

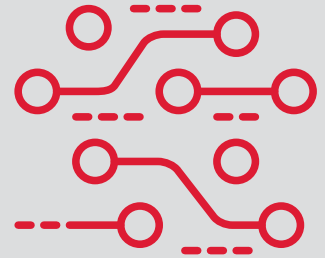
NIM INSIGHTS

Die Zukunft der Customer Journey

→ Das NIM Research Magazin

Ausgabe
2022/2





INHALT

3

Editorial

4

**Die Zukunft der Customer Journey –
Trends und Herausforderungen**

Trends und Technologien, die zukünftige
Kundenreisen prägen könnten

14

**Die Zukunft ist schon da:
Warum das Marketing jetzt
handeln muss und wie**

Neue Kanäle, neue Paradigmen und neue Player

Künstliche Intelligenz –
so kann sie wirkungsvoll zur Optimierung der
Customer Journey genutzt werden

Interview mit Jenny Fleischer: KI im Praxiseinsatz

22

**Die dunkle Seite des Marketings
der Zukunft: The End of Choice**

Wenn die Wahlfreiheit zur Illusion wird –
Entscheidungen treffen
im Zeitalter der Algorithmen

Interview mit Douglas Rushkoff:
Mensch und Technologie in Einklang bringen

28

Rückblick NIM Market Decisions Day 2022

30

**Wo Menschen und Maschinen
sich begegnen**

Wie künstliche Aufmerksamkeit menschliche
Absichten formt

Chatbots –
Kundenbindung oder Abschreckung?

36

**Zukunftsfragen: Was sich für
Marketer noch ändern kann**

Beyond Automation –
KI in strategischen Marketingentscheidungen

Marketing to Machines –
wenn die KI zum Kunden wird

42

**Touchpoints mit dem
Nürnberg Institut für Marktentscheidungen**

Infos zu Events,
Publikationen und Mitgliedschaft

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e.V.
Gründer und Ankeraktionär der GfK SE
Steinstraße 21, 90419 Nürnberg, Deutschland

T +49 911 95 151 983

F +49 911 37 677 872

www.nim.org

hello@nim.org

LAYOUT & DESIGN

Serviceplan PR & Content

REDAKTION & TEXT

Dr. Fabian Buder, Nina Hesel, Serviceplan PR & Content

BILDNACHWEISE

Titel: Colin Anderson Productions pty ltd via Getty Images;
S. 3: NIM/Wolfgang Schmitt, NIM/dolphin photography;
S. 5, S. 6: putilov_denis – stock.adobe.com;
S. 7, S. 8: Gorodenkoff – stock.adobe.com; S. 9: tirachard – stock.adobe.com;
S. 10: Dabarti – stock.adobe.com; S. 11: EFStock – stock.adobe.com;
S. 12: tippapatt – stock.adobe.com; S. 15: Metamorworks – stock.adobe.com;
S. 16, 18: NIM/Wolfgang Schmitt; S. 21: Monkey Business – stock.adobe.com;
NIM/Wolfgang Schmitt; S. 23: tippapatt – stock.adobe.com;
S. 25: photon_photo – stock.adobe.com; S. 27: EDL_Photography;
S. 28: NIM/Wolfgang Schmitt; S. 29: NIM/Wolfgang Schmitt,
NIM/Max Schwarzahns; S. 31, 32, 33: NIM/Wolfgang Schmitt;
S. 34: NicoElNino – stock.adobe.com; S. 35: Everythingpossible – stock.adobe.com;
S. 37: Who is Danny – stock.adobe.com; S. 38, 40, 43: NIM/Wolfgang Schmitt



EDITORIAL

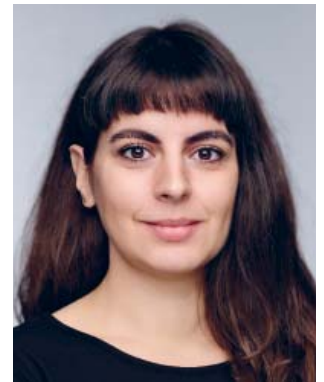
Liebe Leserinnen und Leser,

die Digitalisierung hat das Einkaufen nachhaltig verändert. Die Customer Journey, also die „Reise“ der Kundinnen und Kunden entlang verschiedener Touchpoints mit Marken, hat sich immer weiter ins Internet verlagert. Diese Verschiebung betrifft nicht nur den Kauf an sich, sondern beginnt bei der Bedürfnisentstehung und erstreckt sich bis zu Aufbau und Pflege von langfristigen Kundenbeziehungen. Das mobile Internet hat die physische Welt des Einkaufens dann endgültig mit der digitalen Welt verbunden und die Lockdowns im Zuge der Coronapandemie haben dem Online-Shopping auch bei bisher skeptischen Zielgruppen zum Durchbruch verholfen.



Und die nächste Revolution ist schon im Gange: Mit der rasanten technischen Weiterentwicklung im Bereich der künstlichen Intelligenz (KI) kann die Customer Journey noch stärker personalisiert und automatisiert werden. Wohin wird hier die Reise gehen, worauf müssen sich Anbieter sowie Kundinnen und Kunden einstellen und wo besteht heute schon Handlungsbedarf? Wie viel Entscheidungsfreiheit wird der Mensch in der KI-Welt von morgen überhaupt noch haben?

Diese Fragen wurden auf dem NIM Market Decisions Day 2022 mit hochkarätigen Vortragenden diskutiert. Die dort diskutierten Themen sind auch Ausgangspunkt für diese Ausgabe des NIM INSIGHTS Magazins, das einen Überblick gibt über die Trends und Entwicklungen, die für Marketing- und Business-Entscheiderinnen und -Entscheider wichtig sind. Zudem zeigen wir auf, wo erfolgreiche Unternehmen heute schon KI zur Optimierung der Customer Journey einsetzen und welche Hindernisse und Probleme es dabei gibt. Werfen Sie mit uns zusammen außerdem einen Blick zurück auf den NIM Market Decisions Day 2022. Das vorliegende Magazin zeigt Eindrücke vom Tag der Veranstaltung und bietet allen Interessierten die Möglichkeit, über Links zu den Videos der Vorträge tiefer in die Thematik einzutauchen.



Wir wünschen eine spannende und kurzweilige Lektüre der Insights zur „Zukunft der Customer Journey“.

Dr. Fabian Buder
Head of Future & Trends Research

Nina Hesel
Researcher Marketing Insights & Strategy

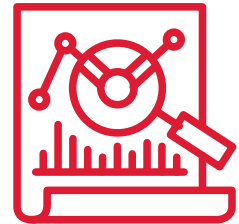
DIE ZUKUNFT DER CUSTOMER JOURNEY – TRENDS UND HERAUS- FORDERUNGEN





CUSTOMER
JOURNEY

Trends und Technologien, die zukünftige Kundenreisen prägen könnten



DIE CUSTOMER JOURNEY IST IM STETIGEN WANDEL

Die Kernaufgabe des Marketings: langfristige Beziehungen zwischen Marken und Verbraucherinnen und Verbrauchern aufzubauen und zu pflegen. Wer Kundinnen und Kunden erfolgreich von einer Marke begeistern und sie an diese binden will, muss dabei die gesamte Customer Journey – die Kundenreise – im Blick behalten. Sie besteht aus der Summe aller Erfahrungen, die Kundinnen und Kunden mit einer Marke über alle Kontaktpunkte hinweg machen. Diese sogenannten Touchpoints umfassen alles vom ersten Kontakt mit der Marke, beispielsweise über eine Werbeanzeige in sozialen Medien, die Erfahrung am Point of Sale, die Freude (oder Frustration) während der Nutzung eines Produkts, das Teilen dieser Erfahrungen mit anderen potenziellen Käuferinnen und Käufern bis hin zum Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung. Unternehmen müssen die Customer Journey ganzheitlich betrachten, für das Kunden-

DEFINITIONEN



- **Trends** sind Entwicklungen, die zumindest in ihren Anfängen bereits zu beobachten sind und von denen mittel- bis langfristig Auswirkungen erwartet werden.
- Die **Customer Journey**, oder zu Deutsch: Kundenreise, ist die Summe aller Erfahrungen, die Kundinnen und Kunden mit einer Marke über alle Kontaktpunkte (sogenannte Touchpoints) hinweg machen.

erlebnis entscheidende Schlüsselmomente identifizieren und sie müssen diese vor allem permanent optimieren und agil weiterentwickeln.

Gerade dieser letzte Punkt ist entscheidend. Das Geflecht an Interaktionspunkten zwischen Anbietern und Verbraucherinnen und Verbrauchern ist komplex und einem ständigen Wandel unterworfen. Das betrifft nicht nur die Bedürfnisse und Wünsche von Konsumentinnen und Konsumenten, sondern auch die Art und Weise, wie sie mit Marken in Kontakt treten, wie sie Produkte und Dienstleistungen nutzen und wie sie ihre Nutzererfahrungen teilen. Veränderungen im Konsumverhalten, in der Mediennutzung oder auch technologische Innovationen können selbst bisher erfolgreiches Customer-Journey-Management vor neue Herausforderungen stellen. Entscheidend ist es deshalb, relevante Trends im Blick zu behalten und diese bei der zukunftsgerichteten Optimierung der Customer Journey miteinzubeziehen.

