

Research Spotlight

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IN STRATEGISCHEN MARKETINGENTSCHEIDUNGEN: VIELVERSPRECHENDES POTENZIAL ODER UNERFÜLLBARE ERWARTUNG?

Die Macht der KI im Marketing: von der operativen zur strategischen Entscheidungsebene

Chatbots im Kundensupport, Produktempfehlungssysteme, Stimmungsanalysen in sozialen Medien – die Anwendungen von künstlicher Intelligenz (KI) im Marketing sind vielfältig. Bislang konzentrierte sich der Einsatz von KI in der Marketingpraxis vor allem auf die Automatisierung von Prozessen auf operativer Ebene und auf die Gewinnung von Erkenntnissen aus großen Datenmengen, um effizientere und effektivere Entscheidungen zu treffen.

Die Verfügbarkeit von Daten und Rechenkapazität wächst und Unternehmen intensivieren ihre Bemühungen, KI zur Schaffung geschäftlichen Mehrwerts zu nutzen. Da die Fähigkeiten intelligenter Maschinen zunehmen, verschieben sich die Grenzen der Einsatzmöglichkeiten von KI zusehends von der operativen auf die strategische Entscheidungsebene. In der akademischen Welt wächst daher die Erwartung, dass KI das Potenzial hat, Marketingmanagerinnen und -manager bei der strategischen Entscheidungsfindung zu unterstützen, zu ergänzen oder sogar zu ersetzen. Werden also bald Maschinen entscheiden, welche Märkte ein Unternehmen bedient oder welche Kommunikations- und Preisstrategie verfolgt wird? Wird es zukünftig Maschinen in den Führungsetagen geben und wie würden Menschen mit ihnen zusammenarbeiten?

Auf dem Weg zur Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine auf strategischer Ebene

Frühere Studien zeigen, dass Führungskräfte akzeptieren, Algorithmen ein gewisses Gewicht bei Managemententscheidungen einzuräumen, sie aber dennoch ein Maß an Kontrolle behalten wollen. Die Frage, wie eine solche Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine (engl.: „human-machine collaboration“) auf strategischer Ebene konkret aussehen könnte, z. B. welche Aufgaben Maschinen und welche Menschen zugewiesen werden können, bleibt jedoch weitgehend unbeantwortet.

Relevante Forschungsfelder und ausgewählte Publikationen

KI im Marketing

z. B. Davenport et al., 2020: How artificial intelligence will change the future of marketing

KI in Entscheidungsprozessen

z. B. Jarrahi, 2018: Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making

Algorithmus-Aversion

z. B. Burton et al., 2019: A systematic review of algorithm aversion in augmented decision making

Um erste Einblicke in dieses noch wenig untersuchte Forschungsfeld zu gewinnen, haben wir qualitative Interviews mit 14 Expertinnen und Experten der Bereiche Marketing, Unternehmensstrategie und Data Science aus verschiedenen Branchen und dem akademischen Umfeld geführt.

Wir sprachen mit ihnen über:

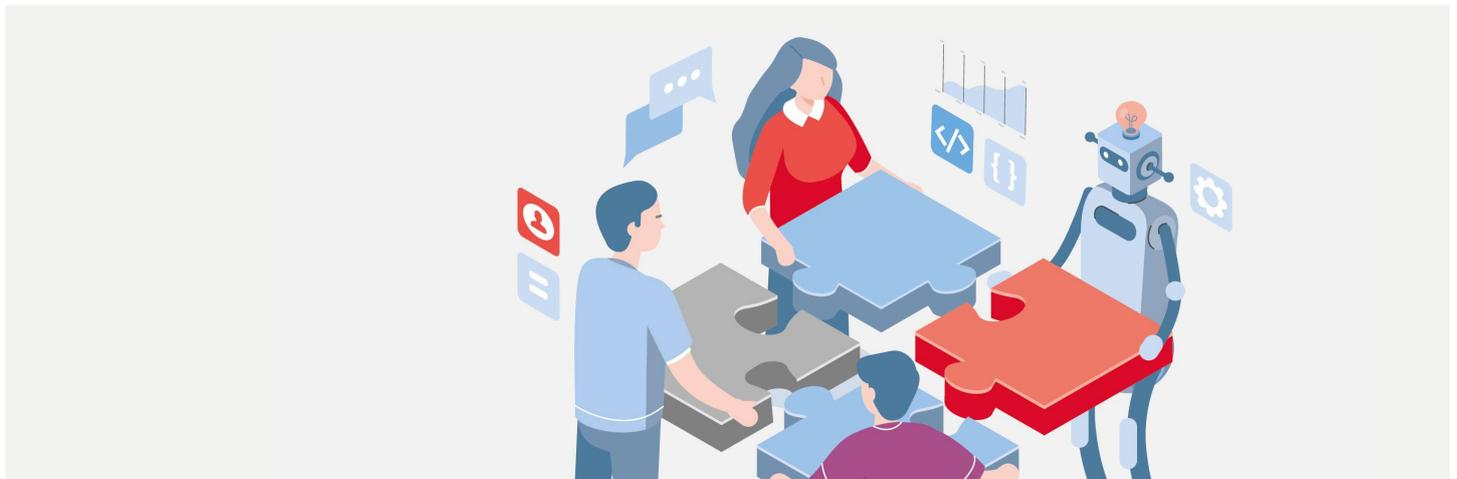
- Veränderungen in strategischen Entscheidungsprozessen in den letzten 10 Jahren
- Die aktuelle Nutzung von KI bei Marketingentscheidungen auf operativer und strategischer Ebene
- Erwartungen und Präferenzen an die Zukunft der Entscheidungsfindung
- Mögliche Hindernisse und Treiber für den Einsatz von KI bei strategischen Entscheidungen



