



Der Einfluss von KI auf die Rolle von Vertriebspersonen im B2B

Mihael Markic · Charlotte Knickrehm · Christian Ahlfeld

Eingegangen: 15. Dezember 2023 / Angenommen: 27. Februar 2024
© The Author(s) 2024

Zusammenfassung Der technische Vertrieb im Business-to-Business (B2B) galt bislang als schwer zu automatisieren, da dieser durch komplexe und individuelle Produkte mit langen Lebenszyklen sowie durch einen hohen Beratungsbedarf und intensive Kundenbeziehungen gekennzeichnet ist. Die zunehmenden Fähigkeiten digitaler Technologien, insbesondere der künstlichen Intelligenz, werfen jedoch die Frage auf, welche Rolle der Mensch in einem immer stärker von künstlicher Intelligenz geprägten Geschäftsumfeld einnehmen wird.

Auf Basis einer qualitativen Studie mit 13 Interviews wird der Einfluss von künstlicher Intelligenz auf die Rolle von Personen im technischen B2B-Vertrieb untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass die Rollenveränderung aus einer operativen (Veränderung der Aufgaben und der Verantwortungen), einer kognitiven (Veränderung der Fähigkeiten) und einer psychologischen Komponente (Veränderung der Selbstwahrnehmung) besteht. Es zeigt sich aber auch, dass sich die Rolle der Vertriebspersonen durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz zwar verändert, sie im technischen B2B-Vertrieb aber weiterhin eine zentrale bleibt, da menschliche Fähigkeiten und Eigenschaften auch zukünftig die wesentlichen Differenzierungsmerkmale im Wettbewerb darstellen.

Schlüsselwörter B2B-Vertrieb · Künstliche Intelligenz · Mensch-KI-Kollaboration · Rolle der Vertriebspersonen · Digitaler Vertrieb

✉ Mihael Markic · Charlotte Knickrehm · Christian Ahlfeld
Lehrstuhl für Industrial Sales and Service Engineering, Ruhr-Universität Bochum,
Universitätsstraße 150, 44801 Bochum, Deutschland
E-Mail: mihael.markic@ruhr-uni-bochum.de

The Effect of AI on the Role of Salespeople in B2B

Abstract The technical sales sector in business-to-business (B2B) has traditionally been considered difficult to automate due to complex and customized products with long life cycles, a high need for consulting and intensive customer relationships. However, the increasing capabilities of digital technologies, particularly artificial intelligence, raise the question of what role humans will play in a business environment increasingly characterized by artificial intelligence.

Based on a qualitative study with 13 interviews, we examined the influence of artificial intelligence on the role of humans in technical B2B sales. The results indicate that the role change consists of an operational component (change in tasks and responsibilities), a cognitive component (change in skills) and a psychological component (change in self-perception). Although the role of the salesperson is changing due to the use of artificial intelligence, it remains a central role in technical B2B sales, as human skills and characteristics will continue to be the key differentiators in the future.

Keywords B2B Sales · Artificial Intelligence · Human-AI-Collaboration · Role of Salespeople · Digital Sales

1 Einleitung

Der Vertrieb im Business-to-Business (B2B) galt bislang als schwer zu automatisieren, da dieser durch komplexe und individuelle Produkte mit langen Lebenszyklen sowie durch einen hohen Beratungsbedarf und intensive Kundenbeziehungen gekennzeichnet ist (Bongers et al. 2021). Obwohl die Integration künstlicher Intelligenz (KI) in den B2B-Vertrieb noch am Anfang steht (Murray 2023), prognostiziert Gartner (2021), dass rund 75 % der B2B-Vertriebsorganisationen bis 2025 künstliche Intelligenz in ihre Vertriebsstrategien integrieren werden. Diese zunehmende Bedeutung unterstreicht auch eine Studie von Amazon Web Services und Access Partnership (2023), in der 85 % der befragten Unternehmen angeben, dass der Vertrieb und das Marketing neben der IT die größten Profiteure der KI sein werden.

Vor diesem Hintergrund kommen Unternehmen einerseits nicht umhin, digitale Technologien, wie bspw. KI, in ihre Vertriebsstrategie zu integrieren, um langfristig im Wettbewerb bestehen zu können. Andererseits werfen der vermehrte Einsatz und vor allem die zunehmenden Fähigkeiten digitaler Technologien Fragen zur Rolle des Menschen in einem digitalisierten Arbeitsumfeld auf: So wird u. a. das traditionelle Rollenverständnis von Vertriebspersonen nicht nur in der Forschung, sondern auch in der Praxis in Frage gestellt, weil sich die Arbeitsweise und der Entscheidungsfindungsprozess grundlegend verändert (Cuevas 2018; Singh et al. 2019; Syam und Sharma 2018). Zur Gewährleistung einer effektiven Mensch-KI-Kollaboration im technischen B2B-Vertrieb ist deshalb eine kritische Betrachtung und Neubewertung dieser Rolle erforderlich (Corsaro und Maggioni 2022).

Das Ziel des Beitrags besteht vor dem Hintergrund der Forschungsfrage: *Wie beeinflusst KI die Rolle von Personen im technischen B2B-Vertrieb?* darin, ein besseres

Verständnis für den Einfluss von KI auf die Rolle von Personen im technischen B2B-Vertrieb zu entwickeln. Auf Basis einer Interviewstudie mit Vertriebspersonen und Entwickelnden, die für die Entwicklung oder Implementierung von KI-Systemen verantwortlich sind, werden die Auswirkungen von KI auf die Arbeitsweise von Vertriebspersonen und deren Wahrnehmung untersucht.