Im Rückblick auf die letzten Jahre lässt sich beispielsweise beobachten, wie die zunehmende Nutzung von Algorithmen in der Kundenansprache immer stärker beeinflusst, welche Marken Verbraucherinnen und Verbraucher in die

engere Auswahl ihrer Kaufentscheidungen aufnehmen. So sind etwa die Ergebnisse von Online-Suchen von Algorithmen vorgefiltert und Werbung, die im Kontext der Suche angezeigt wird, ist oftmals auf Basis von Trackingdaten auf die Suchenden zugeschnitten. Zudem führte das Erstarren von Online-Kanälen in Kommunikation und Vertrieb zu einer höheren Komplexität der Customer Journey und zu dem Druck, die einzelnen Kanäle im Sinne des Omnichannel-Gedankens bestmöglich zu verzahnen. Eine Entwicklung, die durch die Coronapandemie und die daraus resultierende gestiegene Nutzung von Online-Diensten und Lieferdiensten noch weiter verstärkt wurde.

Die spannenden Fragen sind nun: Wie geht es weiter? Welche sich aktuell abzeichnenden Trends könnten die Customer Journey zukünftig prägen und wie werden sie das tun?

Buzzwords rund um Trends im Marketing gibt es viele. Nicht selten flacht ein Hype wieder ab, ohne die prophezeite disruptive Veränderung erbracht zu haben. Mit dem Ziel, etwas Orientierung und Klarheit im Dschungel der Marktveränderungen zu bieten, haben wir nachfolgend acht Trends identifiziert, die das Potenzial haben, Kundenreisen branchenübergreifend nachhaltig zu verändern.



ACHT TRENDS, DIE ZUKÜNFTIGE KUNDENBEZIEHUNGEN PRÄGEN KÖNNTEN

Auf Unternehmensseite verändern überwiegend technologische Trends, wie Marken mit (potenziellen) Kundinnen und Kunden interagieren.

1 SMARTE AUTOMATISIERUNG DER KUNDENBEZIEHUNG DURCH KI

Immer fortschrittlichere Algorithmen ermöglichen es Unternehmen, ihre Kundinnen und Kunden mithilfe künstlicher Intelligenz (KI) entlang der gesamten Customer Journey personalisierter anzusprechen und stärker individualisierte Angebote in Echtzeit auszuspielen. Die schon vor dem Beginn der 2000er-Jahre diskutierte Idee des One-to-One-Marketings, bei dem jede einzelne Kundin und jeder einzelne Kunde ganz individuell angesprochen wird, erhält durch Fortschritte bei KI-Anwendungen neue Relevanz.

Hochgradig personalisierte Produktempfehlungen, in der richtigen Tonalität und Ansprache für die einzelne Kundin und den einzelnen Kunden, werden mit KI theoretisch machbar. Große Techfirmen wie Amazon, Netflix oder Apple sind hier schon sehr weit. Durch die riesigen Datenmengen, die sie generieren, können sie zum Beispiel sehr stark personalisierte Kundenprofile, Werbemaßnahmen und Produktvorschläge generieren. Doch in der Praxis sind nur die wenigsten Unternehmen bereits an diesem Reifegrad der KI-basierten Customer Journey angelangt. Denn KI-Anwendungen applikationsübergreifend entlang der ganzen Kundenreise einzusetzen, birgt viele Herausforderungen. Das Schaffen einer adäquaten Datenbasis, die Implementierung passender Algorithmen und Tools, die Neuausrichtung abteilungsübergreifender Prozesse sowie die Schulung und Gewinnung fähiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nur einige davon. Diese Themen anzugehen, ist aber wichtig, um zukünftig nicht ins Hintertreffen zu geraten und durch digitalere Wettbewerber abgehängt zu werden.

#Automation #ArtificialIntelligence #Personalisation #RealTimeMarketing

MEHR ZUM THEMA



Artikel „Künstliche Intelligenz – so kann sie wirkungsvoll zur Optimierung der Customer Journey genutzt werden“ in diesem Magazin, S. 18



Artikel „Herausforderungen der Marketing-Automatisierung: Die Verknüpfung von MarTech & SalesTech“ von Bernd Skiera, NIM Marketing Intelligence Review, Vol. 14, No. 2, 2022

2 NEUE DIMENSIONEN DES KUNDENDIALOGS DURCH CHATBOTS UND VOICE ASSISTANTS

Über Conversational Interfaces mit Computern zu sprechen, gehört für viele Menschen mittlerweile zum Alltag. So kommunizieren wir bereits per Texteingabe mit einem Chatbot, der uns beim Besuch einer Website begrüßt oder unsere Reklamation im Kundensupport entgegennimmt.

Aktuelle Fortschritte bei der Verarbeitung natürlicher Sprache durch KI, das sogenannte Natural Language Processing, eröffnen zukünftig viele neue Möglichkeiten für den Dialog zwischen Marken und Konsumentinnen und Konsumenten. Denn noch intuitiver wird die Kommunikation über die Spracheingabe, wenn sich Menschen beispielsweise über Smartspeaker oder Smartphones mit digitalen Sprachassistenten (engl.: Voice Assistants oder Smart Assistants) wie Alexa, Siri oder mit dem Google Assistant



unterhalten. 47% der deutschen Internetnutzerinnen und -nutzer verwenden laut einer Studie von Bitkom bereits hin und wieder Sprachassistenten, mit steigender Tendenz. Die sprachbasierte Interaktion zwischen Unternehmen und Kundinnen und Kunden mithilfe von intelligenten Sprachassistenten bietet im Rahmen des Voice Marketings verschiedenste Chancen für Marken: Über eigene Anwendungen wie Alexa Skills oder Google Actions können sie mit Kundinnen und Kunden in Kontakt treten, um Informationen zu Produkten zu vermitteln, per Entertainmentanwendung zu unterhalten, smarte Haushaltsgeräte zu steuern und nicht zuletzt über Voice Commerce den direkten Kauf von Produkten zu ermöglichen. Gerade beim Thema Voice Commerce gibt es allerdings noch zahlreiche Barrieren und offene Fragen zum Datenschutz, zur User Experience und zum Vertrauen der Konsumentinnen und Konsumenten.

Ob und in welcher Form sich Voice Commerce wirklich durchsetzen kann und ob aus dem aktuell propagierten Mobile first künftig Voice first werden könnte, wird aber erst die Zukunft zeigen. Aktuell ist die Entwicklung hier noch höchst unsicher, wie zum Beispiel die jüngsten Entlassungen in der Sparte beim Handelsriesen Amazon zeigen, der zwar Millionen Geräte mit seinem Alexa genannten Sprachassistenten verkaufen konnte, aber eben wahrscheinlich zu wenig Nutzerinnen und Nutzer tatsächlich zum Kauf von Waren über diese Geräte animieren konnte.

Schon heute beeinflusst der verstärkte Einsatz von Sprachassistenten aber die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Inhalte im Internet strukturieren müssen, um diese für Voice Search und die Sprachausgabe zu optimieren. Denn Voice spannt ein ganz neues Ökosystem auf, mit eigenen Regeln und Implikationen für die gesamte Customer Journey und mit dem Potenzial, das Such-, Vergleichs- und Einkaufsverhalten nachhaltig zu verändern.

**#ConversationalAI #VoiceAssistants #VoiceMarketing
#VoiceSearch #VoiceCommerce**

MEHR ZUM THEMA



Artikel „Der Roboter und ich: Die Serviceteams der Zukunft sind hybrid“ von Jochen Wirtz et al., NIM Marketing Intelligence Review, Vol. 14, No. 2, 2022



Vortrag „Hacking The Customer Journey“ von Prof. Dr. Christian Hildebrand auf dem NIM Market Decisions Day 2022



Studie der Bitkom (2022): Die Zukunft der Consumer Technology 2022



3 IMMERSIVE KUNDENERLEBNISSE IN REALEN UND VIRTUELLEN RÄUMEN

Der Einsatz von Augmented Reality (AR) und Virtual Reality (VR) führt immer stärker zur Verschmelzung von analogen und virtuellen Shopperlebnissen, ob nun durch Augmented Shopping am Point of Sale im Einzelhandel vor Ort, zum Beispiel durch die Einblendung von Produktinformationen beim Scan eines QR-Codes oder durch AR-Anwendungen, die es etwa ermöglichen, Möbelstücke vor dem Kauf ins eigene Wohnzimmer (Try-out) oder den Wunsch-Sneaker an den eigenen Fuß (Try-on) zu projizieren. Das Käuferlebnis wird so bereits immer immersiver und die Grenzen zwischen Online- und stationärem Handel werden immer fließender.

Komplett in den virtuellen Raum übertragen, werden immersive Retail Experiences völlig frei von physischen Grenzen möglich sein. Online virtuelle Kleidung zu kaufen, die man nicht in der analogen Welt präsentiert, sondern dem eigenen Avatar im virtuellen Raum vorbeihält, ist ein Szenario, das bis dato nur Gaming-Fans vorbehalten war. Inzwischen investieren immer mehr Unternehmen in Marketingaktivitäten im sogenannten Metaverse. Die zugrunde liegende Idee: die Erschaffung virtueller Welten, in denen Akteurinnen und Akteure miteinander und mit ihrer Umgebung interagieren, virtuelle Identitäten besitzen, Transaktionen durchführen und selbst Inhalte erstellen können. Unternehmen bietet das vielfältige Möglichkeiten. So können sie neben analogen auch hybride oder sogar vollständig virtuelle Produkte anbieten und völlig neue Kundeninteraktionen und Verkaufsräume erschaffen.

