien mit traditionellen Methoden kombiniert und so eine höhere Effizienz sowie eine stärkere Kundenorientierung ermöglicht. Erfolgreiche Unternehmen müssen diese Herausforderungen aktiv angehen, um das volle Potenzial von Digital Hybrid Selling auszuschöpfen, und sie zeichnen sich durch eine klare Strategie aus, die auf technologischer Exzellenz sowie einer konsequenten Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kunden basiert. Trotz bestehender Herausforderungen bietet dieser Ansatz erhebliche Wettbewerbsvorteile in einem zunehmend dynamischen Marktumfeld. (vgl. Kober 2022, S. 1–6)

3.5.3. Co-Creation - Wertebasierter Verkauf

Im modernen B2B-Vertrieb gewinnen Co-Creation und wertebasierter Verkauf zunehmend an Bedeutung. Beide Ansätze zielen darauf ab, Kundenbedürfnisse stärker in den Mittelpunkt zu rücken und durch eine enge Zusammenarbeit sowie eine klare Nutzenkommunikation nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Co-Creation beschreibt die gemeinsame Entwicklung von Lösungen mit Kunden, während der wertebasierte Verkauf den spezifischen Nutzen eines Angebots für den Kunden in den Fokus stellt (vgl. Jacob et al. 2020, S. 373ff.).

Co-Creation: Gemeinsame Wertschöpfung basiert auf der aktiven Einbindung von Kunden in den Entwicklungsprozess von Produkten oder Dienstleistungen. Ziel ist es, durch die Zusammenarbeit innovative Lösungen zu schaffen, die exakt auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten sind (vgl. Jacob et al. 2020, S. 377). Dieser Ansatz fördert nicht nur die Innovationskraft eines Unternehmens, sondern stärkt auch die Kundenbindung.

Ein Beispiel für erfolgreiche Co-Creation ist die Entwicklung individueller Lösungen im Rahmen von Workshops mit Kunden. Hierbei wird der Kunde als gleichwertiger Partner betrachtet, dessen Perspektiven und Anforderungen aktiv in den Prozess einfließen (vgl. Zupancic 2023b, S. 75). Allerdings erfordert Co-Creation eine klare Strukturierung und ausreichend Ressourcen, um sicherzustellen, dass beide Seiten von der Zusammenarbeit profitieren.

Wertebasierter Verkauf: Value-Based Selling bzw. nutzenorientierte Kommunikation legt den Schwerpunkt auf den Mehrwert eines Produkts oder einer Dienstleistung für den Kunden. Dabei geht es nicht um den Preis oder technische Spezifikationen, sondern darum, wie das Angebot zur Erreichung der individuellen Ziele des Kunden beiträgt (vgl. Jacob et al. 2020, S. 377f.).

Ein zentraler Bestandteil dieses Ansatzes ist die Fähigkeit des Vertriebsteams, den Nutzen des Angebots glaubhaft zu kommunizieren. Techniken wie Return on Investment (ROI)-Berechnungen oder Storytelling helfen dabei, den Wert des Produkts greifbar zu machen und Vertrauen aufzubauen (vgl. Zupancic 2023b, S. 78). Dies ist besonders wichtig in einem wettbewerbsintensiven Marktumfeld, in dem sich Unternehmen durch eine klare Nutzenkommunikation differenzieren können.

Synergien zwischen Co-Creation und wertebasiertem Verkauf

Die Kombination von Co-Creation und wertebasiertem Verkauf ermöglicht es Unternehmen, ihre Vertriebsstrategien ganzheitlich zu optimieren. Während Co-Creation dazu beiträgt, maßgeschneiderte Lösungen gemeinsam mit dem Kunden zu entwickeln, stellt der wertebasierte Verkauf sicher, dass diese Lösungen erfolgreich kommuniziert werden (vgl. Jacob et al. 2020, S. 55; Zupancic 2023b, S. 80). Diese integrierte Herangehensweise stärkt nicht nur die Beziehung zum Kunden, sondern erhöht auch die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Abschlusses.

Co-Creation und wertebasierter Verkauf sind zentrale Ansätze im modernen B2B-Vertrieb. Sie fördern eine stärkere Kundenorientierung und ermöglichen es Unternehmen, sich durch innovative Lösungen und eine klare Nutzenkommunikation vom Wettbewerb abzuheben. Um diese Strategien erfolgreich umzusetzen, sind jedoch Investitionen in Mitarbeiterschulungen sowie eine enge Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen erforderlich. (vgl. Jacob et al. 2020; Zupancic 2023b)

3.5.4. Digital verbunden / Einsatz von KI in der Kundenkommunikation im KAM

Im B2B-Vertrieb sind digitale Kundenschnittstellen und Touchpoints mittlerweile unverzichtbar, um die steigenden Anforderungen an Effizienz, Personalisierung und Reaktionsgeschwindigkeit zu erfüllen. Künstliche Intelligenz (KI) spielt hierbei eine zentrale Rolle, da sie die Kundenkommunikation optimiert und den gesamten Vertriebsprozess unterstützt. (vgl. Binckebanck et al. 2023, S. 716–718)

In der ersten Phase des Kaufprozesses, der sogenannten Educate-Phase, ist es ein weit verbreiteter Irrtum zu glauben, dass die eigene Webseite bereits als effektiver Touchpoint dient. Tatsächlich befindet sich der potenzielle Kunde in diesem Stadium noch nicht aktiv auf der Suche nach Lösungen oder Antworten. Vielmehr ist ihm sein Problem häufig noch gar nicht bewusst oder er setzt sich nicht gezielt damit auseinander. Daher ist es essenziell, den Kunden an den Orten zu erreichen, an denen er sich üblicherweise aufhält. Dabei geht es nicht um aktive Akquise Methoden, sondern um die strategische, passive Platzierung von Inhalten, die die Aufmerksamkeit potenzieller Kunden wecken. Erst wenn diese Aufmerksamkeit geschaffen wurde, kann die gezielte Weiterleitung auf die Unternehmenswebseite erfolgen. Es ist jedoch ein Trugschluss, Inhalte lediglich auf der Webseite zu veröffentlichen und darauf zu warten, dass Kunden diese eigenständig entdecken. In der Educate-Phase steht daher die Aufklärung im Vordergrund. Klassische Werbekanäle können hierbei eine Rolle spielen, müssen jedoch mit relevanten, informativen Inhalten bespielt werden. (vgl. Rainsberger 2022, S. 170f.)

Noch besser eignen sich digitale und interaktive Kanäle, über die eine gezielte Informationsvermittlung erfolgen kann. Dazu zählen unter anderem soziale Medien, Artikel in Fachzeitschriften, Vorträge, Online-Veranstaltungen, Webinare, Konferenzen, Diskussionsforen, Netzwerke sowie andere Webseiten, auf denen sich die Zielgruppe typischerweise aufhält. Die Wahl der richtigen Kanäle und Inhalte ist entscheidend, um potenzielle Kunden frühzeitig zu erreichen und sie auf eine spätere Kaufentscheidung vorzubereiten. (vgl. Rainsberger 2022, S. 172)

Das folgende Kapitel beleuchtet die Bedeutung digitaler Kundenschnittstellen, die Rolle von Touchpoints sowie den gezielten Einsatz von KI in der Kundenkommunikation.

Digitale Kundenschnittstellen und Touchpoints sind die Berührungspunkte zwischen Unternehmen und Kunden entlang der Customer Journey. Im digitalen Zeitalter haben sich diese Berührungspunkte stark diversifiziert und umfassen Kanäle wie Websites, Social Media, E-Mail-Marketing und virtuelle Meetings (vgl. Gupta et al. 2025, S. 5). Eine nahtlose Integration dieser Kanäle ist entscheidend, um ein konsistentes Kundenerlebnis zu gewährleisten.

Die Bedeutung digitaler Touchpoints zeigt sich hauptsächlich in der zunehmenden Nutzung von Omnichannel-Strategien. Diese ermöglichen es Unternehmen, ihre Botschaften über verschiedene Plattformen hinweg kohärent zu gestalten und so eine stärkere Kundenbindung zu erzielen (vgl. Rashedi 2024, S. 42f.). Studien zeigen, dass bis 2025 etwa 80 % aller B2B-Vertriebsinteraktionen digital stattfinden werden (vgl. Karlshaus 2023, S. 78). Unternehmen müssen daher ihre digitalen Schnittstellen kontinuierlich optimieren.

Künstliche Intelligenz revolutioniert die Kundenkommunikation im B2B-Bereich durch Automatisierung, Personalisierung und datengetriebene Analysen. KI-gestützte Tools wie Chatbots, Predictive Analytics und maschinelles Lernen helfen Unternehmen dabei, effizienter auf Kundenbedürfnisse einzugehen (vgl. Rashedi 2024, S. 87f.).

Eine der größten Stärken von KI liegt in ihrer Fähigkeit zur Hyperpersonalisierung. Durch die Analyse großer Datenmengen kann KI individuelle Kundenpräferenzen erkennen und maßgeschneiderte Angebote erstellen (vgl. Gupta et al. 2025, S. 8). Beispielsweise nutzen Unternehmen wie IBM KI-Tools wie Watson, um personalisierte Empfehlungen basierend auf Verhaltensdaten zu generieren. Dies verbessert nicht nur die Kundenzufriedenheit, sondern stärkt auch langfristige Geschäftsbeziehungen (vgl. Karlshaus 2023, S. 83).

KI ermöglicht zudem die Automatisierung von Routineaufgaben wie Terminplanung oder Follow-ups. Dadurch können Vertriebsteams mehr Zeit für wertschöpfende Aktivitäten aufwenden (vgl. Rashedi 2024, S. 135). Chatbots bieten rund um die Uhr Unterstützung und beantworten häufig gestellte Fragen in Echtzeit – ein entscheidender Vorteil in einer globalisierten Geschäftswelt.

Trotz ihrer Vorteile bringt der Einsatz von KI auch Herausforderungen mit sich. Datenschutzanforderungen und ethische Fragen müssen berücksichtigt werden, besonders bei

der Verarbeitung sensibler Kundendaten (vgl. Karlshaus 2023, S. 85). Zudem erfordert die Implementierung moderner KI-Systeme erhebliche Investitionen in Technologie und Schulungen.

Synergien zwischen digitalen Schnittstellen und KI

Die Kombination aus digitalen Schnittstellen und KI schafft eine leistungsstarke Grundlage für eine effiziente Kundenkommunikation im B2B-Bereich. Während digitale Touchpoints den Zugang zu Kunden erleichtern, sorgt KI für eine zielgerichtete Ansprache und eine Optimierung der Interaktionen entlang der gesamten Customer Journey (vgl. Rashedi 2024, S. 19, 33).

Ein Beispiel hierfür ist der Einsatz von Predictive Analytics zur Identifikation potenzieller Verkaufschancen: Durch die Integration von CRM-Systemen mit KI können Unternehmen frühzeitig Muster im Kaufverhalten erkennen und ihre Vertriebsstrategien entsprechend anpassen (vgl. Karlshaus 2023, S. 88; Badmus et al. 2024, S. 623).

Digitale Kundenschnittstellen und Touchpoints bilden zusammen mit dem Einsatz von KI das Rückgrat moderner B2B-Kundenkommunikation. Sie ermöglichen es Unternehmen nicht nur effizienter zu arbeiten, sondern auch stärker auf individuelle Kundenbedürfnisse einzugehen. Um das volle Potenzial dieser Technologien auszuschöpfen, müssen Unternehmen jedoch kontinuierlich in ihre digitale Infrastruktur investieren und gleichzeitig datenschutzrechtliche Anforderungen berücksichtigen. (vgl. Gupta et al. 2025; Rashedi 2024; Karlshaus 2023)

3.6. Datenschutz

Dieser Abschnitt beleuchtet die rechtlichen Rahmenbedingungen, die Umsetzung der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) im B2B-Bereich sowie die Auswirkungen des European Union Artificial Intelligence Act (EU AI Act) mit Fokus auf Österreich. (vgl. WKO 2024; RTR 2024; Digital Austria 2024)

3.6.1. Die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)

Die Datenschutz-Grundverordnung (EU) 2016/679 (DSGVO) bildet den zentralen Rechtsrahmen für den Datenschutz in der Europäischen Union und ist auch für B2B-Unternehmen verbindlich und regelt die Verarbeitung personenbezogener Daten und legt strenge Anforderungen an deren

Schutz fest (vgl. Datenschutzbehörde 2016). Die Verarbeitung personenbezogener Daten, insbesondere Kundendaten sowie Informationen über alle Geschäftspartner umfasst das Erheben, Speichern, Nutzen und Löschen dieser Daten (vgl. European Union 2024; Kollmann 2022, S. 510; Krämer/Mauer 2023, S. 4–8).

Moderne CRM-Systeme, die KI-gestützte Analysen und datengetriebenen Entscheidungsfindung ermöglichen und damit die Vertriebsentscheidungen nachhaltig beeinflussen sind besonders zu berücksichtigen (vgl. Kober 2022, S. 56).

Unternehmen müssen sicherstellen, dass ihre Selling-Center-Prozesse diesen Anforderungen entsprechen, um Compliance-Risiken zu minimieren (vgl. Kreutzer 2019, S. 5–8).

Pflichten der Unternehmen

- Nachweis der Einhaltung: Unternehmen müssen dokumentieren können, dass sie die DSGVO-Vorgaben einhalten.
- Meldung von Datenschutzverletzungen: Verstöße müssen innerhalb von 72 Stunden gemeldet werden.
- Benennung eines Datenschutzbeauftragten: Dies ist erforderlich bei umfangreicher Verarbeitung sensibler Daten. (vgl. Datenschutzbehörde 2016; Krämer/Mauer 2023, S. 194)

Im Marketing und Vertrieb sind personenbezogene Daten essenziell für zielgerichtete Kampagnen und Kundenansprache. Hierbei müssen Unternehmen mindestens eine Rechtsgrundlage wie Einwilligung oder berechtigtes Interesse nachweisen können (vgl. Kollmann 2022, S. 510). Zudem unterliegt das Profiling strengen Vorgaben (vgl. Krämer/Mauer 2023, S. 172f.).

Zusätzlich sind Unternehmen verpflichtet, technische und organisatorische Maßnahmen zu ergreifen, um die Sicherheit der verarbeiteten Daten zu gewährleisten. Dazu zählen beispielsweise Verschlüsselungstechnologien sowie regelmäßige Schulungen der Mitarbeitenden. (vgl. Datenschutzbehörde 2016)

3.6.2. Der EU AI Act: Auswirkungen auf den Datenschutz

Der EU AI Act, offiziell als Verordnung (EU) 2024/1689 bezeichnet, wurde am 13. Juni 2024 vom Europäischen Parlament und dem Rat verabschiedet. Diese Verordnung legt harmonisierte Regeln für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) fest und zielt darauf ab, vertrauenswürdige KI in Europa zu fördern. (vgl. European Union 2024)

Der EU AI Act klassifiziert KI-Systeme in 4 verschiedene Kategorien:

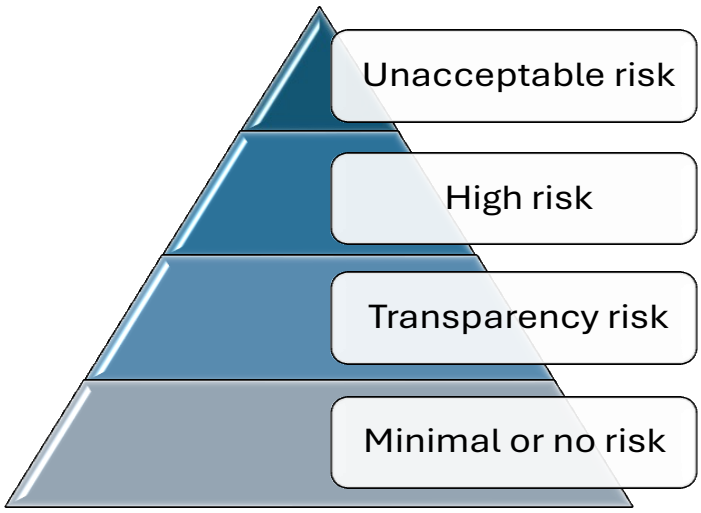

Abbildung 6: Risikokategorien EU AI Act. Quelle European Commision, Eigene Darstellung

Der EU AI Act unterteilt KI-Systeme basierend auf ihrem Risikopotential in vier Kategorien, die jeweils unterschiedliche regulatorische Anforderungen mit sich bringen.

KI-Systeme mit **unvertretbarem Risiko** (Unacceptable risk) sind verboten, da sie fundamentale Rechte verletzen oder erhebliche gesellschaftliche Gefahren darstellen. Dazu zählen etwa soziale Bewertungssysteme (Social Scoring), unterschwellige Manipulationstechnologien und biometrische Echtzeitüberwachung im öffentlichen Raum.

Als **hochriskant** (High risk) gelten KI-Anwendungen, die wesentliche Auswirkungen auf Sicherheit oder Grundrechte haben. Diese Systeme sind erlaubt, unterliegen jedoch strengen Auflagen bezüglich Datenqualität, Transparenz und menschlicher Kontrolle. Dazu gehören etwa automatisierte Kreditwürdigkeitsprüfungen, personalisierte Preisgestaltung, KI-gestützte Einstellungsverfahren und medizinische Diagnosesysteme.

KI-Systeme mit **begrenztem Risiko** (Transparency risk) erfordern keine direkte Regulierung, unterliegen jedoch Transparenzpflichten. Nutzer müssen darüber informiert werden, dass sie mit einer KI interagieren. Beispiele sind Chatbots im Kundenservice, automatisierte Texterkennung oder Empfehlungssysteme im Onlinehandel.

Als **minimales Risiko** (Minimal or no risk) gelten KI-Anwendungen, die keine relevanten Auswirkungen auf Personenrechte oder Sicherheit haben. Diese unterliegen keinen regulatorischen Einschränkungen und umfassen beispielsweise Spam-Filter, KI-gestützte Suchalgorithmen oder Rechtschreibkorrekturen. (vgl. European Commission 2025)

KI-Systeme, die in Unternehmen zur automatisierten Entscheidungsfindung in Kundenbeziehungen eingesetzt werden, werden als hochriskant eingestuft, wenn sie potenziell die Rechte der Kunden beeinflussen. Dann müssen gemäß dem AI Act folgende Anforderungen erfüllen werden:

- Risikomanagementsysteme implementieren: Es müssen Prozesse etabliert werden, die potenzielle Risiken identifizieren, bewerten und mindern.
- Hohe Datenqualität sicherstellen: Die verwendeten Datensätze müssen relevant, repräsentativ und fehlerfrei sein, um Verzerrungen zu vermeiden.
- Transparenz gewährleisten: Nutzer und Betroffene müssen über den Einsatz von KI-Systemen informiert werden, speziell wenn Entscheidungen automatisiert getroffen werden.
- Menschliche Aufsicht sicherstellen: Es müssen Mechanismen vorhanden sein, die es menschlichen Aufsichtspersonen ermöglichen, die Funktion des KI-Systems zu überwachen und bei Bedarf einzugreifen.

Die Nichteinhaltung dieser Vorschriften kann zu erheblichen Sanktionen führen, einschließlich Geldstrafen von bis zu 7 % des weltweiten Jahresumsatzes eines Unternehmens.

Zusammenfassend stellt der EU AI Act einen bedeutenden Schritt in der Regulierung von Künstlicher Intelligenz dar und hat direkte Auswirkungen auf den Einsatz von KI im Vertrieb und Key Account Management. Unternehmen sind angehalten, sich proaktiv mit den neuen Regelungen auseinanderzusetzen, um Compliance sicherzustellen und potenzielle Risiken zu minimieren. (vgl. Digital Austria 2024)

4. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

In diesem Kapitel werden die zentralen theoretischen Subforschungsfragen anhand aktueller wissenschaftlicher Literatur sowie unter Rückgriff auf den Theorieteil dieser Arbeit systematisch beantwortet. Ziel ist es, durch eine vertiefende Analyse der Chancen, Risiken und Potenziale digitaler Vertriebsmethoden sowie des Einsatzes von KI eine fundierte theoretische Basis für den nachfolgenden empirischen Teil zu schaffen.