2 Grundlagen

2.1 B2B-Vertrieb und KI-Unterstützung

Der B2B-Vertrieb ist durch den Handel mit Gütern und Dienstleistungen zwischen Organisationen gekennzeichnet, während der Business-to-Customer-Vertrieb durch den Verkauf ausschließlich an Endverbraucher charakterisiert ist (Lippold 2016). Geschäftsbeziehungen im B2B beruhen auf einer engen Kundenbetreuung, bei der die Kundenorientierung und der Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen sowie eines Vertrauensverhältnisses von großer Bedeutung sind (Dotzel und Shankar 2019). Der B2B-Vertrieb ist durch komplexe Anforderungen und sich kontinuierlich verändernde Kundenbedürfnisse gekennzeichnet, weshalb eine wesentliche Aufgabe in der Entwicklung kundenindividueller Problemlösungen liegt, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein. Darüber hinaus sind Verhandlungen und mehrstufige Entscheidungsprozesse sowie Multipersonalität auf Anbieter- und Kundenseite den B2B-Vertrieb charakterisierende Merkmale.

Wenngleich der Vertriebsprozess im B2B nicht eindeutig definiert ist, ist der von Dubinsky (1981) beschriebene Vertriebsprozess in der Forschung anerkannt (Paschen et al. 2020; Syam und Sharma 2018; Voss et al. 2023). Dieser umfasst sieben Phasen: (1) *Kundensuche*, (2) *Voransprache*, (3) *Kontaktaufnahme*, (4) *Präsentation*, (5) *Überwindung von Einwänden*, (6) *Abschluss* und schließlich die (7) *Nachbereitung*.

Aufgrund des technischen Fortschritts gewinnt KI sowohl in der Praxis als auch in der Forschung zunehmend an Relevanz. Im Kontext des B2B-Vertriebs definieren Paschen et al. (2020) KI als ein Informationssystem, das auf der Grundlage verfügbarer Informationen rational handelt und Probleme bestmöglich löst. Solche Informationssysteme übernehmen Aufgaben, die bisher als schwer automatisierbar galten (Fügener et al. 2021), oder unterstützen bei der Bewältigung verschiedener Aufgaben entlang des Vertriebsprozesses:

- KI erleichtert nicht nur die *Identifikation von Kundenbedürfnissen* (Syam und Sharma 2018), sondern unterstützt auch bei der *Leadgenerierung und -qualifizierung* sowie bei der *Kundensegmentierung* (Syam und Sharma 2018).
- KI unterstützt bei der *Ermittlung des optimalen Zeitpunkts der Kontaktaufnahme* (Paschen et al. 2020), automatisiert die *Erfassung von Kundenkontaktdaten* (Paschen et al. 2021) und ermöglicht die *Generierung kundenspezifischer Mitteilungen und Werbemaßnahmen* (Paschen et al. 2020) sowie die *Übernahme einzelner Kundeninteraktionen z. B. durch Chatbots* (Paschen et al. 2019, 2020; Syam und Sharma 2018).

- KI unterstützt bei der *kundenspezifischen Preisgestaltung* oder der *Optimierung der Angebotspräsentation* (Libai et al. 2020; Paschen et al. 2020; Syam und Sharma 2018) ebenso wie bei der *Identifikation von Up- und Cross-Selling-Potenzialen* oder der *Früherkennung und Prävention von Kundenabwanderung* (Libai et al. 2020; Paschen et al. 2020; Syam und Sharma 2018).

2.2 Entwicklung der Rolle von Vertriebspersonen im B2B-Vertrieb

Die Rolle der Vertriebsperson kann als eine grenzüberschreitende Rolle zwischen Kunden und verkaufendem Unternehmen definiert werden (Jones et al. 2000). Weitz und Bradford (1999) haben die Entwicklung dieser Rolle untersucht und nicht nur Veränderungen in Bezug auf die Tätigkeiten bzw. Aufgaben selbst, sondern auch in Bezug auf die für diese notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen festgestellt. Diese Entwicklung ist als Reaktion auf Veränderungen im Geschäftsumfeld zu verstehen, die u. a. durch sich ändernde Kundenbedürfnisse, Kaufverhalten und technologische Möglichkeiten hervorgerufen werden.

Die Rolle der Vertriebsperson hat sich dabei von einer primär transaktionsorientierten hin zu einer stärker beziehungs- und beratungsorientierten Funktion entwickelt. Vertriebsmitarbeitende agieren zunehmend als Lösungsanbieter und Berater, die sich auf die Identifikation und Befriedigung individueller Kundenbedürfnisse konzentrieren, wobei adaptive Verkaufsstrategien und umfassendes Produkt- sowie Marktwissen eine zentrale Rolle spielen. Diese Entwicklung unterstreicht die Bedeutung interpersoneller Fähigkeiten sowie von Kundenorientierung und strategischem Denken im Vertrieb.