Die Interaktion und Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden entlang der Customer Journey erhält im virtuellen Raum weitere neue Handlungsspielräume. Imageträchtige Metaverse-Pilotprojekte namhafter Unternehmen gibt es viele, doch welche Plattformen sich durchsetzen werden und was dies im Detail für das Marketing bedeutet, ist noch offen. Eines ist jedoch sicher: Wenn ein Unternehmen in immersive Kundenerlebnisse investiert, muss es neue Touchpoints in eine Customer Journey integrieren, die damit um ein Vielfaches komplexer geworden ist.

**#ImmersiveTechnologies #VirtualReality
#AugmentedReality #Metaverse**

MEHR ZUM THEMA



Artikel „Metaverse Marketing“ von Thorsten Hennig-Thurau und Björn Ognibeni, NIM Marketing Intelligence Review, Vol. 14, No. 2, 2022



Pressemitteilung des Autoherstellers Hyundai zu virtuellen Kundenerlebnissen im Metaverse, www.hyundai.com

4 GAMIFICATION DER KUNDENREISE

Online-Games sind längst nicht mehr nur eine Freizeitbeschäftigung für junge Zielgruppen, sie erfreuen sich großer Beliebtheit in nahezu allen Altersgruppen. Unternehmen sind sich des „Spieltriebs“ des Menschen bewusst und setzen diesen bereits seit vielen Jahren für ihre Marketingaktivitäten ein. In der Vergangenheit lag der Fokus vor allem auf In-Game Advertising, also der Werbeplatzierung in Online-Games, und auf sogenannten Advergames, also auf eigens von Marken entwickelten Spielen, um diese zu bewerben.

Aktuell sind weitere neuere Formen des spielbasierten Marketings auf dem Vormarsch. So eignen sich Serious Games besonders gut für die Vermittlung von Wissen, indem sie den Bildungsaspekt in den Vordergrund stellen. Unternehmen bieten sie die Chance, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schulen oder auch die Kundschaft über Themen wie Nachhaltigkeit zu informieren. Besondere Relevanz für das zukunftsorientierte Marketing hat das breit gefächerte Trendthema Gamification. Durch Gamification können Marketer typische Spielelemente wie zu erfüllende Aufgaben (Quests), die Erfolgsmessung anhand von Rankings und Scores und das stetige Streben der Userinnen und

User nach dem nächsten Level für ihre Marketingaktivitäten nutzen. Das Ziel: Steigerung von Awareness, Engagement und Kundenbindung. Gamification beinhaltet also mehr, als Spielmechanismen für reine Werbezwecke einzusetzen. Ein Quiz zum Beispiel kann auf spielerische Weise Informationen vermitteln und gleichzeitig relevante Nutzerdaten generieren. Ein Minispiel kann den Umsatz direkt ankurbeln, indem die Kundinnen und Kunden um Rabatte im Online-Shop spielen können.

Gamification bietet die Chance, positive Emotionen, die beim Spielvergnügen entstehen, auf die eigene Marke zu übertragen und so letztlich auch die Customer Experience zu verbessern. Die Anwendungsbereiche scheinen endlos – und die positiven Aussichten für die Kundeninteraktion noch lange nicht erschöpft. AR und VR bieten in diesem Bereich vielversprechende Möglichkeiten, Gamification noch immersiver zu gestalten. Besonders spannend ist die Verbindung dieses Trends zum Metaverse. Es ist zu erwarten, dass dieses durchdrungen sein wird von Gamification-Mechaniken, die sich datengetrieben an die Userinnen und User anpassen.

#Gamification #UserEngagement #Metaverse



MEHR ZUM THEMA



Beitrag zu gamified Treueprogrammen von Shein, Snipes und Co., www.omr.com



Artikel in *planung&analyse* mit vielen Gamification-Praxisbeispielen, www.horizont.net



Beitrag „Spielbasiertes Marketing“ von Kristina Klein und René Eppmann in: „Marketing Weiterdenken“ (2020), Manfred Bruhn et al., Springer Gabler

5 KONZENTRATION VON KUNDENZUGÄNGEN

Die Macht der großen Plattformen ist nach wie vor ungebrochen. Google, Amazon oder Facebook sind neben ihrem ursprünglich deklarierten Nutzen als Suchmaschine, Online-Händler und soziales Netzwerk auch Medienunternehmen, die dort platzierte Werbung und die angezeigte Produktauswahl beeinflussen können. Unternehmen wie Meta, PayPal, Klarna und Snapchat versuchen zudem, ihre Dienstleistungen zu erweitern und sogenannte Super-Apps zu schaffen. Solche multifunktionalen Apps bieten Kundinnen und Kunden in einer App umfassende Funktionen, um zum Beispiel Informationen einzuholen, Erlebnisse rund um Produkte und Marken zu haben, einzukaufen, zu bezahlen und mit Anbietern in Kontakt zu kommen. Für Anbieter und Händler bedeutet das zwar neue Absatzkanäle, aber vor allem auch Verlust von direktem Kontakt zu Kundinnen und Kunden.

Diese bereits bekannten Herausforderungen werden aktuell durch weitere „Nadelöhre“ im Kundenzugang noch verstärkt: So stellen Sprachassistenten mit stark eingeschränkten Suchlisten und gebunden an einzelne Plattform-Ökosysteme selbst für etablierte Markenunternehmen neue Barrieren im Zugang zu ihren (potenziellen) Käuferinnen und Käufern dar.

Eine weitere Entwicklung, die den Kontakt zu potenziellen Kundinnen und Kunden beeinflusst, ist der Boom der sogenannten Subscription Economy: Immer mehr Unternehmen versuchen, ihre Kundschaft anhand von Abomodellen im

eigenen Ökosystem zu halten. Marketer stehen daher zunehmend vor der Herausforderung, wie sie überhaupt Zugang zu ihren Zielgruppen und zu relevanten Kundendaten erhalten können.

Mit Blick auf den FMCG-Markt lässt sich zudem beobachten, wie mit neuen Lieferdiensten wie Flink und Gorillas neue Player in den Markt drängen, die mit einem sehr begrenzten Produktsortiment selbst etablierte Markenunternehmen vor hohe Eintrittsbarrieren stellen. Es bleibt spannend, welche Kanäle sich langfristig im Omnichannel-Vertrieb und -marketing durchsetzen und etablieren werden.

**#PlatformEconomy #WalledGardens
#SubscriptionEconomy**

MEHR ZUM THEMA



Artikel „Neue Kanäle, neue Paradigmen und neue Player“ in diesem Magazin, S. 15



Vortrag „Ich denke, also kaufe ich“ von Dirk Ploss auf dem NIM Market Decisions Day 2022



Beitrag zu den Plänen des Fintechs Klarna, ein eigenes Ökosystem rund ums Bezahlen aufzubauen, www.sueddeutsche.de





Auf Verbraucherseite ändern sich Wünsche, Präferenzen und Verhalten, und das beeinflusst, wie Unternehmen ihre Kundschaft bestmöglich erreichen und an den Markenkontaktpunkten positive Erlebnisse schaffen können.

6 DIE NEUE MEDIENNUTZUNG: MOBILE, SOCIAL, SNACKABLE

Getrieben von der Mediennutzung der jungen Generationen Gen Z (geboren zwischen 1995 und 2010) und Gen Alpha (geboren ab 2011), müssen sich Unternehmen auf nachhaltige Änderungen in der Kommunikation mit ihren Kundinnen und Kunden einstellen. Der Trend zu Mobile first, zur Nutzung des Smartphones als wichtigsten Zugang zu Online-Diensten, ist ungebrochen. Die Zeit, die Verbraucherinnen und Verbraucher am Smartphone verbringen, steigt weiter: In Deutschland waren es 2021 laut einer Studie von data.ai im Schnitt 3,4 Stunden täglich. 2019 waren es lediglich 2,6 Stunden. Für Unternehmen ist es daher wichtig, die Kommunikation und das Einkaufserlebnis für eine mobile Customer Journey auf dem kleinen Bildschirm zu optimieren. Doch was ändert sich neben der reinen mobilen Nutzungsdauer noch?

Erstens, die Aufmerksamkeitsspanne nimmt ab. Vor allem kurze, aufmerksamkeitsregende Inhalte, sogenannte Snackable Moments, helfen deshalb dabei, sich die Aufmerksamkeit der Menschen zu sichern. Bewegtbildcontent ist ein Muss, um in Social Media relevant zu bleiben. Auch hier gilt die Maxime: kurz, knapp und aufmerksamkeitsstark – eben passend, um Snackable Moments zu generieren. Die Beliebtheit der kurzen Videos auf TikTok und von Instagram-Reels trägt dieser Entwicklung Rechnung.

