



The Customer in the Age of AI

**Strategie, KI und Transformation:
Was Wachstum wirklich treibt**



Inhaltsverzeichnis

01	Studiendesign & Methodik	06
02	Kundenerwartungen: Die Messlatte liegt hoch	08
03	Wachstums-Optimismus ohne Fahrplan	14
04	High Performer nutzen KI am stärksten	21
05	Wachstumstreiber entlang der Customer Journey	28
06	Transformations-Fahrplan für nachhaltigen Erfolg	45
07	Fazit und Ausblick	50

Executive Summary

Marketing und Vertrieb stehen 2026 vor mehreren Herausforderungen zugleich: Kunden haben ihre Erwartungen hochgeschraubt. Neue Technologien schaffen täglich neue Möglichkeiten. Die Märkte werden durch multiple Krisen destabilisiert. Und der Wettbewerbsdruck nimmt nicht zuletzt dadurch stetig zu. In diesem Spannungsfeld stellt sich für Entscheiderinnen und Entscheider in Marketing und Vertrieb eine entscheidende Frage: Welche Hebel funktionieren wirklich? Was unterscheidet Unternehmen, die bereits wachsen, von denen, die es wollen? Und welche organisatorischen, personellen und technologischen Voraussetzungen braucht es, um die Chancen von KI und Digitalisierung tatsächlich zu nutzen?

Diesen Fragen geht die PwC-Studie „The Customer in the Age of AI – Strategie, KI und Transformation: Was Wachstum wirklich treibt“ nach. Dabei stehen fünf Themenfelder im Fokus:

Kundenerwartungen



Welche Anforderungen
Kunden an Unternehmen
stellen

Wachstum



Welche Wachstums-
erwartungen Unternehmen
haben und wie ausgereift
ihre Wachstumspläne sind

KI



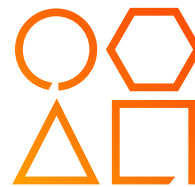
Status quo und
Best Practices

Wachstumstreiber



Welche Maßnahmen Unter-
nehmen zur Umsatzsteigerung
in Marketing, Vertrieb und
Service planen

Transformation



Mit welchem Fahrplan und
welchen Maßnahmen die
Ziele erreicht werden sollen

Die zentralen Erkenntnisse im Überblick



78 %

Wachstum erwartet, Strategie fehlt:

Während 78% der deutschen Unternehmen optimistisch auf die Nachfrageentwicklung 2026/27 blicken, verfügen lediglich 31% über eine vollumfänglich operationalisierte Wachstumsstrategie. Fast 70% der Befragten agieren somit ohne fertigen „Bauplan“ für den Aufschwung.



71 %

Mittelstand optimistischer als Konzerne:

71% des oberen Mittelstands rechnen mit steigender Nachfrage – bei Großkonzernen mit mehr als 1 Milliarde Euro Umsatz sind es nur 59%. Der Grund: Mittelständler setzen auf neue Produkte und Auslandsmärkte, während Konzerne durch Governance-Anforderungen und Silostrukturen gebremst werden.



70 %

High Performer nutzen KI – Nachzügler haben keinen Plan:

Das ist kein Rückstand mehr, das ist ein struktureller Ausschluss vom nächsten Wachstumszyklus. Agentic AI vergrößert Performanceunterschiede zwischen Top Performern und Nachzüglern täglich.



53 %

KI verbessert den Marketing- und Sales-Funnel signifikant:

53% der Befragten nutzen KI in Marketing und Vertrieb. Allerdings wird das Potenzial noch nicht voll ausgeschöpft: Kein Use Case wird von mehr als 45% der Unternehmen erfolgreich eingesetzt.



86 %

Kundenverständnis als Schlüssel:

86% halten Personalisierung für die langfristige Kundenloyalität und die Wiederkaufsrate für relevant. Vier der fünf am häufigsten genannten Use Cases, die in den nächsten 24 Monaten eingeführt werden sollen, zielen auf besseres Kundenverständnis und Personalisierung ab.

70 %**Agentic Commerce gestaltet die Customer Journey neu:**

70% halten Agentic Commerce für Geschäftsrelevant. Von der Optimierung und Automatisierung interner Prozesse bis zur Kundenschnittstelle verändert Agentic Commerce Marketing- und Vertriebsprozesse deutlich.

33 %**Organisation schlägt Technologie:**

Die Transformation 2026 ist primär ein Kulturthema. 33% der Befragten sehen ein besseres Alignment von Marketing und Vertrieb als wichtigsten Wachstumshebel – noch vor Agentic AI (25%). Unternehmen investieren in Prozessoptimierung (54%) und den Aufbau von Revenue Teams (31%). Technologie allein reicht nicht, sondern die Fähigkeit, Silos aufzubrechen und Mitarbeitende für die Kooperation mit KI-Agenten zu qualifizieren.

36 %**Regulatorik und Fachkräftemangel bremsen Transformation:**

Die größten Bremsklötze für das Wachstum sind nicht fehlende Visionen, sondern externe und interne Barrieren. 36% der Befragten sehen die Regulatorik als größtes Hindernis, dicht gefolgt vom eklatanten Fachkräftemangel (35%).

43 %**High Performer wachsen mit System:**

43% der wachstumsstärksten Unternehmen verfügen über eine vollständig operationalisierte Wachstumsstrategie – bei Nachzüglern sind es nur 23%. Sie arbeiten mit verlässlicheren Kundendaten, nutzen KI konsequenter und investieren gezielt in strategische Verbesserung von Marketing und Vertrieb. Der Abstand zu Nachzüglern wächst.



1

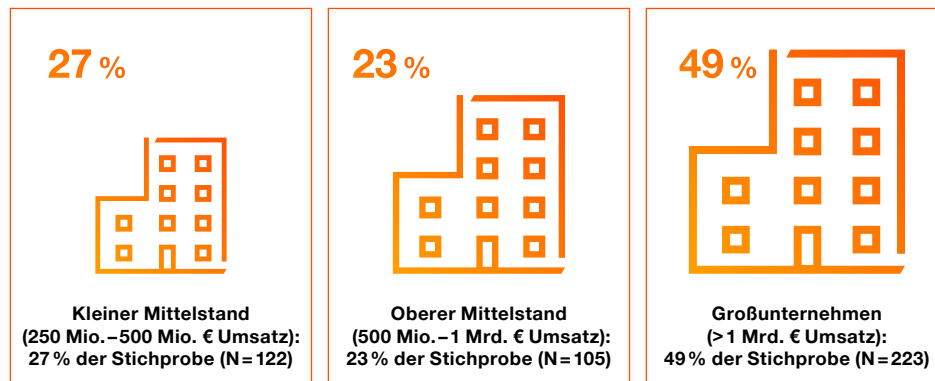
Studiendesign & Methodik

Wie nutzen deutsche Unternehmen KI an der Kundenschnittstelle – und wo liegen die größten Umsetzungshürden? Was unterscheidet die Unternehmen, die damit wachsen, von denen, die stagnieren? Die PwC-Studie „The Customer in the Age of AI“ liefert Antworten. Sie erfasst, wie Unternehmen ihre Position heute bewerten und welche Entwicklungen sie für 2026 und 2027 erwarten.

Stichprobe und Zielgruppe

In Kooperation mit dem Marktforschungsunternehmen Appinio hat PwC Deutschland im Januar und Februar 2026 insgesamt 450 Führungskräfte aus deutschen Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens 250 Millionen Euro befragt. Alle Teilnehmer:innen tragen Budget- oder Strategieverantwortung – entweder auf C-Level-Ebene oder als Senior-Führungskräfte aus den Bereichen Marketing, Vertrieb, digitale Transformation oder Unternehmensstrategie.

Die Stichprobe verteilt sich wie folgt:



Die Befragten rekrutieren sich nahezu gleichverteilt aus relevanten Kernbranchen, Umsatzgrößen und Funktionsbereichen, darunter IT & Software, Konsumgüter & Lebensmittel, Maschinenbau & Produktion, Pharma & Gesundheitswesen, Einzelhandel & E-Commerce sowie Automobilindustrie und Telekommunikation. Die Stichprobe umfasst somit sowohl B2B- als auch B2C- und hybride Geschäftsmodelle. Auf besondere Ausprägungen der verschiedenen Gruppen bei spezifischen Fragen gehen wir im Laufe der Studie ein.

Methodik und Auswertung

Die Befragung wurde als strukturiertes Online-Panel durchgeführt. Ergänzend zu den quantitativen Daten wurden offene Freitextantworten ausgewertet, um qualitative Einblicke in die Haltung der Befragten zu gewinnen.

Die Ergebnisse wurden nach Unternehmensgröße, Branche und Wachstumsperformance segmentiert. Die Gruppe der High Performer – Unternehmen, die für 2026/27 ein Umsatzwachstum von mehr als 5% erwarten – wird in dieser Studie gesondert betrachtet, da sie in nahezu allen Dimensionen systematisch andere Muster zeigt als die Gruppe der Fokussierten (1–5% Wachstumserwartung) und der Nachzügler (unter 1%, inkl. negativem Wachstum).

2

Kundenerwartungen: Die Messlatte liegt hoch

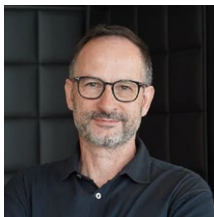
Kunden erwarten mehr – und zwar auf breiter Front. 72 % der Führungskräfte prognostizieren steigende Kundenanforderungen für 2026/27.

Erwartete Entwicklung der Kundenanforderungen



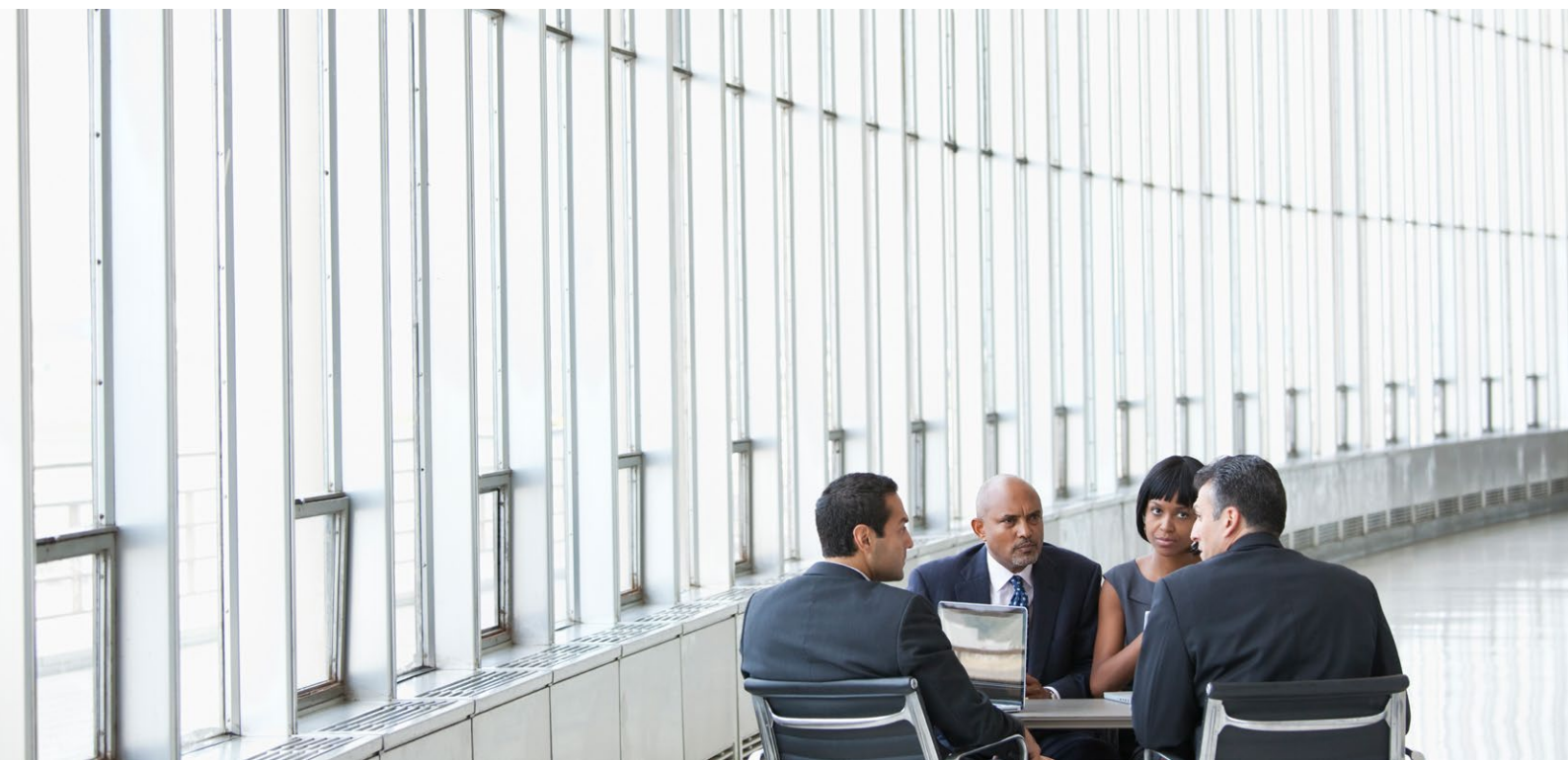
Welche Entwicklung im Kundenverhalten wird die Anforderungen an Ihr Leistungsangebot am meisten beeinflussen?
(N = 450)

Aus Sicht der Führungskräfte sind drei Entwicklungen im Kundenverhalten besonders prägend: Servicequalität und Kundensupport (32 %), die zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeit (31 %) sowie höhere Transparenz- und Vergleichsanforderungen (30 %). Kund:innen informieren sich heute umfassender und vergleichen Angebote kritischer als je zuvor.