Wenngleich die Prognosen hinsichtlich des Einflusses der digitalen Transformation auf die Rolle von Vertriebspersonen – von „Death of a [B2B] Salesperson“ (Hoar 2015) bis hin zur Ausrichtung der Rolle auf den Beziehungsverkauf und die Konzentration auf die Kundenbetreuung (Gartner 2020) – weit auseinandergehen, bleibt in Anbetracht der heute noch sogar weiter zunehmenden Bedeutung langfristiger Geschäftsbeziehungen festzuhalten, dass die *Rolle des Wertschöpfers* den B2B-Vertrieb nach wie vor dominiert (Elhajjar et al. 2023). Vertriebspersonen, die nicht nur Kundenbedürfnisse verstehen und Kunden von Produkten und Dienstleistungen überzeugen, sondern auch deren Vertrauen gewinnen und damit die Grundlage für die Entwicklung kundenindividueller Lösungen legen, sind ein zentraler Erfolgsfaktor (Wengler et al. 2021).

3 Methodik

Zur Untersuchung des Einflusses von KI auf die Rolle von Personen im technischen B2B-Vertrieb wurde ein induktiver Forschungsansatz gewählt. Aufgrund ihres interpretativen Charakters eignet sich die Forschungsmethodik nach Gioia et al. (2013) besonders, da sich die Forschung bisher nur begrenzt mit dieser Frage beschäftigt hat (Bongers et al. 2021; Chang 2022; Singh et al. 2019). Hierbei werden qualitative Daten in Form von Interviews durch strukturierte Analyseprozesse interpretiert, um

Muster, Themen und Zusammenhänge herauszuarbeiten. Diese Methodik ermöglicht, die Perspektiven und Erfahrungen detailliert zu verstehen und induktiv, aus den gesammelten Daten die zugrunde liegenden Dynamiken und Zusammenhängen in Bezug auf den Einfluss von KI auf die Rolle von Vertriebspersonen im technischen B2B-Vertrieb zu analysieren.

Die Datenerhebung erfolgte durch 13 halbstrukturierte Interviews (vgl. Kaiser 2021; Meuser und Nagel 1991) sowohl mit Personen, die KI in ihrer Vertriebstätigkeit nutzen, als auch mit Entwickelnden von KI-Systemen für den B2B-Vertrieb. Die zweite Gruppe umfasst neben Mitarbeitenden bei Systemanbietern auch Mitarbeitende, die für die Entwicklung und Implementierung von KI-Systemen im Vertrieb des eigenen Unternehmens verantwortlich sind.

Die Rekrutierung war national beschränkt, um die Vergleichbarkeit zu erhöhen und spezifische Aspekte des technischen B2B-Vertriebs in Deutschland zu beleuchten. Die Experten wurden anhand ihrer beruflichen Position sowie ihrer spezifischen Erfahrung hinsichtlich der Nutzung oder Entwicklung von KI im bzw. für den B2B-Vertrieb via LinkedIn und über persönliche Kontakte rekrutiert. Für die Durchführung der Interviews wurde ein halbstrukturierter Interviewleitfaden verwendet, der nach jedem Interview auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse weiterentwickelt wurde. Die Interviewphase wurde bei Erreichen der theoretischen Sättigung beendet, da durch zusätzliche Interviews kein wesentlicher Erkenntnisfortschritt mehr erzielt werden konnte (Gehman et al. 2018; Glaser und Strauss 2017). Eine Übersicht der von Juni bis August 2023 geführten Interviews gibt Tab. 1.

Die Datenanalyse folgte dem von Gioia et al. (2013) beschriebenen Vorgehen. Zunächst erfolgte eine offene Kodierung der Interviewtranskripte, wobei 484 In-vivo Codes identifiziert wurden (Manning 2017). Diese wurden durch axiales Ko-

Tab. 1 Zusammenfassung der Interviews

Berufsbezeichnung (Tätigkeitsbereich)	Branche	Interviewdauer [min]
Key Account Manager (V)	Elektrotechnik	66
International Sales Engineer (V)	Industriewaagen	49
CEO (E)	IT	42
Head of AI-Projects Business Applications (E)	Sanitär und Installation	58
CEO (E)	Automatisierungstechnik für Bergbau	34
Business Development Manager (V)	Automatisierungstechnik für Bergbau	31
Selbstständiger KI-Berater (E)	KI Consulting	50
Business Development Manager (V)	Automatisierungstechnik	43
Sales Manager (V)	IT	29
Sales Development Representative (V)	IT	56
Key Account Manager (V)	Digital Health	44
Vice President Sales Mobility Division (E)	Technische Prüforganisation	35
Verkaufstrainer (E)	Vertriebsconsulting	43

V: Vertrieb, E: Entwicklung

dieren nach Corbin und Strauss (1990) zu 16 Themen gruppiert, die schließlich zu drei Dimensionen zusammengefasst wurden. Die Themen und Dimensionen wurden kontinuierlich mit der Literatur abgeglichen, um eine Voreingenommenheit gegenüber bestehenden Theorien auszuschließen (Gioia et al. 2013).

4 Ergebnisse

Im Rahmen der Datenanalyse wurden die drei Dimensionen (1) *Veränderung des Aufgabenfeldes und der Verantwortungen*, (2) *Veränderung der Fähigkeiten* und (3) *Veränderung der Selbstwahrnehmung* identifiziert, die zeigen, dass die Rollenveränderung von Vertriebspersonen drei Komponenten umfasst (siehe Abb. 1).