Zweitens, immer weitreichendere Teile der Customer Journey verlagern sich in die sozialen Medien. So wird Social Commerce, der Kauf direkt über soziale Netzwerke, bei den Verbraucherinnen und Verbrauchern immer beliebter. Während sie durch ihren Newsfeed scrollen, sich von Freundinnen und Freunden oder von Influencerinnen und Influencern inspirieren lassen, können sie in einigen Netzwerken unmit-

telbar und mit wenigen Klicks den Kauf direkt innerhalb der Plattform tätigen. Vor allem in Asien erfreut sich Social Commerce bereits großer Beliebtheit, aber auch weltweit ist das Einkaufen in sozialen Netzwerken auf dem Vormarsch. Zwei Milliarden Userinnen und User sollen bereits mindestens einmal direkt über Social Media eingekauft haben. Prognosen der Unternehmensberatung Accenture zufolge könnte sich der Umsatz mit Social Commerce von 2021 bis 2025 auf bis zu 1,2 Billionen US-Dollar fast verdreifachen. Wenn auch der Kaufabschluss in sozialen Medien und nicht etwa im eigenen Webshop stattfindet, ergeben sich weitere Touchpoints, die es zu analysieren, zu monitoren und in das bestehende Customer-Journey-Management zu integrieren gilt. Zudem verschiebt sich der Kundenkontakt noch weiter in die Sphären großer Plattform-Ökosysteme und macht Anbieter noch stärker von diesen abhängig.

**#MobileFirst #SocialMedia #SocialCommerce
#VideoMarketing**

MEHR ZUM THEMA



Vortrag „Hoffen ist keine Strategie“
von Stefan Wenzel
auf dem NIM Market Decisions Day 2022



Studie von data.ai (2022):
State of Mobile 2022



Studie von Accenture (2022):
Report Social Commerce



7 SMART ASSISTANTS ALS PERSONAL SHOPPER (MARKETING TO MACHINES)

Während Unternehmen durch KI immer stärker personalisierte Ansprachen an die Kundin und den Kunden richten können, nehmen KI-gestützte Smart Assistants den Konsumentinnen und Konsumenten ihrerseits verstärkt Teile der Kaufentscheidung ab. Voraussetzung dafür ist, dass diese nicht als „Manipulationsmaschinen“ wahrgenommen werden, sondern als willkommene Unterstützung im Dschungel der Auswahlmöglichkeiten. Smarte Assistenten wie Alexa von Amazon erlauben schon heute die (teilweise) Automatisierung von Einkäufen.

Einen Schritt weitergedacht, müssen sich Unternehmen auf Marketing to Machines einstellen. Sie müssen beachten, dass ihre Kommunikation vielerorts bereits nicht direkt bei den menschlichen Endkundinnen und Endkunden ankommt und deshalb für deren Smart Assistants oder auch den intelligenten Kühlschrank oder andere Smart-Home-Geräte optimiert werden muss. Hieraus ergibt sich ein Spannungsfeld: Menschen wollen mit emotionalen Botschaften abgeholt werden, Algorithmen benötigen wiederum möglichst strukturierte und maschinenlesbare Daten. Die Herausforderung für Unternehmen ist demnach, die Kommunikation entlang der Kundenreise hinsichtlich beider „Zielgruppen“ zu betrachten und zu optimieren.

#SmartAssistants #MarketingToMachines

MEHR ZUM THEMA



Artikel „Marketing to Machines – wenn die KI zum Kunden wird“ in diesem Magazin, S. 40



Blogbeitrag von Steven Van Belleghem zum Thema Marketing to Machines, www.stevenvanbelleghem.com

8 NACHHALTIGKEIT ALS KAUFKRITERIUM

Nachhaltige Inhaltsstoffe, Verpackung aus recycelten Materialien und eine möglichst CO₂-neutrale Lieferung – das sind die Forderungen eines wachsenden Teils der Verbraucherschaft. Nachhaltiger Konsum und damit der Schutz von Menschen und Umwelt werden zunehmend zu einem entscheidenden Kaufkriterium. Dies wird voraussichtlich vor allem verändern, welche Produkte und Dienstleistungen gekauft werden, welche Informationen in der Kundenansprache in den Vordergrund gestellt werden müssen und welche Preise bzw. welches Preispremium bezahlt wird.

Auch die Art und Weise, wie Produkte erworben und genutzt werden, ändert sich. Beispielsweise werden Produkte, ob E-Scooter, Schreibtisch im Co-Working-Space oder Softwarelizenz, zunehmend nur noch für einen begrenzten Zeitraum geliehen oder gemietet statt als Eigentum erworben. Zudem konzentrieren sich einige Unternehmen auch immer mehr auf Möglichkeiten der Wiederverwendung und des Recyclings von Ressourcen. Modemarken bieten beispielsweise Dienstleistungen wie das Umfärben, Reparieren, Recyceln oder den Wiederverkauf gekaufter Kleidung als Secondhandmode an.

Neben den Ansprüchen der Konsumentinnen und Konsumenten wird der Trend zur Nachhaltigkeit durch eine zunehmende Purpose-Orientierung von Unternehmen und durch strengere politische Vorgaben vorangetrieben. Wichtig bei diesem Trend sind eine strategische Verankerung des Themas in den Unternehmen sowie eine glaubwürdige, authentische Umsetzung und Kommunikation. Mit Greenwashing ist niemandem geholfen, gefordert ist langfristiges und stringentes Engagement.

**#Sustainability #GreenMarketing
#ConsciousConsumption
#SharingEconomy #CircularEconomy**

MEHR ZUM THEMA



Ausgabe „Nachhaltiger Konsum“ der NIM Marketing Intelligence Review, Vol. 14, No. 1, 2022

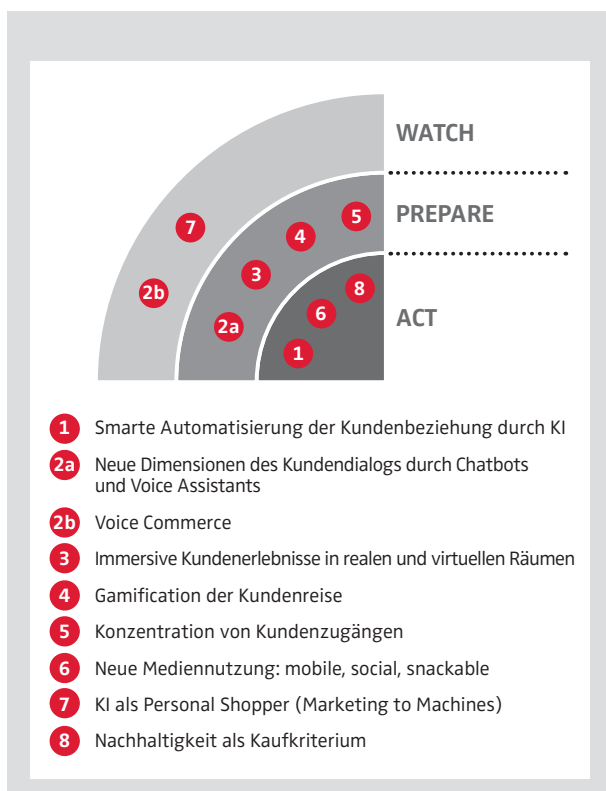


Beitrag „Green Marketing – nachhaltig erfolgreich“ von Heiner Weigand in: „Die 10 wichtigsten Zukunftsthemen im Marketing“ (2020), Marcus Stumpf, Haufe Verlag

VORBEREITUNGEN FÜR DIE CUSTOMER JOURNEY DER ZUKUNFT

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Customer Journey durch neue Kommunikations- und Vertriebskanäle zunehmend komplexer wird. Neue Technologien bieten Unternehmen schier endlose Möglichkeiten, ihre Kundeninteraktionen über alle Berührungspunkte hinweg noch datengesteuerter, personalisierter und intuitiver zu gestalten. Dabei gilt es vor allem, die Wünsche und Bedürfnisse auf Verbraucherseite im Blick zu behalten und Veränderungen wie den weiter steigenden Fokus auf die mobile Nutzung von Online-Diensten, auf kurzweiligen Social Content, auf die steigende Nutzung von Smart Assistants und einen zunehmenden Fokus der Konsumentinnen und Konsumenten auf Nachhaltigkeit zu berücksichtigen.

Welche Trends sollten Unternehmen zuerst adressieren? Im Folgenden haben wir versucht, die vorgestellten Trends branchenübergreifend hinsichtlich des Handlungsdrucks in drei Kategorien einzuteilen: Trends mit akutem Handlungsbedarf (ACT), Trends, für die konkrete Vorbereitungen getroffen werden sollten (PREPARE), und Entwicklungen, die erst mal weiter beobachtet werden sollten (WATCH).



Aber natürlich ist die Relevanz von Trends stark abhängig von Branche, Produkt und Geschäftsmodell. Darum ist es für Unternehmen essenziell, stets über aktuelle Trends informiert zu sein, um mögliche Herausforderungen für die Customer Journey der eigenen Kundinnen und Kunden frühzeitig zu erkennen. Für jeden identifizierten Trend heißt es, sich die nachfolgenden Fragen zu stellen:

- **Welchen Einfluss hat dieser Trend auf die Kundenreise meiner Kundinnen und Kunden und die einzelnen Touchpoints?**
- **Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus diesem Trend?**
- **In welchem Zeithorizont wird sich der Trend entfalten?**

Auf dieser Basis lässt sich priorisieren, hinsichtlich welcher Trends Marketer und Unternehmensleitungen sofort handeln sollten und welche Entwicklungen sie erst mal nur weiter beobachten können.