Michael Graf
Partner bei PwC Deutschland

„Wer sein Service-Level nicht anhebt, fällt zurück. Für Unternehmen stellt sich daher nicht mehr die Frage, ob sie sich transformieren müssen, sondern wie schnell.“



Was Kund:innen aus Sicht der Unternehmen wünschen

76 %

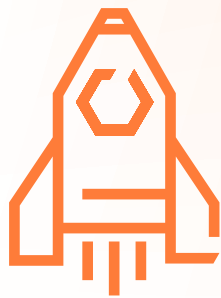
Hohe Serviceverfügbarkeit (76%): Kund:innen erwarten, dass Serviceleistungen jederzeit und zuverlässig abrufbar sind. Ausfälle oder eingeschränkte Erreichbarkeit werden zunehmend nicht toleriert.

76 %

Hohe Verfügbarkeit (76%): Produkte und Leistungen müssen wann immer gewünscht verfügbar sein. Engpässe gelten als Wettbewerbsnachteil.

75 %

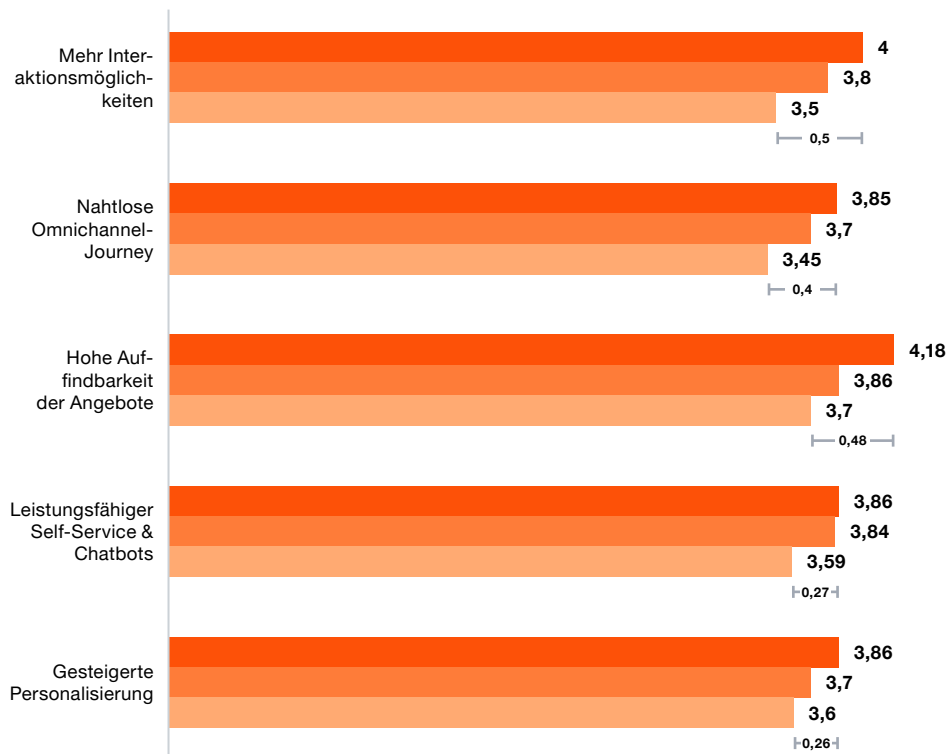
Zuverlässige Lieferzeiten (75%): Dieser Punkt hat die höchste Zustimmung (34%) der Befragten bei „sehr starken“ Verbesserungserwartungen, was auf den akutesten Handlungsdruck hinweist.



High Performer schätzen die Kundenerwartungen systematisch höher ein als Nachzügler. Die größten Abstände zeigen sich bei Interaktionsmöglichkeiten, Omnichannel und der Auffindbarkeit. Auffindbarkeit sticht dabei doppelt heraus: Sie ist nicht nur ein Differenzmerkmal, sondern für High Performer auch ein besonders relevantes Erwartungsfeld. Wer bereits heute überdurchschnittlich wächst, hat offenbar ein schärferes Bild davon, was Kund:innen morgen fordern werden.



Unterschiede nach Performancegruppen



Wie stark erwarten Ihre Kunden Verbesserungen in folgenden Bereichen in den Jahren 2026 und 2027?
(N = 450)

Bewertungs-Skala:

1 = „überhaupt keine Verbesserungen“ | 2 = „keine Verbesserungen“ | 3 = „weder Verbesserungen noch Verschlechterungen“ | 4 = „starke Verbesserungen“ | 5 = „sehr starke Verbesserungen“

■ High Performer ■ Fokussierte ■ Nachzügler ■ Differenz High Performer vs. Nachzügler

Erwartete Budgetsteigerung der High Performer



Wie stark erwarten Ihre Kunden Verbesserungen in folgenden Bereichen in den Jahren 2026 und 2027?
(n = 132)

Bewertungs-Skala:

1 = „überhaupt keine Verbesserungen“ | 2 = „keine Verbesserungen“ | 3 = „weder Verbesserungen noch Verschlechterungen“ | 4 = „starke Verbesserungen“ | 5 = „sehr starke Verbesserungen“

Der Kundenloyalität von einst ist eine neue Wechselbereitschaft gewichen. Wo Erwartungen dauerhaft unerfüllt bleiben, wechseln Verbraucher:innen zur Konkurrenz. 86% der Befragten halten außerdem konsequente Personalisierung für einen zentralen Faktor für langfristige Kundenloyalität und Wiederkauf – und das gilt für B2B und B2C gleichermaßen. Doch um Personalisierung zu liefern, braucht es verlässliche Daten.

86 %

sagen, konsequente Personalisierung ist wichtig für die langfristige Kundenloyalität und die Wiederkaufsrate.

Wahrnehmung versus Realität

75% der deutschen Führungskräfte geben an, ihre Kund:innen gut zu kennen. Diese Einschätzung ist jedoch mit Vorsicht zu interpretieren. Die Herausforderung für 2026/27 ist nicht mehr das Sammeln von Daten, sondern deren Aktivierung. Ein nur „eher verlässliches“ Kundenbild (47%) wird schnell zum strategischen Risiko. Wahre Customer Transformation bedeutet jetzt, dieses statische Wissen möglichst in Echtzeit für personalisierte Kundenansprachen und Interaktionen zu nutzen. Nur wer seinen Daten voll vertraut (28%), kann den nächsten Schritt gehen.



Marcus Worbs
Partner bei PwC Deutschland

„Wer Kundenorientierung ernst meint, muss Kundendaten nicht nur sammeln, sondern aktivieren – für bessere Entscheidungen, relevantere Interaktionen und messbar mehr Loyalität.“

Verlässliche Kundendaten sind die Grundlage für jede erfolgreiche Wachstumsstrategie. Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, das eigene Kundenbild kritisch zu hinterfragen: Entspricht es noch der Realität? Manchmal sind es gar nicht neue Produkte, sondern neue Kanäle mit neuen Kontaktpunkten, die Kund:innen weglocken. Und insbesondere, wenn der Point-of-Sale zum allerersten Kontaktpunkt wandert, wird die Nähe zur Kundschaft und ihren Kontaktpunkten umso wichtiger.



Unsere Perspektive – Ihre Handlungsfelder

„Wir kennen unsere Kunden“ ist eine weit verbreitete Illusion.

Wer auf statische Segmente vertraut, trifft in einem dynamischen Markt systematisch falsche Entscheidungen.

Kundenverständnis muss in personalisierte Aktivitäten übersetzt werden.

Insights ohne direkte Aktivierung sind im Wettbewerb wertlos. Tools wie Digital Customer Twins erhöhen das Kundenverständnis signifikant und erlauben die Ableitung von passgenauen Marketing-, Vertriebs- und Service-Maßnahmen für Kundengruppen.

Nur wer KI-Agenten versteht, bleibt künftig relevant.

Wer die eigenen Daten nicht so aufbereitet, dass sie für KI-Agenten lesbar und API-fähig sind, wird schlicht nicht mehr berücksichtigt.

Operative Exzellenz ist nur noch Hygienefaktor.

Verfügbarkeit, Service und Geschwindigkeit entscheiden nicht über Wachstum, sondern darüber, ob Unternehmen überhaupt im Spiel bleiben.

Orchestrierung der gesamten Customer Journey nötig.

Erfolgreiche Anbieter verstehen die Bedarfe ihrer Kund:innen entlang der gesamten Customer Journey und orchestrieren ein nahtloses und einzigartiges Kundenerlebnis.



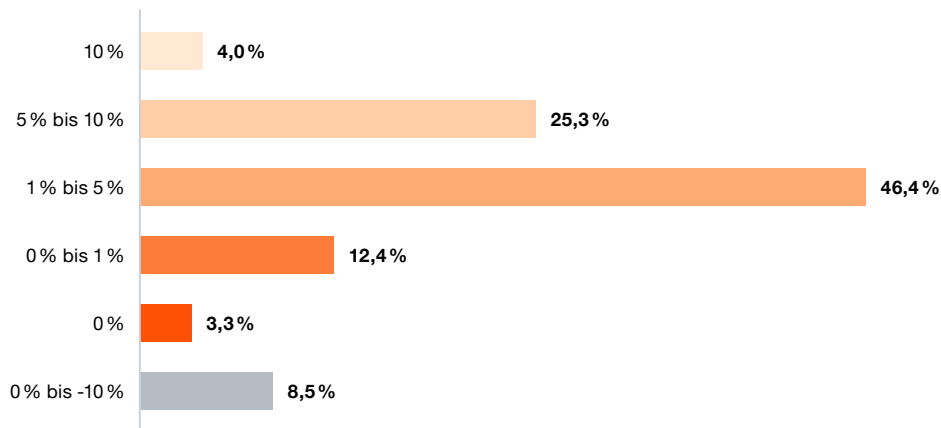


3

Wachstums- Optimismus ohne Fahrplan

78 % der deutschen Unternehmen blicken optimistisch auf die Entwicklung der Nachfrage nach ihren Produkten und Services in den Jahren 2026/27. Diese positive Erwartung schlägt sich auch direkt in den Umsatzprognosen nieder: 76 % der Befragten rechnen mit einem Umsatzplus. Lediglich 24 % erwarten ein Wachstum unter 1 % oder einen Umsatzrückgang. Diese Einschätzungen wurden allerdings noch kurz vor Ausbruch des Krieges im Nahen Osten Ende Februar getroffen.

Erwartete Umsatzentwicklung in Deutschland



Welche durchschnittliche jährliche Umsatzentwicklung erwarten Sie 2026/27 für Ihr Unternehmen in Deutschland?
(N = 450)

Die drei wichtigsten Treiber der erwarteten Nachfrageentwicklung sind die Steigerung der Inlandsnachfrage durch neue Produkte (32 %), eine zunehmende Auslandsnachfrage (31 %) sowie eine generell positivere Einschätzung der Wirtschaftslage (23 %).

Mittelstand optimistischer als Großkonzerne

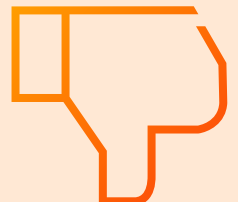
Der obere Mittelstand (71 %) und der kleine Mittelstand (70 %) erwarten überwiegend eine steigende Nachfrage in Deutschland. Großkonzerne sind zurückhaltender: Sie rechnen nur zu 59 % mit einem steigenden Wachstum der Nachfrage. Dafür gehen in dieser Gruppe 19 % der befragten Unternehmen von einer Verlagerung der Nachfrage ins Ausland aus, im Gegensatz zu 11 % des oberen Mittelstandes und nur 5 % des kleinen Mittelstandes.

Gewinner und Verlierer



Optimistischste Branchen:
Konsumgüter, Lebensmittel & Getränke
(78 %) sowie IT & Software (78 %)

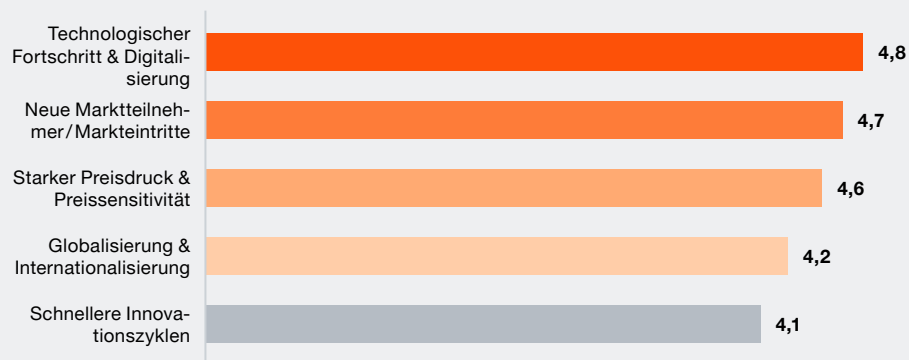
Negativster Ausblick:
Telekommunikation (46 %) und Auto-
mobilindustrie (48 %) – die einzigen
Branchen mit weniger als 50 %



84 % der Befragten haben ein klares Zielbild. Lediglich 31 % attestieren sich allerdings, dass sie eine umsetzbare Wachstumsstrategie haben. Das heißt, satte 69 % der Unternehmen sehen für sich noch Handlungsbedarf beim Wachstumsplan. Fast der Hälfte davon (48 %) fehlt die Wachstumsstrategie komplett. Es verwundert daher nicht, dass Deutschland kaum noch Wachstum verzeichnet. Was dagegen durchaus verwundert, ist der gleichzeitige Optimismus, denn 74 % erwarten einen steigenden Wettbewerb.

Viel Zeit bleibt den Unternehmen für ihre Planungen nicht. Als Haupttreiber der Wettbewerbsintensivierung nennen die Befragten technologischen Fortschritt und Digitalisierung, neue Marktteilnehmer, wachsenden Preisdruck, Globalisierung und schnellere Innovationszyklen.

