

# KI im Vertrieb

## Warum KI im Vertrieb oft nicht den erwarteten Effekt hat und was sich tatsächlich verändert



Autor  
Julian Banse

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz im Vertrieb nimmt aktuell deutlich zu. Insbesondere in den USA entstehen bereits heute Vertriebsansätze, die in Europa in vielen Unternehmen noch am Anfang stehen. Automatisierte Outreach-Prozesse, AI-gestützte Personalisierung und skalierbare Kommunikationsstrecken werden dort wesentlich intensiver eingesetzt und prägen zunehmend die Diskussion darüber, wie Vertrieb künftig organisiert werden kann.

Die zugrunde liegende Erwartung ist dabei klar. Durch den Einsatz von KI sollen Prozesse effizienter werden, der manuelle Aufwand reduziert und gleichzeitig mehr potenzielle Kunden in kürzerer Zeit erreicht werden. Gerade im Top-of-Funnel erscheint dieses Versprechen auf den ersten Blick nachvollziehbar, da sich insbesondere standardisierte Aufgaben vergleichsweise leicht automatisieren lassen.



## Einordnung: Erwartungsbild an KI im Vertrieb

Im Kern basiert die aktuelle Entwicklung auf drei Annahmen:

- Skalierung führt zu mehr Output
- Mehr Output führt zu mehr Chancen
- Mehr Chancen führen zu mehr Abschlüssen

Diese Kette wirkt logisch, setzt jedoch voraus, dass sich die Rahmenbedingungen auf Empfängerseite nicht verändern.

## Warum die erwartete Wirkung in der Praxis ausbleibt

In der Praxis zeigt sich jedoch ein differenzierteres Bild. Trotz steigender Aktivität im Outreach bleibt die tatsächliche Wirkung in vielen Fällen hinter den Erwartungen zurück. Es wird mehr kommuniziert, es werden mehr Kontakte hergestellt und mehr Nachrichten versendet, ohne dass sich dies im gleichen Maße in relevanten Gesprächen oder Abschlüssen widerspiegelt.

Die Ursache dafür liegt weniger im Einsatz der Technologie selbst, sondern in einer strukturellen Verschiebung, die häufig übersehen wird. Während Unternehmen beginnen, ihre Vertriebsaktivitäten mit Hilfe von KI zu skalieren, verändert sich gleichzeitig auch die Gegenseite. Eingehende Kommunikation wird stärker gefiltert, Posteingänge werden selektiver gesteuert und der Zugang zu Entscheidern wird zunehmend eingeschränkt.

### Beobachtung aus der Praxis

Parallel zur Skalierung von Outreach lassen sich typische Gegenbewegungen erkennen:

- Zunahme automatisierter Filtermechanismen (Spam-Filter, Priorisierungssysteme)
- Stärkere persönliche Selektion durch Empfänger
- Sinkende Bereitschaft zur Interaktion bei unbekanntem Absendern

Diese Entwicklungen sind keine Ausnahme, sondern eine direkte Reaktion auf steigende Kommunikationsvolumina.

Es entsteht damit eine Situation, in der künstliche Intelligenz nicht nur im Vertrieb eingesetzt wird, sondern auch im Filtern von Vertrieb. Der erwartete Effizienzgewinn wird dadurch zumindest teilweise wieder relativiert, weil sich die gesteigerte Aktivität auf der einen Seite mit einer ebenso steigenden Selektion auf der anderen Seite überlagert.

## Der zentrale Denkfehler im Vertrieb mit KI

Der zentrale Denkfehler im Vertrieb im Zusammenhang mit künstlicher Intelligenz besteht darin, dass Effizienzsteigerung automatisch mit höherer Wirksamkeit gleichgesetzt wird.

Viele der aktuellen Entwicklungen zielen darauf ab, bestehende Vertriebsaktivitäten zu skalieren. Mehr Nachrichten, mehr Kontaktpunkte und eine höhere Frequenz im Outreach werden dabei als unmittelbare Verbesserung interpretiert. Die zugrunde liegende Annahme ist, dass eine größere Anzahl an Interaktionen zwangsläufig zu besseren Ergebnissen führt.

Diese Logik greift jedoch zu kurz.

## Einordnung: Effizienz vs. Wirksamkeit

Effizienz beschreibt die Fähigkeit, mit weniger Aufwand mehr Output zu erzeugen.

Wirksamkeit beschreibt die Fähigkeit, tatsächlich Ergebnisse zu erzielen.