Theoretische Subforschungsfragen:

1. Welche Chancen und Risiken der Digitalisierung sowie des KI-Einsatzes im Vertrieb werden in der wissenschaftlichen Fachliteratur diskutiert?

2. Welche Potenziale digitaler Vertriebsmethoden und KI-gestützter Tools werden in der Literatur für das Key Account Management beschrieben?

4.1. Chancen und Risiken der Digitalisierung sowie des KI-Einsatzes im Vertrieb

Die Digitalisierung des Vertriebs und der zunehmende Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) bringen tiefgreifende Veränderungen mit sich. Unternehmen profitieren von einer Vielzahl an Chancen, sehen sich jedoch auch mit signifikanten Herausforderungen konfrontiert, die als nicht zu unterschätzende Risiken dargestellt werden. Die Literatur zeigt deutlich, dass diese Entwicklungen Unternehmen zwingen, ihre Vertriebsstrategien grundlegend zu überdenken und neu auszurichten. (vgl. Binckebanck et al. 2023, S. 817ff.)

Zu den häufig zitierten Chancen zählt die Automatisierung von Routineaufgaben, wie beispielsweise die Pflege von CRM-Daten, das Management von Terminen oder die Erstellung von Angebotsdokumenten. Diese Aufgaben werden durch KI-gestützte Systeme effizienter ausgeführt, wodurch mehr Zeit für kundennahe Tätigkeiten bleibt (vgl. Kreutzer/Sirrenberg 2019, S. 150). Weiterhin trägt die Digitalisierung zu einer deutlich verbesserten Datenverfügbarkeit bei, was die Entwicklung datenbasierter Verkaufsstrategien unterstützt. Big Data und Predictive

Analytics erlauben es, Kundenverhalten besser zu analysieren, Markttrends frühzeitig zu erkennen und passgenaue Maßnahmen abzuleiten (vgl. Wirtz/Weyerer 2019b, S. 9f.).

Ein weiteres zentrales Potenzial liegt in der personalisierteren Kundenansprache. KI kann dazu eingesetzt werden, das Verhalten und die Präferenzen einzelner Kunden oder Kundensegmente zu identifizieren und personalisierte Angebote zu erstellen (vgl. Rainsberger 2021, S. 113). Solche Individualisierungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit erfolgreicher Geschäftsabschlüsse, insbesondere im B2B-Bereich, wo langfristige und vertrauensvolle Beziehungen entscheidend sind. Auch die Optimierung der Preisgestaltung durch Dynamic-Pricing-Modelle stellt einen häufig genannten Vorteil dar (vgl. Kreutzer 2019, S.9). Diese Modelle ermöglichen es, Preise dynamisch an Marktsituation, Wettbewerb und individuelle Kundenhistorie anzupassen, was die Rentabilität verbessern kann. KI unterstützt bei einer effizienteren Leadgenerierung, sie kann potenzielle Kunden identifizieren und die Kontaktaufnahme erleichtern, indem sie qualifizierte Leads automatisch generiert und bewertet (vgl. Davis/Brooks 2025).

Dennoch zeigt die Literatur auch eine Reihe von Risiken auf. Ein zentrales Problem stellt die mangelhafte Datenqualität in vielen Unternehmen dar, wodurch KI-Systeme nur eingeschränkt nutzbar sind (vgl. Wirtz/Weyerer 2019a, S. 4-9). Hinzu kommen rechtliche Herausforderungen, insbesondere im Hinblick auf die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) und den EU AI Act. Diese fordern von Unternehmen ein hohes Maß an Compliance und Transparenz bei der Datenverarbeitung (vgl. European Commission 2025). Die Verwendung von KI-Modellen bringt zudem Erklärbarkeitsprobleme mit sich, da viele Systeme als „Black Boxes“ agieren und ihre Entscheidungen nicht vollständig nachvollziehbar sind (vgl. Binckebanck et al. 2023, S. 105).

Darüber hinaus bestehen ethische Bedenken, etwa im Zusammenhang mit algorithmischen Verzerrungen (Bias) oder der Ersetzung zwischenmenschlicher Interaktionen durch automatisierte Systeme. KI-Modelle basieren auf historischen Daten und können Bias enthalten, die zu unfairen oder diskriminierenden Entscheidungen führen (vgl. Rainsberger 2021, S. 158).

Durch die Abhängigkeit von der Technologie riskieren Unternehmen, die sich stark auf KI-gestützte Systeme verlassen, bei Systemausfällen oder Fehlfunktionen massive betriebliche Beeinträchtigungen zu erleiden. Gerade im Key Account Management, wo das Vertrauen in die Beziehungsgestaltung eine zentrale Rolle spielt, kann eine übermäßige Technologisierung als

kontraproduktiv wahrgenommen werden. Die Digitalisierung und Automatisierung kann dazu führen, dass persönliche Kundenbeziehungen geschwächt werden, besonders im Vertrieb im KAM, wo direkte Interaktionen entscheidend sind (vgl. Belz et al. 2021, S. 127).

4.2. Potenziale digitaler Vertriebsmethoden und verkaufsunterstützender Tools mit KI

Die Potenziale digitaler Vertriebsmethoden und KI-gestützter Tools im Key Account Management (KAM) sind vielschichtig und reichen von der Prozessautomatisierung bis hin zur strategischen Weiterentwicklung der Kundenbeziehungen. Die wissenschaftliche Fachliteratur zeigt, dass insbesondere durch den Einsatz generativer KI-gestützter Vertriebsmethoden und -tools erhebliche Effizienzgewinne realisierbar sind (vgl. Binckebanck et al. 2023, S. 345–351).

Ein besonders wichtiges Einsatzfeld ist Predictive Analytics. Auf Basis historischer Daten können Vertriebsteams potenzielle Verkaufschancen frühzeitig identifizieren und priorisieren. Dadurch wird nicht nur die Ressourcenverwendung optimiert, sondern auch die strategische Planung auf eine verlässlichere Grundlage gestellt. KI-basierte Systeme analysieren vergangene Verkaufsdaten und prognostizieren zukünftige Verkaufschancen, was die Planung und Steuerung erleichtert (vgl. Wirtz/Weyerer 2019b, S. 10).

Weiterhin ermöglichen digitale Tools eine tiefgreifende Personalisierung der Kundenansprache. KI-Systeme sind in der Lage, Kundenbedürfnisse automatisiert zu analysieren und maßgeschneiderte Inhalte zu generieren, wodurch sich insbesondere im strategischen Kundenumfeld die Abschlussraten erhöhen lassen. KI kann individuelle, personalisierte Angebote unterbreiten, was die Erfolgsquoten steigert. (vgl. Rainsberger 2021, S. 94)

Zusätzlich kommen Chatbots und virtuelle Assistenten zum Einsatz, die eine kontinuierliche Kundenbetreuung gewährleisten und einfache Anfragen automatisiert beantworten können. Automatisierte Kommunikationssysteme bieten Kunden rund um die Uhr Support und steigern die Effizienz im Vertrieb. (vgl. Karlshaus 2023, S. 152)

Auch die automatisierte Angebots- und Vertragsgestaltung ist ein relevantes Einsatzgebiet, bei dem individuelle Bedingungen und kundenbezogene Informationen berücksichtigt werden,

dabei kann KI Vertragsinhalte dynamisch anpassen und individualisierte Angebote generieren (vgl. Davis/Brooks 2025).

KI-Modelle können Preise dynamisch gestalten, und basierend auf Nachfrage, Wettbewerb und Kundenhistorie optimieren. (vgl. Kreutzer 2021, S. 365f.)

Das KAM profitiert zudem vom Konzept des Agilen Key Account Managements, welches schnelle Reaktionsmöglichkeiten auf sich ändernde Kundenanforderungen erlaubt und durch digitale Tools unterstützt wird (vgl. Sieck 2020, S. 81). Adaptive Selling, als situativer Ansatz zur Kundenkommunikation, lässt sich durch KI-gestützte Systeme weiter verfeinern, da diese kontextabhängigen Informationen in Echtzeit bereitstellen können. (vgl. Spiro/Weitz 1990; Myers 2021, S. 16–25)

Nicht zuletzt ermöglicht die Digitalisierung eine nahtlose Verknüpfung von Vertrieb, Marketing und Service, wodurch Kundendaten effizienter genutzt und strategische Entscheidungen fundierter getroffen werden können. Digitale Tools wie CRM-Systeme, ergänzt um KI-Funktionalitäten, schaffen ein konsistentes Bild des Kunden über alle Berührungspunkte hinweg und erleichtern die langfristige Betreuung strategischer Accounts. (vgl. Binckebanck et al. 2023, S. 67–76)

Fazit

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Digitalisierung und der gezielte Einsatz von KI tiefgreifende Auswirkungen auf den Vertrieb und besonders auf das Key Account Management haben. Die Chancen liegen klar in der Effizienzsteigerung, einer verbesserten Kundenansprache und datengetriebenen Entscheidungsprozessen. Gleichzeitig bestehen ernstzunehmende Risiken in Bezug auf Datenschutz, ethische Fragestellungen und die potenzielle Schwächung der persönlichen Beziehungsebene.

Die Integration von Big Data und Künstlicher Intelligenz (KI) stellt einen zentralen Fortschritt im Vertrieb dar. Während Big Data enorme Datenmengen bereitstellt, ermöglicht KI deren gezielte Analyse und Nutzung für datengetriebene Entscheidungen. Besonders im Key Account Management steigert diese Kombination die Effizienz erheblich, da Predictive Analytics und Machine Learning präzisere Marktprognosen und eine optimierte Kundenansprache ermöglichen.

Die Customer Journey entwickelt sich durch diese Technologien zu einem immer mehr datengetriebenen Instrument, das IKT-Unternehmen dabei unterstützt, Kundenprozesse zu optimieren und langfristige, wertschöpfende Beziehungen aufzubauen. Durch die Möglichkeit, Kundenverhalten präzise vorherzusagen, lassen sich individualisierte Angebote erstellen, die den Vertriebserfolg steigern.

Besonders für IKT-Unternehmen ist Agiles Key Account Management (KAM) ein wichtiger Ansatz, um auf das dynamische Marktumfeld und sich ändernde Kundenbedürfnisse schnell reagieren zu können. Dabei ist die Kombination aus Agilität und datengetriebenen Vertriebsmethoden essenziell. Während Agiles KAM langfristige strategische Partnerschaften fördert, ermöglicht Adaptive Selling eine situative Anpassung der Kommunikation mit Kunden. Diese Kombination stellt eine vielversprechende Strategie dar, um Unternehmen sowohl strategisch als auch operativ erfolgreicher zu machen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass der KI-gestützte Vertrieb eine enorme Transformation durchläuft. Unternehmen, die in der Lage sind, Big Data und KI zielgerichtet einzusetzen, profitieren von effizienteren Vertriebsprozessen, präziseren Kundenanalysen und optimierten Vertriebsstrategien. Trotz bestehender Herausforderungen wie Datenschutz, Transparenz und ethischen Fragestellungen ist die richtige Balance zwischen Technologieeinsatz und menschlicher Interaktion der Schlüssel.

Für IKT-Unternehmen, die sich in einem hochdynamischen Marktumfeld bewegen, eröffnet sich durch den Einsatz digitaler Tools und KI die Möglichkeit, ihre Vertriebsprozesse zu professionalisieren und auf ein neues strategisches Niveau zu heben. Dabei gilt es, die Technologie nicht als Ersatz für menschliche Fähigkeiten zu verstehen, sondern als deren gezielte Ergänzung. Der nachhaltige Erfolg im Key Account Management hängt letztlich davon ab, inwieweit es gelingt, die Potenziale digitaler Systeme mit einer kundenzentrierten, wertebasierten und strategisch fundierten Vertriebsarbeit zu verbinden.

5. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

In diesem Kapitel werden die Schritte der Datenerhebung und -auswertung beschrieben, die im Rahmen meiner Untersuchung durchgeführt wurden. Dabei wird zunächst das qualitative Forschungsdesign erläutert, einschließlich der Auswahl der Methode, der Samplingstrategie sowie der konkreten Vorgehensweise bei der Datenerhebung und -analyse.

5.1. Methodik (Methodenwahl)

In der Sozialforschung wird grundsätzlich zwischen quantitativer und qualitativer Forschung unterschieden.

Quantitative Forschungsdesigns basieren auf der Erhebung numerischer Daten und zeichnen sich durch einen hohen Grad an Standardisierung aus. Zu Beginn des Forschungsprozesses werden Hypothesen formuliert, die im Rahmen der Datenerhebung und -auswertung überprüft und entweder bestätigt oder widerlegt werden sollen. (vgl. Diekmann 2023, S. 535f.)

Im Gegenzug dazu richtet sich qualitative Forschung auf die Interpretation von Sinnzusammenhängen und subjektiven Bedeutungen. Sie ermöglicht es, komplexe soziale Phänomene im jeweiligen Kontext zu erfassen, ohne sie in vorab definierte Antwortkategorien zu pressen (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 23f.; Misoch 2019, S. 33).

In dieser Arbeit liegt der Fokus auf der Erfassung individueller Erfahrungen, Sichtweisen und Deutungsmuster von Expert*innen im österreichischen IKT-Sektor. Es geht darum, die subjektiven Bedeutungen organisationaler Veränderungen und technologischer Entwicklungen im Vertrieb zu verstehen, darum erscheint eine qualitative Vorgehensweise als besonders geeignet. Diese ermöglicht einen vertieften Zugang zu sozialen Wirklichkeiten, indem sie auf Offenheit und Kontextbezug abzielt und sich flexibel an das Untersuchungsfeld anpasst. (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 21; Misoch 2019, S. 31)

Da im Rahmen dieser Arbeit untersucht wird, wie sich neue digitale Möglichkeiten konkret auf die Praxis des Key Account Managements auswirken, würde ein standardisiertes, quantitatives Vorgehen zu kurz greifen. Vielmehr erscheint es sinnvoll, den befragten Expert*innen die

Möglichkeit zu geben, ihre Erfahrungen frei zu artikulieren und eigene Schwerpunkte zu setzen. Durch die Offenheit des qualitativen Interviews kann somit auf Aspekte eingegangen werden, die durch geschlossene Fragen möglicherweise unentdeckt blieben (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 29).

5.2. Qualitätssicherung und Gütekriterien

Im Rahmen dieser Masterarbeit wird besonderes Augenmerk auf die Einhaltung ausgewählter Gütekriterien qualitativer Forschung gelegt. Diese Kriterien orientieren sich an den Ausführungen von Kuckartz/Rädiker (2018) und dienen der Sicherstellung der wissenschaftlichen Qualität der erhobenen Daten und deren Auswertung. Besondere Aufmerksamkeit wurde der Einhaltung qualitativer Gütekriterien gewidmet: Glaubwürdigkeit, Übertragbarkeit, Zuverlässigkeit und Bestätigbarkeit (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 202).

5.3. Qualitatives Forschungsdesign

Das gewählte Forschungsdesign basiert auf der Annahme, dass die untersuchten Phänomene – insbesondere der Einsatz von Künstlicher Intelligenz und neue Arbeitsweisen im Key Account Management – nicht unabhängig von ihren sozialen, organisationalen und technologischen Kontexten verstanden werden können. Qualitative Forschung ist in diesem Sinn besonders geeignet, komplexe Veränderungsprozesse in der Tiefe zu erfassen und neue Erkenntnisse auch jenseits bestehender theoretischer Modelle zu generieren (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 31).

Im Zentrum des Forschungsdesigns steht das leitfadengestützte Experteninterview, das sich methodisch an den Grundsätzen offener, themenzentrierter Gesprächsführung orientiert. Die Rolle der Forschenden wird dabei nicht als distanzierte Beobachterin verstanden, sondern als aktiv fragende, strukturierende und interpretierende Instanz innerhalb des Forschungsprozesses (vgl. Misoch 2019, S. 118). Ziel ist es, über dialogische Exploration sowohl individuelle Erfahrungen als auch strukturelle Muster sichtbar zu machen, die für das Verständnis der Transformation im IKT-Vertrieb von Relevanz sind.

5.4. Sampling

Die Auswahl der Interviewpartner*innen erfolgte im Sinne eines zielgerichteten, theoretisch begründeten Samplings (Purposive Sampling), um tiefergehende Einblicke in spezifische soziale Kontexte zu gewinnen. Dabei werden nicht repräsentative Zufallsstichproben angestrebt, sondern gezielt Personen ausgewählt, die aufgrund ihrer Expertise und Erfahrung relevantes Wissen zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen können (vgl. Misoch 2019, S. 103f.).

Ziel der Stichprobenauswahl war es, verschiedene Perspektiven auf den Wandel der Vertriebsarbeit im Key Account Management innerhalb der österreichischen IKT-Branche abzubilden. Aus diesem Grund wurden Interviewpartner*innen aus mehreren zentralen Funktionsbereichen für das Forschungsthema ausgewählt. Dazu zählten Geschäftsführer*innen und Vertriebsleiter*innen der größten IKT-Unternehmen in Österreich, die als Entscheidungsträger maßgeblich an der strategischen Ausrichtung und organisatorischen Gestaltung des Key Account Managements beteiligt sind. Ergänzend wurden Brancheninsider*innen sowie IKT-Geschäftsentwicklungsexperten befragt, die aufgrund ihrer beratenden oder übergreifenden Funktion einen breiteren Blick auf Entwicklungen, Herausforderungen und Best Practices im IKT-Vertrieb einnehmen können.

Die Auswahl wurde unter Berücksichtigung des Kriteriums theoretischer Relevanz getroffen: Die befragten Personen zeichnen sich durch ihre langjährige Erfahrung, ihre Nähe zur operativen Vertriebsarbeit sowie durch ihre strategische Sicht auf Transformationsprozesse im Vertrieb aus. Durch diese gezielte Zusammenstellung sollte gewährleistet werden, dass sowohl unternehmensinterne Sichtweisen als auch externe, übergreifende Perspektiven in die Analyse einfließen.

Insgesamt wurden zehn leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. Die Gespräche hatten eine Gesamtdauer von etwa zehn Stunden. Durch die gezielte Auswahl der Interviewpartner*innen konnte eine thematische Sättigung erreicht werden, die für qualitative Forschung nicht durch die Größe der Stichprobe, sondern durch die inhaltliche Dichte und Relevanz der Aussagen definiert ist (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 51).

5.5. Datenerhebung und Durchführung der Interviews

Nach der Festlegung des qualitativen Forschungsdesigns und der Definition des Zielsamples wurde ab Dezember 2024 mit der Kontaktaufnahme der ausgewählten Expert*innen begonnen. Die Anfragen zur Teilnahme am Interview erfolgten entweder telefonisch oder schriftlich per E-Mail. Eine Darstellung des Anschreibens zur Intervieweinladung liegt im Anhang. Diese direkte Ansprache ermöglichte es, den Hintergrund der Studie kurz zu erläutern, die Relevanz der jeweiligen Expertise zu betonen und die Rahmenbedingungen des Interviews transparent zu machen. Ziel war es, sowohl Interesse als auch Vertrauen bei den potenziellen Gesprächspartner*innen aufzubauen – ein zentraler Aspekt qualitativer Interviewforschung (vgl. Misoch 2019, S. 112f.).

Die Durchführung der Interviews erfolgte zwischen Jänner und März 2025. Die Gespräche wurden – je nach zeitlicher und örtlicher Verfügbarkeit der Interviewpartner*innen – entweder persönlich vor Ort oder online via Microsoft Teams bzw. ZOOM durchgeführt. Dabei wurde auf eine ruhige Umgebung sowie eine störungsfreie technische Infrastruktur geachtet. Alle Interviews wurden nach vorheriger Terminvereinbarung unter Einhaltung der vereinbarten Rahmenbedingungen geführt. Die Gesprächsdauer betrug durchschnittlich etwa 60 Minuten. Nach ausdrücklicher Zustimmung der Gesprächspartner*innen wurden sämtliche Interviews mittels Tonaufnahme dokumentiert. Die Einwilligung zur Erhebung, Speicherung und Verarbeitung der personenbezogenen Daten erfolgte gemäß den Bestimmungen der DSGVO schriftlich. Ein Beispiel der DSGVO Vereinbarung ist im Anhang. Die Teilnehmenden wurden über den Zweck der Erhebung, ihre Rechte sowie die geplante Speicherdauer informiert und unterzeichneten die vorbereitete Einverständniserklärung.