Gründe für die Intensivierung des Wettbewerbs



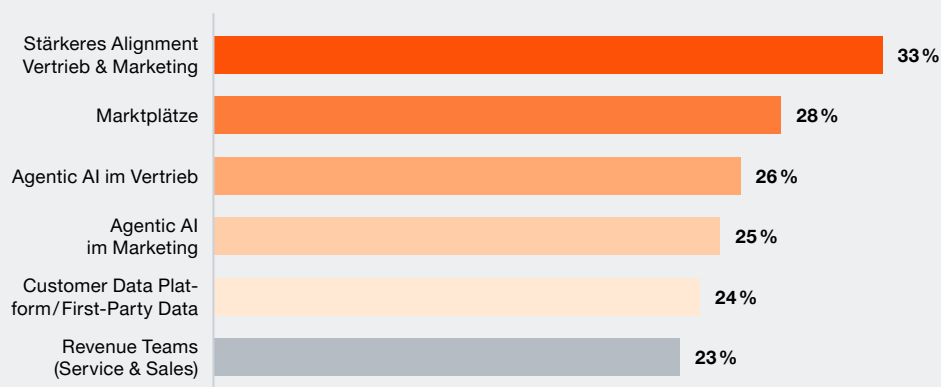
Was sind aus Ihrer Sicht die Hauptgründe für den zunehmenden Wettbewerb in Ihrer Branche?
(N = 450)

1 = „überhaupt keine Zunahme“ | 2 = „keine Zunahme“ | 3 = „weder Zunahme noch Abnahme“ | 4 = „starke Zunahme“ | 5 = „sehr starke Zunahme“

Was Wachstum antreibt

Um die Wachstumsziele erreichen zu können, ist daher sofortiges Handeln gefragt. Als wichtigste Hebel identifizieren die Befragten:

Wichtigste Wachstumshebel aus Unternehmenssicht



Was sind die wichtigsten Hebel, um Ihre Wachstumsziele in den nächsten Jahren zu erreichen?
(N = 450)

Agentic AI gilt zwar als wichtiger Hebel, aber 75 % der Unternehmen wissen noch nicht, wie sie die Technologie einsetzen sollen. Der Nachholbedarf ist erheblich.



Michael Graf
Partner bei PwC Deutschland

„Laut unserer globalen CEO-Studie fragen sich 57 % der deutschen Unternehmenslenker:innen, ob sie schnell genug transformieren. Geschwindigkeit ist der entscheidende Wettbewerbsfaktor. Dafür braucht es eine klare Strategie und den Mut, diese schnell und konsequent umzusetzen.“

Auf Produktebene setzen Unternehmen mehrheitlich auf das, was bereits funktioniert. 46% erwarten das stärkste Wachstum durch weiterentwickelte Bestandsprodukte und 39% durch neue Produkte. Dies gilt auch für High Performer, die mit 51% die Weiterentwicklung bestehender Produkte und mit 46% neue Produkte angegeben haben.

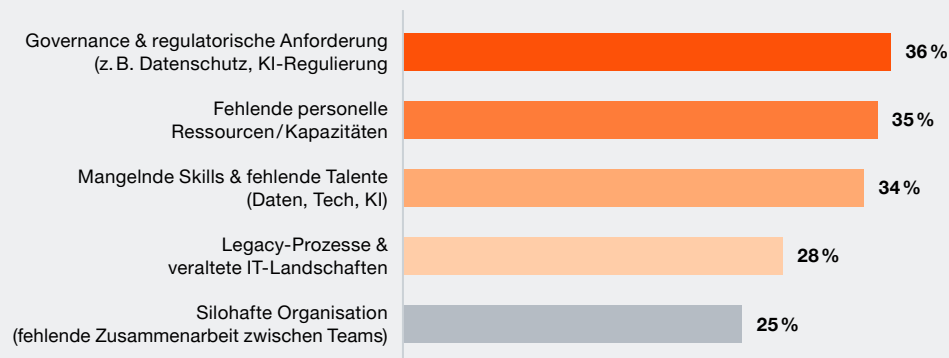


Was Wachstum bremst

Neben dem fehlenden Wachstumsplan identifizieren Unternehmen drei Bereiche, welche die Umsetzung ihrer Maßnahmen behindern:



Hindernisse für Wachstum in deutschen Unternehmen



Welche Faktoren behindern die Umsetzung Ihrer Wachstumsmaßnahmen am stärksten?
(N = 450)

In der Unternehmenspraxis führen diese oft zu einer abwartenden Haltung. Keine der genannten Herausforderungen ist unlösbar. Die gravierendste Wachstumsbarriere ist Untätigkeit.

High Performer handeln strategisch

Die Studie unterscheidet drei Performance-Gruppen: High Performer erwarten für 2026/27 ein Umsatzwachstum von mehr als 5%, Fokussierte planen mit 1 bis 5% und Nachzügler mit unter 1 % inklusive negativem Wachstum. Der Abstand zwischen diesen Gruppen ist in nahezu allen Dimensionen der Studie deutlich sichtbar.

High Performer denken und handeln systematisch anders. Sie sind nicht einfach Unternehmen mit günstigeren Marktbedingungen. Was sie unterscheidet, ist die Fähigkeit, Strategie, Daten und Technologie konsequent zusammenzudenken und umzusetzen.

Die Unterschiede

**Wachstumsstrategie:**

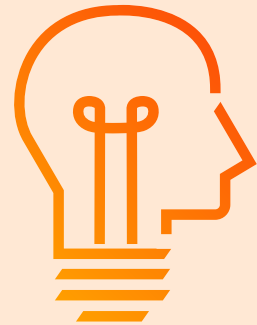
43% der High Performer haben eine vollständig operationalisierte Strategie – bei Nachzüglern sind es nur 23%

**Kundendaten:**

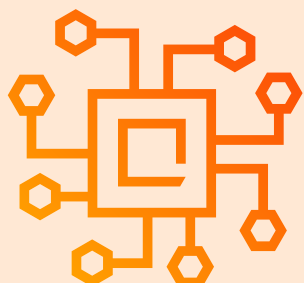
High Performer arbeiten mit deutlich verlässlicheren Daten und treffen schnellere, treffsichere Entscheidungen

**KI-Einsatz:**

70% der High Performer nutzen KI bereits aktiv und bauen weiter aus – bei Nachzüglern dominiert Zurückhaltung

**Innovation:**

High Performer zeigen deutlich mehr Tendenz zu Weiterentwicklungen und Innovationen (48% vs. 32%)

**Technologieaffinität:**

High Performer sind technikaffiner – konsistent über alle Themenbereiche der Studie

Auch die Budgetprofile sprechen eine klare Sprache: High Performer investieren gezielt in strategische, datengetriebene und digitale Funktionen – in Marketing-Strategie, Content, Conversion, Data sowie Vertriebsstrategie und Digital Commerce. Nachzügler hingegen dominieren bei Budgetreduktionen und Nullrunden und reduzieren genau die Bereiche, die wachstumsrelevant sind.



Marcus Worbs
Partner bei PwC Deutschland

„Die Unternehmen, die heute mit einer klaren Strategie in Datenkompetenz und KI investieren, werden das Wachstum in den kommenden Jahren anführen.“

Unsere Perspektive – Ihre Handlungsfelder

70% der Unternehmen haben ein Umsetzungsproblem.

Ohne umsetzbare Wachstumsstrategie bleiben die Erwartungen eine Hoffnung. Wachstum entsteht aus klar priorisierten, operationalisierbaren Hebeln entlang des gesamten Revenue Funnels.

Krisen sind kein Grund für Zurückhaltung.

Während Märkte schwanken und Geopolitik volatil bleibt, entwickelt sich Technologie weiter. Wer jetzt bremst, fällt strukturell zurück.

Zu viel Governance hemmt Wachstum.

Es braucht Freiheit für schnelle Experimente. Die Kunst ist es, nach einem erfolgreichen Proof-of-Value in die Skalierung zu kommen.

Agentic AI wird die Disruption exponentiell beschleunigen.

Der Wettbewerb wird nicht schrittweise intensiver, sondern kippt abrupt.

Planungssicherheit ist ein Trugschluss.

Wer noch versucht, Wachstum durch langjährige Planung zu steuern, verliert gegen dynamische, datengetriebene Player, die mit hoher Transparenz nahezu in Echtzeit strategische Anpassungen vornehmen können.

Strategie ohne Operating Model ist wertlos.

Der Unterschied zwischen High Performern und Nachzüglern ist nicht die Idee, sondern die Umsetzungssystematik.

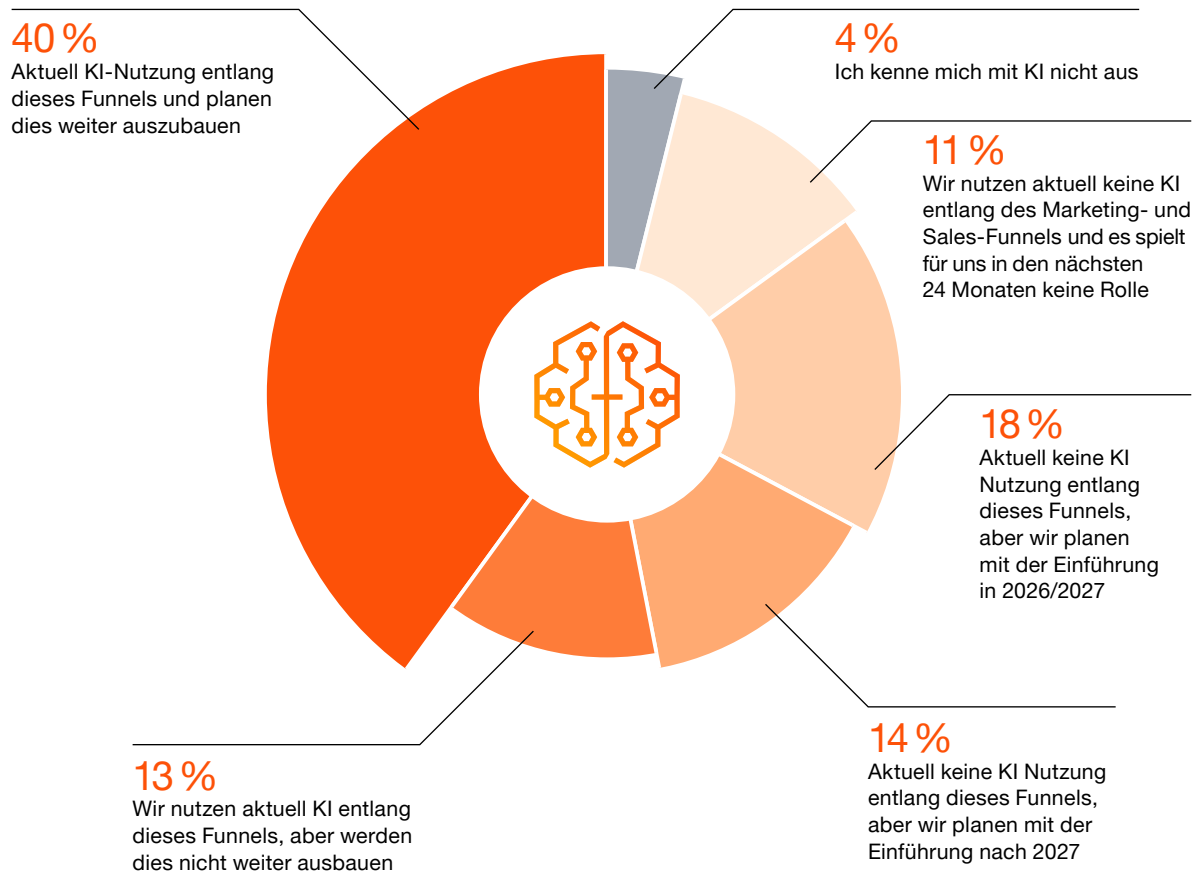




4

**High Performer
nutzen KI am
stärksten**

Einsatz von Künstlicher Intelligenz in Marketing und Vertrieb



Wie nutzen Sie aktuell Künstliche Intelligenz entlang des Marketing- und Sales-Funnels Ihres Unternehmens?
 Gesamt (N = 450), gefiltert (N = 450)

KI ist bei einer knappen Mehrheit der Unternehmen im Bereich Marketing und Vertrieb angekommen. 53% der Befragten nutzen KI bereits entlang des Marketing- und Sales-Funnels, 58% wollen ihre Kapazitäten weiter ausbauen. Der Unterschied zwischen den Performance-Gruppen ist dabei eklatant: 70% der High Performer nutzen KI bereits aktiv und bauen weiter aus. Bei den Nachzüglern ist die Situation umgekehrt: 60% kennen sich mit KI nicht aus und planen auch keine Einführung.