Generell gilt: Neben der Etablierung eines ganzheitlichen Customer-Journey-Managements im Hinblick auf die aktuelle Customer Journey ist es für Unternehmen ein absolutes Muss, Trends im Blick zu behalten, die diese disruptiv verändern könnten. ■

.....
Nina Hesel

Researcher Marketing Insights & Strategy
nina.hesel@nim.org

Dr. Fabian Buder

Head of Future & Trends Research
fabian.buder@nim.org

DIE ZUKUNFT IST SCHON DA:

WARUM
DAS MARKETING
JETZT HANDELN
MUSS UND WIE

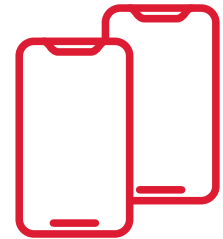


**MEHR ZUM THEMA**

Vortrag „Hoffen ist keine Strategie“ von Stefan Wenzel
auf dem NIM Market Decisions Day 2022



Neue Kanäle, neue Paradigmen und neue Player



Wie kann man Zielgruppen zukünftig noch erreichen?

Mediennutzung und Konsumverhalten haben sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Die daraus resultierenden massiven Folgen für die Customer Journey von Konsumentinnen und Konsumenten wurden von vielen Unternehmen noch nicht verinnerlicht. Das kann existenzgefährdend sein.

Stefan Wenzel, Independent Advisor und ehemaliger CEO von eBay Deutschland, sieht Marketingteams unter permanentem Stress. Seien es neue Technologien wie Virtual und Augmented Reality oder die Verheißungen des Web 3.0 – die Aufgabe ist, diese Trends auf dem Radar zu haben und ihre Relevanz für die eigenen Marketingaktivitäten zu bewerten. Aber auch profundere Veränderungen wie die zunehmende Verschiebung von User-Interaktionen ins Digitale, insbesondere auf mobile Endgeräte und in soziale Medien, stellen viele Marketer noch vor große Herausforderungen. Es gilt die Auswirkungen auf die Kundenreise der eigenen Zielgruppen abzuschätzen und – falls nötig – zu handeln.

MOBILE IS KING: MEDIENNUTZUNG VERSCHIEBT SICH AUF DEN KLEINEN SCREEN

Die heutigen Konsumentinnen und Konsumenten sind vorwiegend auf mobilen Geräten unterwegs. Auf Smartphones und ähnlichen Devices recherchieren sie nach Produkten, lassen sich inspirieren und kaufen die Waren, die sie dabei überzeugt haben. Ob an der Bushaltestelle oder beim Fernsehen nebenbei auf dem Second Screen: Hier und an vielen anderen Orten suchen Menschen kurzweilige Erlebnisse, schnelle und unterhaltsame Begegnungen mit Marken und Produkten. Diese Snackable Moments gilt es als Marketingteam zu gestalten, um die Zielgruppe genau in diesen Momenten über den Tag verteilt abzuholen und in Kontakt zu bleiben.

SOCIAL MEDIA IST NICHT GLEICH SOCIAL MEDIA

Bei diesen Snackable Moments spielen soziale Medien – nicht nur im Sinne des Social Commerce – eine immer relevantere Rolle. Doch soziale Netzwerke bieten nicht nur Chancen, sondern auch Herausforderungen. Sie sind selbst einem stetigen Wandel unterworfen. Heute noch stark genutzte Social-Media-Plattformen können morgen bereits veraltet und von kaufkräftigen Zielgruppen verlassen sein; nur zwei prominente Beispiele dafür sind Myspace und Clubhouse. Darüber hinaus wandelt sich die Struktur der Nutzergruppen. Während vor einigen Jahren die Jüngsten

bei Facebook waren, sind es jetzt vorwiegend die Eltern- und Großelterngenerationen.

Ein wesentlicher Punkt für das erfolgreiche Bespielen ist das Verständnis für die Funktionsweise der Plattformen. Userinnen und User klicken zwar nach ihren individuellen Interessen, aber der Algorithmus der jeweiligen Plattform entscheidet, was sie zu sehen bekommen. Wie diese Algorithmen ihre Entscheidungen im Detail treffen, ist für Werbetreibende schwer nachvollziehbar und ändert sich zudem stetig. Die Plattformen optimieren Inhaltseinspielungen meist rein nach Engagement und Stickiness – der Verweildauer einer Besucherin oder eines Besuchers auf der Plattform –, um sich bestmöglich zu monetarisieren. Dieses „Spiel“ gilt es nach Stefan Wenzel zu verstehen, denn die Algorithmen entscheiden nicht immer gemäß den Wünschen der Werbetreibenden.

INTENSIVIERTER WETTBEWERB UM DEN KUNDENZUGANG

Das Erstarren neuer Social-Media-Netzwerke wie TikTok und das Vordringen anderer Player in den oberen Bereich des Marketing Funnels¹ verstärken den Wettbewerb um den schnellen Zugang zu Kundinnen und Kunden.

Auch Online-Marktplätze wie Amazon oder Händler wie Zalando und Co. kämpfen um deren Aufmerksamkeit. Zudem haben ehemals als Single-Purpose-Apps gestartete Bezahlendienste die Bestrebungen, zukünftig als Super-Apps selbst weite Teile der Customer Journey abzudecken und ihre Nutzenden so stärker in ihr Ökosystem zu ziehen. Die Frage, wie sich Unternehmen den Zugang zu Kundinnen und Kunden auch in Zukunft sichern können, bringt viele Marketingteams und die Vertriebsinfrastruktur der Unternehmen an ihre Grenzen.

FOMO IM MARKETINGTEAM

Hinzu kommt die Angst, wichtige Entwicklungen nicht rechtzeitig zu erkennen und zu versäumen. Die Folge dieses auch aufseiten der Nutzerinnen und Nutzer bekannten FOMO-Effekts, also der Furcht, etwas zu verpassen (engl.: Fear of missing out): Das Marketing springt im Wettbewerb um den Kundenzugang oft auf Züge auf, ohne sich wirklich mit den Mechanismen der jeweiligen Plattform auszukennen. Oder es setzt im Übereifer auf Plattformen, die nicht zur Marke passen. TikTok beispielsweise ist essenziell, um die Gen Z zu erreichen, aber viele Marken und Produkte sind dort nicht wirklich gut aufgehoben. Wenn



¹ Der Marketing Funnel (dt.: Trichter) bezeichnet im Marketing die Darstellung des idealtypischen Kaufprozesses (potenzieller) Kundinnen und Kunden aus Sicht des Unternehmens. Dies ist der grundlegende Unterschied zur Customer Journey, die die Kundenperspektive in den Vordergrund stellt. Die Form des Trichters wurde gewählt, da die Anzahl der Kundinnen und Kunden mit jeder Phase abnimmt: In der Awareness-

Phase gibt es sehr viele Interessentinnen und Interessenten, nicht alle davon können in die Consideration-Phase überführt werden. Wiederum weniger können zu Käuferinnen und Käufern konvertiert (Conversion), langfristig gebunden (Retention) und zu Fürsprechern für die Marke gemacht werden (Advocacy). Daher wird der Marketing Funnel von Stufe zu Stufe enger.

es sich nicht in die strategische Ausrichtung des Unternehmens einfügt oder das Team nicht über das nötige Know-how verfügt, sollten nicht zwangsweise alle Social-Media-Kanäle bespielt werden.

JETZT INS HANDELN GEHEN – ABER RICHTIG!

Auf den plötzlichen Stillstand der Entwicklungen zu hoffen, ist keine Strategie. Gefragt sind Entscheidungen und Maßnahmen, die die beschriebenen Veränderungen aufgreifen. So ist es elementar zu verstehen, dass „Online“ nicht ein einziger Kanal ist. Jede einzelne Online- oder Social-Media-Plattform ist ein eigener Kanal und muss dementsprechend bespielt und optimiert werden – nach den jeweiligen Regeln der Plattform. Stefan Wenzel wird nervös, wenn er von Marketern Aussagen hört wie „Wir machen 360-Grad-Kampagnen und spielen Artwork jeweils im passenden Anschnitt auf den einzelnen Kanälen aus“. Denn das greift ihm zufolge viel zu kurz. Die vertikale Optimierung von Marketingmaßnahmen muss über den kompletten Marketing Funnel hinweg erfolgen, und dafür sind jeweils Expertenteams mit spezialisiertem Know-how sowie individuelle Konzepte nötig.



Auf der anderen Seite ist es entscheidend, funktionsübergreifend zusammenzuarbeiten und Marketingprozesse immer End-to-End aus Kundensicht zu durchdenken. Dabei kann es helfen, in die Rollen der eigenen Kundinnen und Kunden zu schlüpfen, das heißt, die Customer Journey regelmäßig selbst als Konsument zu durchlaufen und so mögliche Gain Points und Pain Points hautnah und in eigener Erfahrung zu erleben.

„ALLES WIE IMMER“ IST KEINE LÖSUNG, SONDERN EIN PROBLEM

Die Customer Journey ist und bleibt höchst dynamisch. Die schnellen Veränderungen erhöhen den Anpassungsdruck bei Unternehmen radikal. Die bisher gültigen Management- und Marketingstrategien greifen in dieser neuen Unübersichtlichkeit und bei erhöhter Geschwindigkeit zu kurz. Geradliniges Denken, lineare Erklärungsmodelle und ein unflexibles, nicht anpassungswilliges Management sind in einer hoch dynamischen und volatilen Welt keine Lösung, sondern eine große Belastung für Unternehmen.