Die Expert*innen-Gespräche erfolgten mittels halbstrukturierter Interviews auf Basis eines thematisch geleiteten Interviewleitfadens. Diese Form verbindet ein gewisses Maß an Standardisierung mit der Möglichkeit zur vertiefenden Exploration. Die Struktur des Leitfadens sorgt für eine thematische Vergleichbarkeit zwischen den Interviews, während die offene Gestaltung Raum für spontane Vertiefungen und individuelle Erzählungen lässt. Dadurch können sowohl theoriegeleitete als auch erfahrungsbasierte Perspektiven systematisch erfasst werden (vgl. Misoch 2019, S. 118–120).

Vor der eigentlichen Feldphase wurde am 9. Jänner 2025 ein **Pretest**-Interview durchgeführt, um den Erhebungsprozess methodisch abzusichern. Dieses Testinterview diente sowohl der organisatorischen als auch inhaltlichen Erprobung. Es umfasste die Vereinbarung und Durchführung eines Interviewtermins, die Auswahl der Interviewlokation, die Anwendung des Interviewleitfadens sowie die technische Durchführung der Tonaufnahme. Im Anschluss erfolgte die schriftliche Reflexion des Interviews in Form eines Postskripts, das erste Eindrücke zum Gesprächsverlauf, zur Gesprächsdynamik sowie zur Eignung der Fragen dokumentierte. Die Transkription des Interviews wurde zeitnah angefertigt, in das Auswertungsprogramm MAXQDA importiert und einer ersten Kodierung unterzogen. Ziel des Pretestings war es, mögliche Unklarheiten im Leitfaden oder technische Schwächen im Ablauf frühzeitig zu identifizieren und gegebenenfalls anzupassen (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 55).

Eine Übersicht der durchgeführten Interviews ist in Tabelle 3 dargestellt.

Interview-Nr.	Position / Funktion	Durchführungsform	Datum	Dauer
IP 01	Salesmanager	vor Ort	09.01.2025	00:48:17
IP 02	Vertriebsleiter	vor Ort	12.01.2025	00:51:26
IP 03	Business Development Manager	vor Ort	20.02.2025	00:57:28
IP 04	Sales Director	vor Ort	24.02.2025	01:04:10
IP 05	Geschäftsführer/Sales Trainer	vor Ort	25.02.2025	01:03:17
IP 06	CEO/KI-Experte	online MS Teams	04.03.2025	01:01:13
IP 07	CIO	vor Ort	18.03.2025	01:08:22
IP 08	Sales Director	vor Ort	25.03.2025	01:05:15
IP 09	GF / Innovation Sales Coach	online ZOOM	25.03.2025	01:05:26
IP 10	Director Sales	vor Ort	01.04.2025	00:56:06

Tabelle 3: Übersicht der Experten-Interviews. Quelle: Eigene Darstellung

5.5.1. Transkriptionsregeln

Die Interviews wurden vollständig transkribiert. Dabei kam das Transkriptionssystem nach Dresing/Pehl (2018) zur Anwendung, wie es im WIFI-Leitfaden (2022) empfohlen wird. Das Ziel war eine lesbare, zugleich strukturierte Verschriftlichung des gesprochenen Textes, die sich für eine inhaltlich-strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz eignet.

Die zentralen Transkriptionsregeln lauten:

- Es wurde wörtlich, jedoch nicht lautsprachlich transkribiert. Dialekt wurde ins Schriftdeutsche überführt.
- Satzabbrüche wurden geglättet, nicht hörbare Stellen mit „[…]“ gekennzeichnet.
- Füllwörter („äh“, „hm“) wurden nicht transkribiert, Pausen wurden mit (…) markiert
- Sprecherbeiträge wurden durch die Kürzel „I:“ (Interviewer*in) und „IP:“ (Interviewpartner*in) gekennzeichnet.
- Zeilennummerierung und einheitliche Formatierung wurden gemäß Wifi Leitfaden und den formalen Anforderungen umgesetzt.

(vgl. Dresing/Pehl 2018, S. 21ff.; WIFI-Leitfaden, 2022, S. 78f.)

Alle Transkripte wurden als PDF-Dokumente gespeichert und dokumentiert.

5.5.2. Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden wurde entlang der Hauptforschungsfrage und der beiden empirischen Subforschungsfragen entwickelt. Ziel war es, durch thematisch fokussierte, gleichzeitig aber offen formulierte Fragen, differenzierte Einschätzungen und Erfahrungen der Interviewpartner*innen zum Einsatz Künstlicher Intelligenz im KAM im IKT-Vertrieb zu erfassen.

Der Leitfaden gliedert sich in vier thematische Hauptkategorien:

1. Einsatz von KI im Vertrieb
2. Auswirkungen auf den Vertrieb und das KAM
3. Herausforderungen und Bedenken
4. Zukunftsperspektiven

Diese wurden wiederum in Subkategorien unterteilt, etwa zu eingesetzten Technologien, Reaktionen der Mitarbeitenden oder strategischen Veränderungen. (vgl. Interviewleitfaden im Anhang)

Die Struktur des Leitfadens folgt den Empfehlungen qualitativer Interviewforschung, indem zu Beginn eines Themenblocks jeweils ein offener Erzählimpuls gestellt wurde. Vertiefende Nachfragen sowie Aufrechterhaltungsfragen waren vorgesehen, um die Gesprächsdynamik zu

unterstützen. Unmittelbar nach dem Interview wurde ein Postskript erstellt, das subjektive Beobachtungen zur Gesprächsdynamik, Gesprächsatmosphäre und zur Relevanz der einzelnen Themen dokumentierte (vgl. WIFI-Leitfaden, 2022, S. 67).

5.5.3. Auswertungsmethode: Qualitative Inhaltsanalyse mit MAXQDA

Nach der vollständigen Transkription der Interviews wurden die Daten einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen. Diese Methode erlaubt es, umfangreiche Textdaten systematisch und theoriegeleitet auszuwerten, ohne die inhaltliche Tiefe zu verlieren. Dabei werden Textstellen bestimmten thematischen Kategorien zugeordnet, die sowohl deduktiv aus dem theoretischen Bezugsrahmen als auch induktiv aus dem Material entwickelt werden. Diese Kombination aus Strukturierung und Offenheit gewährleistet eine analytische Tiefe und ermöglicht gleichzeitig die Vergleichbarkeit der Ergebnisse (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 59).

Zur Durchführung der Analyse wurde die Software MAXQDA eingesetzt. Die Anwendung unterstützt den Kodierungsprozess durch Funktionen zur Markierung, Kategorisierung und Visualisierung von Textstellen. Dies erleichtert nicht nur die systematische Auswertung der Interviews, sondern erhöht auch die Transparenz und Nachvollziehbarkeit des gesamten Analyseprozesses (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 92f.).

5.5.4. Verwendete Technik

Für die Durchführung der qualitativen Interviews wurde auf eine technisch hochwertige Ausstattung gesetzt, um die Aufnahmequalität zu optimieren und damit eine präzise Transkription sowie eine valide Auswertung der Daten sicherzustellen. Die Interviews, die vor Ort stattfanden, wurden mit dem **DJI Mic** und **Apple-Infrastruktur** aufgenommen. Dieses Setup ermöglichte eine störungsfreie Tonaufnahme auch in dynamischeren Gesprächssituationen und bei wechselnden Gesprächsorten.

In Fällen, in denen das Interview ortsunabhängig via Videokonferenz (z. B. über **Microsoft Teams** und **ZOOM**) durchgeführt wurde, erfolgte die Audioaufnahme direkt über die jeweilige Plattform, ergänzt durch ein externes USB-Mikrofon, um die Tonqualität zu sichern.

Die Transkription der Audioaufnahmen erfolgte anschließend mithilfe der Software **f4transkript**, die den manuellen Transkriptionsprozess effizient unterstützt. Die fertigen Transkripte wurden im PDF-Format gesichert und für die weitere Auswertung in die qualitative Analyseumgebung **MAXQDA24** importiert.

Die Software diente der Kodierung, Organisation und Visualisierung der erhobenen Textdaten im Rahmen der inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz. Sie ermöglichte es, Textstellen systematisch zu codieren, diese entlang der Haupt- und Subkategorien zu ordnen und thematische Cluster zu bilden. MAXQDA wurde zudem für fallbezogene Zusammenfassungen und die Erstellung der Themenmatrix verwendet, wie im Analyseverfahren vorgesehen (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 103–120).

Eine Übersicht der verwendeten technischen Hilfsmittel ist im Anhang dargestellt.

5.6. Datenauswertung nach Kuckartz

Die Auswertung der transkribierten Interviews erfolgte nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz. Diese Methode verbindet eine systematische, regelgeleitete Vorgehensweise mit der Offenheit für induktiv gewonnene Kategorien und inhaltliche Tiefenstruktur. Zur praktischen Umsetzung wurde die qualitative Datenanalyse mithilfe der Software MAXQDA24 durchgeführt.

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz stellt eine systematische und regelgeleitete Methode zur Auswertung von Textmaterial dar. Sie bietet drei Basisformen: die inhaltlich-strukturierende, die evaluative und die typenbildende Analyse (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 97f.). Diese Methode lässt sich anschaulich durch die Metapher der “Kuckartz-Schnecke” veranschaulichen, die den iterativen und spiralförmigen Prozess der Datenanalyse symbolisiert.

Die Kuckartz-Schnecke besteht aus mehreren Windungen, die den zyklischen Charakter der Analyse repräsentieren:

1. **Äußere Windung:** Initiale Textarbeit und Kategorienbildung
2. **Mittlere Windungen**: Codierung und Kategorienmodifikation
3. **Innere Windung**: Feinanalyse und Ergebnisdarstellung

Anwendung der Schneckenstruktur

Der Analyseprozess beginnt an der äußeren Windung mit der initialen Textarbeit und der Entwicklung eines vorläufigen Kategoriensystems. Dies kann deduktiv aus theoretischen Vorannahmen oder induktiv aus dem Material heraus erfolgen (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 101f.).

In den mittleren Windungen findet die eigentliche Codierung statt. Hier werden Textstellen den entwickelten Kategorien zugeordnet, wobei das Kategoriensystem kontinuierlich überprüft, und bei Bedarf modifiziert wird. Dieser Prozess ist iterativ und ermöglicht eine schrittweise Verfeinerung der Analyse (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 110f.).

Die innere Windung repräsentiert die Feinanalyse und Ergebnisdarstellung. Hier werden die codierten Daten tiefergehend interpretiert, Zusammenhänge herausgearbeitet und die Ergebnisse in einer kohärenten Form präsentiert (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 118f.).

In der praktischen Anwendung wurden die Interviewtranskripte zunächst vollständig gelesen, um einen Gesamteindruck zu gewinnen und erste inhaltliche Muster zu erfassen. Darauf aufbauend wurden die **deduktiven Hauptkategorien** entlang des Interviewleitfadens gebildet, die sich an den zentralen Themenblöcken der Forschungsarbeit orientierten (z. B. „Einsatz von KI“, „Auswirkungen auf das Vertriebsteam“, „Herausforderungen“ und „Zukunftsperspektiven“).

In einem nächsten Schritt wurden die relevanten Textpassagen in MAXQDA **markiert und codiert**. Innerhalb der Hauptkategorien wurden in einem **induktiven Verfahren Subkategorien** gebildet, die sich direkt aus dem Material ableiteten – etwa konkrete Technologien, Formen der Mitarbeitereinbindung oder genannte Bedenken hinsichtlich Datenethik.

Im Anschluss daran erfolgte eine **kategoriebezogene Zusammenfassung**, bei der inhaltlich zusammenhängende Codierungen verdichtet und paraphrasiert wurden. Dadurch konnten die Aussagen der Befragten nicht nur innerhalb einzelner Kategorien verglichen, sondern auch über Interviews hinweg strukturiert analysiert werden.

Die Kuckartz-Schnecke diente somit nicht nur als Orientierung im Analyseprozess, sondern auch als methodisches Leitbild für die transparente, nachvollziehbare und theoriebasierte Interpretation der qualitativen Daten.

5.7. Haupt- und Subkategorien

Aufgrund der Forschungsfragen und dem Interviewleitfanden und der Ergebnisse der Interviews wurde folgendes Kategorienschema aufgebaut.

Die tabellarische Darstellung des Kategorienschemas befindet sich im Anhang.

Analysebereiche der Hauptkategorien

1. Einsatz von Künstlicher Intelligenz:

Diese Kategorie befasst sich mit dem Einsatz von KI im B2B-Vertrieb und der Technologien, die zum Einsatz kommen. Wo helfen KI-gestützte Systeme bestehende Vertriebsprozesse zu unterstützen und wie kann man sie integrieren?

2. Auswirkungen von KI auf den Vertrieb:

KI ermöglicht eine tiefere Personalisierung im Vertriebsprozess, indem sie gezielte Angebote und maßgeschneiderte Kundeninteraktionen unterstützt. Können Key Account Manager KI-generierte Informationen nutzen, um ihre Vertriebsstrategien zu optimieren und die Kundenbindung zu verbessern? Welche Chancen und Möglichkeiten gibt es dabei?

3. Herausforderungen und Bedenken bezüglich des Einsatzes von KI:

Diese Kategorie befasst sich mit dem Einsatz von KI im Vertrieb und wirft Fragen zu Datenschutz, Ethik und Zusammenspiel zwischen Mensch und Maschine auf. Bestehen Unsicherheiten und Risiken hinsichtlich der Grenzen der Automatisierung und der langfristigen Auswirkungen auf den persönlichen Vertriebserfolg?

4. Zukunftsperspektiven für KI:

Welche Weiterentwicklungen von KI im Key Account Management eröffnen neue Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung und einer langfristigen Stärkung des Vertriebserfolgs? Wie sehen die Erfolgsfaktoren und strategischen Empfehlungen für den optimalen KI-Einsatz aus und welche Rolle spielen zukünftige Entwicklungen?

6. ERGEBNISDARSTELLUNG DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

Das folgende Kapitel widmet sich der Ergebnisdarstellung der Experteninterviews.

6.1. Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Vertrieb

Im Rahmen der Interviews wurde deutlich, dass der Einsatz von KI-Technologien im Key Account Management der österreichischen IKT-Branche bereits weitreichend verbreitet ist, wenngleich die Integrationstiefe variiert.

6.1.1. Eingesetzte Technologien, Programme und LLMs

Besonders häufig genannt wurde ChatGPT von OpenAI, das vielfach sowohl intern in Form geschlossener Systeme als auch öffentlich für Recherchezwecke genutzt wird (vgl. IP 10 2025, Z.16–20; IP 05 2025, Z. 26–32; IP 02 2025, Z. 8–15). Ein Interviewpartner wies darauf hin, dass sich ChatGPT besonders zur Vorbereitung von Kundengesprächen bewährt habe, etwa zur Entwicklung individualisierter Angebote durch Verbindung mit CRM- oder ERP-Systemen (vgl. IP 05 2025, Z. 13–22).

Neben ChatGPT findet auch Microsoft Copilot in mehreren Unternehmen Anwendung. Ein Befragter berichtete etwa von einer flächendeckenden Einführung für Führungskräfte mit der Perspektive, Copilot künftig auch im Vertrieb breiter zu etablieren (vgl. IP 10 2025, Z. 49–56). Copilot wird vorzugsweise zur Mail-Organisation, Textautomatisierung und Workflow-Unterstützung verwendet (vgl. IP 08 2025, Z. 17–25). Darüber hinaus ist Copilot Studio im Einsatz, um digitale Assistenten zu individualisieren – mit dem Ziel, über sogenannte „Crew Intelligence“ Mehrwert durch spezialisierte Agentensysteme zu schaffen (vgl. IP 07 2025, Z. 33–38).

Die Auswahl an LLMs geht jedoch über ChatGPT und Copilot hinaus. So wurde etwa auf den Einsatz von Gemini (Google), Claude (Anthropic), DeepSeek (chinesisches Modell) sowie auf Open-Source-Lösungen wie jene von AWS verwiesen (vgl. IP 04 2025, Z. 44–50; IP 07 2025, Z. 55–61).

In Bezug auf konkrete Toolnutzung wurden auch KI-gestützte Funktionen in Salesforce, HubSpot sowie ServiceNow genannt. Diese werden genutzt, um etwa Vorhersagen (Predictive Sales) zu treffen, Kundenanfragen effizienter zu bearbeiten oder Vertriebsgespräche zu transkribieren und zu analysieren (vgl. IP 02 2025, Z. 26–29; IP 05 2025, Z. 351–354; IP 03 2025, Z. 35–37).

Einzelne Unternehmen haben darüber hinaus interne KI-Anwendungen entwickelt, wie etwa ein Customer-GPT zur Vertriebsunterstützung oder ein firmeneigenes Tool zur mobilen Gesprächsvorbereitung (vgl. IP 02 2025, Z. 26–29; IP 05 2025, Z. 34–42). Der Einsatz solcher Systeme dient laut mehrerer Befragten primär der Effizienzsteigerung im Kundendialog, der Vorqualifizierung von Leads sowie der Generierung maßgeschneiderter Verkaufsunterlagen (vgl. IP 06 2025, Z. 15–24; IP 03 2025, Z. 12–26).

6.1.2. Überlegungen zum Einsatz von KI im Vertrieb

Mehrere Interviewpartner betonten, dass die Vorbereitung auf Kundentermine durch KI maßgeblich verbessert werden kann. Insbesondere bei der Informationsbeschaffung über aktuelle Entwicklungen beim Kunden, Ansprechpartner oder branchenspezifische Themen bietet der KI-gestützte Einsatz einen erheblichen Zeit- und Effizienzgewinn (vgl. IP 10 2025, Z. 24–32; IP 08 2025, Z. 28–44). Die Nutzung von KI-Tools im Account Planning wurde zudem als Möglichkeit hervorgehoben, neue Kontaktpersonen in Fachbereichen außerhalb der klassischen IT-Ansprechpartner zu identifizieren (vgl. IP 10 2025, Z. 35–45).

Ein weiteres zentrales Motiv liegt in der Fähigkeit von KI, differenzierte Mehrwerte in der Kundenansprache zu erzeugen. Diese Zielsetzung steht im Kontext einer zunehmenden Taktfrequenz im Vertriebsgeschehen, in dem Schnelligkeit und Personalisierung eine zentrale Rolle spielen. Hier wurde explizit auf die Verbindung zu Value-Based Selling hingewiesen (vgl. IP 09 2025, Z. 32–41). Die Überlegungen zur Implementierung von KI umfassen auch infrastrukturelle Aspekte, wie etwa die Integration mit bestehenden Microsoft-Produkten (z. B. Copilot in der Azure-Umgebung) und die Indizierung unternehmensinterner Wissensbestände (vgl. IP 07 2025, Z. 40–51). Der Nutzen liegt dabei in der Möglichkeit, auf Basis unternehmensinterner E-Mails, Teams-Daten und OneDrive-Inhalte eine personalisierte Wissensbasis für die Vertriebsarbeit zu schaffen.

Ein weiterer Aspekt ist die Herausforderung, vorhandene Datenbestände – oftmals unstrukturiert auf verschiedenen Servern und in CRM-Systemen abgelegt – durch KI aufzubereiten und zugänglich zu machen. Die Überlegung dabei ist, neue Key-Account-Manager rasch in die Kundenhistorie einzuarbeiten und mit individuell aufbereitetem Wissen auszustatten (vgl. IP 05 2025, Z. 47–58).