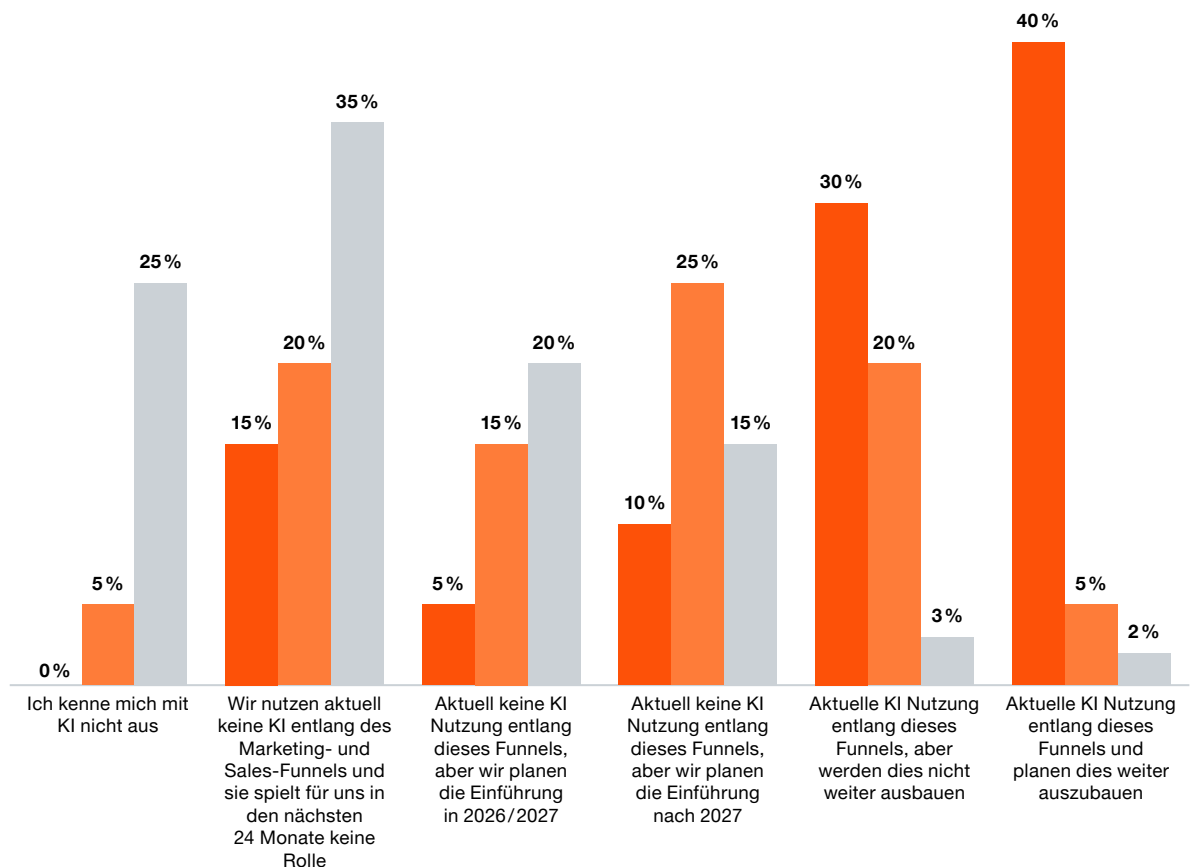
Allerdings wollen 30% der High Performer KI nicht weiter ausbauen. Der Grund: 77% dieser Gruppe sind bereits mit den erzielten Ergebnissen zufrieden. Angesichts der rasanten Entwicklung im KI-Bereich verwundert diese Selbstzufriedenheit. Hier besteht die Gefahr, dass auch Vorreiter den Anschluss verlieren.



Mathias Elsässer
Partner bei PwC Deutschland

„KI wird heute vor allem für Effizienz genutzt – ihr strategisches Potenzial bleibt häufig ungenutzt. Der nächste Entwicklungsschritt liegt in agentenbasierten Netzwerken, die selbständig entlang des gesamten Revenue Funnels handeln und sich auch (teil-)autonom weiterentwickeln. Dies führt zu einer exponentiellen Steigerung des Vorsprungs.“

Konkrete KI-Nutzung in Marketing und Vertrieb nach Performancegruppen



Wie nutzen Sie aktuell Künstliche Intelligenz entlang des Marketing- und Sales-Funnels Ihres Unternehmens?
(N = 450)

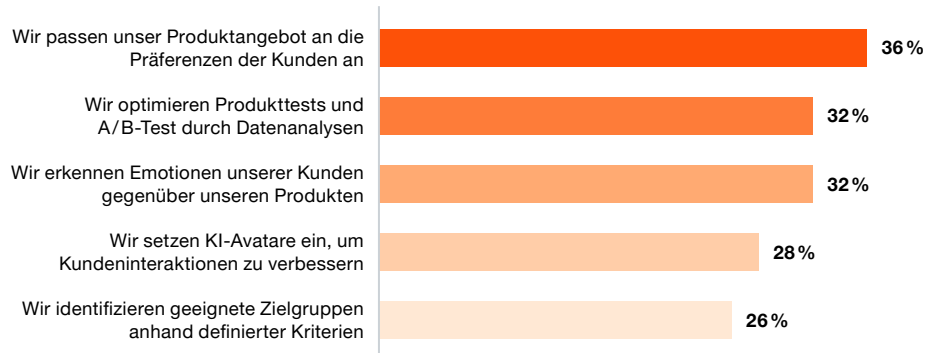
■ High Performer ■ Fokussierte ■ Nachzügler

Unwissenheit führt zur Ablehnung: 41% derjenigen, die auch in den nächsten 24 Monaten keine KI einsetzen wollen, geben an, dass dies an fehlenden Kenntnissen liegt. Die Trennlinie verläuft nicht zwischen Wollen und Nichtwollen, sondern zwischen Wissen und Nichtwissen.

Kundenverständnis als Schlüssel

Die am häufigsten genannten KI-Use Cases, die in den nächsten 24 Monaten eingeführt werden sollen, zielen auf besseres Kundenverständnis oder eine bessere Anpassung der Angebote an Kundenbedürfnisse ab. Vier der fünf erfolgreichsten Use Cases drehen sich um genau diese Themen.

Geplante KI-Anwendungsfälle im Marketing- und Sales-Funnel



Sie haben angegeben, dass Sie in den nächsten 24 Monaten die Einführung von KI-Initiativen im Marketing- und Sales-Funnel planen. Welche der folgenden Anwendungsfälle sind aktuell in Ihrem Unternehmen in Planung?
(n = 144)

Konsequente Personalisierung zahlt direkt auf die Kundenbindung ein: 86% halten Personalisierung für die langfristige Kundenloyalität und die Wiederkaufsrate für relevant – unabhängig davon, ob es sich um B2B- oder B2C-Geschäft handelt.

Die erfolgreichsten Use Cases, die bereits im Einsatz sind:

- Identifikation wertvoller Kund:innen: 45%
- Automatisierte Content-Erstellung: 44%
- Anpassung des Angebots an Kundenpräferenzen: 43%
- Beschleunigung von Angebotsanfragen: 43%



Umsetzungsstand der KI-Anwendungsfälle im Marketing- und Sales-Funnel



Bitte geben Sie für jeden der folgenden Anwendungsfälle an, in welchem Umsetzungsstadium er sich aktuell in Ihrem Unternehmen befindet.

(n = 144)

■ Erfolgreich in Anwendung
 ■ Nicht erfolgreich in Anwendung
 ■ In Anwendung – Erfolg noch nicht bestimmbar

Unternehmen lassen Potenzial liegen

Überwiegend schöpfen Unternehmen das Potenzial von KI in Marketing und Vertrieb zur Steigerung des Umsatzes oder Reduktion von Kosten noch nicht vollständig aus. Die meisten Anwendungsfälle sind zwar bei mindestens 80 % der befragten Unternehmen bereits in Planung oder Umsetzung, doch nur ein Bruchteil bewertet den aktuellen Einsatz als erfolgreich. Churn-Management oder die Identifikation von Cross- und Upsell-Möglichkeiten sind bei rund zwei Dritteln der KI-nutzenden Unternehmen noch nicht erfolgreich im Einsatz. Besonders niedrig ist die Quote bei Churn-Management: Nur 22 % setzen es erfolgreich ein. Auch Dynamic Pricing und die Unterstützung von Verkaufsgesprächen rangieren am unteren Ende der erfolgreich eingesetzten Anwendungsfälle.



Mathias Elsässer
Partner bei PwC Deutschland

„KI entfaltet ihren Wert nicht in der Menge der Piloten, sondern in der Konsequenz der Skalierung. Wer Use Cases priorisiert, Wirkung misst und das Operating Model mitzieht, macht aus KI einen echten Wachstumstreiber.“

KI ist in Marketing und Vertrieb angekommen. Jetzt geht es darum, Use Cases mit klarem Wertbeitrag zu priorisieren, Erfolg messbar zu machen und die Skalierung organisatorisch abzusichern, damit aus Piloten verlässliche Ergebnisse werden.





Unsere Perspektive – Ihre Handlungsfelder

KI verbessert den Marketing- und Sales-Funnel signifikant.

Der Einsatz von KI im Bereich Marketing und Vertrieb steckt allerdings immer noch in den Kinderschuhen. 47% setzen KI noch gar nicht ein. Bei den genutzten Use Cases ist kein einziger bei mindestens der Hälfte der Befragten im Einsatz.

70% der High Performer nutzen KI, 60% der Nachzügler haben keinen Plan.

Das ist kein Rückstand mehr, das ist ein struktureller Ausschluss vom nächsten Wachstumszyklus. Agentic AI vergrößert Performanceunterschiede zwischen Top Performern und Nachzüglern täglich.

Das größte Risiko ist nicht geringes Tempo, sondern falsche Skalierung.

Unkoordinierte KI-Initiativen erzeugen Komplexität statt Wettbewerbsvorteile.

Ein wirklicher Wettbewerbsvorteil entsteht erst durch vernetzte KI-Systeme.

KI-Meshes und orchestrierte Agenten verbinden Entscheidungen entlang der gesamten Journey, nicht isolierte Piloten ohne Skaleneffekt.

Change-Management ist der eigentliche KI-Business-Case.

45% wissen es, zu wenige handeln danach: Enablement kommt vor der nächsten Modell- oder Tool-Lizenzierung.



5

Wachstumstreiber entlang der Customer Journey

KI dominiert die Diskussion um Wachstum 2026/27. Doch Technologie allein reicht nicht. Unternehmen, die nachhaltig wachsen, setzen auf ein Zusammenspiel aus orchestriertem Marketing, professionalisiertem Vertrieb und exzellentem Service. Sie nutzen die richtigen Kanäle für ihre Kundengruppen, bauen ihre CRM-Systeme konsequent aus und bereiten sich gezielt auf Agentic Commerce vor. Dabei zeigen sich deutliche Unterschiede: Während B2C-Unternehmen vollständig auf digitale Kanäle setzen, kombinieren B2B-Unternehmen menschliche Touchpoints mit digitalen Formaten.



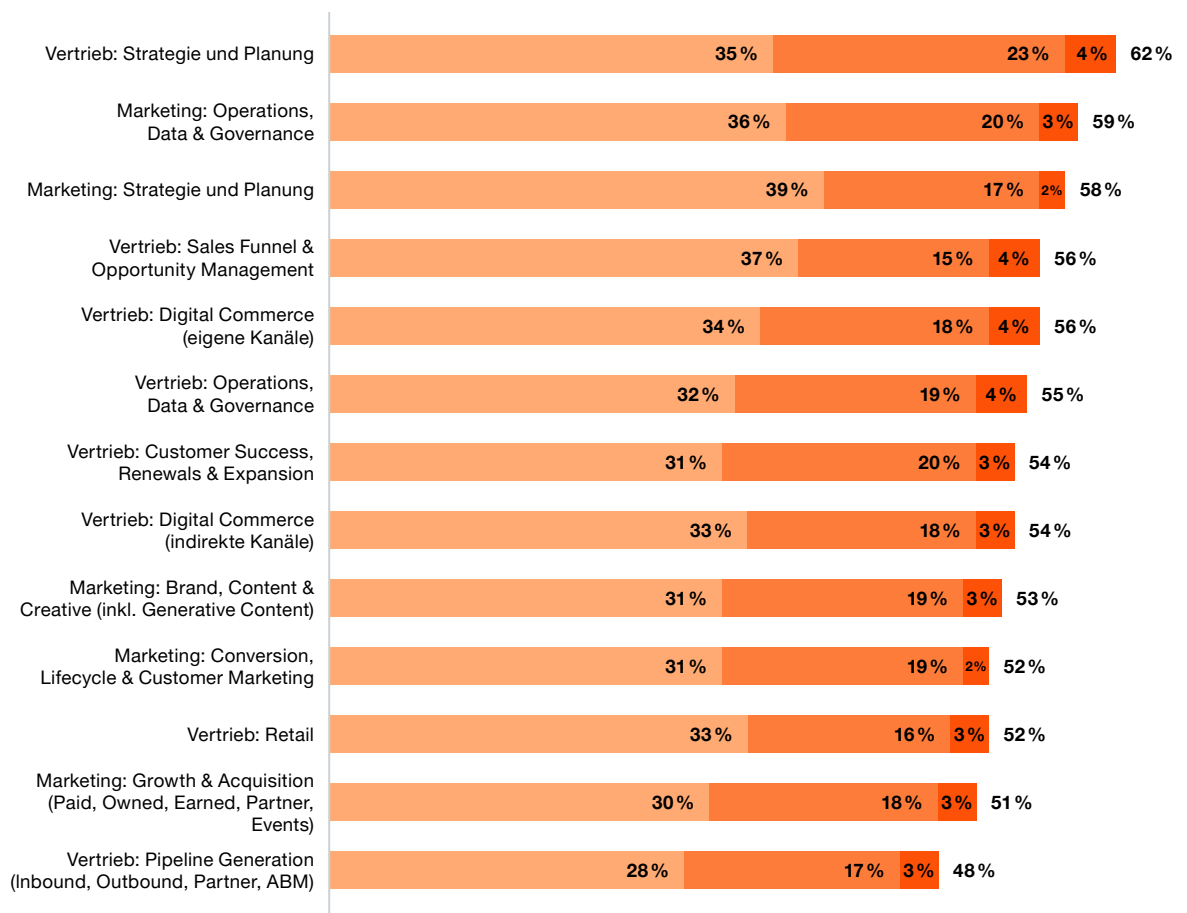
Marcus Worbs
Partner bei PwC Deutschland

„AI ist mittlerweile für alle Hebel in Marketing, Vertrieb und Service erfolgskritisch und verändert durch Agentic Commerce auch die Customer Journey.“



Interessant ist die Betrachtung, für welche Themen Unternehmen in Marketing, Vertrieb und Service in den nächsten beiden Jahren ihre Budgets erhöhen werden. Zum einen ist es die Stärkung von Strategie und Planung in Vertrieb und Marketing. Der bisher fehlende Wachstumsplan soll damit wohl kompensiert werden. Zum anderen liegen Verbesserungen operativer Themen hoch im Kurs wie Marketing Operations, Data und Governance sowie Sales Funnel und Opportunity Management. Darüber hinaus gehört die Stärkung der eigenen Digital-Commerce-Kanäle zu den fünf am häufigsten genannten Investitionsfeldern.