Im Vertrieb fallen beide Größen zunehmend auseinander:

- Effizienz steigt durch Automatisierung
- Wirksamkeit sinkt durch steigende Konkurrenz um Aufmerksamkeit

Vertrieb ist kein rein volumengesteuerter Prozess, sondern stark von Wahrnehmung, Relevanz und Vertrauen geprägt. Eine steigende Anzahl an Kontaktversuchen erhöht zwar die Aktivität, verändert aber nicht automatisch die Wahrscheinlichkeit, tatsächlich gehört zu werden. Im Gegenteil kann eine zunehmende Verdichtung von Kommunikation sogar dazu führen, dass einzelne Kontakte an Wirkung verlieren.

Ein wesentlicher Grund dafür liegt in der begrenzten Aufnahmefähigkeit auf Seiten der Empfänger. Mit steigender Anzahl eingehender Nachrichten sinkt die Aufmerksamkeit, die einzelnen Inhalten gewidmet wird. Was ursprünglich als Effizienzgewinn gedacht ist, führt dadurch in vielen Fällen zu einem abnehmenden Grenznutzen.

## Konsequenz: Abnehmender Grenznutzen im Outreach

- Die ersten zusätzlichen Kontaktversuche erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Antworten
- Mit zunehmender Frequenz sinkt der zusätzliche Effekt pro Nachricht
- Ab einem bestimmten Punkt reduziert zusätzliche Aktivität sogar die Gesamtwirkung

Hinzu kommt, dass sich die Qualität von Kommunikation durch den Einsatz von KI auf einer oberflächlichen Ebene angleicht. Personalisierte Ansprache, strukturierte Argumentation und formal saubere Texte lassen sich zunehmend automatisiert erzeugen. Für den Empfänger wird es dadurch schwieriger, zwischen relevanten und irrelevanten Anfragen zu unterscheiden.

Die Folge ist eine zunehmende Selektion. Nachrichten werden schneller eingeordnet, häufiger ignoriert und in vielen Fällen bereits vor einer bewussten Wahrnehmung gefiltert. Damit verschiebt sich der Engpass im Vertrieb. Nicht die Erstellung von Kommunikation ist die Herausforderung, sondern der Zugang zu Aufmerksamkeit und Vertrauen.

Der Einsatz von KI führt somit nicht nur zu einer Skalierung von Vertriebsaktivitäten, sondern gleichzeitig zu einer Abwertung genau dieser Aktivitäten. Effizienzgewinne auf der einen Seite werden durch sinkende Wirksamkeit auf der anderen Seite relativiert.

# Warum sich der Effekt im Vertrieb selbst verstärkt

Die beschriebenen Effekte treten nicht isoliert auf, sondern verstärken sich gegenseitig.

Mit dem zunehmenden Einsatz von künstlicher Intelligenz im Vertrieb steigt die Anzahl an Kontaktversuchen deutlich an. Unternehmen sind in der Lage, mehr potenzielle Kunden in kürzerer Zeit anzusprechen, Prozesse zu standardisieren und Kommunikation weitgehend zu automatisieren. Diese Entwicklung führt zunächst zu einer höheren Aktivität im Markt.

Gleichzeitig verändert sich jedoch die Reaktion auf Empfängerseite.

Je mehr Nachrichten eingehen, desto stärker wächst der Bedarf, diese zu filtern und zu priorisieren. Was früher manuell oder intuitiv geschah, wird zunehmend ebenfalls durch technologische Lösungen unterstützt. E-Mail-Systeme, CRM-Strukturen und persönliche Arbeitsweisen entwickeln sich in Richtung stärkerer Selektion.

## Mechanismus: Selbstverstärkende Dynamik

1. Mehr Outreach durch KI
2. Mehr eingehende Kommunikation
3. Stärkere Filter und Selektion
4. Geringere Sichtbarkeit einzelner Nachrichten
5. Weitere Erhöhung der Outreach-Aktivität

Dieser Kreislauf verstärkt sich kontinuierlich.

In der Folge entsteht ein sich selbst verstärkender Mechanismus.

Eine steigende Anzahl an Outreach-Versuchen führt zu einer steigenden Anzahl an Filtern. Diese Filter reduzieren wiederum die Sichtbarkeit einzelner Nachrichten, wodurch Unternehmen versuchen, ihre Aktivität weiter zu erhöhen, um dennoch wahrgenommen zu werden. Das Ergebnis ist eine Spirale, in der sowohl die Kommunikationsmenge als auch die Selektion kontinuierlich zunehmen.