Schulungsmaßnahmen, etwa zu Prompt-Engineering oder zur Anwendung spezifischer Tools, wurden von einigen Unternehmen implementiert, wobei deren Nachhaltigkeit und Transfer in den Alltag noch unklar bleibt (vgl. IP 07 2025, Z. 87–96). Auch im Bereich der Mehrsprachigkeit wird KI zunehmend eingesetzt, eigens zur Unterstützung der internationalen Kundenkommunikation (vgl. IP 03 2025, Z. 55–60). Abschließend zeigt sich, dass KI aus Sicht der Interviewpartner nicht nur als technisches Werkzeug verstanden wird, sondern als strategische Ressource, um Marktmonitoring zu betreiben, Tender-Prozesse zu optimieren (vgl. IP 03 2025, Z. 47–51) und die Effizienz im gesamten Vertriebsprozess zu steigern – insbesondere durch datengetriebene Erkenntnisgewinne aus CRM-Systemen (vgl. IP 03 2025, Z. 35–45).

6.1.3. Integration von KI in Vertriebsprozesse

Die Integration von KI in die Vertriebsprozesse erfolgt bislang meist fragmentiert. Zwar gibt es Pilotprojekte, etwa in der Schulung oder zur Meetingvorbereitung, doch bleibt die durchgängige Prozessverankerung weitgehend aus (vgl. IP 10 2025, Z. 64–68). Häufig fehlen Schnittstellen zwischen Tools wie CRM, ERP und E-Mail-Systemen, was die Nutzung einschränkt (vgl. IP 10 2025, Z. 70–75).

Ein zentrales Motiv ist, dass sich KI-Tools nahtlos in den Arbeitsalltag integrieren müssen, um Akzeptanz zu finden (vgl. IP 10 2025, Z. 82–89). CRM-Systeme werden vielfach nicht zur Prozesssteuerung, sondern lediglich zur Dokumentation verwendet, was deren Potenzial limitiert (vgl. IP 09 2025, Z. 70–73).

Strukturell integrierte KI-Anwendungen zeigen sich u. a. in der Pflege von Ansprechpartnermatrizen und der Transkription von Meetings (vgl. IP 08 2025, Z. 55–66; IP 06 2025, Z. 30–32). Einzelne Unternehmen setzen KI entlang der gesamten Customer Journey ein, vom Lead-Scoring bis zur Post-Sales-Betreuung (vgl. IP 03 2025, Z. 78–87).

Dennoch fehlen vielfach standardisierte Prozesse und Governance-Strukturen, Policies existieren, werden aber nicht einheitlich implementiert (vgl. IP 04 2025, Z. 109–113; IP 07 2025, Z. 87–96). Schulungsmaßnahmen, etwa zu Prompt-Engineering oder zur Anwendung spezifischer Tools, wurden von einigen Unternehmen implementiert, wobei deren Nachhaltigkeit und Transfer in den Alltag noch unklar bleibt (vgl. IP 07 2025, Z. 87–96). Auch im Bereich der Mehrsprachigkeit wird KI zunehmend eingesetzt, insbesondere zur Unterstützung der internationalen Kundenkommunikation (vgl. IP 03 2025, Z. 55–60). Abschließend zeigt sich, dass KI aus Sicht der Interviewpartner nicht nur als technisches Werkzeug verstanden wird, sondern als strategische Ressource, um Marktmonitoring zu betreiben, Tender-Prozesse zu optimieren (vgl. IP 03 2025, Z. 47–51) und die Effizienz im gesamten Vertriebsprozess zu steigern – hauptsächlich durch datengetriebene Erkenntnisgewinne aus CRM-Systemen (vgl. IP 03 2025, Z. 35–45).

6.1.4. Herausforderungen bei der Implementierung von KI im Vertrieb

Als zentrales Hindernis bei der KI-Implementierung nennen die Interviewten die unzureichende Datenqualität in bestehenden CRM-Systemen (vgl. IP 06 2025, Z. 101–112; IP 04 2025, Z. 135–142). Informationen werden oft nicht strukturiert dokumentiert, was die Funktionalität vieler Tools einschränkt.

Darüber hinaus bestehen Schwierigkeiten bei der Integration verschiedener Systeme (ERP, CRM, Serviceplattformen), wodurch eine ganzheitliche Sicht auf den Kunden verhindert wird (vgl. IP 09 2025, Z. 146–157). Auch mangelt es oft an Führung und klaren Zuständigkeiten (vgl. IP 05 2025, Z. 161–165), während Unsicherheit über die Definition und den Nutzen von KI im Vertrieb herrscht (vgl. IP 05 2025, Z. 400–406).

Neben der technischen Seite wurden kulturelle und strukturelle Barrieren deutlich: Der Rückhalt von Vertriebsführungskräften fehlt oftmals, wodurch KI-Projekte nicht mit dem notwendigen Engagement vorangetrieben werden (vgl. IP 05 2025, Z. 161–165). Gleichzeitig herrscht auf operativer Ebene häufig Unsicherheit über den konkreten Nutzen oder die Definition von KI im Vertrieb (vgl. IP 05 2025, Z. 400–406).

Die Kompetenzdefizite bei Mitarbeitenden wurden ebenfalls thematisiert. Eine zielführende Nutzung von KI-Tools setze fundiertes Wissen über deren Funktionsweise sowie das Verständnis für Prompting-Techniken voraus (vgl. IP 02 2025, Z. 82–94; vgl. IP 07 2025, Z. 63–71). In Reaktion darauf setzen manche Organisationen auf gezielte Schulungsmaßnahmen, die durch den Europäischen AI Act zusätzlich an Relevanz gewonnen haben (vgl. IP 07 2025, Z. 63–71).

Schließlich stellt auch der hohe Implementierungsaufwand ein Risiko dar. Die Hoffnung auf einfache, schnell implementierbare Lösungen wird oft enttäuscht (vgl. IP 06 2025, Z. 351–366). Zudem erschweren Halluzinationen und mangelnde Transparenz das Vertrauen in KI-Modelle (vgl. IP 08 2025, Z. 88–95; IP 10 2025, Z. 93–98).

Nicht zuletzt stellt auch die rechtliche Lage eine Hürde dar. Compliance-Fragen, speziell im Hinblick auf DSGVO und die automatisierte Verarbeitung personenbezogener Daten im B2B-Bereich, werden als noch unzureichend geklärt empfunden (vgl. IP 06 2025, Z. 113–121).

6.1.5. Mitarbeiterreaktionen und Integration von KI

In mehreren Unternehmen wurde eine Generationendifferenz deutlich: Jüngere Mitarbeitende seien oftmals „intuitiv“ im Umgang mit KI und nutzen bereits ohne formale Einführung eine Vielzahl an Tools, etwa zur Videobearbeitung, Übersetzung oder Analyse (vgl. IP 01 2025, Z. 78–82; IP 10 2025, Z. 139–152). Ältere Mitarbeitende hingegen tendieren dazu, bewährte Arbeitsweisen beizubehalten. Die daraus resultierenden Kompetenzunterschiede zwischen „Senior Key Accountern“ und Berufseinsteigern wurden als eine der großen Herausforderungen für Vertriebsleiter benannt (vgl. IP 05 2025, Z. 121–128).

Der kulturelle Transformationsprozess wird vielfach als entscheidender Faktor bei der Integration von KI gesehen. So betonte ein Interviewpartner, dass technologische Veränderungen zu 80 % kulturell und nur zu 20 % technisch bedingt seien (vgl. IP 03 2025, Z. 107–110). Die Einführung neuer Systeme berührt vielfach etablierte Rollenbilder und Routinen – ins besonders wenn Führungskräfte selbst keine Vorbildfunktion übernehmen. In einigen Fällen orientierten sich ältere Mitarbeitende stark an der Haltung des Vertriebsleiters, wodurch eine positive Umsetzung blockiert werden kann (vgl. IP 05 2025, Z. 173–176).

Gleichzeitig bestehen Vorbehalte, insbesondere durch Sorgen über Ersetzbarkeit oder den Verlust persönlicher Expertise (vgl. IP 06 2025, Z. 130–134; IP 03 2025, Z. 333–338). Maßnahmen wie Gamification, CRM-Zielvereinbarungen oder strukturierte Weiterbildungen können die Akzeptanz fördern, zeigen jedoch uneinheitliche Wirkung (vgl. IP 04 2025, Z. 145–149).

6.2. Auswirkungen von KI auf den Vertrieb

6.2.1. Konkrete Beispiele für den Einsatz von KI im Vertrieb

Die Bandbreite konkreter Anwendungsfälle ist groß. Mehrere Unternehmen nutzen KI zur automatisierten Analyse von Kunden- und Vertragsdaten sowie zur individuellen Gesprächsvorbereitung (vgl. IP 10 2025, Z. 160–170; IP 08 2025, Z. 56–62). Tools unterstützen dabei unter anderem bei der Identifikation von Ansprechpartnern, dem Monitoring von Social Media oder der Erstellung CI-konformer Unterlagen (vgl. IP 03 2025, Z. 382–386). Weitere Einsatzfelder betreffen die Textgenerierung, Transkription von Meetings und automatisierte E-Mail-Kommunikation (vgl. IP 01 2025, Z. 148–157; IP 07 2025, Z. 269–281).

In strategischer Hinsicht trägt KI zur systematischen Lead-Qualifizierung und Opportunity-Identifikation bei. So werden etwa Kundenhistorien analysiert, um aus vergangenen Ausschreibungen neue Leads zu generieren oder die Wahrscheinlichkeit der Umwandlung von Marketing-Qualified-Leads in Sales-Qualified-Leads zu berechnen (vgl. IP 06 2025, Z. 16–21; IP 04 2025, Z. 96–103). Auch Reference Selling wird durch KI erleichtert, indem frühere Projekte und relevante Use Cases auffindbar gemacht werden (vgl. IP 05 2025, Z. 233–240).

Infrastrukturseitig werden interne Wissensdatenbanken geschaffen, die etwa für Onboarding-Prozesse oder projektbasierte Teamarbeit genutzt werden (vgl. IP 03 2025, Z. 220–228). Auch Kundenservice-Tools wie Chatbots oder intelligente Service-Desks kommen vermehrt zum Einsatz (vgl. IP 04 2025, Z. 385–396; IP 03 2025, Z. 204–209).

6.2.2. Kundenreaktionen und Kundenzufriedenheit

Die Interviewdaten zeigen, dass der KI-Einsatz überwiegend positiv auf die Kundenzufriedenheit wirkt – insbesondere durch individuellere Kommunikation und bessere Vorbereitung auf

Gespräche (vgl. IP 10 2025, Z. 214–228; IP 05 2025, Z. 287–294). KI hilft dabei, Kundenbedürfnisse gezielter zu adressieren und Prozesse zu beschleunigen. Einige Gesprächspartner*innen betonen, dass kundenindividuelle Angebote und Kommunikation durch KI maßgeblich gefördert werden. Die Gefahr von „Einheitsprosa“ oder standardisierten, wenig differenzierten Texten sei hingegen ein potenzielles Risiko, das von Kund*innen negativ wahrgenommen werden könne (vgl. IP 09 2025, Z. 295–302).

Auch automatisierte Servicefunktionen wie Chatbots oder Self-Service-Lösungen werden von Kund*innen vielfach akzeptiert, sofern sie nachvollziehbar und funktional gestaltet sind (vgl. IP 08 2025, Z. 190–207; IP 08 2025, Z. 227–240). Gleichzeitig wird betont, dass Vertrauen und Empathie weiterhin zentrale Elemente erfolgreicher Kundenbeziehungen bleiben. Die Sorge, durch Automatisierung den persönlichen Kontakt zu verlieren, sei speziell im B2B-Umfeld präsent. Daher sei es essenziell, dass KI nicht als Ersatz, sondern als Unterstützung menschlicher Interaktion verstanden wird (vgl. IP 06 2025, Z. 33–36; IP 07 2025, Z. 252–260).

Einige Beispiele verdeutlichen, dass der gezielte Einsatz von KI zu einer nachweisbaren Verbesserung der Kundenzufriedenheit geführt hat. So konnte die Zielkundenidentifikation in neuen Märkten durch KI-gestützte Analysen deutlich beschleunigt werden (vgl. IP 05 2025, Z. 256–275). Auch Fachvertriebler*innen, die sich mithilfe von KI umfassend auf Termine vorbereiten, wurden von Kund*innen besonders positiv wahrgenommen (vgl. IP 04 2025, Z. 310–321).

Ein weiterer Punkt betrifft die implizite Wirkung der KI-Nutzung, die häufig vom Kunden nicht direkt wahrgenommen wird, da viele KI-gestützte Aktivitäten im Hintergrund ablaufen (vgl. IP 10 2025, Z. 287–289). Dennoch kann gerade diese unsichtbare Effizienzsteigerung zu einer positiven Servicewahrnehmung führen.

6.2.3. Veränderung im Rollenbild der Vertriebsmitarbeitenden

Die Auswertung der Interviewdaten zeigt, dass der Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) im Vertrieb nicht nur Prozesseffekte, sondern auch signifikante Veränderungen im Rollenbild der Vertriebsmitarbeitenden mit sich bringt. Dabei kristallisieren sich zwei zentrale Entwicklungen heraus: einerseits eine stärkere Differenzierung und Spezialisierung innerhalb der

Vertriebsfunktionen, andererseits eine wachsende Erwartung an persönliche, fachliche und soziale Kompetenzen im Sinne eines „hybriden“ Rollenverständnisses.

Ein zentrales Motiv ist die zunehmende Bedeutung von Consultative Selling. Mehrere Interviewpartner betonten, dass der moderne Vertrieb nicht mehr vom bloßen Beziehungsmanagement lebt, sondern vielmehr von der Fähigkeit, individuelle Kundennutzen zu identifizieren und beratungsintensive, maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln (vgl. IP 08 2025, Z. 243–253; IP 06 2025, Z. 443–447). Die Key Accounter der Zukunft sollen daher sowohl fachlich tiefes Wissen mitbringen als auch über ausgeprägte kommunikative und soziale Fähigkeiten verfügen, um komplexe Kundenanforderungen zu erkennen und zu moderieren (vgl. IP 05 2025, Z. 330–350).

Das Rollenbild im Vertrieb verändert sich durch KI grundlegend. Key Accounter agieren verstärkt als beratende, koordinierende Akteure innerhalb interdisziplinärer Teams (vgl. IP 05 2025, Z. 330–350; IP 03 2025, Z. 387–390). Der klassische Einzelkämpfer weicht zunehmend dem strategischen Wissensmoderator. Technologische Kompetenz und Datenverständnis treten stärker in den Vordergrund, insbesondere bei der Nutzung von KI-gestützten Tools zur Analyse, Präsentation und Kundenbetreuung.

Gleichzeitig übernehmen KI-Systeme standardisierte Aufgaben – etwa Angebotserstellung oder Preisvergleiche –, wodurch Mitarbeitende mehr Zeit für komplexe Interaktionen gewinnen (vgl. IP 10 2025, Z. 420–425). Die menschliche Komponente bleibt besonders in sensiblen oder mehrdeutigen Entscheidungssituationen zentral.

Auch Führungskräfte im Vertrieb müssen neue Rollen einnehmen: Sie fördern Kompetenzentwicklung, treiben Innovationsprojekte an und schaffen Strukturen für den technologiegestützten Wissensaustausch (vgl. IP 01 2025, Z. 364–369). Insgesamt ergibt sich ein hybrides Rollenverständnis, in dem strategische und technologische Fähigkeiten gleichermaßen gefragt sind.

6.2.4. Auswirkungen auf Prozesse und Methoden im Vertrieb

Ein wiederkehrender Aspekt ist die Optimierung dokumentationsbezogener Abläufe. Mehrere Unternehmen versuchen, KI zur (teil-)automatisierten Befüllung von CRM-Systemen zu nutzen.

Gleichzeitig bestehen noch datenschutzrechtliche Hürden, etwa im Hinblick auf die Transkription von Kundengesprächen (vgl. IP 10 2025, Z. 295–302; IP 04 2025, Z. 198–203). Dennoch zeigen Pilotprojekte, dass durch Voice-to-Text-Transkription und Integration mit Outlook und CRM signifikante Effizienzgewinne möglich sind. Hier wird die Verbesserung der Datenverfügbarkeit und -verarbeitung genannt, etwa durch Workflow-Automatisierung (vgl. IP 10 2025, Z. 295–302; IP 03 2025, Z. 207–216).

Auch im Bereich der Account-Based-Strategien wird KI verstärkt eingesetzt. Beispielsweise ermöglichen KI-Tools die Priorisierung von Zielkunden auf Basis strukturierter Datenanalysen sowie die Erstellung dynamischer Vertriebsdokumente, die auf Knopfdruck aktuell gehalten werden (vgl. IP 10 2025, Z. 308–313; IP 03 2025, Z. 207–216). Die Vertriebsplanung wird datengetriebener, agiler und präziser. Prozesse wie Leadqualifizierung, Kundenanalyse oder Forecasting basieren zunehmend auf KI-gestützten Systemen. Gleichzeitig verschieben sich Methoden von klassischer Szenarioplanung hin zu prädiktiven, KI-unterstützten Analysen (vgl. IP 07 2025, Z. 246–250).

Zudem zeigt sich ein Trend zur Integration von Vertrieb, Marketing und Service durch KI-gestützte Plattformen. Dies ermöglicht eine nahtlosere Kundenbetreuung und reduziert Medienbrüche. Die Organisationen bewegen sich dadurch von starren Abläufen hin zu dynamischen, lernfähigen Vertriebsarchitekturen, die fortlaufend angepasst und optimiert werden.

6.3. Herausforderungen und Bedenken bezüglich des Einsatzes von KI

Die Analyse der Interviews zeigt, dass der Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) im Vertrieb von IKT-Unternehmen mit einer Vielzahl an Herausforderungen verbunden ist. Diese betreffen technische, organisatorische, rechtliche sowie ethisch-gesellschaftliche Dimensionen.

6.3.1. Herausforderungen beim Einsatz von KI im KAM

Ein zentrales Thema ist die mangelhafte Datenqualität. Eine gut gepflegte Datenbasis im CRM ist Voraussetzung für eine wirksame KI-Nutzung – doch genau daran scheitert es in vielen Unternehmen (vgl. IP 06 2025, Z. 101–112; IP 01 2025, Z. 203–204). Gesprächsprotokolle,

Verkaufsgründe oder Kundendaten werden nur unvollständig dokumentiert. Diese Ausgangssituation verhindert, dass KI-Modelle ihr volles Potenzial entfalten können.

Mit dieser Problematik verbunden ist auch die technische Komplexität der Integration. Die Befragten berichteten von überzogenen Erwartungen an die Leichtigkeit, mit der sich KI-Lösungen „zusammenklicken“ lassen. Die Realität zeigt jedoch, dass Eigenentwicklungen häufig an Dateninkonsistenz oder mangelndem Fachwissen scheitern (vgl. IP 06 2025, Z. 351–366; IP 05 2025, Z. 400–411).

Zudem fehlen oft standardisierte Schnittstellen zwischen ERP, CRM und Kommunikationssystemen, was zu fragmentierten Datenlandschaften führt (vgl. IP 09 2025, Z. 146–157). Auch kulturelle Barrieren, wie Widerstand gegen Veränderung oder fehlende digitale Führung, behindern den Fortschritt (vgl. IP 05 2025, Z. 161–165; IP 03 2025, Z. 151–163).

Es existieren Bedenken hinsichtlich der Datensicherheit und IT-Infrastruktur. Die Öffnung von Systemen für KI-gestützte Anwendungen wird als sicherheitsrelevantes Risiko bewertet, hauptsächlich im Kontext von Cybersecurity und unautorisierten Datenabflüssen (vgl. IP 08 2025, Z. 409–418; IP 01 2025, Z. 85–89). Auch die Abhängigkeit von außereuropäischen Anbietern wie OpenAI oder Microsoft wird kritisch gesehen. Mehrere Interviewpartner plädierten daher für mehr digitale Souveränität und europäische KI-Initiativen (vgl. IP 10 2025, Z. 367–375; IP 08 2025, Z. 446–456).

Rechtliche Unsicherheiten, insbesondere in Bezug auf Datenschutz, und das Risiko fehlerhafter Ergebnisse durch KI-Halluzinationen verstärken die Zurückhaltung im Einsatz (vgl. IP 07 2025, Z. 414–435; IP 01 2025, Z. 85–89). Die Interviewten betonen, dass der technologische Fortschritt allein nicht ausreicht – es braucht strukturelle, kompetenzbezogene und ethische Rahmensetzungen.