4.1 Veränderung des Aufgabenfeldes und der Verantwortungen

Die Interviewpartner sehen das größte Potenzial im Vertrieb in der *Unterstützung durch KI bei administrativen und operativen Tätigkeiten*. Dazu gehören bspw. die Informationsbeschaffung, die Dokumentation oder die Formulierung von Texten. Aus der Automatisierung administrativer und operativer Tätigkeiten resultiert für Perso-



Abb. 1 Komponenten der Rollenveränderung

nen im Vertrieb damit mehr Zeit für Tätigkeiten wie die direkte Interaktion mit ihren Kunden, die Pflege von Kundenbeziehungen oder den eigentlichen Verkauf, sodass sie ihren *Fokus auf strategische und kundenorientierte Tätigkeiten* richten können. Sie verstehen sich als diejenigen, die strategische Entscheidungen treffen und die Vertriebsstrategie festlegen, während die KI bei der Umsetzung der Vertriebsstrategie unterstützt.

Darüber hinaus betonen die Interviewpartner die Potenziale der *KI-gestützten Kundenorientierung und Personalisierung*, die nicht nur den Aufbau von Geschäftsbeziehungen vereinfacht, sondern die auch die Kundenbetreuung und Kundenbindung fördert. Denn ein umfangreicheres Wissen über Kunden und ein insgesamt besseres Kundenverständnis führt dazu, dass Vertriebspersonen individueller auf Bedürfnisse und Probleme ihrer Kunden eingehen und spezifischere Lösungen anbieten können.

Um das Unterstützungspotenzial von KI bestmöglich ausschöpfen zu können, bemerken die Interviewpartner die Unerlässlichkeit einer hohen Datenqualität, deren Gewährleistung in der Verantwortung der Vertriebspersonen liegt. Aus diesem Grund gewinnen das *Datenmanagement* und die präzise *Dateneingabe* an Bedeutung. Darüber hinaus unterstreichen sie, dass die Datentransparenz und -demokratisierung elementare Voraussetzungen für die Nutzung von KI ist. Damit meinen sie, dass nicht nur einzelne Personen, sondern alle betroffenen Mitarbeitenden Zugang zu den relevanten Daten haben sollten, denn erst dieser Zugang ermöglicht es, Wissen und Erfahrung kollektiv nutzen zu können.

Eine hohe Datentransparenz ist außerdem eine Voraussetzung für ein funktionierendes KI-System, das auf umfangreiche und qualitativ hochwertige Daten angewiesen ist. In diesem Zusammenhang betonen die Interviewpartner den *datenschutzkonformen und transparenten Umgang mit KI und Daten*, der gleichermaßen in der Verantwortung von Mitarbeitenden und Unternehmen liegt, da z. B. sensible und/oder personen- bzw. unternehmensbezogene Informationen nur anonymisiert an externe KI-Systeme weitergegeben werden sollten.

Die Nutzung von KI erlaubt nach Ansicht der Interviewpartner das Treffen *datengestützter* anstelle intuitiver *Entscheidungen*. Sie verstehen KI in diesem Zusammenhang als Werkzeug, das Entscheidungsvorschläge oder -alternativen bereitstellt und Mitarbeitende bei der Entscheidungsfindung unterstützt, nicht aber deren Autonomie und Verantwortung reduziert. Das Potenzial besteht also darin, präzisere und im Ergebnis effektivere Entscheidungen treffen und die Erfolgswahrscheinlichkeit insgesamt erhöhen zu können.

4.2 Veränderung der Fähigkeiten

Mit der Fokussierung auf strategische und kundenorientierte Tätigkeiten *gewinnen zwischenmenschliche und kommunikative Fähigkeiten von Vertriebspersonen an Bedeutung*. Die Interviewpartner betonen, dass Geschäftsbeziehungen im B2B auf einem Vertrauensverhältnis basieren, und zweifeln an der Fähigkeit einer KI, eine für den Aufbau von Vertrauen notwendige, zwischenmenschlich gleiche Beziehung aufzubauen, da sie Emotionen, Bedenken und Präferenzen nicht gänzlich wahrnehmen und darauf angemessen reagieren können.

Diese Fähigkeit ist nach Ansicht der Interviewpartner aber besonders wichtig, weil Kunden insbesondere im B2B aufgrund einer hohen Komplexität und Individualität oft nicht in der Lage sind, ihr Problem bzw. ihren Bedarf zu spezifizieren; deshalb erlangt die empathische Intelligenz der Vertriebspersonen eine wichtige Rolle. Es ist ihrer Ansicht nach diese menschliche Fähigkeit, die die Entwicklung eines tiefgreifenden Verständnisses für die spezifischen Kundenbedürfnisse und -probleme ermöglicht (Chang 2022). Neben Empathie ist die Kreativität eine weitere entscheidende menschliche Fähigkeit: Während eine KI auf vordefinierte Algorithmen und Daten aufbaut, zeichnen sich Personen im Vertrieb durch eine intuitive Intelligenz aus, die es ihnen ermöglicht, kreative Ansätze zur Lösung komplexer Probleme zu entwickeln, innovative Lösungen anzubieten und flexibel auf sich ändernde Kundenbedürfnisse und Marktbedingungen zu reagieren (Chang 2022).

Trotz der Bedeutung zwischenmenschlicher und kommunikativer Fähigkeiten bietet die Nutzung von KI aber auch Potenziale zur Erweiterung der menschlicher Fähigkeiten, denn aufgrund der im Vergleich zum Menschen überlegenen analytischen Intelligenz kann KI große Datenmengen schneller und besser verarbeiten und Muster in der Datenstruktur identifizieren (Huang und Rust 2018). Damit *erweitert KI die menschlichen Fähigkeiten* um eine mechanisch-analytische Intelligenz (Chang 2022), wenngleich die Interviewpartner betonen, dass KI die Vertriebspersonen nicht ersetzt, sondern sie vielmehr dabei unterstützt, ihre analytischen Fähigkeiten zu verbessern und zu erweitern.