Erwartete Budgetsteigerung in kundennahen Funktionsbereichen

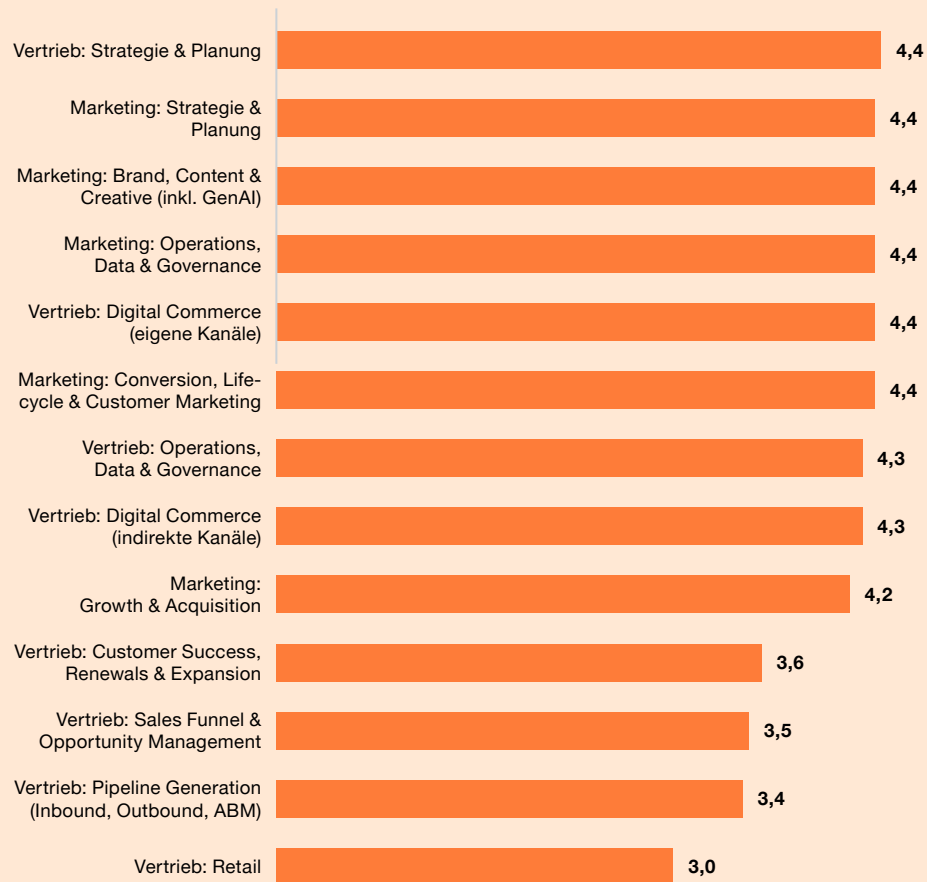


In welchen der folgenden Funktionsbereiche erwarten Sie für Ihr Unternehmen eine Budgetsteigerung im Zeitraum 2026/27?
(N = 450)

1 % bis 5 % 5 % bis 10 % ≥ 10 %

High Performer erhöhen in deutlich mehr Themenbereichen ihre Budgets. Sie investieren konsistent in Marketing- & Vertriebsstrategie, Data & Operations, Brand & Content und Digital Commerce und zeigen auch hier: Die Bereitschaft zu handeln, zu verändern und zu investieren lohnt sich.

Erwartete Budgetsteigerung der High Performer



In welchen der folgenden Funktionsbereiche erwarten die High Performer eine Budgetsteigerung im Zeitraum 2026/27?

(n = 132)

1 = „überhaupt keine Steigerung“ | 2 = „keine Steigerung“ | 3 = „weder Steigerung noch Rückgang“ |

4 = „starke Steigerung“ | 5 = „sehr starke Steigerung“

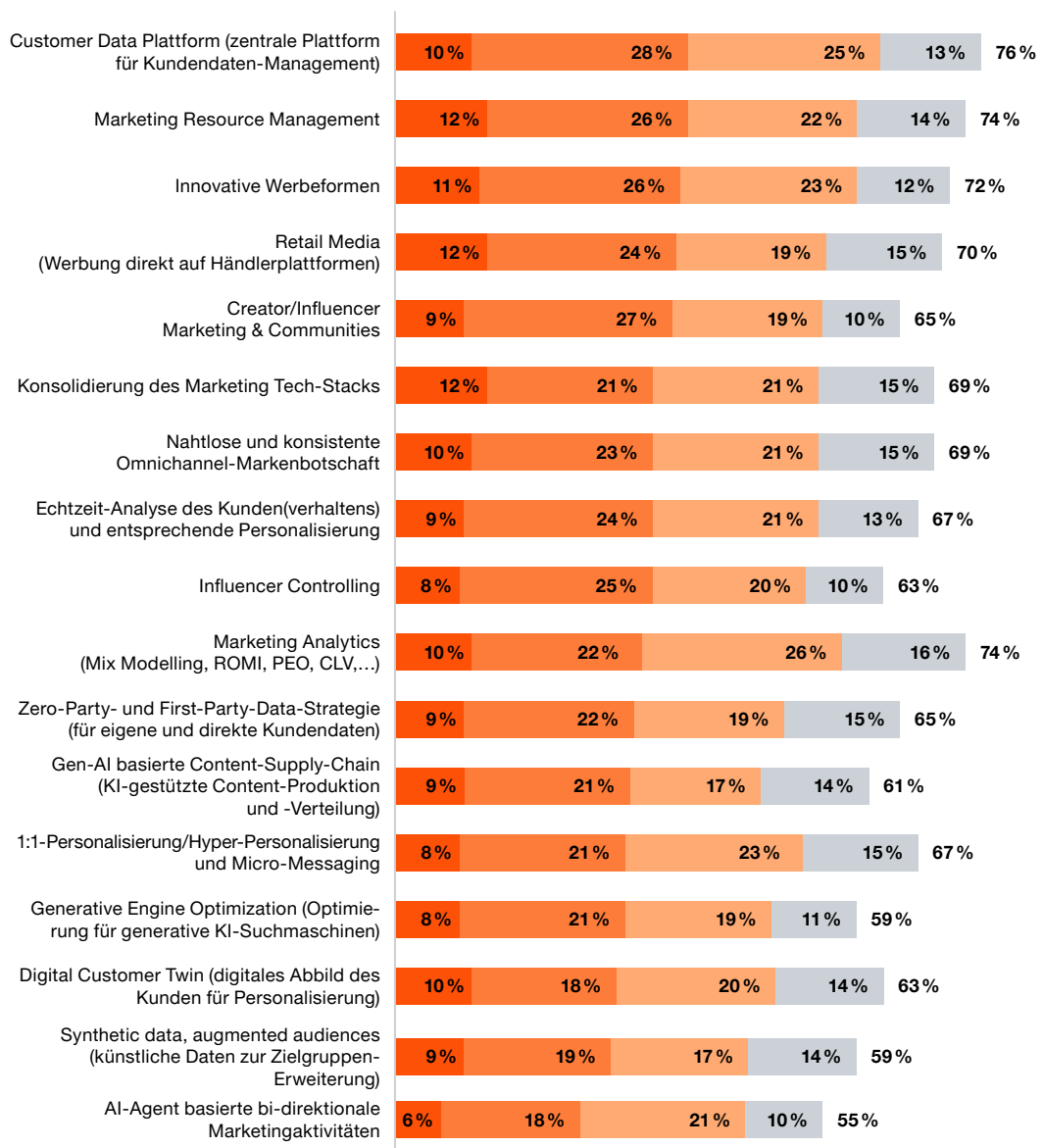


5.1 Marketing: Orchestrierter Marktangang nötig

Der Blick auf die Marketing-Best-Practices zeigt, wie groß der Abstand zwischen Anspruch und Umsetzung ist. Während das Daten-Fundament (CDP) und die Ressourcensteuerung bereits gut etabliert sind, kämpfen Unternehmen an den entscheidenden Stellen:

- KI-Agenten im Marketing: Nur 24 % setzen bereits erfolgreich KI-Agent-basierte bidirektionale Marketingaktivitäten (z.B. Product Finder) ein – immerhin wollen Unternehmen dies ändern: 72 % planen die Agentic AI für die nächsten 24 Monate.
- Digital Customer Twin (28 %) und 1:1-Personalisierung (28 %): sind noch nicht in der Breite etabliert.
- GEO (Generative Engine Optimization): Obwohl 53 % GEO für geschäftskritisch halten, setzen es aktuell erst 29 % erfolgreich um.

Erfolgsstand ausgewählter Best Practices im Marketing



Wie erfolgreich setzen Sie bereits folgende Best Practices im Marketing in Ihrem Unternehmen ein?

(N = 450)

■ Sehr erfolgreich in Anwendung
 ■ Erfolgreich in Anwendung
 ■ In Anwendung, aber optimierungsbedarf
 ■ In Anwendung – Erfolg noch nicht bestimmbar

High Performer zeichnen sich durch einen systematisch orchestrierten Marktangang aus. Die Top 5 Best Practices nach Adoption bei High Performern zeigen, worauf es ankommt:



Der Abstand zwischen High Performern und Nachzüglern ist dabei erheblich. High Performer investieren gezielt in die Orchestrierung ihres Marktangangs: MRM, Customer Success Center und Analytics müssen sinnvoll zusammenspielen. KI und CDP dominieren die technologischen Marketing-Investitionen.



Constantin Hourmouzis
Director bei PwC Deutschland

„Marketing 2026 bedeutet nicht mehr Reichweite, sondern Relevanz. High Performer orchestrieren ihren Marktangang datenbasiert und nutzen KI zunehmend autonom, um jeden Kundenkontakt wertstiftend zu gestalten.“

Unsere Perspektive – Ihre Handlungsfelder

Agentic AI wird Marketing schneller disruptieren als erwartet.

Die eigentliche Frage ist nicht „ob“, sondern wer die Steuerung kontrolliert.

Marketing wird vom Kampagnenmanager zum Revenue-Orchestrator.

Wer weiterhin in Kanälen denkt, verliert gegen Unternehmen, die Customer Journeys end-to-end steuern.

Multi-AI-Agentensysteme lösen Tool-Silos auf.

Nicht einzelne Lösungen wie CDP, GenAI oder Analytics machen den Unterschied, sondern eine integrierte Nutzung und Steuerung durch Multi-AI-Agentensysteme.

Differenzierung entsteht nicht mehr durch Content, sondern durch Kontext.

Relevanz schlägt Kreativität, idealerweise in Form echter Eins-zu-eins-Personalisierung. Ohne (Agentic) AI und Digital Customer Twins lässt sich diese Skalierung in Echtzeit nicht erreichen.

Der Funnel löst sich auf

AI-Agenten basierte Suchen werden drastisch zunehmen. Diese zeichnen sich durch eine stärkere Bedarfs- als Produktlogik aus. Wer seine Informationskanäle nicht darauf abstimmt, wird unsichtbar.

5.2 Vertrieb: Tradition trifft Transformation

Welche Hebel den Umsatz treiben, hängt stark von der Unternehmensgröße ab:

- Oberer Mittelstand: Treibt das Thema Alignment am stärksten (37 %) und nutzt Dynamic Pricing (29 %) signifikant häufiger als der restliche Markt, ein Zeichen höherer Flexibilität in der Preisgestaltung.
- Großunternehmen: Setzen verstärkt auf Agentic AI im Vertrieb (30 %), um ihre Sales-Teams mit autonomen Agenten zu skalieren.
- Kleiner Mittelstand: Priorisiert KI im Marketing (27 %), um Sichtbarkeit und Lead-Generierung kosteneffizienter zu gestalten.

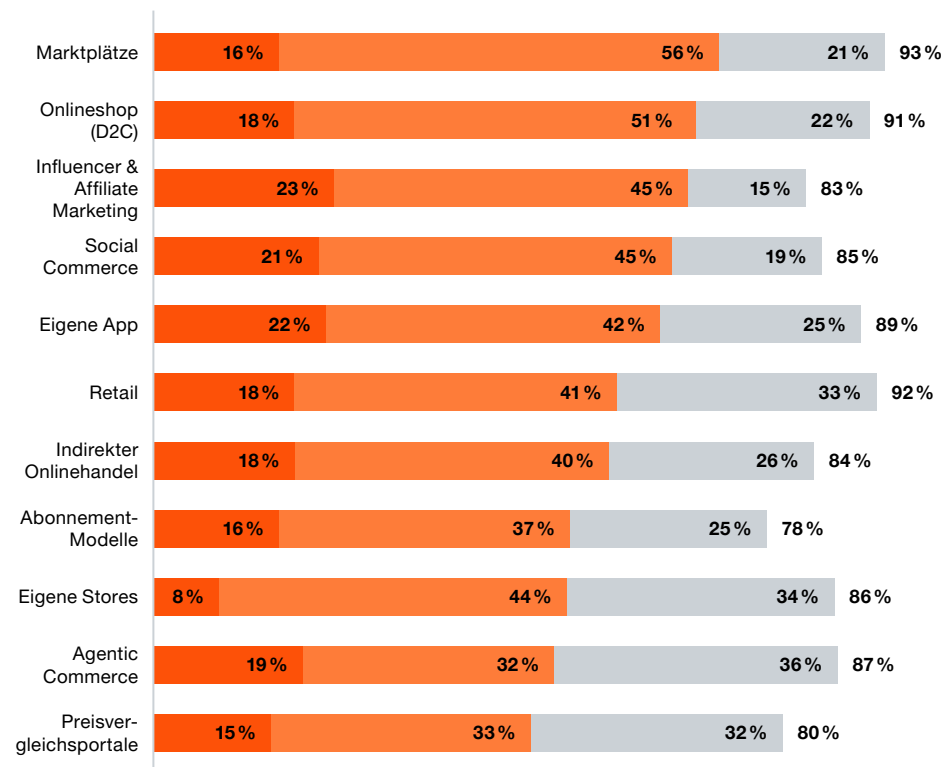
Der deutsche Markt setzt auf eine Kombination aus „Back to Basics“ (besseres Alignment, optimierte Prozesse) und „Next-Gen Tech“ wie Agentic AI, um die Umsatzziele für 2026/27 zu erreichen.