6.3.2. Probleme beim Einsatz von KI

Die qualitative Analyse der Interviews zeigt, dass der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) im Vertrieb mit einer Vielzahl an Problemen verbunden ist. Diese betreffen neben Datenschutz- und Kompetenzfragen vor allem emotionale und kulturelle Aspekte wie Angst vor Veränderung, Kontrollverlust oder Relevanzverlust der eigenen Rolle. Häufig genannt werden Unsicherheit im

Umgang mit neuen Tools, Angst vor Kontrollverlust sowie Zweifel an der Verlässlichkeit der Systeme (vgl. IP 06 2025, Z. 309–318; IP 09 2025, Z. 439–443). Zudem bestehen Sorgen, dass KI menschliche Kompetenzen entwertet oder ersetzt. Viele Mitarbeitende fürchten, dass ihre Erfahrung durch automatisierte Entscheidungen an Bedeutung verliert, was insbesondere bei älteren Generationen zu Ablehnung führen kann (vgl. IP 06 2025, Z. 144–159; IP 03 2025, Z. 346–354).

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die fehlende Governance bei Tool-Nutzung und die unklare Definition von Verantwortlichkeiten. Diese Unklarheiten führen zu Verunsicherung und hemmen die breite Anwendung (vgl. IP 08 2025, Z. 12–15; IP 05 2025, Z. 400–411). Die Lösung liegt laut mehreren Befragten in gezielter Kompetenzentwicklung, transparentem Change-Management und der bewussten Positionierung von KI als unterstützendes, nicht substituierendes Element.

Zudem besteht Unbehagen in Bezug auf die menschliche Komponente des Vertriebs. Viele Mitarbeitende sehen sich in ihrer emotionalen Intelligenz, Empathie und situativen Gesprächsführung durch KI nicht ersetzbar – insbesondere im komplexen B2B-Umfeld (vgl. IP 03 2025, Z. 346–354). Diese Sorge wird durch das Fehlen strukturierter Erfahrungswerte verstärkt, da ein Großteil vertrieblicher Expertise historisch nicht dokumentiert ist.

6.3.3. Risiken beim Einsatz von KI im Vertrieb

Die Aussagen der Interviewpartner*innen belegen, dass der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) im Vertrieb mit einer Vielzahl potenzieller Risiken verbunden ist. Diese betreffen nicht nur technische und datenschutzrechtliche Aspekte, sondern auch ethische, strategische und geopolitische Dimensionen.

Ein zentrales Thema ist das Risiko fehlerhafter oder halluzinierter Inhalte durch Large Language Models (LLMs). Mehrere Gesprächspartner warnten davor, dass KI-Modelle falsche Aussagen mit hoher Überzeugungskraft generieren können, besonders wenn sie ohne kritische Prüfung eingesetzt werden (vgl. IP 08 2025, Z. 283–294; vgl. IP 07 2025, Z. 414–435). Es bedarf daher einer „Qualifizierungsschnittstelle“, die automatisierte Ergebnisse mit menschlicher Bewertung verbindet (vgl. IP 09 2025, Z. 444–447).

Ein weiteres Risiko besteht in der Verdrängung der menschlichen Vertriebsfunktion. Gerade bei standardisierbaren Aufgaben wie Lead-Scoring, Textgenerierung oder Reporting sehen sich Key Accounter zunehmend durch KI ersetzt. Diese Entwicklung erzeugt Unsicherheit hinsichtlich der künftigen Relevanz menschlicher Expertise (vgl. IP 08 2025, Z. 129–133).

Ein mehrfach geäußertes Risiko betrifft die Abhängigkeit von außereuropäischen Anbietern. Die Unsicherheit über die Herkunft und Verwendung der Trainingsdaten US-amerikanischer oder asiatischer KI-Modelle sowie mögliche datenschutzrechtliche Konflikte werden als kritische Schwachstellen identifiziert (vgl. IP 10 2025, Z. 367–370; IP 04 2025, Z. 490–499). Die Notwendigkeit europäischer Alternativen wird deutlich betont.

Auch Manipulationspotenziale und Desinformation stellen laut einigen Interviewten eine ernstzunehmende Bedrohung dar. So könne KI bewusst eingesetzt werden, um Meinungen zu steuern, Fakten zu verzerren oder eine „Fake-Welt“ zu konstruieren, was letztlich gesellschaftliche Aufklärung unterminiere (vgl. IP 07 2025, Z. 342–357). Ausdrücklich wird der unregulierte militärische Einsatz von KI als ethisch hochriskant eingestuft (vgl. IP 07 2025, Z. 323–333).

Weitere technische Risiken betreffen die fehlende IT-Kompetenz zur sicheren Nutzung der Systeme und die Unsicherheit im Umgang mit offenen Plattformen. Unkontrollierte Dateneingabe durch ungeschulte Mitarbeitende kann zu erheblichen Reputations- und Sicherheitsrisiken führen (vgl. IP 01 2025, Z. 210–212; IP 06 2025, Z. 95–98). Auch in Unternehmen mit hoher Technikorientierung ist die Literacy-Lücke hinsichtlich KI spürbar.

Auf strategischer Ebene sehen einige Expert*innen die Gefahr, dass KI-Lösungen zwar Daten erzeugen, aber keine Handlungen auslösen, wenn die „So-What-Frage“ unbeantwortet bleibt (vgl. IP 09 2025, Z. 390–393). Auch die generelle ROI-Frage bleibt häufig unbeantwortet – es fehlt an nachvollziehbaren monetären Effekten (vgl. IP 04 2025, Z. 424–437).

6.3.4. Bedenken gegenüber dem Einsatz von KI im Vertrieb

Ein wesentliches Bedenken betrifft die Verunsicherung in der breiten Bevölkerung, insbesondere bei jenen, die keinen direkten Zugang zu Technologie haben. Hier überwiegt eine angstbesetzte Ablehnungshaltung, die sich etwa auf ChatGPT oder KI-Agenten bezieht, welche autonom

Aufgaben übernehmen (vgl. IP 10 2025, Z. 382–388). Besonders betroffen sind laut Einschätzung der Interviewten Beschäftigte in repetitiven Tätigkeiten, deren Substitution durch KI am wahrscheinlichsten ist (vgl. IP 10 2025, Z. 393–402).

Ein weiteres, häufig genanntes Thema ist die Sorge um den Verlust personenbezogener Kontrolle und Identität. Interviewpartner verweisen darauf, dass heutige KI-Systeme keine personale Identität abbilden können, weshalb deren Entscheidungen und Reaktionen keine echte Reflexion menschlicher Intelligenz darstellen. Die fehlende „Ichhaftigkeit“ künstlicher Systeme wird damit zu einem epistemologischen wie ethischen Risiko (vgl. IP 07 2025, Z. 367–401).

Ebenfalls betont wird die Angst vor Reputationsverlust durch Datenschutzverletzungen oder unkontrollierte Systemnutzung. Besonders problematisch wird das Potenzial gesehen, sensible Kundeninformationen durch KI-Systeme schnell und großflächig zugänglich zu machen, was bei Missbrauch oder mangelnder Kontrolle das Vertrauen in Unternehmen gefährden kann (vgl. IP 05 2025, Z. 486–495; IP 04 2025, Z. 490–499).

Trotz all dieser Bedenken dominierte in vielen Interviews ein pragmatischer Zugang, der KI als Werkzeug versteht, das – wie jedes andere – sowohl verantwortungsvoll als auch missbräuchlich genutzt werden kann (vgl. IP 02 2025, Z. 253–256). Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration sei die bewusste Auseinandersetzung mit den Potenzialen und Gefahren sowie eine klare Governance (vgl. IP 01 2025, Z. 244–245).

6.4. Zukunftsperspektiven für KI

Die Auswertung der Interviews macht deutlich, dass die befragten Expert*innen aus der österreichischen IKT-Branche von einer dynamischen, kontinuierlichen Entwicklung der Künstlichen Intelligenz (KI) ausgehen – sowohl im allgemeinen technologischen Kontext als auch spezifisch im B2B-Vertrieb. Dabei überwiegt ein pragmatisch-optimistischer Blick auf die zukünftige Rolle von KI-Systemen in Wirtschaft und Gesellschaft.

6.4.1. Entwicklungen im Bereich KI und deren Zukunftsperspektiven

Die Interviewpartner*innen gehen von einem dynamischen Fortschritt in der Entwicklung und Nutzung von KI aus. Insbesondere agentenbasierte Systeme, unternehmensspezifische LLMs und die Integration in alltägliche Anwendungen werden als zentrale Trends genannt (vgl. IP 10 2025, Z. 441–454; IP 06 2025, Z. 480–482). Die Verbindung interner Wissensquellen mit öffentlich zugänglicher KI soll künftig zu leistungsfähigen, maßgeschneiderten Bots führen (vgl. IP 09 2025, Z. 456–460).

Gleichzeitig erwarten viele Befragte eine allgegenwärtige Einbettung von KI-Schnittstellen in Softwarelösungen – von Office-Anwendungen bis hin zu CRM-Systemen (vgl. IP 07 2025, Z. 405–411). Während sich einige auf europäische Entwicklungen wie Mistral oder Gaia-X konzentrieren, betonen andere die Innovationskraft von US-amerikanischen oder chinesischen Systemen. Der Bedarf an digitaler Souveränität wird zunehmend erkannt, bleibt aber ambitioniert.

Die Befragten sehen in der Zukunft auch eine allgegenwärtige Durchdringung bestehender Softwarelösungen mit KI-Schnittstellen, unabhängig vom spezifischen Funktionsbereich – sei es im Vertrieb, im Office-Bereich oder in der strategischen Planung (vgl. IP 07 2025, Z. 405–411). Damit verbunden ist die Erwartung, dass Unternehmen künftig in der Lage sein müssen, diese Systeme sinnvoll zu orchestrieren, um Wertschöpfungspotenziale zu heben.

Trotz bestehender Unsicherheiten über konkrete Use Cases, etwa im B2B-Bereich, herrscht Konsens darüber, dass der Handlungsdruck zur aktiven Auseinandersetzung mit KI steigen wird, da internationale Entwicklungen – insbesondere aus den USA und China – das Innovationsklima dominieren (vgl. IP 06 2025, Z. 508–527; IP 04 2025, Z. 552–557). Die europäische Perspektive fokussiert sich dabei zunehmend auf Applied AI und branchenspezifische Lösungen.

Diese Perspektiven zeigen, dass KI im Vertrieb nicht als singuläre Innovation zu begreifen ist, sondern als Transformationsmotor für Prozesse, Rollenbilder und Geschäftsmodelle.

6.4.2. Trends und zukünftige Potenziale durch KI im Vertrieb

Ein zentrales Thema stellt die Automatisierung und Individualisierung von Vertriebsinhalten dar. Interviewpartner sehen großes Potenzial in der automatisierten Erstellung von Texten,

Redaktionsplänen und kundenindividuellen Kommunikationsmaterialien – sowohl für die externe Markenbildung als auch für die interne Vertriebsunterstützung (vgl. IP 09 2025, Z. 374–386; IP 09 2025, Z. 473–476). Damit verbunden ist die Erwartung, dass einfache Tätigkeiten zunehmend durch KI übernommen werden, während der Mensch verstärkt für strategisch-empathische Aufgaben eingesetzt wird (vgl. IP 02 2025, Z. 300–310).

Darüber hinaus wurde mehrfach betont, dass sich interaktive und dialogbasierte KI-Systeme – etwa in Form von Agenten oder Avataren – künftig im B2B-Vertrieb etablieren könnten. Diese sollen repetitiv-informative Aufgaben übernehmen und dabei z. B. technischen Presales oder Produktberatung unterstützen (vgl. IP 09 2025, Z. 484–499). Allerdings bestehe gerade im konservativen österreichischen Kundenumfeld weiterhin ein hoher Bedarf an persönlicher Interaktion.

Auch sicherheitsspezifische und datenschutzbezogene Aspekte wurden in die Zukunftsperspektive einbezogen. Mit zunehmender Vernetzung und KI-Nutzung steigt auch die Bedeutung von IT-Security – sowohl als Verkaufsargument als auch als technologische Herausforderung (vgl. IP 04 2025, Z. 592–601).

Einige Interviewpartner*innen erwarten eine stärkere europäische Positionierung im Bereich Applied AI, insbesondere durch Initiativen wie Gaia-X oder Anbieter wie Mistral. Der Fokus liege dabei weniger auf der Entwicklung global dominierender LLMs, sondern auf branchenspezifischen, anwendungsnahen Lösungen (vgl. IP 06 2025, Z. 517–521; IP 08 2025, Z. 472–476).

Parallel dazu wurde betont, dass sich die technologischen Entwicklungen rasant fortsetzen und ein globaler Wettbewerb um Investitionen und KI-Infrastruktur entstanden ist. Europa müsse – so der Tenor – aufpassen, nicht abgehängt zu werden, hauptsächlich im Vergleich zu China und den USA (vgl. IP 07 2025, Z. 442–468; IP 03 2025, Z. 513–526).

Ein wachsendes Feld stellen zudem digitale Marktplätze und Self-Service-Plattformen dar, die durch KI neue Geschäftsmodelle im Systemintegrationsumfeld ermöglichen. Diese Entwicklungen eröffnen nicht nur neue Vertriebswege, sondern auch Effizienzpotenziale in der Angebots- und Auftragserstellung (vgl. IP 04 2025, Z. 411–419).

Langfristig sehen manche Expert*innen auch Anwendungen in Bereichen wie Longevity, Medizin, Quantencomputing und Energiewirtschaft, wo KI eine zentrale Rolle bei Materialentwicklung, Diagnose und Effizienzoptimierung spielen könnte (vgl. IP 03 2025, Z. 496–508). Gleichzeitig bleibt der Vertrieb von komplexen Produkten im B2B-Kontext auch in Zukunft auf die menschliche Fähigkeit zur Beziehungsarbeit und zum situativen Verstehen angewiesen (vgl. IP 01 2025, Z. 479–482).

6.4.3. Weiterer Ausbau von KI im Vertrieb

Die Interviewdaten zeigen, dass der weitere Ausbau von KI im Vertrieb nicht nur technologisches Know-how, sondern vor allem strategisches Denken, kulturelle Offenheit und eine gezielte Dateninfrastruktur voraussetzt. Die befragten Expert*innen sehen den effektiven Einsatz von KI als einen iterativen Entwicklungsprozess, der systematisch geplant und unternehmensindividuell gestaltet werden muss.

Ein zentraler Ausgangspunkt ist laut mehreren Gesprächspartnern die Schaffung einer soliden Datenbasis. Die Aufforderung „Sammelt eure Daten“ wurde als grundlegende Voraussetzung formuliert, um KI-Tools künftig sinnvoll einsetzen zu können (vgl. IP 04 2025, Z. 639–642). Besonders CRM-Systeme und deren konsequente Nutzung gelten dabei als Schlüsselressource für datengetriebene Entscheidungen und automatisierte Empfehlungen im Sales Funnel.

Gleichzeitig wurde mehrfach betont, dass sich KI als Assistent, nicht als Ersatz für menschliche Arbeit verstehen soll. KI solle Vertriebsmitarbeitende entlasten, ihnen aber nicht ihre Rolle streitig machen. Der Mensch bleibe insbesondere in komplexen, nicht-standardisierten Aufgaben unersetzbar (vgl. IP 03 2025, Z. 589–594; IP 02 2025, Z. 313–318).

Ein weiterer empfohlener Schritt betrifft die Erhebung des Status quo und die strukturierte Bedarfsanalyse im Unternehmen. Dazu zählen sowohl die Evaluation bereits genutzter Tools durch Mitarbeitende als auch deren Wünsche und Nutzungserfahrungen (vgl. IP 05 2025, Z. 602–622). Auf dieser Basis können gezielt Strategien entwickelt werden, wie KI gewinnbringend im Unternehmen eingesetzt werden kann – unterstützt durch externe Beratung oder Best-Practice-Transfer.

Einige Interviewpartner verwiesen auf die Notwendigkeit spezialisierter Kompetenzen im Vertrieb, insbesondere im Hinblick auf technologisch komplexe Lösungen. Die Rolle des reinen „Beziehungsverkäufers“ werde abnehmen, während Fachvertrieb und datenbasiertes Arbeiten zunehmen (vgl. IP 04 2025, Z. 606–609). Damit verbunden ist die Empfehlung, in entsprechende Weiterbildung und Talententwicklung zu investieren.

Technologisch gesehen wird der Aufbau von datensouveränen, on-premise betriebenen LLMs als Zukunftsperspektive gesehen, speziell in sicherheitsrelevanten Bereichen (vgl. IP 06 2025, Z. 378-383). Die Voraussetzung dafür sei jedoch ein gewisses Maß an technischer Infrastruktur und personeller Kompetenz.

Schließlich wurde betont, dass der Ausbau eine offene Haltung gegenüber Beratung, Partnerschaften und interdisziplinärer Vernetzung voraussetzt. Unternehmen sollten sich gezielt mit Partnern aus Forschung, Consulting oder aus der eigenen Branche austauschen, um voneinander zu lernen und Entwicklungen frühzeitig zu adaptieren (vgl. IP 05 2025, Z. 602–622).

Diese Empfehlungen machen deutlich, dass der erfolgreiche Einsatz von KI im Vertrieb nicht allein eine Frage der Technologie, sondern vorrangig eine Frage des Organisationsdesigns, der Kultur und des strategischen Mindsets ist.

6.4.4. Empfehlungen zum zukünftigen Umgang mit KI im Vertrieb

Die Interviewpartner*innen formulierten eine Vielzahl an Empfehlungen für eine erfolgreiche und nachhaltige Integration von Künstlicher Intelligenz (KI) in den Vertriebsalltag. Diese umfassen sowohl strategisch-organisatorische als auch kulturelle, technologische und bildungspolitische Aspekte. Konsens herrscht darüber, dass ein abwartendes Verhalten langfristig zu Wettbewerbsnachteilen führen wird – stattdessen sei es notwendig, rasch, systematisch und offen an die Thematik heranzugehen.

Eine zentrale Empfehlung betrifft die niederschwellige Einführung und Verfügbarkeit von KI-Systemen im Unternehmen. Mitarbeitende sollen ermutigt und befähigt werden, erste Erfahrungen zu sammeln, um Berührungsängste abzubauen (vgl. IP 10 2025, Z. 524–528). Eine breite Nutzung könne aber nur dann gelingen, wenn die Tools einfach, effizient und spürbar nutzbringend in bestehende Prozesse integriert werden (vgl. IP 10 2025, Z. 546–553).

Mehrfach wurde die Notwendigkeit betont, Daten strategisch zu erfassen, konsolidieren und zugänglich zu machen, um KI-Anwendungen überhaupt ermöglichen zu können. Die Datenbasis wird als „Gold des Unternehmens“ bezeichnet und muss dementsprechend strukturiert gepflegt werden (vgl. IP 04 2025, Z. 639–642; vgl. IP 09 2025, Z. 534–542).

Mehrere Expert*innen empfehlen, agil und iterativ vorzugehen, also mit kleinen Use Cases zu starten, daraus zu lernen und bei Misserfolg rasch Anpassungen vorzunehmen (vgl. IP 08 2025, Z. 587–600). Das „Do-it-now“-Prinzip wird als entscheidend angesehen – nicht zuletzt, um Ineffizienzen im bestehenden Vertrieb frühzeitig aufzudecken und erste Quick Wins zu erzielen (vgl. IP 06 2025, Z. 605–610; IP 03 2025, Z. 560–569).

Auf der kulturellen Ebene betonten die Befragten die Bedeutung von kritischem Denken, Reflexion und Kreativität als menschliche Kernkompetenzen, die auch im Zeitalter von KI unverzichtbar bleiben (vgl. IP 08 2025, Z. 542–550; IP 07 2025, Z. 314–321). KI solle unterstützend eingesetzt werden – nicht unreflektiert oder autoritär.