Aus ökonomischer Perspektive lässt sich dieser Effekt als Verschlechterung des Verhältnisses von Signal zu Rauschen beschreiben. Mit jeder zusätzlichen Nachricht steigt der Anteil irrelevanter Kommunikation, wodurch es für Empfänger schwieriger wird, tatsächlich relevante Inhalte zu identifizieren. Die Konsequenz ist eine noch stärkere Reduktion der Aufmerksamkeit pro Kontakt.

## Einordnung: Signal-Rausch-Verhältnis im Vertrieb

- Mehr Nachrichten erhöhen das Gesamtvolumen
- Relevante Inhalte wachsen langsamer als irrelevante
- Die Wahrscheinlichkeit, wahrgenommen zu werden, sinkt

Der Wettbewerb verschiebt sich damit von Quantität zu Differenzierung.

Für den Vertrieb bedeutet das, dass nicht nur die absolute Anzahl an Nachrichten entscheidend ist, sondern vor allem deren Einordnung im Kontext zunehmender Informationsdichte. Eine einzelne Nachricht konkurriert nicht mehr mit wenigen anderen, sondern mit einer stetig wachsenden Anzahl ähnlicher Anfragen.

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz führt damit zu einem Gleichgewichtszustand, in dem sich Fortschritte auf der einen Seite durch Anpassungen auf der anderen Seite teilweise wieder aufheben. Der Wettbewerb verschiebt sich von der Fähigkeit, Kommunikation zu erzeugen, hin zur Fähigkeit, in einem zunehmend gesättigten Umfeld überhaupt noch wahrgenommen zu werden.

## Welche Rolle der Mensch im Vertrieb wieder einnimmt

Aus der beschriebenen Entwicklung ergibt sich eine Verschiebung der Anforderungen im Vertrieb.

Wenn der Zugang zu potenziellen Kunden nicht mehr primär durch die Fähigkeit bestimmt wird, möglichst viele Kontakte herzustellen, sondern zunehmend durch die Fähigkeit, überhaupt wahrgenommen zu werden, verändert sich die Rolle des Menschen im Vertriebsprozess.

Automatisierte Kommunikation stößt insbesondere dort an Grenzen, wo es um Relevanz, Kontextverständnis und Vertrauen geht. Während standardisierte Inhalte leicht skaliert werden können, bleibt die Einordnung individueller Situationen weiterhin stark von menschlicher Einschätzung abhängig. Genau an dieser Stelle entsteht ein neuer Differenzierungsfaktor.

### Verschiebung der Wertschöpfung im Vertrieb

KI übernimmt:

- Strukturierte, wiederholbare Aufgaben
- Datenverarbeitung und Vorbereitung
- Dokumentation und Nachverfolgung

Der Mensch übernimmt:

- Kontextverständnis
- Gesprächsführung
- Vertrauensaufbau
- Interpretation von Signalen

Persönliche Interaktion wird nicht deshalb wichtiger, weil technologische Möglichkeiten fehlen, sondern weil sie sich von automatisierter Kommunikation unterscheidet. In einem Umfeld, in dem ein Großteil der Erstkontakte potenziell automatisiert ist, wird der direkte Austausch zwischen Menschen zu einem Signal für Verbindlichkeit und tatsächliches Interesse.

Das betrifft insbesondere Situationen, in denen Entscheidungen vorbereitet oder konkretisiert werden. Ein Gespräch, das auf einer echten Auseinandersetzung mit den Anforderungen des Gegenübers basiert, lässt sich nur begrenzt standardisieren. Einwandbehandlung, Bedarfsermittlung und die gemeinsame Entwicklung von Lösungen gewinnen dadurch wieder an Bedeutung.

Gleichzeitig verschiebt sich der Fokus innerhalb der Vertriebsarbeit. Tätigkeiten, die bislang einen großen Teil der Zeit gebunden haben, wie Recherche, Dokumentation oder die Aufbereitung von Informationen, können zunehmend durch künstliche Intelligenz unterstützt oder vollständig übernommen werden. Der menschliche Anteil konzentriert sich stärker auf die Interaktion selbst.

Für den Vertrieb bedeutet das eine klare Trennung der Rollen. Künstliche Intelligenz übernimmt vor allem strukturierte, wiederholbare und datengetriebene Aufgaben, während der Mensch dort eingesetzt wird, wo Kontext, Interpretation und Beziehung entscheidend sind.

Die zunehmende Verbreitung von KI führt somit nicht zu einer Verdrängung des Menschen im Vertrieb, sondern zu einer Verschiebung seines Einsatzes. Der Wert entsteht weniger durch die Menge an Kontakten, sondern stärker durch die Qualität der Interaktion.

## Was das für Unternehmen konkret bedeutet

Für Unternehmen ergibt sich aus dieser Entwicklung kein einseitiger Handlungsbedarf, sondern eine doppelte Anforderung.