Vertriebskanäle der Zukunft

In welchen Vertriebskanälen ein Umsatzwachstum erwartet wird, unterscheidet sich je nach Geschäftsmodell erheblich. Für B2C-Unternehmen ist die Entwicklung eindeutig: Unter den fünf wachstumsstärksten Kanälen finden sich hauptsächlich digitale Kanäle wie etwa Marktplätze, Onlineshops und die eigene App. Der stationäre Handel rangiert erst an sechster Stelle.

Umsatzerwartungen in den Vertriebskanälen für B2C



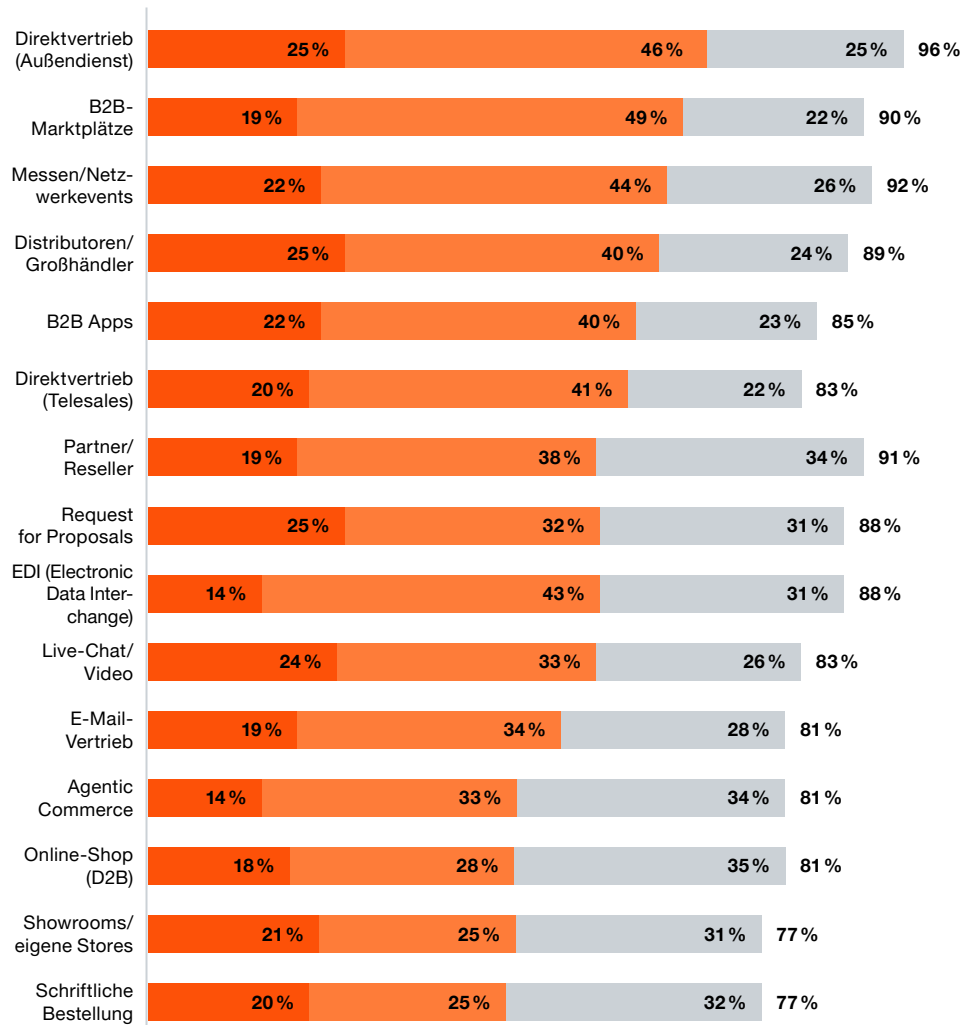
Wie sind Ihre Umsatzerwartungen für 2026/27 im Vergleich zum Vorjahr für die folgenden Kanäle?
(n = 73)

■ wird stark steigen
 ■ wird steigen
 ■ wird gleich bleiben



Für B2B-Unternehmen ergibt sich ein anderes Bild: Menschliche Kanäle wie Direktvertrieb, Messen und Großhändler spielen weiterhin eine sehr wichtige Rolle. Allerdings werden sie zunehmend durch digitale Formate ergänzt. Marktplätze und Apps haben sich zusätzlich als wichtige Wachstumskanäle etabliert.

Umsatzerwartungen in den Vertriebskanälen für B2B



Wie sind Ihre Umsatzerwartungen für 2026/27 im Vergleich zum Vorjahr für die folgenden Kanäle?
(n = 134)

■ wird stark steigen
 ■ wird steigen
 ■ wird gleich bleiben

Hybride Geschäftsmodelle kombinieren beide Welten: Sie setzen auf digitale Direktkanäle wie Onlineshops und Social Commerce, behalten aber gleichzeitig persönliche Touchpoints bei.

Schriftliche Bestellungen (40%) und E-Mail-Vertrieb (48%) bilden über beide Segmente hinweg das Schlusslicht der Wachstumshoffnungen.

Nachholbedarf an der Basis

Über die Hälfte der deutschen Unternehmen lässt Vertriebspotenzial liegen. Ein besonders deutliches Signal liefert der Blick auf den Einsatz von Systemen für das Customer Relationship Management (CRM): Nur 46% der Befragten geben an, ihr CRM-System erfolgreich zu nutzen – ein überraschend niedriger Wert für ein Tool, das längst als Standard gilt.

Unternehmen, die kein CRM einsetzen, nennen als Hauptgründe fehlendes Budget (45%), andere Prioritäten (38%) und mangelndes Personal. Dabei sind die Vorteile bei denjenigen, die es erfolgreich einsetzen, klar messbar: 360-Grad-Kundenperspektive, Prozessoptimierung und Vertriebsautomatisierung sind die meistgenannten Benefits.

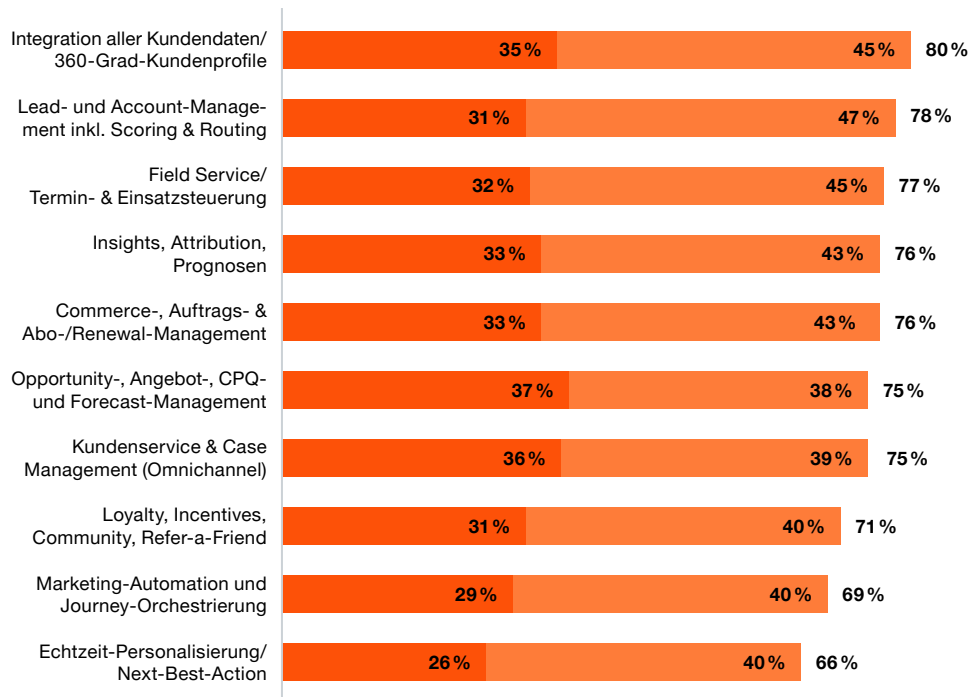
40% der Unternehmen, die aktuell ein CRM nutzen, planen allerdings dieses in den nächsten ein bis zwei Jahren zu ersetzen. Dabei geht es den meisten (77%) nicht um einen Anbieterwechsel, sondern um ein Upgrade zu einer Cloud-Lösung mit KI-Funktionen. Das zeigt: CRM bleibt die unverzichtbare Grundlage für professionellen Vertrieb. Erst wenn diese Basis steht, lassen sich weiterführende Technologien wie Agentic Commerce sinnvoll aufsetzen.



Jens Zwenger
Partner bei PwC Deutschland

„CRM hat sich von der Software zur Wachstumsplattform entwickelt. Unternehmen skalieren nur dann erfolgreich, wenn Vertrieb, Marketing, Service, Daten und KI integriert zusammenspielen.“

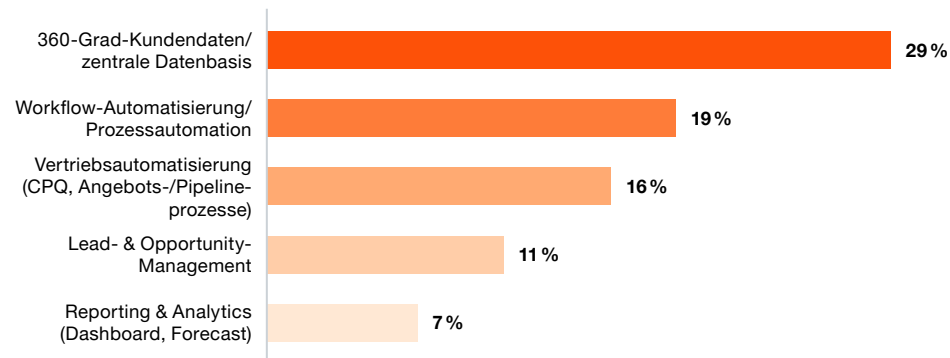
Erfolg bisheriger Use Cases



Wie zufrieden sind Sie mit den folgenden Use Cases in Ihrem Unternehmen?
(n = 341)

■ Sehr zufrieden ■ Zufrieden

Hilfreiche CRM-Funktionen – Top 5



Welche Funktionen Ihres CRM-Systems stiften den größten Nutzen für Ihr Unternehmen?
(n = 341)

85 %

der CRM-Nutzenden sind
mit ihrem System zufrieden.



Agentic Commerce als nächster Schritt

Laut Gartner werden bis 2030 20% aller Transaktionen im digitalen Handel über GenAI-Plattformen mit einem On-Platform-Checkout oder durch KI-Agenten abgewickelt. Dies halten 49% der befragten Unternehmen für realistisch, und 26% erwarten rechnen damit schon vor 2030. Es wundert daher nicht, dass 70% der Unternehmen Agentic Commerce für geschäftsrelevant halten. 50% wollen in den nächsten zwei Jahren aktiv daran arbeiten. Agentic Commerce ist dabei mehr als nur ein KI-Agent, der mit einem anderen Agenten kommuniziert. PwC unterscheidet vier Anwendungsbereiche:

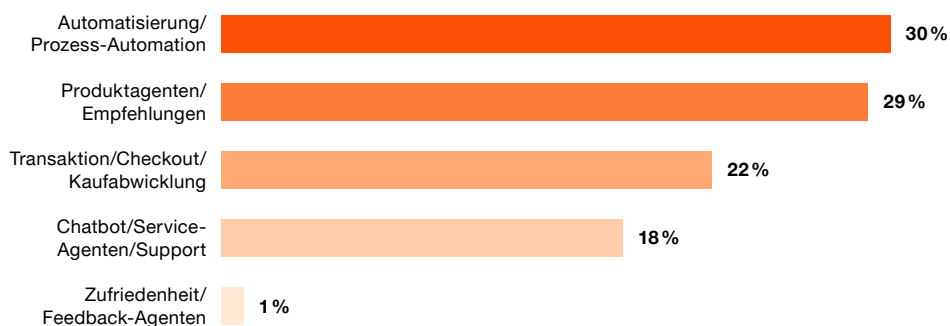
- Optimierung interner Sales-Prozesse
- Verbesserung der Auffindbarkeit über LLMs und Suchsysteme
- Transaktionen mithilfe von Agenten
- vollständige End-to-End-Automatisierung von Agent zu Agent

Der wichtigste operative Schritt ist die Aufbereitung von Inhalten: 62% der Unternehmen arbeiten daran, dass ihre Produktinformationen durch KI-Agenten auffindbar werden. 53% sehen in Generative Engine Optimization (GEO) eine geschäftskritische Relevanz für 2026/27. Um Machine-to-Machine-Interaktionen zu ermöglichen, planen 50% den Aufbau von APIs für eine nahtlose Integration in Agentic-Protokolle. Das Ziel ist ehrgeizig: 50% der Unternehmen wollen in den nächsten 24 Monaten Transaktionen direkt innerhalb eines LLMs ermöglichen.