Ebenfalls empfohlen wird, externe Beratung, Best Practices und Zukunftsszenarien aktiv einzubeziehen – sei es über spezialisierte Beratungsfirmen, Forschungskooperationen oder Start-up-Initiativen (vgl. IP 05 2025, Z. 602–622; IP 03 2025, Z. 623–632).

In Bezug auf den Vertrieb selbst wurden konkrete Empfehlungen formuliert, z. B. zur automatisierten Angebotsverfolgung, zur Sicherstellung von Reaktionszeiten innerhalb von 24 Stunden oder zur verbesserten Zusammenarbeit von Innen- und Außendienst mithilfe von KI (vgl. IP 05 2025, Z. 664–674; IP 09 2025, Z. 551–556).

Zusammenfassend lassen sich die Empfehlungen in folgende Handlungsfelder gliedern:

- Technologische Infrastruktur: Daten erfassen, aufbereiten und systematisch nutzbar machen
- Organisatorische Verankerung: Verantwortlichkeiten schaffen, Digitalisierung im Vertrieb verankern
- Kulturelle Offenheit und Leadership: Führungskräfte als Vorbilder, Förderung kritischen Denkens
- Pragmatischer Einstieg: Agil, iterativ und zielorientiert starten („Do-it-now“-Prinzip)

- Mitarbeiterentwicklung: Schulungen, Experimentierräume und strategische Kompetenzentwicklung
- Öffnung nach außen: Einbindung von Best Practices, externem Know-how und wissenschaftlichen Erkenntnissen

Diese Empfehlungen verdeutlichen, dass eine erfolgreiche KI-Integration im Vertrieb nicht nur von technologischer Machbarkeit, sondern vor allem von strategischer Klarheit, organisationalem Willen und kultureller Lernbereitschaft abhängt.

6.4.5. Erfolgsfaktoren für den Einsatz von KI im Vertrieb

Die befragten Expert*innen aus der IKT-Branche sehen eine Vielzahl an Faktoren, die maßgeblich darüber entscheiden, ob der Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) im Vertrieb erfolgreich verläuft. Dabei wird deutlich, dass technologische Lösungen allein nicht ausreichen – entscheidend sind strategische, kulturelle und prozessuale Rahmenbedingungen sowie ein zielgerichteter Umgang mit Daten und Mitarbeitenden.

Ein häufig genannter Erfolgsfaktor ist die konsequente und agile Umsetzung konkreter KI-Projekte. Der Einsatz sollte iterativ, in kleinen, testbaren Einheiten erfolgen, um rasch Erfahrungswerte zu sammeln und daraus zu lernen (vgl. IP 08 2025, Z. 587–600; IP 06 2025, Z. 647–654). Agilität wird dabei nicht als Modetrend, sondern als notwendige Handlungsform im Umgang mit dynamischen Technologien verstanden.

Ergänzend wird auf die Relevanz klarer Prozesse und Datenqualität hingewiesen. Die besten KI-Tools verlieren an Wirksamkeit, wenn die Datenbasis mangelhaft ist oder Prozesse nicht definiert sind (vgl. IP 06 2025, Z. 657–664). Die digitale Reife – sowohl auf Daten- als auch auf Prozessseite – bildet somit eine elementare Voraussetzung.

Darüber hinaus betonen die Interviewten die Rolle der Führungsebene. Eine begeisterte, proaktive und technologieaffine Vertriebsleitung gilt als Schlüsselfaktor, um sowohl kulturellen Wandel als auch konkrete Umsetzung voranzutreiben (vgl. IP 09 2025, Z. 569–574; IP 03 2025, Z. 541–548). Ohne entsprechende Vorbildwirkung und Einbindung in strategische Zielsetzungen sei eine flächendeckende Integration schwer umsetzbar.

Auch die Kundenzufriedenheit wird mehrfach als zentraler Maßstab für Erfolg genannt. Nur wenn KI einen spürbaren Mehrwert für den Kunden erzeugt – etwa durch schnellere Reaktionszeiten, bessere Angebote oder personalisierte Ansprache – lässt sich ihr Einsatz rechtfertigen und intern verankern (vgl. IP 02 2025, Z. 377–388; IP 05 2025, Z. 639–648).

Zusätzlich wird der Faktor Motivation und Begeisterung angesprochen: Der Einsatz von KI sollte im Idealfall als „cool" wahrgenommen werden, als sinnvolle Unterstützung, die Arbeitsfreude und Effizienz steigert (vgl. IP 04 2025, Z. 686–692). Der sogenannte „Coolness-Faktor" könne intern eine wichtige Rolle für die Akzeptanz und Weiterverbreitung spielen.

Einige Stimmen heben auch realistische Erwartungshaltungen und kritische Reflexion als Erfolgsbedingung hervor. Der Umgang mit KI soll von einem gesunden Pragmatismus und Hausverstand getragen sein, der zwischen Hype und konkretem Nutzen differenzieren kann (vgl. IP 06 2025, Z. 657–664; IP 07 2025, Z. 314–321).

6.4.6. Best Practices im Umgang mit KI im Vertrieb

Im Rahmen der Interviews wurden eine Vielzahl an konkreten Praxisbeispielen genannt, die erfolgreiche Ansätze im Umgang mit Künstlicher Intelligenz (KI) im Vertrieb illustrieren. Diese Best Practices reichen von einfachen Assistenzfunktionen über Prozessoptimierung bis hin zu strategisch eingesetzten, unternehmensweiten Systemlösungen. Sie machen deutlich, dass ein erfolgreicher KI-Einsatz in der Regel nicht aus einer singulären Maßnahme besteht, sondern als integrativer Transformationsprozess verstanden werden muss.

Ein zentrales Muster zeigt sich in der schrittweisen, iterativen Einführung von KI, etwa durch erste einfache Funktionen zur Informationsbeschaffung, die dann sukzessive erweitert werden – wie etwa im dokumentierten Use Case eines Pharmaunternehmens, bei dem ein KI-gestütztes Logbuch bis hin zur Audit-Vorbereitung ausgebaut wurde (vgl. IP 06 2025, Z. 693–735). Dieses Vorgehen wird als besonders nachhaltig bewertet, da es technologische sowie kulturelle Reife schrittweise entstehen lässt.

Ebenso wurden KI-basierte Assistenzsysteme im Key Account Management hervorgehoben, etwa zur automatisierten Vorbereitung von Kundenterminen, zur Informationsbündelung oder zur Identifikation relevanter Ansprechpartner (vgl. IP 08 2025, Z. 558–572). Diese Anwendungen

ermöglichen eine gezieltere und datenbasierte Interaktion mit Kunden und sparen dabei signifikant Zeit und Ressourcen.

Ein weiterer positiver Anwendungsfall betrifft den Einsatz von on-premise-basierten KI-Systemen, wie im Fall des „Company Assistant“. Diese Lösung ermöglicht die sichere interne Verarbeitung sensibler Vertriebsdaten und wird bei mehreren Kunden als skalierbare Plattform erfolgreich eingesetzt (vgl. IP 04 2025, Z. 389–396).

Darüber hinaus finden sich zahlreiche Beispiele für die individuelle Nutzung von generativer KI durch Vertriebsmitarbeitende, etwa zur Textoptimierung, Erstellung von Executive Summaries oder zur Weiterbildung während Autofahrten mittels Sprachschnittstelle (vgl. IP 01 2025, Z. 19–22; IP 07 2025, Z. 506–529). Diese Nutzung unterstreicht die Bedeutung von Flexibilität und Eigeninitiative im KI-Einsatz.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor wurde auch in der Kollaboration mit externen Partnern und dem aktiven Lernen aus Fehlern anderer Unternehmen gesehen (vgl. IP 06 2025, Z. 640–646). Unternehmen, die offen für Erfahrungsaustausch sind, können von bestehenden Lösungsansätzen profitieren und vermeiden typische Einstiegshürden.

Weitere Best Practices umfassen:

- digitale Assistenten zur Live-Unterstützung im Kundenkontakt (z. B. Beratungs-Assistent am POS/Knopf im Ohr, vgl. IP 10 2025, Z. 256–261),
- intern entwickelte Bots zur Vertriebsunterstützung, wie z. B. „Gold Mining Bots“ zur Analyse von Kundenhistorien und Vertragslaufzeiten (vgl. IP 09 2025, Z. 615–618),
- Schulungs- und Transformationsprogramme, die skeptische Mitarbeitende aktiv einbinden und mitverantwortlich machen (vgl. IP 03 2025, Z. 143–150).

Zusätzlich zeigen sich auch branchenübergreifende Inspirationen, etwa aus der Energiebranche oder dem Kunst- und Kulturbereich, die demonstrieren, wie vielfältig KI zur Generierung von Nutzen, Wissen und Mehrwert eingesetzt werden kann – vom Energiepreis-Monitoring bis zur barrierefreien Kunsterfahrung (vgl. IP 01 2025, Z. 426–429; IP 10 2025, Z. 579–588).

Diese Beispiele dienen nicht nur der Orientierung, sondern zeigen auch, wie KI als strategisches Werkzeug eingesetzt werden kann, um Vertriebsarbeit zukunftsfähig und wirksam zu gestalten.

7. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Die vorliegende qualitative Untersuchung hat den Einsatz und die Auswirkungen von Künstlicher Intelligenz (KI) im Key Account Management (KAM) in der österreichischen IKT-Branche aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Durch leitfadengestützte Interviews mit Expert*innen konnten sowohl Status quo als auch Herausforderungen, Zukunftsperspektiven und Best Practices identifiziert werden. Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse diskutiert und in einen systematischen Zusammenhang gestellt. Die Diskussion orientiert sich an den deduktiv abgeleiteten Subforschungsfragen und verfolgt das Ziel, eine empirisch gestützte und zugleich praxisorientierte Beantwortung dieser Fragen zu liefern.

Empirische Subforschungsfragen:

1. Welche konkreten Veränderungen im B2B-Sales-Prozess des Key Account Managements erwarten IKT-Unternehmen durch den Einsatz von KI und neuen Arbeitsweisen im Vertrieb?

2. Welche Auswirkungen haben KI-basierte, verkaufsunterstützende Systeme auf das Rollenverständnis, die Kundenschnittstellen und die Vertriebsprozesse in österreichischen IKT-Unternehmen?

Im Folgenden werden die Ergebnisse entlang der beiden empirischen Subforschungsfragen diskutiert. Die Darstellung erfolgt theoriegeleitet, evidenzbasiert und schließt mit logischen Schlussfolgerungen für Wissenschaft und Praxis.

7.1. Veränderungen des Key Account Managements durch den Einsatz von KI

Die erste Subforschungsfrage adressiert die erwarteten Veränderungen im B2B-Vertriebsprozess. Deutlich wird, dass IKT-Unternehmen mit KI nicht bloß ein neues Werkzeug einführen, sondern den Vertrieb strukturell und methodisch neu denken. Dabei lassen sich die erkennbaren Veränderungen auf mehreren Ebenen verorten: prozessual, technologisch, kulturell und strategisch.

Zunächst ist eine schrittweise Ablösung klassischer linearer Vertriebsmuster zugunsten agiler, datengetriebener Sales-Zyklen festzustellen. Diese Veränderungen zeigen sich namentlich in der

Meetingvorbereitung, in der Lead-Qualifizierung sowie in der Angebotserstellung. Tätigkeiten, die bisher zeitintensiv manuell erledigt wurden, werden durch KI-basierte Tools automatisiert oder teilautomatisiert. Das spart nicht nur Zeit, sondern ermöglicht auch eine wesentlich fundiertere Entscheidungsbasis.

Gleichzeitig transformiert sich der Vertriebsprozess in Richtung eines hybriden Modells: Mensch und Maschine agieren in wechselseitiger Koordination. Während KI-Modelle Informationen bündeln, vergleichen und analysieren, liegt die Aufgabe des Menschen zunehmend in der Interpretation, Steuerung und situativen Modulation der Vertriebssituation. Der Vertrieb wird dadurch reaktiver, aber auch antizipativer. Entscheidungen erfolgen nicht mehr ausschließlich aus Erfahrungswissen heraus, sondern auf Grundlage strukturierter Datenanalysen, die sowohl historische als auch prädiktive Dimensionen einbeziehen.

Ein weiteres zentrales Merkmal ist die stärkere Personalisierung der Kundeninteraktion. Neue Arbeitsweisen, wie das agentenbasierte Arbeiten, ermöglichen eine gezielte Aufbereitung von Kundeninformationen. Verkaufschancen werden nicht mehr nur durch Bauchgefühl erkannt, sondern durch kontinuierliches Monitoring relevanter Markt- und Kundeninformationen unterstützt. Durch die Verbindung von CRM-Daten mit öffentlich zugänglichen Informationen entstehen neue Möglichkeiten der Kontextualisierung und Individualisierung, die vor allem in der Erstansprache und bei der Pflege langfristiger Kundenbeziehungen zur Anwendung kommen.

Parallel zur technologischen Entwicklung geht eine methodische Öffnung einher. Agiles Arbeiten, iteratives Testen und adaptive Prozessentwicklung gewinnen an Bedeutung. Der Vertrieb entwickelt sich damit zunehmend zu einem lernenden System, das nicht länger auf starren Forecast-Zyklen basiert, sondern sich dynamisch an wechselnde Rahmenbedingungen anpasst. Neue Arbeitsweisen, die ursprünglich aus dem IT-Projektmanagement stammen, finden so Eingang in das strategische Sales Management.

Trotz dieser positiven Entwicklungen ist der aktuelle Stand nicht einheitlich. Während einige Unternehmen erste Schritte Richtung prozessualer Integration gesetzt haben, bleibt der Einsatz von KI in vielen Organisationen fragmentiert. Einzelne Use Cases existieren isoliert voneinander. Eine systemische Gesamtorientierung, in der KI als integraler Bestandteil des End-to-End-Vertriebsprozesses gedacht wird, ist bislang die Ausnahme. Die Herausforderung liegt daher

weniger in der technischen Machbarkeit, sondern vielmehr in der strategischen und kulturellen Verankerung der Technologie.

7.2. Auswirkungen verkaufsunterstützender KI-Systeme auf das Key Account Management

Die zweite Subforschungsfrage fokussiert auf die konkrete Wirkung von KI auf das Rollenverständnis von Key Accountern sowie auf die Beziehungsebene zum Kunden. Auch hier zeigt sich ein vielschichtiges Bild, das sowohl Veränderung als auch Kontinuität in sich trägt.

Zentral ist zunächst die Rolle des Key Account Managers als Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine. Mit zunehmendem Automatisierungsgrad wandelt sich der Aufgabenfokus: Routinearbeiten entfallen, während beratungsintensive, analytische und koordinierende Tätigkeiten zunehmen. Der moderne Key Accounter ist nicht mehr allein Beziehungsmanager, sondern Wissensmoderator und strategischer Prozessgestalter. Er agiert in multidisziplinären Teams, bedient sich intelligenter Systeme zur Datenanalyse und trifft Entscheidungen auf Basis fundierter Vorlagen, die durch KI vorbereitet wurden.

Diese Veränderung geht auch mit einem neuen Kompetenzprofil einher. Datenkompetenz, Systemverständnis, technologische Neugier und die Fähigkeit, Prompt-basierte Systeme effektiv zu steuern, werden ebenso wichtig wie kommunikative und empathische Fähigkeiten. Der menschliche Vertriebsbeitrag liegt damit weniger im „Was“, sondern zunehmend im „Wie“ – in der Art, wie Informationen interpretiert, kommuniziert und in Beziehung übersetzt werden.

In Bezug auf die Kundenbeziehung zeigen sich zwei gegenläufige Tendenzen. Auf der einen Seite ermöglicht KI eine erhebliche Verbesserung der Servicequalität: durch Geschwindigkeit, durch Genauigkeit, durch personalisierte Interaktion. Die Kunden erleben ein hohes Maß an Professionalität und Vorbereitung. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr, dass bei übermäßiger Standardisierung emotionale Komponenten der Kundenbindung verloren gehen. Vertrauen, Authentizität und situatives Verständnis bleiben auch im Zeitalter der KI zentrale Erfolgsfaktoren, insbesondere im B2B-Kontext, in dem es nicht selten um langfristige, komplexe Geschäftsbeziehungen geht.

KI darf in diesem Zusammenhang nicht als Ersatz für Beziehung verstanden werden, sondern als Verstärker. Der größte Wert entsteht dort, wo Technologie und Mensch sich ergänzen: Die KI liefert faktenbasierte Grundlage, der Mensch schafft Bedeutung. Die Kundenbindung verlagert sich so vom bloßen Informationsaustausch hin zur gemeinsamen Reflexion und Entwicklung – ein Prozess, der vor allem dann gelingt, wenn er auf Vertrauen, Transparenz und professioneller Vorbereitung beruht.

Darüber hinaus zeigt sich, dass auch das Erwartungsmanagement auf Kundenseite durch den KI-Einsatz beeinflusst wird. Kunden erwarten zunehmend schnellere Reaktionszeiten, präzisere Angebote und proaktive Ansprache. Unternehmen, die diesen Ansprüchen nicht gerecht werden, riskieren Relevanzverlust. Gleichzeitig sind Kunden – insbesondere in der IKT-Branche – oft technikaffin und schätzen die Effizienz, die durch KI-Systeme entsteht. Die zentrale Herausforderung besteht also nicht in der Akzeptanz der Technologie, sondern in der Art und Weise ihrer Anwendung.

Abschließend lässt sich sagen, dass die Auswirkungen von KI auf das KAM und die Kundenbeziehung ambivalent sind. Sie eröffnen neue Möglichkeiten der Differenzierung, bergen jedoch auch das Risiko der Entfremdung, wenn sie nicht klug eingesetzt werden. Erfolgreiche Unternehmen werden jene sein, die den Einsatz von KI nicht nur als technische, sondern auch als kulturelle Innovation begreifen – als Chance, Vertriebsarbeit neu zu denken, ohne das Verbindende aus den Augen zu verlieren.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) im Key Account Management (KAM) der österreichischen IKT-Branche tiefgreifende Veränderungen sowohl auf der Prozess- als auch auf der Beziehungsebene mit sich bringt. Die empirischen Erkenntnisse belegen, dass sich Vertriebsprozesse von klassischen, linearen Abläufen hin zu agilen, datengetriebenen und vernetzten Interaktionssystemen entwickeln. Dabei erfolgt die Transformation nicht abrupt, sondern schrittweise – jedoch mit spürbaren Auswirkungen auf Arbeitsweisen, Rollenverständnisse und Kundenbeziehungen.

Auf der Ebene des Sales-Prozesses zeigt sich, dass KI primär dort eingesetzt wird, wo Routinetätigkeiten automatisierbar sind und datenbasierte Entscheidungen Mehrwert

versprechen. Dazu zählen unter anderem die Vorbereitung von Kundenterminen, die Auswertung von Marktinformationen oder die Automatisierung von Angebotsprozessen. Gleichzeitig werden neue Arbeitsweisen wie iteratives Testen, agile Entwicklung und interdisziplinäre Zusammenarbeit zunehmend zum Bestandteil einer modernen Vertriebskultur.

Die Rolle des Key Account Managers transferiert sich im Zuge dessen deutlich. Weg vom reinen Informationsvermittler, hin zum strategisch denkenden, datengestützten Beziehungsmanager. Neue Kompetenzanforderungen – etwa in der Dateninterpretation, in der Systemnavigation oder im kritischen Umgang mit KI-generierten Vorschlägen – ergänzen traditionelle Fähigkeiten wie Empathie und Kundenorientierung.

In der Kundenbeziehung verstärkt KI das Potenzial für Effizienz und Präzision, darf jedoch nicht zur Entmenschlichung führen. Die Interviews zeigen deutlich: Vertrauen, Authentizität und persönlicher Austausch bleiben auch im Zeitalter intelligenter Systeme von zentraler Bedeutung. KI kann das Kundenerlebnis verbessern, aber nur dann, wenn sie in einem ausgewogenen Verhältnis zur menschlichen Interaktion steht.