In Bezug auf die *Notwendigkeit von Fähigkeiten* zur Nutzung von KI bleiben die Aussagen der Interviewpartner indifferent: Einerseits wird betont, wie wichtig es ist, ein KI-System bedienen, die Ergebnisse auswerten und interpretieren und in die Vertriebsstrategie integrieren zu können. Andererseits wird deutlich, dass die Integration der Ergebnisse als wesentliche Vertriebsaufgabe gar kein umfassendes technologisches Wissen oder gar Programmierkenntnisse erfordert, sondern dass ein grundlegendes Verständnis darüber, wie ein KI-System funktioniert und welche Eingaben wie getätigt werden müssen (Prompting), ausreicht, um diese Aufgabe effektiv erfüllen zu können. In diesem Zusammenhang regen die Interviewpartner die Unterscheidung in zwei Gruppen von Nutzenden an:

- Die eine Gruppe verfügt einerseits über spezifisches technologisches Wissen und andererseits über die Bereitschaft, die eigenen Fähigkeiten an die sich wandelnden Aufgaben kontinuierlich anzupassen. Im Fokus dieser Gruppe steht also neben der Fähigkeit, Ergebnisse auswerten und interpretieren zu können, vor allem die Fähigkeit, die KI optimieren zu können.
- Für die andere Gruppe sind solche spezifischen technologischen Kenntnisse und Fähigkeiten hingegen von geringer Bedeutung; ihr Fokus liegt allein auf der Nutzung bereits bestehender Lösungen. Für diese Gruppe steht also vor allem die Fähigkeit im Fokus, Ergebnisse auswerten und interpretieren zu können.

Die Bedeutung des *menschlichen Urteilsvermögens für eine KI-gestützte Entscheidungsfindung* resultiert aus der Fähigkeit, Entscheidungen auf Basis von Fakten und individuellen Erfahrungen zu treffen (Agrawal et al. 2017). In diesem Zusammenhang sehen die Interviewpartner die Potenziale der Mensch-KI-Kollaboration vor allem in der qualitativen und quantitativen Verbesserung der Wissensbasis, die

in einem dynamischen Umfeld die Reaktions- und Handlungsfähigkeit von Mitarbeitenden verbessert und damit zu einer Stärkung der Wettbewerbsvorteile beiträgt.

Obwohl die Interviewpartner KI als – im Gegensatz zu Menschen – neutral und unvoreingenommen beschreiben, kann diese letztendlich nur so neutral sein wie die Daten, mit denen sie trainiert wird. Sie betonen, dass Vertriebspersonen den Ergebnissen nicht unreflektiert vertrauen dürfen, und unterstreichen im Sinne *ethischer Bedenken* damit die bereits erwähnte Verantwortung für den datenschutzkonformen und verantwortungsvollen Umgang mit KI und Daten.

4.3 Veränderung der Selbstwahrnehmung

Wenngleich die Interviewpartner KI im Allgemeinen als Chance verstehen, so spiegeln die Ergebnisse gerade in Bezug auf die Veränderung der Selbstwahrnehmung die Komplexität und die Vielschichtigkeit der Auswirkungen von KI auf Personen im B2B-Vertrieb besonders wider:

KI wird grundsätzlich als *Arbeitserleichterung trotz gleichzeitig steigendem Leistungsdruck* wahrgenommen. Auf der einen Seite heben die Interviewpartner hervor, dass Routineaufgaben, wie z. B. Dokumentationsaufgaben oder die Formulierung von Texten oder E-Mails, schneller und sogar besser durch eine KI bewältigt werden und dadurch die Effizienz und Produktivität insgesamt steigt. Auf der anderen Seite erhöht sich durch die Übernahme einer Vielzahl von Aufgaben durch die KI aber auch der wahrgenommene Druck auf die Mitarbeitenden: Aufgrund der sich rasant entwickelnden Fähigkeiten der Technologie sehen sie sich dazu gezwungen, die eigenen Fähigkeiten stetig unter Beweis stellen zu müssen. Zudem stehen sie in einem zunehmend technologisierten Arbeitsumfeld vor der Herausforderung, das persönliche Vertrauensverhältnis zu ihren Kunden aufrechtzuerhalten, das für den Geschäftserfolg weiterhin entscheidend ist.

Als Folge der fortschreitenden Integration von KI sprechen die Interviewpartner in diesem Zusammenhang zudem von einem *Verlust an Macht und Kontrolle*. Eine bedeutende Rolle nimmt dabei der Online-Vertrieb ein, da Kunden bereits heute und immer stärker auf eine Vielzahl von Online-Ressourcen und -Kanälen zurückzugreifen, um sich selbstständig über Produkte und Dienstleistungen zu informieren. In diesem Zusammenhang erlangen KI-gestützte Chatbots an Bedeutung, die auch im B2B-Vertrieb vermehrt zum Einsatz kommen und zahlreiche neue, zumeist ausschließlich digitale Kundenkontaktpunkte erzeugen. Dieser *Verlust an Macht und Kontrolle* über den Informationsfluss und die Kundeninteraktionen erfordert eine Neuausrichtung der Vertriebsstrategie und damit eine Anpassung des persönlichen Rollenverständnisses sowie der Aufgaben und Aktivitäten.