Auch die Zeitpläne sind ambitioniert. 29% planen bereits in den nächsten 12 Monaten direkte Agent-zu-Agent-Interaktionen, weitere 43% folgen in 12 bis 24 Monaten. Damit wollen über 70% des Marktes bis Anfang 2028 „Agent-ready“ sein. Dabei sollten Unternehmen berücksichtigen, dass sie bei der Agentifizierung von Geschäftsprozessen auch Ebenen für Sicherheit und Governance definieren und einführen. Sonst kann ein unvollkommener Agent schnell ungewollte Aktionen ausüben.

Bei den Funktionen stechen zwei Themen heraus. Zum einen die Automatisierung von Prozessschritten im Verkaufsprozess und zum anderen die Unterstützung von Produktempfehlungen für die Kunden.

Pilotprojekte im Agentic Commerce



Planen Sie, 2026/27 einen Agentic-Commerce-Piloten im Markt einzusetzen?
(N = 226)



Unsere Perspektive – Ihre Handlungsfelder

Der direkte Kundenzugang wird zur strategischen Machtfrage.

Unternehmen benötigen direkte, digitale Kanäle. Denn wer keine Datenhoheit hat, verliert Steuerungsfähigkeit.

Ganzheitliches Customer Journey Management wird entscheidender Erfolgsfaktor.

Dennoch haben nicht mal 50 % der Unternehmen eine erfolgreiche Systembasis dafür geschaffen. Wachstum entsteht in den darüberliegenden Prozessen und Entscheidungen.

Viele Organisationen optimieren ihre Pipeline, aber nicht ihren Revenue-Flow.

Der Fokus bleibt zu stark auf Aktivität statt auf Wert.

Der Point-of-Sale wandert in den LLM-Chat.

Wer bis 2030 nicht agentenfähig ist, verliert 20 % des digitalen Transaktionsvolumens an Agentic Commerce – bevor der Kunde die Website je gesehen hat.

Preissetzungsmacht erodiert dort, wo Agenten verhandeln

Wer auf Listenpreise setzt, verliert gegen Wettbewerber mit dynamischen, agentenoptimierten Pricing-Modellen.

Orchestrierte Interaktionen werden wichtiger als reine Abschlüsse.

Die Fähigkeit, KI-Systeme zu nutzen und zu steuern, wird zum Wettbewerbsvorteil und zur Voraussetzung, den Marktanschluss nicht zu verlieren.

Der Vertrieb braucht ein neues Betriebsmodell.

Die klassischen Sales-Skills werden nicht wertlos, sie müssen anders eingesetzt werden.



5.3 Service: Etablierung mit Nachholbedarf

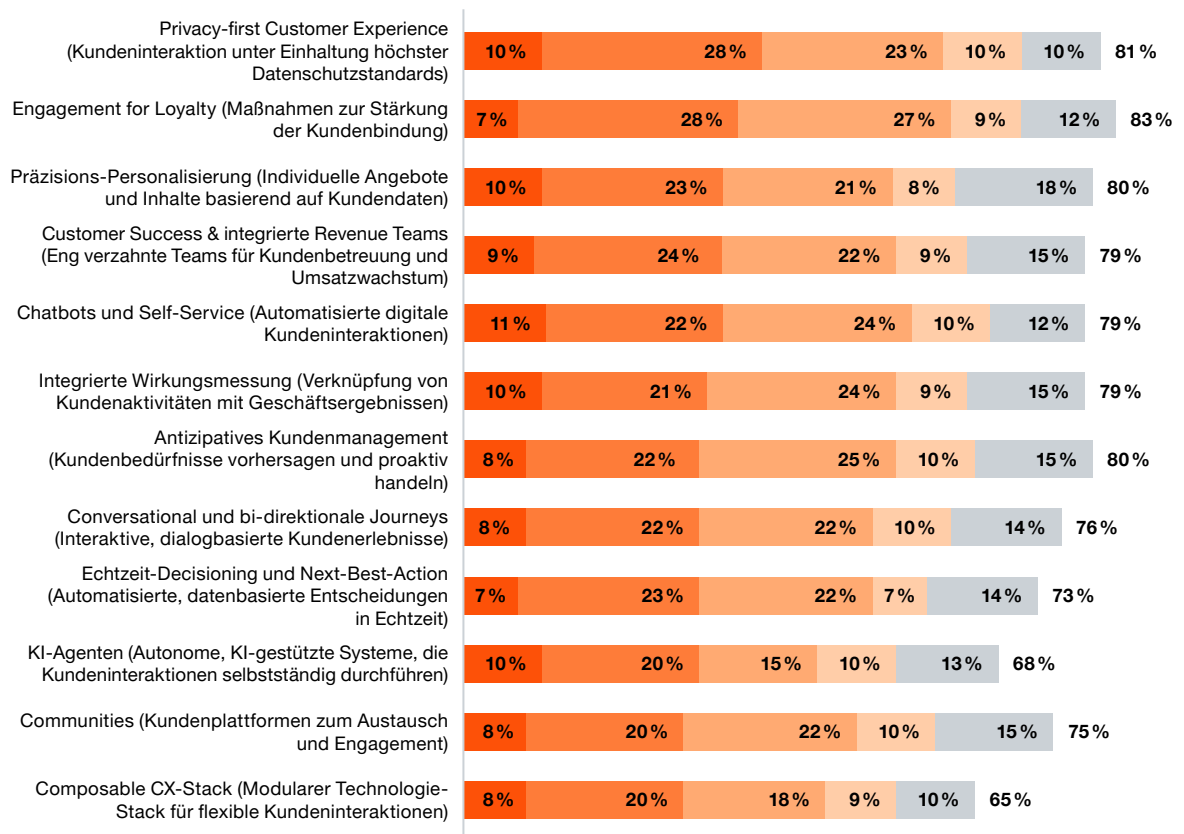
Nur die Hälfte deutscher Unternehmen haben moderne Best Practices im Service überhaupt eingeführt, nur ein Drittel setzt sie erfolgreich ein. Hier besteht großer Nachholbedarf, um international wettbewerbsfähig zu bleiben. High Performer setzen mehrere komplementäre Best Practices ein und kombinieren Technologie mit Operating Model, sie erreichen damit eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit.



Thomas Bauer
Director bei PwC Deutschland

„Service entscheidet zunehmend über Wachstum oder Verlust von Marktanteilen. Dauerhaft binden nur jene Unternehmen ihre Kunden, welche diese mit ihrem Service begeistern.“

Umsetzungsstand moderner Best Practices im Kundenmanagement



Wie erfolgreich setzen Sie bereits folgende Best Practices im Kundenmanagement in Ihrem Unternehmen ein?
(N = 450)

■ Sehr erfolgreich in Anwendung
 ■ Erfolgreich in Anwendung
 ■ In Anwendung, aber Optimierungsbedarf
 ■ Nicht erfolgreich in Anwendung
 ■ In Anwendung – Erfolg noch nicht bestimmbar

Privacy-first Customer Experience (37 %) und Loyalty-Programme (35 %) führen das Ranking – Unternehmen setzen auf Vertrauen, Datenschutz und Kundenbindung als Basis. Chatbots und Self-Service (34 %) sowie Präzisions-Personalisierung (34 %) sind etabliert, allerdings häufig noch regelbasiert statt KI-gesteuert. KI-Agenten erreichen im Kundenmanagement aktuell nur 30 % erfolgreiche Umsetzung – genau hier liegt das größte Potenzial für die kommenden Jahre.

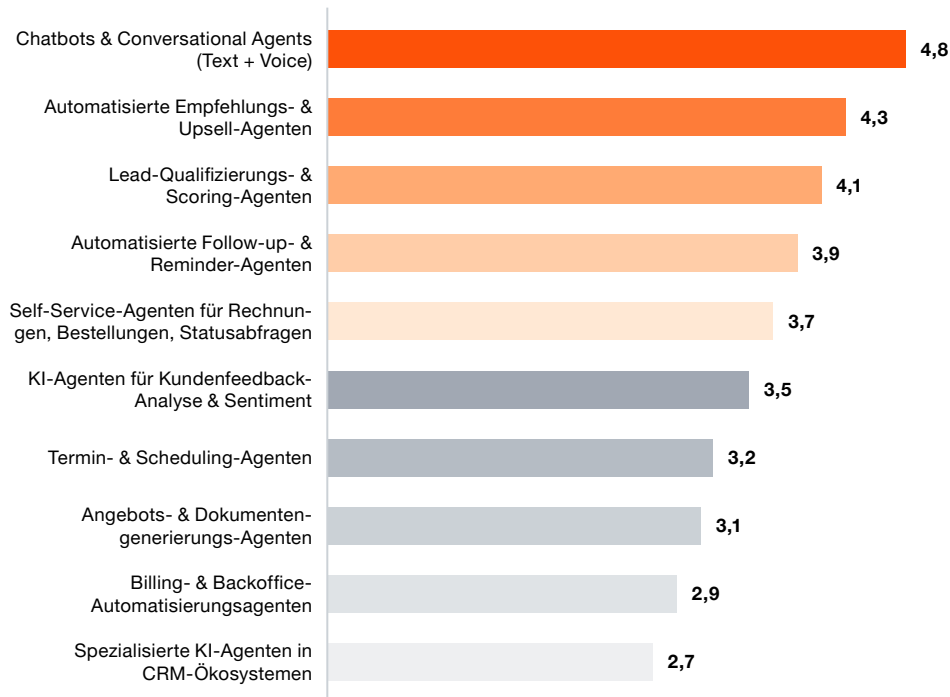
- Privacy-first Customer Experience (37%): Datenschutz als Basis
- Loyalty-Programme (35%): Kundenbindung systematisch aufbauen
- Chatbots und Self-Service (34%): Automatisierung der Kundeninteraktion
- Präzisions-Personalisierung (34%): Individualisierte Ansprache
- KI-Agenten (30%): Autonome Systeme für Kundenservice

Zwei dominante Erfolgsfelder bei High Performern: operative Automatisierung (Chatbots, KI-Agenten, Conversational Journeys) und organisatorische Verankerung (Customer Success, Communities). Erfolg entsteht durch Bündelinitiativen, nicht durch Einzelmaßnahmen.

KI ist im Frontoffice angekommen. Die Top 2 Use Cases für KI im Kundendienst unterstützen direkt Kunden in ihren Anliegen. Erst danach kommen Backoffice-Tätigkeiten zur Vereinfachung des Alltags im Contact Center. Das beweist sowohl das große Potenzial zur Effizienzsteigerung als auch das Vertrauen in den Reifegrad heutiger KI-Anwendungen im Service.



KI-Agenten im Einsatz



Welche KI-Agenten setzen Sie derzeit in Ihrem Unternehmen ein?

(N = 450)

Bewertungsskala: 1 = nicht im Einsatz | 2 = selten | 3 = gelegentlich | 4 = häufig | 5 = sehr häufig

Wer die Kanäle je Geschäftsmodell richtig priorisiert, CRM als Basis produktiv nutzt und sich auf Agentic Commerce vorbereitet, erhöht die Chance auf Wachstum und Effizienzgewinne.



Dr. Rüdiger Göbel
Partner bei PwC Deutschland

„Wachstum entlang der Customer Journey entsteht im Zusammenspiel von orchestriertem Marketing, modernisiertem Vertrieb und skalierbarem Service.“



Unsere Perspektive – Ihre Handlungsfelder

Deutlicher Nachholbedarf von KI im Kundenmanagement.

AI Use Cases werden maximal von rund einem Drittel der Unternehmen erfolgreich genutzt. High Performer machen es vor, sie generieren Mehrwerte durch Bündelung von Use Cases und Nutzung von Bestandskundendaten.

Service ist Wachstumstreiber.

Der Kundenservice ist zentraler Erfolgsfaktor, insbesondere für Unternehmen mit längerfristigen Vertragsbeziehungen, wartungsintensiven Produkten oder hohen Wiederkaufsraten. Unternehmen mit Exzellenz im Kundenservice profitieren von höherem Wachstum, stärkerer Kundenbindung und besserer Wettbewerbsposition.

Kund:innen erwarten Service auf einem neuen Qualitätsniveau.

„Always-on, instant, personalized and fast resolution“ ist keine Vision mehr, sondern dies erwarten die Kunden heute als Standard im Kundenservice. Dies liefern nur orchestrierte Operating Models mit einem AI-first-Ansatz.

Der größte Gap liegt genau dort, wo Differenzierung entsteht.

Echtzeit-Decisioning, KI-Agenten und proaktive Interaktion sind am wenigsten entwickelt – aber am wertvollsten. Denn KI ist im Frontoffice angekommen – und die Messlatte für Fehler ist damit gestiegen.

Die Zukunft des Services ist präventiv, nicht reaktiv.

Probleme lösen reicht nicht, sie müssen antizipiert werden.

Schlechter Kundenservice hat stark negativen Einfluss auf den Geschäftserfolg.

Verbraucher:innen reagieren sensibel auf schlechte Erfahrungen. Sie stoppen Kauf oder Nutzung von Produkten bei negativem Kontakt mit dem Kundenservice und äußern ihren Unmut über soziale Medien. Investor:innen interpretieren schlechte Kundenzufriedenheit als Frühwarnindikator und senken ihre Unternehmensbewertungen.