Die empirischen Befunde belegen, dass nicht die Technologie selbst über den Erfolg entscheidet, sondern deren Einbettung in organisatorische, kulturelle und prozessuale Strukturen. Unternehmen, die es schaffen, KI strategisch auszurichten, nutzungszentriert zu implementieren und kulturell anschlussfähig zu machen, verfügen über ein deutlich höheres Innovations- und Anpassungspotenzial. Damit ist KI nicht nur ein Werkzeug der Effizienzsteigerung, sondern ein Hebel für ein neues Vertriebsverständnis: datenbasiert, vernetzt, iterativ – und gleichzeitig menschlich, reflektiert und werteorientiert.

Organisationen, die diesen Wandel aktiv gestalten, können langfristig einen echten Wettbewerbsvorteil generieren. Sie nutzen KI nicht nur zur Automatisierung, sondern zur Befähigung ihrer Mitarbeitenden, zur Vertiefung der Kundenbeziehung und zur kontinuierlichen Weiterentwicklung ihrer Vertriebsprozesse. In diesem Sinne ist der erfolgreiche Einsatz von KI weniger eine technologische als vielmehr eine strategische, kulturelle und führungspolitische Aufgabe.

8. CONCLUSIO UND AUSBLICK

Die vorliegende Masterarbeit untersuchte die Auswirkungen neuer Arbeitsweisen und Möglichkeiten auf die Vertriebsarbeit im Key Account Management bei ICT-Unternehmen in Österreich. Sie liefert einen fundierten Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfrage, wie sich besonders der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) auf die Tätigkeiten, Rollen und Rahmenbedingungen von Key Account Managern (KAM) auswirken. Im Zentrum stand dabei die Betrachtung konkreter Einsatzfelder, wahrgenommener Veränderungen, Herausforderungen sowie potenzieller Zukunftsperspektiven.

Die folgenden abschließenden Überlegungen führen die theoretisch entwickelten Grundlagen mit den empirischen Ergebnissen zusammen. Ziel ist es, die zentralen Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis integrativ zu betrachten und daraus fundierte Schlussfolgerungen für das Key Account Management (KAM) im Kontext des technologischen Wandels zu ziehen. Während die vorangegangenen Kapitel entweder den theoretischen Bezugsrahmen oder die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung in den Fokus stellten, wird nun eine übergreifende Diskussion vorgenommen, in der zentrale Modelle und Konzepte – wie etwa das St. Galler KAM-Konzept oder Zupancics Sales Driven Strategy – als Referenzpunkte zur Einordnung der empirischen Befunde herangezogen werden. Auf diese Weise soll ein kohärentes Gesamtbild entstehen, das sowohl wissenschaftlich fundiert als auch praxisrelevant ist.

8.1. Beantwortung der Hauptforschungsfrage

Die zentrale Forschungsfrage lautete: Wie wirken sich neue technologische Möglichkeiten und veränderte Arbeitsweisen – insbesondere durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz – auf die Vertriebsarbeit im Key Account Management bei ICT-Unternehmen in Österreich aus?

Die Analyse der qualitativen Interviewdaten ergab ein vielschichtiges Bild. Neue Technologien, allen voran KI-gestützte Systeme, halten zunehmend Einzug in die Vertriebsarbeit. Besonders im Bereich der Datenanalyse, der Lead-Generierung, des Forecastings sowie der Automatisierung von administrativen Tätigkeiten zeigen sich spürbare Veränderungen. Key Account Manager profitieren dabei in vielerlei Hinsicht durch Effizienzsteigerungen und bessere

Entscheidungsgrundlagen, berichten aber zugleich von erhöhtem Anpassungsdruck und sich wandelnden Kompetenzanforderungen.

Die Ergebnisse legen nahe, dass KI im Key Account Management derzeit hauptsächlich als unterstützendes Werkzeug zur Effizienzsteigerung und zur Entscheidungsunterstützung eingesetzt wird. Besonders in der Vorbereitungsphase von Kundenterminen, im Reporting sowie im Pipeline-Management zeigen sich klare Potenziale. Zentrale vertriebliche Kernkompetenzen – wie zwischenmenschliche Kommunikation, strategisches Denken und Beziehungsmanagement – bleiben jedoch weiterhin menschlich dominiert. Die Interviewten betonten, dass Vertrauen, Empathie und Fingerspitzengefühl auch in Zukunft erfolgskritisch bleiben.

Die empirischen Befunde lassen sich besonders gut im Lichte etablierter Theoriemodelle des Key Account Managements interpretieren. So unterstreicht etwa das St. Galler KAM-Konzept die Notwendigkeit einer systematischen Kundenbearbeitung entlang der sechs Dimensionen (Screening, Strategy, Solutions, Skills, Structures, Scorecard), die sich auch in der praktischen Umsetzung durch KI-basiertes Arbeiten wiederfinden. Besonders im Bereich „Solutions“ und „Skills“ wird durch die zunehmende Integration digitaler Tools deutlich, dass sich die Fähigkeit zur datengetriebenen Problemlösung und strategischen Beratung zu einem Kernbestandteil moderner Vertriebskompetenz entwickelt – wie von mehreren Interviewpartner*innen bestätigt. Zugleich zeigt sich, dass Zupancics Modell einer Sales Driven Company in der Praxis an Relevanz gewinnt: KI wird dort erfolgreich implementiert, wo die Führung den Vertrieb strategisch priorisiert, interdisziplinär verankert und gezielt Ressourcen für Schlüsselkunden allokiert. Die Ergebnisse der Arbeit bestätigen somit die zentrale These beider Modelle: Der erfolgreiche Einsatz digitaler Technologien – insbesondere KI – erfordert nicht nur technische Infrastruktur, sondern eine strategisch integrierte Vertriebsorganisation mit klaren Rollenbildern und proaktiver Führung.

Zugleich zeigen die Ergebnisse, dass die Implementierung von KI im Vertrieb kein rein technischer Prozess ist. Vielmehr bedarf es einer aktiven Einbettung in bestehende Arbeitsabläufe sowie einer gezielten Befähigung der Mitarbeitenden. Es wurde deutlich, dass viele Vertriebsmitarbeitende aktuell noch über unzureichende digitale Kompetenzen verfügen oder die Relevanz neuer Technologien nicht in ausreichendem Maße erkennen. Ohne entsprechendes

Bewusstsein und eine gezielte Förderung der digitalen Handlungskompetenz bleibt das Potenzial von KI-Anwendungen unausgeschöpft.

Kritisch zu reflektieren ist daher, dass der Einsatz von KI in den untersuchten Unternehmen zwar technisch möglich, aber organisatorisch und kulturell noch nicht vollumfänglich verankert ist. Die Gefahr besteht, dass Technologieprojekte ohne begleitende Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung, Kommunikation und Partizipation ins Leere laufen. Es zeigt sich zudem, dass Führungskräfte eine zentrale Rolle in der Transformation spielen, da sie nicht nur als Impulsgeber fungieren, sondern auch als Übersetzer zwischen technologischem Wandel und operativer Realität.

Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Aus diesen Ergebnissen lassen sich mehrere konkrete Empfehlungen für Unternehmen ableiten:

1. **Strategische Verankerung von KI-Initiativen:** Der Einsatz von KI im Vertrieb sollte nicht als punktuelle Maßnahme verstanden werden, sondern als Bestandteil einer übergeordneten Digitalstrategie. Eine klare Vision und strategische Leitlinien helfen, technologische Innovationen gezielt und langfristig nutzbar zu machen.
2. **Kompetenzentwicklung als Schlüssel:** Unternehmen sollten in umfassende Weiterbildungsprogramme investieren, um digitale und analytische Kompetenzen ihrer Vertriebsmitarbeitenden systematisch zu fördern. Besonders erfolgversprechend erscheint dabei eine Kombination aus technischem Know-how, Change-Kompetenz und Kundenverständnis.
3. **Partizipation und Kommunikation fördern:** Die Akzeptanz neuer Technologien hängt maßgeblich davon ab, ob Mitarbeitende frühzeitig eingebunden und ihre Perspektiven berücksichtigt werden. Transparente Kommunikation, partizipative Gestaltungsprozesse sowie die aktive Einbindung von KAM in die Auswahl und Umsetzung von KI-Lösungen sind essenziell.
4. **Vertriebsstrategie nach dem Sales Driven Ansatz:** Im Sinne der Sales Driven Strategy nach Zupancic sollte KI dort eingesetzt werden, wo sie strategischen Kundennutzen stiftet. Voraussetzung dafür ist eine klare Priorisierung der Key Accounts sowie eine gezielte Allokation von Vertriebsressourcen entlang des Kundenwerts. KI entfaltet ihren

Mehrwert nur dann, wenn sie in eine vertriebsstrategische Gesamtarchitektur eingebettet ist und operativ zur Entwicklung der wichtigsten Kunden beiträgt.

5. **Vertriebsrollen neu denken:** Die klassische Rolle des KAM verändert sich. Unternehmen sollten bestehende Rollenprofile überarbeiten und neue Karrierepfade definieren, die analytische, strategische und technologische Elemente stärker integrieren. Der KAM der Zukunft ist nicht nur Kundenverantwortlicher, sondern zunehmend auch Datenversteher, Prozessoptimierer und Impulsgeber.
6. **Technologie mit Kultur verbinden:** Der Erfolg von KI-Projekten steht und fällt mit der organisationalen Kultur. Eine innovationsfreundliche, lernorientierte und offene Unternehmenskultur ist Voraussetzung dafür, dass neue Technologien nicht als Bedrohung, sondern als Chance wahrgenommen werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die Rolle des KAM in Richtung eines strategischeren, analytischeren und technologieaffineren Profils verschiebt, ohne dass die persönliche Beziehung zum Kunden an Relevanz verliert. KI kann dabei ein mächtiges Werkzeug sein, sofern sie mit Bedacht, Weitblick und unter Berücksichtigung menschlicher Faktoren implementiert wird.

8.2. Limitationen der Arbeit

Trotz der sorgfältigen Konzeption und Durchführung der Untersuchung sind bestimmte Limitationen nicht zu vermeiden. Erstens ist die Auswahl der befragten Personen sowie der betrachteten Unternehmen durch den qualitativen Zugang begrenzt. Zwar wurde auf Diversität in Bezug auf Unternehmensgröße und Funktion geachtet, dennoch kann keine Repräsentativität im statistischen Sinne beansprucht werden. Die Ergebnisse sind daher als explorativ zu verstehen und dienen primär der Hypothesengenerierung sowie der vertieften Kontextanalyse.

Zweitens ist zu berücksichtigen, dass die Einschätzungen der Interviewpartner stark subjektiv geprägt sind. Wahrnehmungen zu Chancen, Herausforderungen oder zukünftigen Entwicklungen basieren auf individuellen Erfahrungen, Rollenverständnissen und dem jeweiligen organisationalen Kontext. Auch wenn sich übergreifende Muster identifizieren ließen, bleibt die Interpretationshoheit bei den Befragten. Dadurch können relevante externe Faktoren – wie etwa

branchenspezifische Trends oder makroökonomische Rahmenbedingungen – unterrepräsentiert sein.

Drittens unterliegt das Themenfeld einem hohen Maß an Dynamik. Entwicklungen im Bereich KI und Digitalisierung schreiten rasch voran, sodass Erkenntnisse, die heute gültig erscheinen, bereits in wenigen Jahren einer Neubewertung bedürfen. Die Arbeit stellt somit eine Momentaufnahme dar, deren Aussagekraft im Zeitverlauf relativiert werden muss.

8.3. Ausblick und zukünftiger Forschungsbedarf

Die Ergebnisse der Arbeit eröffnen eine Vielzahl an Anschlussfragen und weiterführenden Forschungsperspektiven. Erstens wäre es lohnend, vertiefende quantitative Studien durchzuführen, um die gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich ihrer Verallgemeinerbarkeit zu überprüfen. Beispielsweise könnten standardisierte Befragungen unter Key Account Managern unterschiedlicher Branchen Hinweise auf strukturelle Unterschiede im Umgang mit KI und neuen Arbeitsformen geben.

Des weiteren erscheint eine differenzierte Betrachtung von Kompetenzprofilen im digitalen Vertrieb vielversprechend. Welche Fähigkeiten werden künftig benötigt, wie können diese gezielt entwickelt werden und welche Rolle spielen dabei unternehmensinterne Weiterbildungsprogramme? Auch die Frage, inwiefern neue Technologien bestehende Rollenmuster im Vertrieb aufbrechen oder verstärken, verdient vertiefte Aufmerksamkeit.

Daher sollte der Einfluss organisationaler Rahmenbedingungen stärker fokussiert werden. Wie wirken sich Führungsverständnis, Unternehmenskultur oder Change-Management-Strategien auf die erfolgreiche Implementierung von KI im Vertrieb aus? Und welche Best Practices lassen sich aus besonders erfolgreichen Transformationsprozessen ableiten?

Nicht zuletzt sollte auch die ethische Dimension des KI-Einsatzes stärker berücksichtigt werden. Fragen nach Transparenz, Erklärbarkeit, Verantwortung und Datenschutz gewinnen speziell im Kundenkontakt zunehmend an Bedeutung und stellen zentrale Herausforderungen für die zukünftige Gestaltung von Vertriebsarbeit dar.

Im Zuge der Untersuchung haben sich zahlreiche weiterführende Forschungsfragen ergeben, die neue Perspektiven auf das Zusammenspiel von Künstlicher Intelligenz und Key Account Management eröffnen. Zukünftige Studien könnten sich vertiefend mit dem Wandel der Rollenprofile und Kompetenzanforderungen im Vertrieb auseinandersetzen und untersuchen, welche neuen Qualifikationen für KI-gestützte Vertriebsarbeit erforderlich sind. Auch die Auswirkungen des KI-Einsatzes auf die Qualität von Kundenbeziehungen sowie auf das Vertrauen der Kund*innen bleiben weitgehend unerforscht. Eine konkrete Anschlussfrage wäre z.B.: „Wie verändert sich die Kundenbindung durch KI-gestützte Serviceagenten in verschiedenen Reifegraden des Key Account Managements?“ Darüber hinaus bedarf es vertiefter Analysen zu den organisatorischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung von KI sowie zu den kulturellen und führungsbezogenen Rahmenbedingungen, die technologische Transformation unterstützen oder hemmen können.

Ein weiterer Forschungsbereich betrifft die systematische Evaluation von KI-Tools hinsichtlich ihres konkreten Mehrwerts in unterschiedlichen Phasen des Vertriebsprozesses. Schließlich werfen ethische und rechtliche Fragestellungen – insbesondere im Hinblick auf Transparenz, Verantwortung und Datenschutz – neue Herausforderungen auf, die einer differenzierten wissenschaftlichen Betrachtung bedürfen. Auch ein internationaler und branchenübergreifender Vergleich könnte aufschlussreiche Erkenntnisse liefern, um Best Practices zu identifizieren und globale Entwicklungen besser einordnen zu können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass neue Arbeitsweisen und technologische Möglichkeiten – allen voran KI – das Key Account Management nachhaltig wandeln. Dabei eröffnen sich große Potenziale, aber auch nicht zu unterschätzende Herausforderungen. Die zentrale Aufgabe der nächsten Jahre wird darin bestehen, Technologie so einzusetzen, dass sie den Menschen im Vertrieb stärkt und nicht ersetzt. Diese Balance zu finden, erfordert sowohl unternehmerischen Weitblick als auch einen offenen, lernbereiten Zugang auf individueller Ebene.

LITERATURVERZEICHNIS

Badmus, Oluwaseun/Rajput, Shahab Anas/Arogundade, John Babatope et al. (2024): AI-driven business analytics and decision making. In: World Journal of Advanced Research and Reviews, 24. Online unter: doi:10.30574/wjarr.2024.24.1.3093.

Belz, Christian/Mueller, Markus/Zupancic, Dirk (2014): Das St. Galler Key Account Management-Konzept. In: Thexis, 2. Online unter: doi:10.15358/9783800646432-38.

Belz, Christian/Müllner, Markus/Zupancic, Dirk (2021): Spitzenleistungen im Key Account Management: Das St. Galler KAM-Konzept. 4. Auflage. München: Vahlen.

Biesel, Hartmut H. (2013): Key Account Management erfolgreich planen und umsetzen: Mehrwert-Konzepte für Ihre Top-Kunden. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online unter: doi:10.1007/978-3-8349-4279-1 [Abfrage 30.11.2024].

Binckebanck, Lars/Elste, Rainer/Haas, Alexander (Hrsg.) (2023): Digitalisierung im Vertrieb: Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen. 2. Auflage. In: Edition Sales Excellence. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online unter: doi:10.1007/978-3-658-38433-3 [Abfrage 29.11.2024].

Bitkom Research (2024): KI in Deutschland, Status Quo und Ausblick. Online unter: https://www.bitkom.org/sites/main/files/2024-10/241016-bitkom-charts-kuenstliche-intelligenz-final.pdf [Abfrage 07.05.2025].

BMK (2012): Kapitel 12: Informations-und Kommunikationstechnologie (IKT). Online unter: https://www.bmk.gv.at/themen/verkehrsplanung/statistik/viz11/kap_12.html [Abfrage 16.02.2025].

Büchel, Oliver (2023): Neue Wege Im Key Account Management: Schlüsselkunden Fokussiert Gewinnen und Entwickeln. Wiesbaden: Springer Vieweg. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Online unter: https://www.springerprofessional.de/content/pdf/bfm:978-3-658-41850-2/1.

Capgemini Research Institute (2024): Capgemini Research Institute. Online unter: https://www.capgemini.com/insights/research-institute/ [Abfrage 18.03.2025].

Cheverton, Peter (2015): Key Account Management: Tools and Techniques for Achieving Profitable Key Supplier Status. 6. Auflage. London Philadelphia: Kogan Page Publishers.

Cloudflare (2025): Was ist Big Data? | Big Data und KI. Online unter: https://www.cloudflare.com/de-de/learning/ai/big-data/ [Abfrage 16.02.2025].

Datenschutzbehörde, Österreichische (2016): Rechtsquellen. Österreichische Datenschutzbehörde. Online unter: https://dsb.gv.at/rechte-pflichten/rechtsquellen [Abfrage 20.03.2025].

Davenport, Thomas H. (2014): Big data at work: dispelling the myths, uncovering the opportunities. Boston: Harvard business press.

Davenport, Thomas H. (2018): The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work. Cambridge, London: MIT Press.

Davis, Mark/Brooks, Richard (2025): The AI advantage in KAM. Online unter: https://www.journalofsalestransformation.com/the-ai-advantage-in-kam/ [Abfrage 04.02.2025].

Deloitte (2025): KI-Studie: Beschleunigung der KI-Transformation | Deloitte Deutschland. Online unter: https://www.deloitte.com/de/de/Industries/technology/research/ki-studie.html [Abfrage 10.03.2025].

Diekmann, Andreas (2023): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Hamburg: Rowohlt Verlag.

Digital Austria, Bundeskanzleramt (2024): AI Act. AI Act. Online unter: https://www.digitalaustria.gv.at/Themen/KI/AI-Act.html [Abfrage 21.02.2025].

Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2018): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 8. Auflage. Marburg: Eigenverlag.

Engels, Barbara (2023): Künstliche Intelligenz in der deutschen Wirtschaft: Ohne Digitalisierung und Daten geht nichts. In: Wirtschaftsdienst, 103. Online unter: doi:10.2478/wd-2023-0151.

European Commission (2025): AI Act | Shaping Europe’s digital future. Online unter: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai [Abfrage 22.02.2025].

European Union (2024): Regulation - EU - 2024/1689 - EN - EUR-Lex. Document 32024R1689. Online unter: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng [Abfrage 22.02.2025].

Eurostat (2025): Glossary:Information and communication technology (ICT)/de. Online unter: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Information_and_communication_technology_(ICT)/de [Abfrage 16.02.2025].

Fili, Jana/Alt, Daniel/Katzenberger, Luisa-Simone Karin et al. (2025): Einsatz von Künstlicher Intelligenz im B2B Customer-Relationship-Management: Identifikation von Herausforderungen und Einsatzpotenzialen in produzierenden kleinen und mittleren Unternehmen. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 62. Online unter: doi:10.1365/s40702-024-01132-w.