Die Aussagen der Interviewpartner in Bezug auf *die Befürchtung der Substitution durch KI* bleiben indifferent: Ein Teil der Interviewpartner hält es einerseits für möglich, dass KI die Mitarbeitenden im Vertrieb mittel- bis langfristig ersetzen könnte. Andererseits weisen aber selbst Interviewpartner, die diese Meinung vertreten, auch darauf hin, dass diese Entwicklung nicht zwangsläufig eintreten muss, denn eine solche Substitution könnte vor allem das Vertrauen der Kunden beeinträchtigen und deshalb langfristig mit geschäftlichen Risiken verbunden sein.

Einen in diesem Zusammenhang nicht unerheblichen Aspekt sehen sie in der strukturellen Veränderung der Vertriebsorganisation: So äußern sie, dass die Vertriebsorganisation durch die Integration von KI schlanker werden und dadurch Arbeitsplätze verloren gehen könnten. Eine Lösung sehen sie darin, potenziell Betroffene in andere Funktionen innerhalb der Vertriebsorganisation zu versetzen, um deren spezifische Fähigkeiten und Erfahrungen weiterhin nutzen und langfristig im Unternehmen erhalten zu können.

Für die Veränderung der Selbstwahrnehmung ist daher das Ausmaß, in dem KI als Bedrohung der eigenen Person wahrgenommen wird, nach Ansicht der Interviewpartner ein wesentlicher Faktor. Dieser verdeutlicht einerseits die besondere Bedeutung eines Grundverständnisses von KI im Rahmen der Mensch-KI-Kollaboration, wie auch die Ergebnisse zur Dimension *Veränderung der Fähigkeiten* zeigen. Andererseits unterstreicht dieser die Verantwortung der Führungsebene, ein solches Grundverständnis von KI zu fördern, die Akzeptanz für KI zu schaffen und die Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, relevante Fähigkeiten zu erwerben.

In dieser Hinsicht heben die Interviewpartner die Notwendigkeit der *strategischen Führung und Unterstützung* durch das Management hervor. Sie argumentieren, dass Mitarbeitende von Führungskräften erwarten, dass sie ihnen nicht nur geeignete Tools zur Verfügung stellen, sondern dass sie sie auch bei der Implementierung und Nutzung begleiten, eine offene und transparente Kommunikation fördern und pflegen und die Nutzung von KI selbst vorleben. In diesem Zusammenhang betonen die Interviewpartner den Bedarf an Schulungen und Richtlinien, um die Mitarbeitende nicht nur zu befähigen, KI-Systeme zu nutzen, sondern die sie gleichermaßen dabei unterstützen, die veränderten Rahmenbedingungen und Aufgaben zu antizipieren und sich mit der neuen Rolle zu identifizieren.

Dennoch sind die Interviewpartner mehrheitlich der Auffassung, dass *Personen ein wichtiger Bestandteil des Vertriebs* bleiben. So stellen sie heraus, dass der zwischenmenschliche Faktor im B2B-Vertrieb weiterhin eine entscheidende Rolle spielt und dass das Vertrauensverhältnis und die Beziehung zwischen den Personen im Vertrieb und ihren Kunden weiterhin entscheidend ist. Sie empfehlen eine Anpassung der Vertriebsstruktur und die Schaffung diskreter Aufgabenbereiche, um die Potenziale der KI bestmöglich auszuschöpfen und die individuellen menschlichen Fähigkeiten, z. B. im Hinblick auf die Kundenbetreuung und den Aufbau von Kundenbeziehungen zu erhalten. Dieses Zusammenspiel von künstlicher und menschlicher Intelligenz ist nach Ansicht der Interviewpartner entscheidend, um in einem von künstlicher Intelligenz geprägten Geschäftsumfeld weiterhin Wettbewerbsvorteile generieren zu können.

5 Erkenntnisse und Implikationen für den B2B-Vertrieb

Die vorliegende Studie leistet einen Beitrag zur Untersuchung des Einflusses von KI auf die Rolle von Personen im technischen B2B-Vertrieb. Durch die Anwendung der Forschungsmethode nach Gioia et al. (2013) und die Durchführung von Experteninterviews wurde ein tiefgreifendes Verständnis für die Veränderungen in den Aufgaben, den Fähigkeiten und der Selbstwahrnehmung von Vertriebspersonen

in einem zunehmend von künstlicher Intelligenz geprägten Arbeitsumfeld gewonnen. Die zentrale Erkenntnis besteht in der Identifizierung von drei miteinander verknüpften Komponenten der Rollenveränderung:

- Die *operative Komponente* beschreibt, dass der Einsatz von KI zu Veränderungen im Aufgabenfeld und im Verantwortungsbereich von Vertriebspersonen führt. Insbesondere bei administrativen und repetitiven Tätigkeiten eröffnet der Einsatz von KI Potenziale zur Unterstützung und Automatisierung, die eine Fokussierung auf strategische und kundenorientierte Tätigkeiten erlaubt. Als entscheidende Verantwortungsbereiche wurden das Datenmanagement, die Dateneingabe sowie der datenschutzkonforme und transparente Umgang mit KI und Daten identifiziert.
- Die *kognitive Komponente* adressiert die Veränderung menschlicher Fähigkeiten. Zwischenmenschliche und kommunikative Fähigkeiten rücken in den Vordergrund, um sich in einem von KI geprägten Geschäftsumfeld im Wettbewerb zu differenzieren. Darüber hinaus nimmt das menschliche Urteilsvermögen eine zentrale Bedeutung in der KI-gestützten Entscheidungsfindung ein, wenn es darum geht, Ergebnisse kritisch zu hinterfragen und in die Vertriebsstrategie zu integrieren. Letztendlich wurde die Notwendigkeit spezifischer Fähigkeiten festgestellt, um KI effektiv einzusetzen und die Ergebnisse auszuwerten.
- Die *psychologische Komponente* zielt auf die Veränderung der persönlichen Selbstwahrnehmung. Für einen erfolgreichen Einsatz von KI im technischen B2B-Vertrieb ist es von großer Bedeutung, die Bedenken der Mitarbeitenden zu beseitigen, Akzeptanz für KI zu schaffen und zu vermitteln, dass KI vor allem als Hilfsmittel zu verstehen ist, um produktiver arbeiten und individueller sowie proaktiver auf Kundenbedürfnisse und deren Änderungen eingehen zu können. In diesem Zusammenhang wurde vor allem die Relevanz strategischer Führung und Unterstützung hervorgehoben.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich Ansätze zur Gestaltung der Mensch-KI-Kollaboration ableiten, die auf das bestmögliche Ausschöpfen der Potenziale der KI bei gleichzeitigem Erhalt und Ausbau menschlicher Fähigkeiten abzielen.

- *Operative Komponente: Festlegung von Art und Grad der Mensch-KI-Kollaboration*
Um die operative Komponente zu adressieren, empfiehlt es sich, klare Richtlinien für die Art und den Grad der Mensch-KI-Kollaboration festzulegen. Unternehmen sollten die Rollen, Aufgabenbereiche und die Zusammenarbeit zwischen Mensch und KI präzise definieren. Dies ermöglicht es, Mitarbeitenden transparent zu kommunizieren, welche Aufgaben sie in einem KI-geprägten Arbeitsumfeld übernehmen und wie ihre neue Rolle definiert ist. Eine klare Abgrenzung der Verantwortlichkeiten und eine Neuausrichtung der operativen Tätigkeiten können dazu beitragen, dass sich das Vertriebspersonal auf strategische und kundenorientierte Aufgaben konzentriert, während administrative und repetitive Aufgaben von KI übernommen werden.
- *Kognitive Komponente: Schulungen und Richtlinien*

Für die kognitive Komponente sind Schulungen und die Entwicklung von Richtlinien entscheidend. Mitarbeitende müssen in der Lage sein, Prognosen und Vorschläge einer KI kritisch zu hinterfragen und in Einklang mit dem eigenen Kunden- und Marktwissen zu beurteilen. Schulungen sollten darauf abzielen, das menschliche Urteilsvermögen und kritisches Denken im Umgang mit KI zu fördern und gleichzeitig spezifische KI-Fähigkeiten der Vertriebspersonen zu entwickeln. Durch die Vermittlung eines Verständnisses für die Stärken und Schwächen von KI-Systemen können Vertriebspersonen lernen, wann sie sich auf KI verlassen können und wann menschliches Urteilsvermögen gefragt ist (Dell'Acqua et al. 2023).

- *Psychologische Komponente: Sensibilisierung für den verantwortungsvollen Umgang mit KI*

Die psychologische Komponente betrifft die Selbstwahrnehmung und Akzeptanz von KI durch das Vertriebspersonal. Um Bedenken hinsichtlich des Black-Box-Charakters von KI-Systemen und der Transparenz von KI-Entscheidungen zu adressieren, ist es wichtig, ein Bewusstsein für den datenschutzkonformen und verantwortungsvollen Umgang mit KI zu schaffen. Unternehmen sollten Richtlinien entwickeln und Schulungen anbieten, die das Verständnis und die ethische Nutzung von KI fördern. Dies kann dazu beitragen, das Vertrauen der Vertriebspersonen in KI-Systeme zu stärken und gleichzeitig verdeutlichen, dass KI als Hilfsmittel dient, das die Arbeit produktiver und kundenzentrierter gestaltet.

Wenngleich der Einsatz von KI zu einer Veränderung der Rolle und der Arbeitsweise von Personen im technischen B2B-Vertrieb führt, beruht dieser weiterhin auf einem Vertrauensverhältnis und persönlichen Beziehungen zu Kunden, für die zwischenmenschliche Fähigkeiten von besonderer Relevanz sind. Es sind diese an Menschen geknüpften Fähigkeiten und Eigenschaften, die in einem zunehmend von künstlicher Intelligenz geprägten Geschäftsumfeld nach wie vor die wesentlichen Differenzierungsmerkmale im Wettbewerb darstellen.

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen. Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

Agrawal A, Gans JS, Goldfarb A (2017) What to Expect From Artificial Intelligence. MIT Sloan Manage Rev 58:23–26