Hoffen ist keine Strategie, deshalb lautet Stefan Wenzels Forderung, jetzt zu handeln. Denn hier ist Geschwindigkeit der ausschlaggebende Faktor: „Speed matters“, so Wenzel, und Geschwindigkeit geht über Perfektion, um diesen umfassenden Change-Prozess im Marketing erfolgreich zu meistern. Die Herausforderung ist groß, aber ebenso die Chance auf Innovation und Erfolg. ■

.....
Nina Hesel
Researcher Marketing Insights & Strategy
nina.hesel@nim.org

DIE KEY LEARNINGS



Key Learnings aus Stefan Wenzels Vortrag:

- Leitmedien sind Mobile und Social – wer dort nicht stattfindet, findet gar nicht statt.
- „Online“ ist kein Kanal – jede Online-Plattform ist ein eigenständiger Kanal mit eigenen Regeln.
- Eine hohe crossfunktionale Spezialisierung je Plattform ist entscheidend für den Marketingerfolg.
- Die operative Exzellenz des Marketingteams ist erfolgskritisch, nicht zwingend der Einsatz der neuesten Technologien.
- #eatyourownlunch: Regelmäßig selbst Kundin bzw. Kunde der eigenen Marke zu werden, bietet echte Aha-Erlebnisse.
- Geschwindigkeit geht über Perfektion: daher jetzt loslegen und ins Machen gehen!



Künstliche Intelligenz – so kann sie wirkungsvoll zur Optimierung der Customer Journey genutzt werden

Sie klingt verführerisch, die neue Einkaufswelt: Dank Optimierung durch künstliche Intelligenz (KI) ist alles perfekt auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden zugeschnitten. Jede einzelne Customer Journey ist ein echtes und einmaliges Erlebnis. Im Unternehmen sind alle Prozesse optimal darauf ausgerichtet, laufen automatisiert und kosteneffizient ab. Doch die Realität sieht oft noch ganz anders aus. Was hindert Unternehmen daran, noch stärker auf KI zu setzen, und wie lassen sich die unterschiedlichen Herausforderungen meistern?

Das traditionelle Modell der Customer Journey, der Kundenreise, beschreibt einen einfachen, linearen Pfad vom Erstkontakt mit der Marke über den Kauf bis hin zur Kundenbindung. In der digitalen Welt greift dieses einfache Muster aber längst nicht mehr. Lineare Abläufe werden von komplexen Interaktionen über verschiedene Kanäle und Kontaktpunkte hinweg abgelöst. Das Zauberwort für erfolgreiche Unternehmen ist dabei Personalisierung: Die Ansprache potenzieller und aktueller Kundinnen und Kunden muss über deren bevorzugte Kanäle – online und offline – stattfinden, ihren persönlichen Vorlieben entsprechen und individuelle, maßgeschneiderte Angebote bieten. Aus Unternehmenssicht sollte dies bestenfalls automatisiert ablaufen. Der Einsatz intelligenter Algorithmen verspricht hier die Lösung.

VIELSCHICHTIGE BEZIEHUNG ZWISCHEN UNTERNEHMEN UND KUNDSCHAFT

Die neuen Möglichkeiten einer KI-basierten Customer Journey stellen viele Unternehmen jedoch vor große Herausforderungen. Viele Organisationen sehen sich selbst nicht optimal darauf vorbereitet.

Vortrag „Sind Unternehmen auf die
Customer Journey der Zukunft vorbereitet?“
von Jenny Fleischer
auf dem NIM Market Decisions Day 2022



MEHR ZUM THEMA



Wer heute etwa in Online-Shops Empfehlungen für verwandte Produkte und scheinbar passendes Zubehör für bereits gekaufte Waren folgt, wird oft genug enttäuscht, etwa weil bereits gekaufte oder sehr ähnliche Produkte erneut zum Kauf angeboten werden. Zu Frustration kann auch die Unterhaltung mit vermeintlich hilfsbereiten Mitarbeitenden führen, die sich gleich darauf als Chatbots mit begrenzter Antwortkompetenz herausstellen. Die Enttäuschung ist im wahrsten Sinne des Wortes vorprogrammiert.

MIND THE GAP – LÜCKEN IM PROZESS

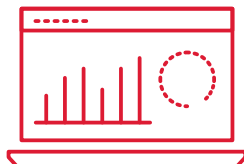
Der Grund für negative Kundenerlebnisse liegt oftmals im Marketing Operations Gap. Einer hohen Komplexität bei den einzelnen Vertriebs- und Kommunikationskanälen sowie einem großen Steuerungsaufwand stehen unzureichende Kapazitäten in den Marketingabteilungen gegenüber. Kurz gesagt: Die Anforderungen und Prozesse übersteigen die Ressourcen. Hier können intelligente Automatismen zur Prozessunterstützung helfen.

Jenny Fleischer, CEO der babymarkt.de GmbH, beschäftigt sich seit vielen Jahren mit der Integration von KI-Systemen im Marketing. Auch wenn Unternehmen sich zusehends mit der Thematik auseinandersetzen, funktioniert in der Praxis längst noch nicht alles reibungslos – wenn etwa die KI das falsche Zubehör zu bestellten Produkten anbietet oder Werbung in völlig unpassenden redaktionellen Umfeldern erscheint, die garantiert nicht zum Klicken animieren. Woran das liegt? Fleischer sieht die Gründe vor allem in einer unzureichenden Datenbasis, deren unvollständiger Auswertung und einer mangelnden Systemintegration.

VIER ERFOLGSFAKTOREN FÜR KI IM DATENGETRIEBENEN MARKETING

Die Datenbasis und deren Struktur sind demnach enorm wichtig, aber längst nicht die einzigen Schlüssel für eine rundum gelungene Kundenreise. Für Jenny Fleischer basiert die effiziente und effektive Nutzung von KI auf vier Erfolgsfaktoren:

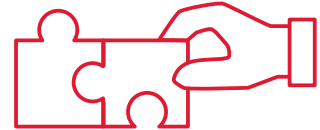
- **Erstens – Love your Data:** Bei der Vielzahl der zur Verfügung stehenden Daten ist es essenziell, immer das Big Picture im Blick zu behalten und die relevanten Zusammenhänge im Kaufverhalten der Kundinnen und Kunden zu kennen. Dann muss die KI stetig mit Daten nach vorab festgelegten Kriterien „gefüttert“ werden. Doch selbst riesige Mengen an relevanten Daten reichen nicht aus, damit die KI genaue Vorhersagen treffen und passende Empfehlungen geben kann, solange es sich um rein vergangenheitsbezogene Daten handelt. Es bedarf deshalb der Kombination



von Mensch und Maschine: Mitarbeitende bringen Expertenwissen, Erfahrung, Trendgespür, Intuition und Kreativität ein und smarte Algorithmen ihre Rechenleistung.

- **Zweitens – Organize:**

KI funktioniert nicht von allein, es bedarf der Klärung von Grund-



satzfragen rund um die Kundinnen und Kunden. Auch müssen die Daten sinnvoll verknüpft und die unternehmensseitigen Organisationseinheiten und ihre Aufgaben entlang der Customer Journey crossfunktional vernetzt und gesteuert werden. Andernfalls wird die KI nur in ihren jeweiligen Einzelbereichen wie in einem Silo optimiert und nicht über alle Bereiche hinweg. Dieser Prozess der Verknüpfung unterschiedlicher Datenquellen und AI-Tools sollte zwingend in der Hand des Unternehmens bleiben, um die Hoheit über die Daten zu behalten und Datenmissbrauch von extern Beteiligten zu verhindern.

- **Drittens – Crawl, walk, run:** Die KI wirksam einzubinden, ist ein langwieriger Prozess. Er gleicht einem Marathon, keinem Sprint. Deshalb sind die Basics elementar und die verschiedenen Grade der Personalisierung müssen getestet werden – von Single Message Mailing über Rule-based Segmentation und Behavioral Recommendations bis hin zur Königsdisziplin einer komplett personalisierten Customer Journey anhand einer persönlichen ID. Die Anpassungen der



vielen Variablen müssen als singuläre Maßnahmen und in separaten Teststrecken erfolgen. Weiterer entscheidender Punkt: Die KI darf dabei nicht schneller lernen und sich nicht schneller weiterentwickeln als die Mitarbeitenden, die sie steuern. Auch hier müssen neben aller Automatisierung Menschen eingebunden bleiben und das große Ganze im Blick behalten.

- **Viertens – Empower:** Auch die Unternehmenskultur ist entscheidend. Ein wesentlicher Erfolgsgarant ist die Einbindung aller Mitarbeitenden, nicht nur derjenigen, die die KI steuern, sondern vor allem auch aller, die direkt mit den Kundinnen und Kunden kommunizieren. Der Einsatz von KI erfolgt jenseits der Gedankenmodelle, von denen traditionelle Unternehmen kommen, und genauso müssen die Mitarbeitenden ausgewählt und weiterentwickelt werden. Wichtige Fragen lauten deshalb: Passen die bestehenden Teams noch in das Organisationsumfeld oder müssen sie weiterent-



wickelt und/oder umstrukturiert werden? Wie nehme ich Mitarbeitenden Bedenken gegenüber neuen Technologien und wie motiviere ich sie, stetig neugierig zu bleiben, um den Kundinnen und Kunden die beste Customer Experience zu ermöglichen?