Fischer, Heiko/Seidenstricker, Sven (2024): Ready for Digital B2B Sales or not? Wie die Digitalisierung die Vertriebsarbeit verändert. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 61. Online unter: doi:10.1365/s40702-024-01056-5.

Freshworks (2024): KI im Vertrieb: Strategien und Tools 2024. Freshworks. Online unter: https://www.freshworks.com/de/sales/ai/ [Abfrage 18.03.2025].

Gartner (2024): Gartner Reprint. Top Strategic Technology Trends for 2025: Agentic AI. Online unter: https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-2K9J3CJJ&ct=250214&st=sb [Abfrage 11.04.2025].

Gupta, Sarika/Gupta, Aparna/Gupta, Anshu (2025): THE STUDY ON ROLE OF MACHINE LEARNING IN BUSINESS DECISIONS. In: International Journal of Commerce and Business Studies, 7. Online unter: doi:10.34218/IJCBS_07_01_001.

Hesse, Rüdiger (2024): Wie KI die Rolle des Key Account Managers revolutioniert. Braintrust Group. Online unter: https://www.braintrust-group.de/impuls-des-tages/ki-revolution-im-kam-bereich/ [Abfrage 18.02.2025].

Homburg, Christian/Schäfer, Heiko/Schneider, Janna (2016): Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System. 8. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

IMC-HSG (2025): Das St.Galler Key Account Management Konzept. Institut für Marketing und Customer Insight. Online unter: https://imc.unisg.ch/weiterbildung/custom-executive-programs/das-st-galler-key-account-management-konzept/ [Abfrage 18.02.2025].

IP 01 (2025): Experteninterview IP 01. Salesmanager, geführt von Franz Felber, 09.01.2025, Grambach.

IP 02 (2025): Experteninterview IP 02. Salesmanager, geführt von Franz Felber, 12.02.2025, Graz.

IP 03 (2025): Experteninterview IP 03. Developement-, Salesmanager, geführt von Franz Felber, 20.02.2015, Wien.

IP 04 (2025): Experteninterview IP 04. Sales Director, geführt von Franz Felber, 24.02.2025, Raaba.

IP 05 (2025): Experteninterview IP 05. Sales Trainer ICT, geführt von Franz Felber, 25.2.2025, Raaba.

IP 06 (2025): Experteninterview IP 06. CEO KI-Experte, geführt von Franz Felber, 04.03.2025, online/MS Teams.

IP 07 (2025): Experteninterview IP 07. CIO, geführt von Franz Felber, 18.03.2025, Graz.

IP 08 (2025): Experteninterview IP 08. Sales Director, geführt von Franz Felber, 25.03.2025, Graz.

IP 09 (2025): Experteninterview IP 09. IT Geschäftsentwicklungsexperte, geführt von Franz Felber, 27.03.2025, online/ZOOM.

IP 10 (2025): Experteninterview IP 10. Director Sales, geführt von Franz Felber, 31.03.2025, Graz.

Jacob, Frank/Hartwig, Kea/Bulawa, Nicole (2020): Co-creation und Wertorientierung im Verkauf. In: Roth, Stefan/Horbel, Chris/Popp, Bastian (Hrsg.): Perspektiven des Dienstleistungsmanagements. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden: 371–386. Online unter: doi:10.1007/978-3-658-28672-9_19 [Abfrage 29.11.2024].

Karlshaus, Jan Thido (2023): Innovatives und digitales Marketing in der Praxis: Insights, Strategien und Impulse für Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online unter: doi:10.1007/978-3-658-38210-0 [Abfrage 29.11.2024].

Kober, Stephan (2022): Digitalisierung und Hybrid Selling im B2B-Vertrieb: Kosten senken und Abschlussquoten steigern mit digitalen Kommunikationstools – Impulse zur Entscheidung und Umsetzung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online unter: doi:10.1007/978-3-658-38953-6 [Abfrage 29.11.2024].

Kollmann, Tobias (2022): Digital Business: Grundlagen von Geschäftsmodellen und -prozessen in der Digitalen Wirtschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online unter: doi:10.1007/978-3-658-37069-5 [Abfrage 29.11.2024].

Krämer, Andreas/Mauer, Reinhold (2023): Datenschutz für Entscheider in Marketing und Vertrieb: Die DSGVO – Vom Spielverderber zum Wettbewerbsvorteil. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online unter: doi:10.1007/978-3-658-41902-8 [Abfrage 29.11.2024].

Kreutzer, Ralf T. (2019): Grundlagen der Künstlichen Intelligenz und Einsatzfelder in Marketing und Vertrieb. In: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 48. Online unter: doi:10.15358/0340-1650-2019-12-4.

Kreutzer, Ralf T. (2021): Toolbox für Digital Business: Leadership, Geschäftsmodelle, Technologien und Change-Management für das digitale Zeitalter. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online unter: doi:10.1007/978-3-658-32362-2 [Abfrage 30.11.2024].

Kreutzer, Ralf T./Sirrenberg, Marie (2019): Künstliche Intelligenz verstehen: Grundlagen – Use-Cases – unternehmenseigene KI-Journey. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online unter: doi:10.1007/978-3-658-25561-9 [Abfrage 29.11.2024].

Kuckartz, Udo/Rädiker, Stefan (2022): Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden. 5. Auflage. In: Grundlagentexte Methoden. Weinheim Basel: Beltz Juventa.

Kumar, Vaibhav/Garg, Madan Lal (2018): Predictive Analytics: A Review of Trends and Techniques. In: International Journal of Computer Applications, 182. Online unter: doi:10.5120/ijca2018917434.

Lackes, Richard (2024): Definition: Künstliche Intelligenz (KI). Künstliche Intelligenz. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH: economy. Online unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kuenstliche-intelligenz-ki-40285 [Abfrage 02.12.2024].

Lichtenthaler, Ulrich (2021): Künstliche Intelligenz Erfolgreich Umsetzen: Praxisbeispiele Für Integrierte Intelligenz. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Lucas, Christian/Schuster, Gabriele (Hrsg.) (2023): Innovatives und digitales Marketing in der Praxis: Insights, Strategien und Impulse für Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online unter: doi:10.1007/978-3-658-38210-0 [Abfrage 29.11.2024].

Misoch, Sabina (2019): Qualitative Interviews. De Gruyter. Online unter: doi:10.1515/9783110545982 [Abfrage 02.12.2024].

Myers, John (2021): Adaptive Selling: How to Succeed During Times of Disruption. Ashland: Bookpress Publishing.

Rainsberger, Livia (2021): KI – die neue Intelligenz im Vertrieb: Tools, Einsatzmöglichkeiten und Potenziale von Artificial Intelligence. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online unter: doi:10.1007/978-3-658-31773-7 [Abfrage 29.11.2024].

Rainsberger, Livia (2022): Der moderne Kunde – das PHANTOM: Kunden auf der Flucht: Wie der Vertrieb auf ein radikal neues Kaufverhalten reagieren muss. In: Edition Sales Excellence. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online unter: doi:10.1007/978-3-658-36358-1 [Abfrage 29.11.2024].

Rashedi, Jonas (2024): Customer Insights: Kundenbedürfnisse und Konsumentenverhalten verstehen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Rich, Elaine/Knight, Kevin (1991): Artificial intelligence. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.

RTR (2024): Risikostufen von KI-Systemen | KI-Servicestelle. RTR. Online unter: https://www.rtr.at/rtr/service/ki-servicestelle/ai-act/risikostufen_ki-systeme.de.html [Abfrage 21.02.2025].

Scheed, Bernd (2021): Strategisches Vertriebsmanagement: Methoden Für Den Systematischen B2B-Vertrieb Im Digitalen Zeitalter. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Schuster, Norbert (2022): Digitalisierung in Marketing und Vertrieb: Richtige Strategien entwickeln und Potentiale der Digitalisierung für mehr Umsatz nutzen. 2. Auflage. München: Haufe. Online unter: doi:10.34157/9783648158661 [Abfrage 29.11.2024].

Seismic (2024): KI und Umsatzwachstum: Studie von Seismic. Seismic. Online unter: https://seismic.com/de/newsroom/ai-enablement-report-2023/ [Abfrage 18.03.2025].

Sidow, Hans D. (2007): Key-Account-Management: Geschäftsausweitung durch kundenbezogene Strategien. 8. Auflage. Landsberg am Lech: MI Wirtschaftsbuch.

Sieck, Hartmut (2020): Der Key Account Manager: Aufgaben, Werkzeuge und Erfolgsfaktoren. 1. Auflage. München: Vahlen. Online unter: doi:10.15358/9783800671571.

Sieck, Hartmut (2023): Next Level Key Account Management: das Profi-Buch für Führungskräfte, die Key Account Management einführen und weiterentwickeln sowie Top-Kunden halten möchten. 1. Auflage. München: Franz Vahlen. Online unter: doi:10.15358/9783800670796.

Sieck, Hartmut (2024): Sieck - Consulting. Online unter: https://www.sieck-consulting.de/ki-im-key-account-management/ [Abfrage 18.02.2025].

Spiro, Rosann L./Weitz, Barton A. (1990): Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. In: Journal of Marketing Research, 27. Online unter: doi:10.1177/002224379002700106.

STATISTIK AUSTRIA (2024): IKT-Einsatz in Unternehmen. Online unter: https://www.statistik.at/statistiken/forschung-innovation-digitalisierung/digitale-wirtschaft-und-gesellschaft/ikt-einsatz-in-unternehmen [Abfrage 30.11.2024].

Thonet, Claudia (2020): Der agile Vertrieb: Transformation in Sales und Service erfolgreich gestalten. In: Edition Sales Excellence. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online unter: doi:10.1007/978-3-658-29093-1 [Abfrage 29.11.2024].

WIFI-Leitfaden, (2022): WIFI-Leitfaden zur Masterarbeit: Formale Vorgaben und praktische Tipps. In: WIFI Akademische Ausbildungen, Version 3.1.

Wirtz, Bernd W./Weyerer, Jan C. (2019a): Künstliche Intelligenz: Chancen, Risiken und strategische Governance. In: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 48. Online unter: doi:10.15358/0340-1650-2019-11-4.

Wirtz, Bernd W./Weyerer, Jan C. (2019b): Künstliche Intelligenz: Erscheinungsformen, Nutzungspotenziale und Anwendungsbereiche. In: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 48. Online unter: doi:10.15358/0340-1650-2019-10-4.

WKO (2024): EU-Daten-schutz-Grund-ver-ordnung (DSGVO). wko.at. Online unter: https://www.wko.at/datenschutz/uebersicht [Abfrage 21.02.2025].

Zukunftsinstitut (2025): Zukunftsinstitut. Online unter: https://www.zukunftsinstitut.de [Abfrage 17.02.2025].

Zupancic, Dirk (2023a): Key Account Management: Ihre wichtigsten Kunden im Fokus. In: Zupancic, Dirk (Hrsg.): Sales Drive: Wie Sie durch konsequente Vertriebsorientierung im Wettbewerb gewinnen. Wiesbaden: Springer Fachmedien: 167–183. Online unter: doi:10.1007/978-3-658-41757-4_8 [Abfrage 04.02.2025].

Zupancic, Dirk (2023b): Sales Drive: Wie Sie durch konsequente Vertriebsorientierung im Wettbewerb gewinnen. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Online unter: doi:10.1007/978-3-658-41757-4 [Abfrage 04.02.2025].

Zupancic, Dirk (2023c): Vertrieb als Wissenschaft, Handwerk, Kunst … oder etwas Anrüchiges? In: Zupancic, Dirk (Hrsg.): Sales Drive: Wie Sie durch konsequente Vertriebsorientierung im

Wettbewerb gewinnen. Wiesbaden: Springer Fachmedien: 1–10. Online unter: doi:10.1007/978-3-658-41757-4_1 [Abfrage 04.02.2025].

Zupancic, Dirk (2025): Das St. Galler Key Account Management Konzept. Online unter: https://www.dirkzupancic.com/das-st-galler-key-account-management-konzept/ [Abfrage 18.02.2025].

ANHANG

A - 1 Interviewleitfaden

Thema: KI im Vertrieb	Nr.	Datum/Dauer
Interviewpartner		
Unternehmen / Mitarbeiteranzahl		
Rolle / Position		
Umsatz (Unternehmen / Verantwortungsbereich)		
Produkte & Dienstleistungen		
Vertriebsorganisation		
B2B-Vertrieb		

Check-In und Ablauf

- Begrüßung…
- Allgemeines…
- Infos zum Studium…
- Ziel des Interviews…
- Nun werden wir mit dem Interview beginnen…
    - Thema: Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI)
    - Thema: Auswirkungen von KI auf den Vertrieb (KAM)
    - Thema: Herausforderungen und Bedenken
    - Thema: Zukunfts-Perspektiven
- Wollen Sie noch etwas ergänzen?
- Bedanken!!!

Thema: Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI)	**Nr.**	**Datum/Dauer**
Einstiegsfrage: **Wie setzt Ihr Unternehmen derzeit KI-Technologien im Vertrieb ein? (KAM)**		
Welche Technologien / (Programme, LM)		
Welche Überlegungen?		
Wie in Vertriebsprozesse integriert?		
Herausforderungen bei Implementierung		
Mitarbeiterreaktion / Integration		

Thema: Auswirkungen von KI auf den Vertrieb (KAM)	**Nr.**	**Datum/Dauer**
Einstiegsfrage: **Wie hat sich die Effizienz und Produktivität Ihres Vertriebsteams durch den Einsatz von KI verändert**		
Konkrete Beispiele		
Kundenreaktionen / Kundenzufriedenheit		
Vertriebsstrategie verändert		
Prozesse und Methoden		

Thema: Herausforderungen und Bedenken	**Nr.**	**Datum/Dauer**
Einstiegsfrage: **Welche Herausforderungen oder Probleme sind bei der Nutzung von KI im Vertrieb aufgetreten?**		
Herausforderungen		
Probleme		
Risiken		
Bedenken		

Thema: Zukunfts-Perspektiven	**Nr.**	**Datum/Dauer**
Einstiegsfrage: Welche zukünftigen Entwicklungen und Trends erwarten sie?		
Entwicklungen		
Trends		
Ausbau		
Empfehlungen		
Erfolgsfaktoren		
Best Practices	Wollen Sie noch etwas ergänzen? Bedanken!!!	

A - 2 Beispielhafte E-Mail zur Intervieweinladung

Betreff: Einladung zum Experteninterview im Rahmen einer Masterarbeit an der FH Campus02

Sehr geehrte/r Herr/Frau [Name],

mein Name ist [Vorname Nachname] und ich schreibe derzeit meine Masterarbeit im Studiengang Unternehmensmanagement an der FH Campus02 in Graz. Im Rahmen meiner empirischen Untersuchung beschäftige ich mich mit den Auswirkungen neuer Arbeitsweisen und technologischer Entwicklungen auf das Key Account Management in der österreichischen IKT-Branche.

*Da Sie als [Position, z. B. Geschäftsführer*in | Vertriebsleiter*in | Branchenexperte] über fundierte Erfahrung in diesem Bereich verfügen, würde ich Sie sehr gerne zu einem Experteninterview einladen. Ziel des Gesprächs ist es, ein vertieftes Verständnis über aktuelle Veränderungen und Herausforderungen im IKT-Vertrieb zu gewinnen.*

Das Interview wird ca. 55–70 Minuten dauern und kann flexibel nach Ihrem Zeitplan – persönlich, telefonisch oder via Videokonferenz – stattfinden. Selbstverständlich wird Ihre Teilnahme anonymisiert und vertraulich behandelt. Die Inhalte dienen ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie meine Forschung durch Ihre Expertise unterstützen könnten, und stehe für Rückfragen oder Terminvereinbarungen jederzeit gerne zur Verfügung.

Vielen Dank im Voraus und mit besten Grüßen

[Vorname Nachname]

[Telefonnummer]

[E-Mail-Adresse]

FH Campus02 Graz – Masterstudium Unternehmensmanagement

A - 3 DSGVO Vereinbarung

Einwilligungserklärung zur Verarbeitung personenbezogener Daten

*Vielen Dank für Ihre Bereitschaft, als Interviewpartner*in für die Masterarbeit "KI im Vertrieb" zur Verfügung zu stehen.*

Zweck und Verantwortlichkeit

- *Diese Einwilligung dient der Erhebung des empirischen Teils der Masterarbeit im Lehrgang MBA Unternehmensmanagement am WIFI Steiermark in Kooperation mit der FH CAMPUS 02.*
- *Verantwortlich für die Durchführung und wissenschaftliche Auswertung des Interviews ist Franz Felber, erreichbar unter franz.felber@aon.at.*

Einwilligung und Datenverarbeitung

Mit Ihrer Unterschrift stimmen Sie zu, dass die im Rahmen dieses Interviews erhobenen personenbezogenen Daten für die genannte Masterarbeit verarbeitet werden dürfen. Dies schließt ausdrücklich auch besondere Kategorien personenbezogener Daten ein, sofern Sie diese angeben.

Widerrufsrecht

- *Sie können diese Zustimmung jederzeit unter den oben genannten Kontaktdaten widerrufen, ohne dass Ihnen dadurch Nachteile entstehen.*
- *Ein Widerruf hat zur Folge, dass Ihre Daten ab diesem Zeitpunkt nicht mehr für den angegebenen Zweck verarbeitet werden, sofern keine andere Rechtsgrundlage besteht.*
- *Die Rechtmäßigkeit der bis zum Widerruf erfolgten Verarbeitung bleibt unberührt.*

Einwilligungserklärung

☐ Ich willige hiermit ausdrücklich ein, dass meine im Rahmen des Interviews erhobenen personenbezogenen Daten verwendet werden dürfen.

Ort: _____ Datum: _____

*Name Befragte*r: _____*

*Unterschrift Befragte*r: _____*

A - 4 Kategorienschema

Hauptkategorie	Subkategrorie
HK1 **Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI)**	SubK1.1 Welche Technologien, Programme, LLMs)
	SubK1.2 Welche Überlegungen?
	SubK1.3 Wie in Vertriebsprozesse integriert?
	SubK1.4 Herausforderungen bei Implementierung
	SubK1.5 Mitarbeiterreaktion / Integration
HK2 **Auswirkungen von KI auf den Vertrieb (KAM)**	SubK2.1 Konkrete Beispiele
	SubK2.2 Kundenreaktionen / Kundenzufriedenheit
	SubK2.3 Vertriebsstrategie / Änderungen
	SubK2.4 Prozesse und Methoden
HK3 **Herausforderungen und Bedenken bezüglich des Einsatzes von KI**	SubK3.1 Herausforderungen
	SubK3.2 Probleme
	SubK3.3 Risiken
	SubK3.4 Bedenken
HK4 **Zukunfts-Perspektiven für KI**	SubK4.1 Entwicklungen
	SubK4.2 Trends
	SubK4.3 Ausbau
	SubK4.4 Empfehlungen
	SubK4.5 Erfolgsfaktoren
	SubK4.6 Best Practices

Tabelle 4: Kategorienschema. Quelle: Eigene Darstellung

A - 5 Übersicht der technischen Hilfsmittel

Gerät / Software	Einsatzbereich	Funktion / Zweck
DJI Mic	Audioaufnahme bei Vor-Ort-Interviews	Drahtlose, hochwertige Tonaufnahme mit Geräuschunterdrückung
iPhone (Apple)	Aufnahmegerät	Aufzeichnung der Interviews über Sprachmemos-App
MacBook (Apple)	Datenorganisation, Audionach-bearbeitung	Transfer und Nachbearbeitung der Aufnahmen via AirDrop & nativer Software
Microsoft Teams	Durchführung von Videointerviews	Videobasierte Interviews mit stabiler Verbindung und Aufzeichnungsfunktion
Zoom	Durchführung von Videointerviews	Alternative Plattform für Online-Interviews, insbesondere bei externen Gesprächspartner*innen
f4transkript	Transkription	Unterstützung des manuellen Transkripts mit Funktionen wie Rückspul-Automatik
MAXQDA24	Auswertung der qualitativen Daten	Strukturierende Inhaltsanalyse, Kategorisierung, Visualisierung der Ergebnisse

Tabelle 5: Übersicht technische Hilfsmittel. Quelle: Eigene Darstellung