Künstliche Intelligenz in strategischen Marketingentscheidungen: vielversprechendes Potenzial oder unerfüllbare Erwartung?

Erste Erkenntnisse aus den qualitativen Experteninterviews

1. Ein Blick zurück: In den letzten 10 Jahren scheinen Marketingentscheidungen zunehmend datengestützt getroffen zu werden und immer weniger Entscheidungen auf reiner Intuition und Bauchgefühl zu beruhen. Die immense Verfügbarkeit von Daten führt aber auch zu einer gewissen Überforderung der Entscheidenden.
 2. Im operativen Marketing wird KI bereits häufig in Form von Tools mit dem Ziel der Prozessautomatisierung oder der Analyse großer Datenmengen eingesetzt (z. B. Produktempfehlungen im E-Commerce, Chatbots im Kundensupport oder Lead Scoring im Vertrieb).
 3. Die befragten Expertinnen und Experten sehen KI derzeit vor allem als Werkzeug für die Datenanalyse und für Prognosen zur Entscheidungsunterstützung auf der Grundlage von deskriptiven oder teilweise auch prädiktiven Analysen. Es wird jedoch Potenzial für weiter reichende Anwendungsfälle bei der Entscheidungsfindung auf strategischer Ebene im Sinne von „augmented decision-making“ gesehen.
 4. Entscheidung ist nicht gleich Entscheidung: Je nach Art der Marketingentscheidung in Bezug auf ihren Standardisierungsgrad und die verfügbare Datenbasis sehen Entscheiderinnen und Entscheider unterschiedlich viel Potenzial für den Einsatz von KI bei der Entscheidungsfindung.
 5. Für die Zukunft sehen die meisten Befragten Szenarien hybrider Entscheidungsprozesse, in denen KI immer größere Teile des Entscheidungsprozesses von menschlichen Akteuren übernimmt (einschließlich der Prüfung von Optionen, der Wahl einer Option und der Bewertung der Ergebnisse). Uneinigkeit herrscht jedoch darüber, inwieweit KI die letztendliche Entscheidung, d. h. die Auswahl zwischen Handlungsoptionen, übernehmen könnte und sollte.
 6. Die persönliche Akzeptanz von KI in strategischen Entscheidungsprozessen ist sehr unterschiedlich ausgeprägt. Dies führt zu einem Spannungsfeld zwischen Angst, ersetzt zu werden, Begeisterung, durch KI mehr erreichen zu können, und auch Vorfreude, sich auf andere Aufgaben konzentrieren zu können, wenn Maschinen die Entscheidungsfindung (teilweise) übernehmen.
- „Wir sind noch nicht dort, aber wir stehen an der Schwelle.“*



NEXT STEPS: Internationale Befragung von 500 hochrangigen Führungskräften

In der nächsten Projektphase haben wir mit Hilfe einer standardisierten Befragungsstudie den aktuellen Status quo der Zusammenarbeit von Mensch und Maschine in der strategischen Entscheidungsfindung im Marketing erhoben sowie die Erwartungen und Wünsche von Managerinnen und Managern, was zukünftige Entwicklungen betrifft, abgefragt. Hierzu wurden 500 hochrangige Führungskräfte der 2.000 weltgrößten und in der „Forbes Global 2000“-Liste gerankten börsennotierten Unternehmen mittels computergestützter Telefoninterviews befragt. Erste Ergebnisse zeigen, dass 56 % der befragten Unternehmen bereits Anwendungsfälle für KI in strategischen Entscheidungen vorweisen können. Die Mehrheit der Führungskräfte würde es vorziehen, intelligenten Algorithmen in Zukunft noch mehr Gewicht zu geben, solange der Mensch die Oberhand behält.

Projektteam

- Nina Hesel, Researcher Marketing Insights & Strategy (nina.hesel@nim.org)
- Dr. Fabian Buder, Head of Future & Trends Research (fabian.buder@nim.org)

STAY TUNED >

COMING UP NEXT:

NIM RESEARCH REPORT zu den Erkenntnissen aus den qualitativen Experteninterviews und der quantitativen Top-Management-Studie