- Amazon Web Services und Access Partnership (2023) Accelerating AI skills: preparing the workforce for jobs of the future. Study. <https://cdn.accesspartnership.com/wp-content/uploads/2023/11/aws-accelerating-ai-skills-us-en.pdf>. Zugegriffen: 14. Dez. 2023
- Bongers FM, Schumann JH, Schmitz C (2021) How the introduction of digital sales channels affects salespeople in business-to-business contexts: a qualitative inquiry. *J Pers Sell Sales Manag* 41:150–166. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1906260>
- Chang W (2022) The effectiveness of AI salesperson vs. human salesperson across the buyer-seller relationship stages. *J Bus Res* 148:241–251. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.065>
- Corbin JM, Strauss A (1990) Grounded theory research: procedures, canons, and evaluative criteria. *Qual Sociol* 13:3–21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Corsaro D, Maggioni I (2022) Sales transformation: conceptual domain and dimensions. *J Bus Ind Mark* 37:686–703. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2020-0512>
- Cuevas JM (2018) The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. *Ind Mark Manag* 69:198–208. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.017>
- Dell'Acqua F, McFowland E, Mollick ER et al (2023) Navigating the jagged technological frontier: field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality. Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper No. 24-013. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4573321>
- Dotzel T, Shankar V (2019) The relative effects of business-to-business (vs. Business-to-customer) service innovations on firm value and firm risk: an empirical analysis. *J Mark* 83:133–152. <https://doi.org/10.1177/0022242919847221>
- Dubinsky AJ (1981) A factor analytic study of the personal selling process. *J Pers Sell Sales Manag* 1:26–33. <https://doi.org/10.1080/08853134.1981.10754192>
- Elhajjar S, Yacoub L, Ouaida F (2023) The present and future of the B2B sales profession. *J Pers Sell Sales Manag*. <https://doi.org/10.1080/08853134.2023.2183214>
- Fügener A, Grahl J, Gupta A, Ketter W (2021) Will humans-in-the-loop become Borgs? Merits and pitfalls of working with AI. *MISQ* 45:1527–1556
- Gartner (2020) The future of sales: digital-first sales transformation strategies. Study. <https://www.gartner.com/en/sales/trends/future-of-sales>. Zugegriffen: 28. Okt. 2023
- Gartner (2021) Gartner predicts 75 % of B2B sales organizations Will augment traditional sales playbooks with AI-guided selling solutions by 2025. Press release. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/gartner-predicts-75--of-b2b-sales-organizations-will-augment-tra>. Zugegriffen: 15. Nov. 2023
- Gehman J, Glaser V, Eisenhardt KM, Gioia D, Langley A, Corley KG (2018) Finding theory–method fit: a comparison of three qualitative approaches to theory building. *J Manag Inq* 27:284–300. <https://doi.org/10.1177/105649261770602>
- Gioia DA, Corley KG, Hamilton AL (2013) Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology. *Organ Res Methods* 16:15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Glaser BG, Strauss AL (2017) The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research. Routledge, New York
- Hoar A (2015) Death of A (B2B) salesman. Blog. Forrester. https://www.forrester.com/blogs/15-04-14-death-of-a_b2b_salesman/. Zugegriffen: 28. Okt. 2023
- Huang MH, Rust RT (2018) Artificial intelligence in service. *J Serv Res* 21:155–172. <https://doi.org/10.1177/1094670517752459>
- Jones E, Roberts JA, Chonko LB (2000) Motivating sales entrepreneurs to change: a conceptual framework of factors leading to successful change management initiatives in sales organizations. *J Mark Theory Pract* 8:37–49. <https://doi.org/10.1080/10696679.2000.11501867>
- Kaiser R (2021) Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Springer VS, Wiesbaden
- Libai B, Bart Y, Gensler S, Hofacker CF, Kaplan A, Kötterheinrich K, Kroll EB (2020) Brave new world? On AI and the management of customer relationships. *J Interactive Mark* 51:44–56. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.002>
- Lippold D (2016) Akquisitionszyklen und -prozesse im B2B-Bereich. Springer Gabler, Wiesbaden
- Manning J (2017) In vivo coding. In: Matthes (Hrsg) The international encyclopedia of communication research methods, 1. Aufl. Wiley-Blackwell, New York, S 1–2 <https://doi.org/10.1002/9781118901731.iecrm0270>
- Meuser M, Nagel U (1991) Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz D, Kraimer K (Hrsg) Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen, 1. Aufl. Westdt. Verl., Opladen, S 441–471

- Murray S (2023) Why generative AI investments are surging in the U.S. Article. Knowledge at Wharton. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/why-generative-ai-investments-are-surging-in-the-us/>. Zugegriffen: 14. Nov. 2023
- Paschen J, Kietzmann J, Kietzmann TC (2019) Artificial intelligence (AI) and its implications for market knowledge in B2B marketing. *J Bus Ind Mark* 34:1410–1419. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2018-0295>
- Paschen J, Wilson M, Ferreira JJ (2020) Collaborative intelligence: how human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Bus Horiz* 63:403–414. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.003>
- Paschen J, Paschen U, Pala E, Kietzmann J (2021) Artificial intelligence (AI) and value co-creation in B2B sales: Activities, actors and resources. *Australas Mark J* 29:243–251. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2020.06.004>
- Singh J, Flaherty K, Sohi RS, Deeter-Schmelz D, Habel J, Le Meunier-FitzHugh K, Malshe A, Mullins R, Onyemah V (2019) Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *J Pers Sell Sales Manag* 39:2–22. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1557525>
- Syam N, Sharma A (2018) Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Ind Mark Manag* 69:135–146. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.019>
- Voss M, Jaspert D, Ahlfeld C, Sucke L (2023) Developing a digital maturity model for the sales processes of industrial projects. *J Pers Sell Sales Manag*. <https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2151014>
- Weitz BA, Bradford KD (1999) Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective. *J Acad Mark Sci* 27:241–254. <https://doi.org/10.1177/0092070399272008>
- Wengler S, Hildmann G, Vossebein U (2021) Digital transformation in sales as an evolving process. *J Bus Ind Mark* 36:599–614

Hinweis des Verlags Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.