6

Transformations- Fahrplan für nachhaltigen Erfolg

Auf die Frage nach den größten Herausforderungen bei der Umsetzung ihrer Wachstumshebel antworteten die Befragten eindeutig. Die größten Bremsklötze sind nicht fehlende Visionen oder Technologien, sondern externe und interne Barrieren:

- Regulatorik und Governance-Anforderungen (DSGVO, EU AI Act): 36 %
- Mangel an Personal und spezifischen Fachkompetenzen: 35 %
- Fehlende Skills in Daten und KI: 34 %

Während Großunternehmen primär durch Governance und Silos gebremst werden, limitiert beim Mittelstand zusätzlich das Budget (29 %).

Technologiebereiche mit überproportionalen Investitionen



In welche Technologiebereiche investiert Ihr Unternehmen in 2026/27 überproportional?
(N = 450, bis zu 3 Bereiche auswählbar)

Diesen Barrieren begegnen die Befragten auf den drei Ebenen Organisation, Menschen und Technologie, die im Folgenden näher beleuchtet werden.



6.1 Organisation

54 % investieren in Prozessoptimierung, 31 % bauen Revenue Teams auf, funktionsübergreifende Einheiten, die Marketing und Vertrieb zusammenführen. Nicht die beste Technologie entscheidet, sondern die Fähigkeit, Silos aufzubrechen.

Prozessoptimierung steht bei allen Performancegruppen gleichermaßen im Fokus. Deutliche Unterschiede zeigen sich jedoch beim Aufbau zukunftsgerichteter Strukturen: Aus der Gruppe der High Performer bauen jeweils 10 Prozentpunkte mehr auf Daten- und KI-Kompetenzzentren (CoE) sowie auf Revenue Teams als bei den Nachzüglern.

Organisatorische Maßnahmen für Wachstum – Top 3



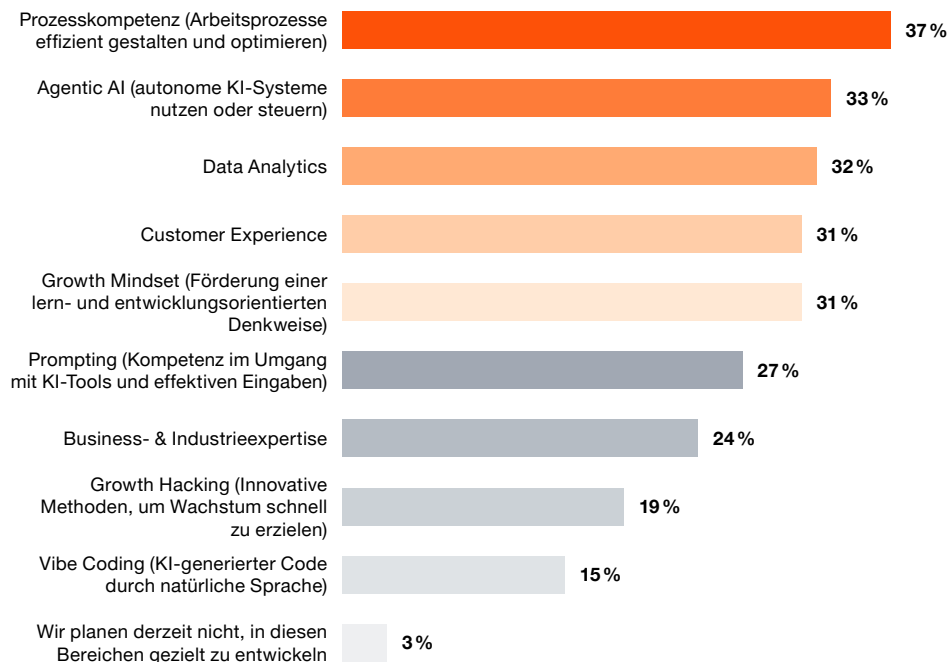
Welche organisatorischen Maßnahmen planen Sie in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Kundenmanagement, um Ihr weiteres Wachstum zu unterstützen?
(N = 450)



6.2 People

Die Qualifizierung der Mitarbeitenden steht für viele Befragte im Mittelpunkt. 37% setzen auf die Weiterentwicklung der Prozesskompetenz ihrer Mitarbeitenden, damit diese die Arbeitsprozesse effizienter gestalten und optimieren können. An zweiter Stelle folgt die Entwicklung von Fähigkeiten im Bereich Agentic AI (33%), damit Mitarbeitende autonome KI-Systeme besser nutzen und steuern können. Auf Platz drei folgt der Ausbau von Data-Analytics-Kompetenzen (32%). Das zeigt, wie wichtig datenbasierte Entscheidungen für Unternehmen sind. Darüber hinaus stehen mit 31 % auch Skills zur Verbesserung der Customer Experience und die Steigerung eines Growth Mindsets hoch im Kurs.

Entwicklungspotenzial in Marketing, Vertrieb und Kundenmanagement



Welche Kompetenzen möchten Sie bei Mitarbeitenden in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Kundenmanagement gezielt weiterentwickeln?

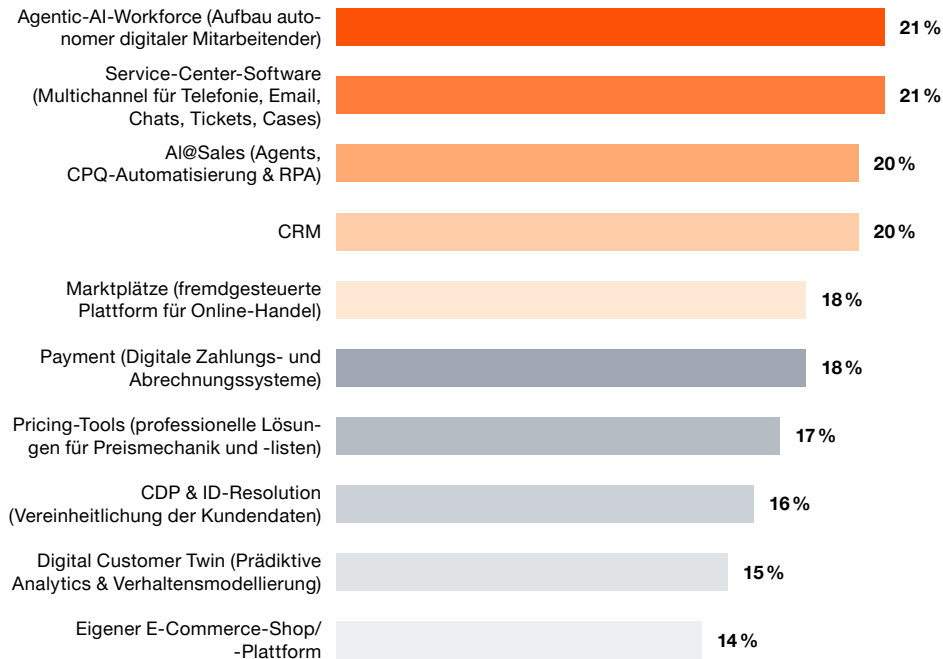
(N = 450)



6.3 Technologie

Agentic Workforce steht an erster Stelle der überproportionalen Investitionen. Servicecenter-Technologie verspricht einen hohen Automatisierungsgrad und damit Kosteneffekte bei gleichzeitiger Verbesserung des Service-Levels. Damit liegen Investitionen für KI-Lösungen in der Priorität bereits leicht vor klassischer CRM-Software, die immer noch von Bedeutung ist. Außerdem zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den Performancegruppen. High Performer investieren in Digital Customer Twins, Product Information Management und Agentic AI. Fokussierte Unternehmen konzentrieren sich auf die Optimierung von Kernsystemen wie CRM, Pricing und Payment, während Nachzügler sich auf Data-Basics, Privacy und Absicherung fokussieren. Das Budget folgt der Strategie

Investitionen in Technologie



In welche Technologiebereiche investiert Ihr Unternehmen in 2026/27 überproportional?
(bis zu 3 Bereiche auswählbar)
(N = 450)



Das Budget folgt der Strategie

Mit 58 % fließen die meisten Budgetsteigerungen in Vertrieb: Strategie und Planung. Das zweithöchste Budget-Plus erhält Marketing: Operations, Data & Governance (56 %) – die direkte finanzielle Antwort auf die größte Umsetzungsbarriere: die Regulatorik. Change-Management und Enablement sind dabei die wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung von KI-Anwendungen. 45 % aller Teilnehmenden sehen sie als entscheidenden Faktor für den Erfolg ihrer digitalen Use Cases an. Mit 43 % folgen eine saubere Datengrundlage sowie mit 42 % die Verantwortung im Fachbereich statt der IT.

Organisation und Menschen sind die entscheidenden Wachstumshebel – noch vor Technologie. Wer Marketing und Vertrieb besser verzahnt und gezielt in die Kompetenzen seiner Mitarbeitenden investiert, schafft die Grundlage für nachhaltige Transformation.



Unsere Perspektive – Ihre Handlungsfelder

Transformation scheitert eher an der Organisation als an der Technologie.

Heutige Strukturen sind nicht auf Geschwindigkeit ausgelegt, und die Adaptionen-fähigkeit der Menschen kann mit der technischen Entwicklung nicht mithalten.

Viele Unternehmen modernisieren Systeme, aber nicht ihr Operating Model.

Das führt zu mehr Komplexität statt mehr Leistung. Nur durch die Anpassung aller Dimensionen des Operating Models erzeugt KI wirtschaftlichen Erfolg.

Wer am Change-Management spart, wird doppelt bestraft.

Die Veränderungsimplicationen von KI sind enorm. Ohne strukturiertes Veränderungsmanagement können sich Organisationen nicht auf die neuen Entscheidungslogiken, Governance und Prozesse einstellen. Das Potenzial von KI kann nicht gehoben werden und das Nachsteuern wird teurer, als es initial gekostet hätte.

Enablement ist ein Marathon.

Mitarbeitende benötigen Unterstützung, um neue KI-Lösungen nutzen zu können. Dabei ist es nicht mit einem Training getan, nur eine kontinuierliche Begleitung durch verschiedene Enablementformate führt zur Nutzung.

Solange KI ein IT-Thema ist, bleibt sie ein Kostenblock.

Erst mit Ownership im Fachbereich wird aus dem Pilot ein Produkt und aus dem Produkt Wertschöpfung.

Agentic AI zwingt Organisationen zur Neugestaltung.

Mensch-Maschine-Kollaboration wird zum zentralen Wettbewerbsfaktor.



7

Fazit und Ausblick

Die Studie zeigt: Der Wille zum Wachstum ist vorhanden, die Voraussetzungen dafür sind es vielerorts noch nicht.

Erfolgsfaktoren für Use Cases



Welche waren rückblickend die entscheidenden Faktoren für den Erfolg Ihrer Use Cases?
(N = 450)

Erfolgreiche Transformation hängt nicht an einzelnen Maßnahmen, sondern an der Fähigkeit, Strategie, Organisation, Menschen und Technologie gleichzeitig weiterzuentwickeln.



Fünf Handlungsfelder stehen dabei im Vordergrund:

Kundendaten aktivieren. Verlässliche Daten sind die Grundlage für Personalisierung, präzise Angebote und schnelle Entscheidungen. Regelmäßige Erwartungs-Reviews schließen Wissenslücken. Tools wie Digital Customer Twins schaffen Transparenz über Bedürfnisse und die wahrscheinlichsten zukünftigen Handlungen nahezu in Echtzeit. Die Wirksamkeit weiterer, darauf aufsetzender KI-Anwendungen wird auf dieser Basis deutlich erhöht.

Strategie operationalisieren. Ein Zielbild allein reicht nicht. Wachstumsstrategien müssen in konkrete, umsetzbare Maßnahmen übersetzt werden – mit klaren Verantwortlichkeiten und Zeithorizonten. Dabei ist Geschwindigkeit ebenso wichtig wie Qualität. Der Abstand zwischen High Performern und Nachzüglern zeigt: Strategische Reife entscheidet über Wachstum.

KI gezielt und strategisch einsetzen. Unternehmen sollten Use Cases priorisieren, die echten Mehrwert schaffen und auf einen orchestrierten Ansatz setzen – vom Kundenverständnis über Personalisierung bis hin zu Churn-Prävention. Wirkung entsteht, wenn diese Anwendungen entlang der Customer Journey zusammenspielen. Agentic AI vergrößert den Abstand zu denjenigen exponentiell, die nur auf isolierte KI-Use-Cases setzen oder sogar noch komplett ohne KI unterwegs sind.

Vertrieb professionalisieren und zukunftsfähig machen. Digitale Direktkanäle sind die wachstumsstärksten Vertriebswege. CRM ist die Basis, Agentic Commerce die nächste Stufe. Unternehmen, die heute ihre Vertriebsstrukturen modernisieren, schaffen die Voraussetzungen für skalierbare Prozesse von morgen.

Menschen und Organisation nicht vergessen. Technologie entfaltet ihren Wert nur im Zusammenspiel mit den richtigen Strukturen und Menschen. Alignment zwischen Marketing und Vertrieb, Prozessoptimierung und gezielte Weiterbildung sind elementare Hebel, um den Mehrwert von Technologie zu realisieren.



Ihre Ansprechpersonen



Michael Graf
Partner,
Lead Customer & Commercial
Excellence DE & EU
PwC Germany
michael.graf@pwc.com



Marcus Worbs
Partner,
Customer & Commercial Excellence
PwC Germany
marcus.worbs@pwc.com

Über PwC:

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 136 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen. PwC Deutschland. Mehr als 15.000 engagierte Menschen an 20 Standorten. Rund 3,27 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

Die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bekennt sich zu den PwC-Ethikgrundsätzen (zugänglich in deutscher Sprache über www.pwc.de/de/ethikcode) und zu den Zehn Prinzipien des UN Global Compact (zugänglich in deutscher und englischer Sprache über www.globalcompact.de).

© Juni 2026 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitglieds-gesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitglieds-gesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.