Wenn Diversity im Unternehmen ernst genommen wird, liegt darin ein großer Vorteil bei der Arbeit mit Algorithmen: So lassen sich Verzerrungen – sogenannte Biases – der KI leichter verhindern oder frühzeitig erkennen. Zu Biases der KI kann es aufgrund einer bereits einseitigen Datenbasis oder deren fehlerhafter Verarbeitung kommen. Im schlimmsten Fall sind sie markenschädigend. Eine diverse Teamzusammensetzung hilft dabei, dem durch verschiedene Perspektiven und unterschiedliche Fähigkeiten vorzubeugen.

DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG IST

DIE ZUSAMMENARBEIT VON KI UND MENSCHEN

Im Grunde gibt es zwei limitierende Faktoren für den erfolgreichen Einsatz von KI zur Optimierung der Customer Journey: die Menschen und die Algorithmen. Beim Einsatz von KI geht es deshalb immer um Optimierungen von Prozessen und von Schnittstellen – das heißt vorrangig darum, Datenpunkte zu identifizieren, die sich matchen lassen, und Kriterien zu definieren, die sich sinnvoll differenzieren lassen. Ziel muss es sein, Datenbrüche zu verhindern, um das Marketing für eine Customer Journey, wie sie sich Unternehmen und Konsumierende wünschen, immer weiter optimieren zu können. „Wir alle haben den Weg erst zu rund 1% zurückgelegt“, sagt Jenny Fleischer. „Es gibt noch viel zu lernen – auch für die KI.“ ■

.....

Nina Hesel

Researcher Marketing Insights & Strategy
nina.hesel@nim.org

INTERVIEW

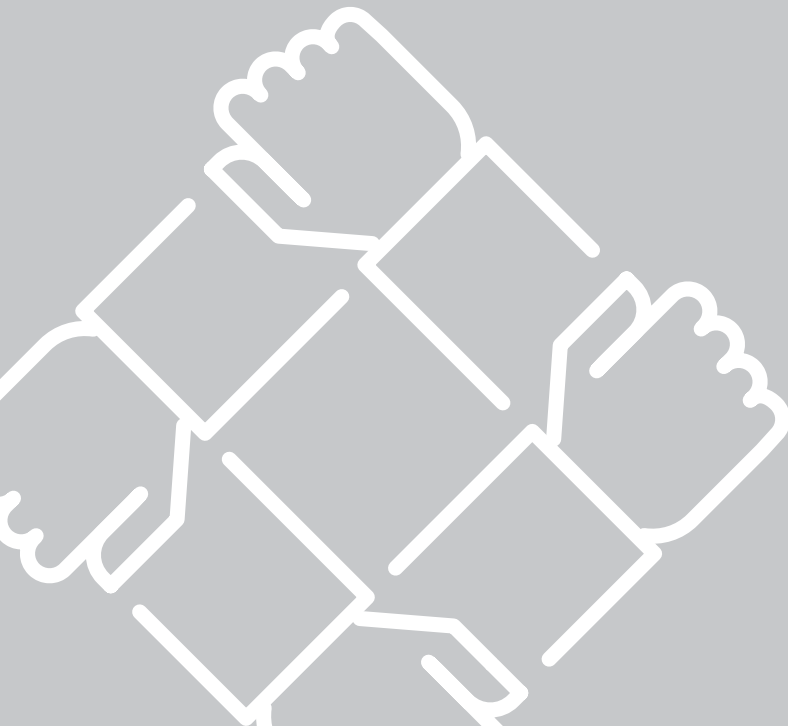
„Menschen haben ein Bedürfnis nach besserer Ansprache“

KI im Praxiseinsatz:

Jenny Fleischer, CEO der babymarkt.de GmbH, über Chancen und Herausforderungen

WAS SIND DIE GRÖSSTEN HINDERNISSE BEIM EINSATZ VON KI?

Die größten Herausforderungen für einen erfolgreichen Einsatz von KI sind eine umfassend gepflegte Datenbasis mit der passenden Struktur für KI-Anwendungen sowie die zielgerechte Verknüpfung einzelner Anwendungen. Nur so lässt sich der Prozess entlang der gesamten Customer Journey wirklich automatisieren. Doch diese Daten liegen bei einer Vielzahl von Unternehmen nicht oder nicht in der geforderten Qualität vor. babymarkt.de setzt fast nur auf eigene Kundendaten und weniger auf die Daten der großen GAFA-Plattformen (Google, Apple, Facebook und Amazon). Wir begleiten unsere Kundinnen und Kunden vor allem in der Phase als zukünftige Eltern und junge Eltern, oft aber nicht über alle Lebensphasen hinweg. Der stetige Austausch der Kundenbasis bietet bezüglich der Daten eine Chance: Wir generieren stetig neue Kundendaten, Kontaktpunkte



und Kundenprofile, die wir entsprechend unserer Anforderungen neu strukturieren können und auf deren Basis wir weiter lernen können.

WELCHE ROLLE ÜBERNEHMEN CHATBOTS BEI BABYMARKT.DE IM KUNDENKONTAKT?

Kundenerfahrungen und -erwartungen sind sehr unterschiedlich. In unserem Fall etwa zwischen werdenden Eltern und Menschen, die bereits Eltern sind. Darauf im Kontakt mit ihnen richtig zu reagieren, ist eine echte Herausforderung. Chatbots sind dabei eine kritische Hürde im Unternehmen.

Zwar können Chatbots und automatisierte System-E-Mails bei einfachen Fragen und standardisierten Vorgängen wie dem Zeitpunkt der Paketlieferung helfen, doch sind beispielsweise Reklamationen oft sehr komplexe Fälle. Und noch schwieriger wird es, wenn es um Produktdefekte geht, in deren Klärung weitere Parteien wie die Lieferanten involviert werden müssen. Das kann KI nicht leisten. Menschen finden hier immer noch bessere Lösungen – vor allem positiv denkende Menschen. KI ist folglich gut einsetzbar für einfache Fälle und Standardsituationen, aber Menschen können komplexe Einzelfälle besser behandeln. Allen Fällen gemeinsam ist: Die Menschen haben ein Bedürfnis nach besserer Ansprache.

AUS WELCHEN ÜBERLEGUNGEN HERAUS HAT BABYMARKT.DE FRÜHER UND STRATEGISCHER AUF KI GESETZT?

Das liegt an unserer Unternehmenskultur, permanente Weiterentwicklung liegt in unserer DNA. babymarkt.de war von Anfang an voll digital ausgerichtet. Wir haben junge,



motiviert Mitarbeitende aus vielen Ländern im Team, die ihre unterschiedlichen Denkweisen einbringen. Es gibt kein limitierendes Legacy-Denken wie bei großen Traditionsunternehmen. E-Commerce ist kleinteilig, es verlangt diesen Willen zur Weiterentwicklung und nach Menschen, die an der Zukunft interessiert sind.

WELCHE ROLLE SPIELEN DIE MITARBEITENDEN BEIM EINSATZ VON KI?

Die Kundenansprache wird immer komplexer, sie muss auf unterschiedlichste Kategorien wie etwa das Kundensegment, auf bisheriges Kundenverhalten bzw. auf Präferenzen, aber auch auf die aktuelle Jahreszeit und auf Moden ausgerichtet werden. Das schafft KI nur bedingt, weil etwa wechselnde Modifarben von ihr nicht antizipiert bzw. wahrgenommen werden können. Menschen können das. KI-Verhalten wird dagegen von statistischen Modellen und vorgegebenen Geschäftsprozessen bestimmt.

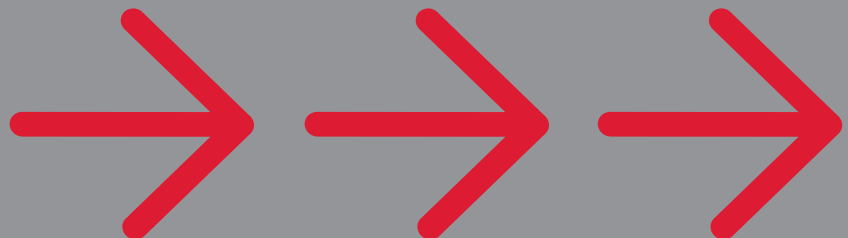
Personalisierungen, die Festlegung des optimalen Ansprachezeitpunkts und ähnlich kritische Parameter müssen erst mal von Menschen definiert werden. Dazu gehört eine gehörige Portion Denksensibilität. Dafür notwendig sind Menschen, die sowohl statistische Modelle verstehen als auch gleichzeitig Wissen über Märkte und Zielgruppen besitzen. Aus ihrer fachlichen Arbeit und ihrer gedanklichen Beschäftigung mit den vielfältigen Themen entsteht erst eine wirklich intelligente Kundenansprache. Hinter einer guten KI steht immer eine kluge und durchdachte Steuerung durch Menschen.

Besonders wichtig ist zudem die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden innerhalb der gesamten Organisation. Die unterschiedlichen Unternehmensbereiche müssen verschränkt und übergeordnete Abläufe einbezogen werden. Denn nur wer crossfunktional denkt, kann eine Optimierung entlang der gesamten Customer Journey erzielen. ■

Das Interview führte
Nina Hesel.