Auf der einen Seite wird es notwendig, Kompetenzen im Umgang mit künstlicher Intelligenz systematisch im Unternehmen aufzubauen. Dabei geht es weniger um einzelne Tools, sondern um ein grundlegendes Verständnis dafür, an welchen Stellen im Vertriebsprozess Effizienzpotenziale entstehen und wie diese sinnvoll genutzt werden können.

### Handlungsfeld 1: Systematische Nutzung von KI

- Automatisierung wiederkehrender Prozesse
- Integration bestehender Systeme
- Unterstützung von Recherche und Vorbereitung
- Strukturierte Nachverfolgung von Aktivitäten

Im Mittelpunkt stehen dabei vor allem strukturierte Aufgaben. Dazu gehören die Automatisierung wiederkehrender Prozesse, die Verknüpfung bestehender Systeme sowie die Unterstützung von Recherche- und Vorbereitungsprozessen. Auch die Dokumentation von Gesprächen, die Aufbereitung von Informationen und die Nachverfolgung von Aktivitäten lassen sich durch den Einsatz von KI deutlich vereinfachen.

Diese Fähigkeiten sind in vielen Unternehmen neu und müssen gezielt entwickelt werden.

Gleichzeitig gewinnt das vertriebliche Handwerk wieder an Bedeutung.

## Handlungsfeld 2: Stärkung vertrieblicher Kernkompetenzen

- Strukturierte Gesprächsführung
- Einwandbehandlung
- Telefonische Erstsprache
- Aufbau von Vertrauen in direkten Interaktionen

Fähigkeiten wie strukturierte Gesprächsführung, Einwandbehandlung, der direkte telefonische Kontakt und der Aufbau von Vertrauen in persönlichen Interaktionen rücken erneut in den Mittelpunkt. Auch der Umgang mit Netzwerken und persönlichen Begegnungen gewinnt an Relevanz, da diese Formen der Kommunikation weniger leicht automatisierbar sind.

Für viele Organisationen bedeutet das, dass diese Kompetenzen nicht mehr selbstverständlich vorhanden sind und bewusst aufgebaut werden müssen. Insbesondere bei jüngeren Vertriebsmitarbeitern fehlt häufig die Erfahrung im direkten Austausch, wodurch gezielte Schulung und Entwicklung notwendig werden.

Unternehmen bewegen sich damit in einem Spannungsfeld zwischen zwei Anforderungen. Auf der einen Seite stehen neue technologische Möglichkeiten, die eine effizientere Gestaltung von Prozessen erlauben. Auf der anderen Seite gewinnt genau der Teil des Vertriebs an Bedeutung, der sich nicht ohne Weiteres automatisieren lässt.

Erfolgreich werden daher vor allem diejenigen Unternehmen sein, die beide Perspektiven miteinander verbinden. Künstliche Intelligenz wird dort eingesetzt, wo sie Prozesse vereinfacht und Geschwindigkeit erhöht. Der Mensch konzentriert sich auf die Interaktion, den Aufbau von Vertrauen und die Entwicklung von Beziehungen.

## Fazit: Vertrieb verändert sich strukturell, nicht nur technologisch

Die Diskussion über künstliche Intelligenz im Vertrieb wird häufig auf Effizienzgewinne und Automatisierungspotenziale reduziert. Diese Perspektive greift jedoch zu kurz.

Tatsächlich führt der Einsatz von KI zu einer strukturellen Veränderung der Rahmenbedingungen. Steigende Kommunikationsmengen, zunehmende Selektion und eine sinkende Aufmerksamkeit pro Kontakt verändern die Ausgangssituation im Vertrieb grundlegend.

Der entscheidende Unterschied liegt darin, dass Effizienz nicht mehr automatisch zu höherer Wirksamkeit führt. Vielmehr entsteht ein Umfeld, in dem sich technologische Fortschritte und Anpassungsmechanismen gegenseitig beeinflussen und teilweise aufheben.

Für Unternehmen bedeutet das, dass Vertrieb nicht nur technologisch weiterentwickelt werden muss, sondern auch inhaltlich und organisatorisch. Die Kombination aus effizienter Prozessgestaltung und qualitativ hochwertiger, menschlicher Interaktion wird dabei zum zentralen Erfolgsfaktor.

Vertrieb wird damit nicht einfacher, sondern anspruchsvoller. Nicht die höchste Aktivität entscheidet über den Erfolg, sondern die Fähigkeit, in einem zunehmend selektiven Umfeld tatsächlich relevant zu sein.