**DIE DUNKLE
SEITE DES
MARKETINGS
DER ZUKUNFT:
THE END
OF CHOICE**





MEHR ZUM THEMA

Buder, F., Pauwels, K. & Daikoku, K. (2021):
Die Illusion der Wahlfreiheit im Zeitalter der Algorithmen.
In: NIM Marketing Intelligence Review, Vol. 13, No. 1



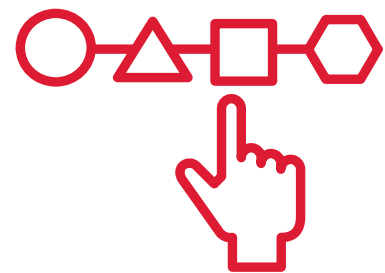
Vortrag „Machtmaschinen“ von Thomas Ramge
auf dem NIM Market Decisions Day 2022



Vortrag „The End of Choice“ von Matthew Griffin
auf dem NIM Market Decisions Day 2022



Wenn die Wahlfreiheit zur Illusion wird – Entscheidungen treffen im Zeitalter der Algorithmen



Viele Menschen verlassen sich bei Entscheidungen in der digital erweiterten Welt immer mehr auf technologische Unterstützung. Künstliche Intelligenz (KI) in smarten Assistenten und Empfehlungsalgorithmen sind allgegenwärtig und helfen bei der Entscheidungsfindung im Alltagsleben – oder entscheiden gleich für uns.

Eines von vielen Beispielen: Wer eine Autofahrt plant, verwendet höchstwahrscheinlich die Navigationsapp auf dem Smartphone oder im Autoradio und nicht die klassische Straßenkarte aus Papier. In der Regel ist es am bequemsten, der Route zu folgen, die die App vorschlägt. Andere Beispiele sind etwa die Auswahl der Newsfeeds, die Menschen auf ihren Social-Media-Plattformen sehen, oder die Empfehlungen dazu, welche Filme sie sich ansehen oder welche Produkte sie kaufen sollen. Auch hier treffen die KI-Systeme der Plattformen meist bereits die Entscheidungen für die Nutzerinnen und Nutzer oder bereiten diese zumindest vor.

DAS ZEITALTER DER DIGITALEN CONVENIENCE

Natürlich hat die digitale Unterstützung bei Entscheidungsprozessen klare Vorteile: KI hilft dabei, die Informationsflut zu reduzieren, relevante Informationen zu filtern und die überwältigende Fülle an Optionen auf eine überschaubare Menge an Wahlmöglichkeiten einzuschränken. Die Empfehlungen und Vorschläge intelligenter Algorithmen unterstützen die Menschen dabei, Zeit zu sparen und dennoch Entscheidungen zu treffen, die ihren Präferenzen entsprechen.

Doch das ist nur die eine Seite der Medaille, die andere wirkt ungleich bedrohlicher und bleibt aber meist unbeachtet. Denn durch Algorithmen unterstützte Entscheidungssituationen können durch die Reduktion auf sehr wenige Optionen eine wirklich freie Entscheidung zur Illusion machen. Der Verlust an Wahlfreiheit ist scheinbar der Preis, den wir für immer mehr Convenience zu zahlen bereit sind – mit unvorhergesehenen Folgen für jede und jeden Einzelnen und unsere Gesellschaft insgesamt.

DIE DUNKLE SEITE DER DIGITALEN CONVENIENCE

Kaum jemand bemerkt mehr, dass wir kein Gesamtbild mehr erhalten, sondern oft nur einen für einen bestimmten Zweck kuratierten Ausschnitt der Realität. Im Bereich des Konsums kann das die Beschränkung auf bestimmte Werbung oder bestimmte Angebote sein. Anhand riesiger Mengen an Nutzerdaten werden scheinbar hochgradig individualisierte Empfehlungen erstellt, die den jeweiligen Nutzerinnen und Nutzern ganz bestimmte Optionen näherbringen. In all diesen Fällen wird die Wahlfreiheit zur Illusion. Aus gesellschaftlicher Sicht relevanter wird es, wenn Newsfeeds in sozialen Medien vor allem solche Beiträge anzeigen, die aufgrund extremer Meinungen hohe Aufmerksamkeit generieren.

Während sie das Leben bequemer machen, dienen die Algorithmen primär den Zielen der dahinterstehenden

Organisationen, etwa um Interesse zu wecken, Umsatz zu maximieren oder politische Meinungen zu beeinflussen. Positive Nutzererfahrung, die erlebte Convenience, ist demnach nur ein Mittel zum Zweck, aber nicht das eigentliche Ziel.

DIE DOPPELROLLE DER KÜNSTLICHEN INTELLIGENZ

Die KI spielt eine Doppelrolle als Informationslieferant auf der einen und Verkaufsgagent auf der anderen Seite. So können KI-Systeme zum einen große Informationsmengen zugänglich machen, zum anderen optimieren sie gleichzeitig den Verkauf bestimmter Optionen. Das macht menschliches Verkaufspersonal im Geschäft zwar auch, im Unterschied zu den Verkäuferinnen und Verkäufern vor Ort können KI-Systeme aber auf Basis großer Datenmengen präzise Vorhersagen über die Vorlieben und sogar das Verhalten von Nutzenden machen. Die Beziehung von Menschen und KI ist dabei meist asymmetrisch, denn nur die hinter der KI stehende Firma weiß, welche Informationen vorliegen, welche davon in die Vorhersagen einfließen und welche Zielfunktion ein Algorithmus optimiert.

Um dieses Ungleichgewicht auszugleichen, sollte es das Ziel sein, dass wir als intelligente Menschen intelligente Maschinen intelligent nutzen. Für einen emanzipierten Umgang mit KI ist es nötig, ein Gespür dafür zu entwickeln, ob lernende Systeme die Interessen der Nutzerinnen und Nutzer vertreten oder nur als gut getarnte Verkäufer unterwegs sind, die „das süße Gift der Convenience“ versprühen.

ERMÄCHTIGUNG STATT MANIPULATION

Künstliche Intelligenz kann folglich für Menschen sowohl Manipulationsmaschine als auch hilfreiche Entscheidungsassistent sein. Für Letzteres und damit für zuverlässige maschinelle Entscheidungen müssen mindestens zwei Bedingungen erfüllt sein: Erstens muss das System unter Beweis gestellt haben, dass es aufgrund der Datenlage und erprobter statistischer Methoden in der Lage ist, die richtige Option aus verschiedenen Möglichkeiten auszuwählen. Zweitens muss beim Delegieren sichergestellt sein, dass die KI-Systeme die individuellen Präferenzen der Nutzenden kennen und die jeweiligen Interessen vertreten. Das ist bei algorithmisierten Entscheidungen bzw. Entscheidungsempfehlungen heute sehr oft nicht der Fall. Deshalb müssen Systeme vor der eigenen Unzulänglichkeit warnen. Erst dann wird die KI zur Ermächtigungsmaschine, die Menschen dabei hilft, bessere Entscheidungen zu treffen. ■

.....

Dr. Fabian Buder

Head of Future & Trends Research
fabian.buder@nim.org



**„Künstliche Intelligenz
kann folglich für
Menschen sowohl
Manipulationsmaschine
als auch hilfreiche
Entscheidungs-
assistent sein.“**





Was können Menschen heute schon tun, um eine solche selbstbestimmte und wertbringende Nutzung von Algorithmen zu erreichen?

Geeignete Maßnahmen (Beispiele):

- Die Entwicklung einer eigenen algorithmischen Kompetenz, der sogenannten Algorithmic Literacy: Angelehnt an den Begriff der Alphabetisierung geht es dabei um Basiskompetenzen für die digitale Welt. Dazu gehören ein grundlegendes Verständnis von KI und der Funktionsweise der im Hintergrund ablaufenden Algorithmen. Die Nutzenden sollten also erkennen, welchen Output die Algorithmen optimieren und was das für sie bedeutet. Algorithmic Literacy erfordert auch, dass Nutzerinnen und Nutzer die Rolle und den Wert der persönlichen Daten verstehen, die sie Plattformen im Austausch für eine algorithmische Entscheidungsunterstützung überlassen. Das erlaubt es, Ergebnissen von KI-gesteuerten Empfehlungen und vorselektierten Informationen aufmerksam und kritisch zu begegnen.
 - Das bewusstere Treffen von Entscheidungen: Die meisten Entscheidungen sind mit einem Risiko verbunden. Wie hoch das Risiko ist, hängt auch davon ab, ob die Entscheidung automatisiert, algorithmisch unterstützt oder rein menschlich getroffen wird. Die und der Einzelne sollten ein Bewusstsein für die eigene Risikotoleranz gegenüber den verschiedenen Optionen und bei unterschiedlichen Zielen entwickeln.
- Wer sich der Illusion der Wahlfreiheit im Zeitalter der Algorithmen bewusst ist, kann gegensteuern und Maschinen intelligent im Sinne von kompetent und selbstbestimmt nutzen.**

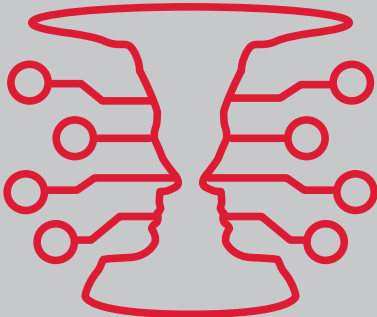


INTERVIEW

Nicht die Technologie dient den Menschen, sondern die Menschen der Technologie

Interview mit Douglas Rushkoff, Autor und Medientheoretiker

Neue Technologien und künstliche Intelligenz (KI) provozieren heiße Debatten über die Zukunft des menschlichen Lebens. Während Fans der Singularität meinen, dass KI bald klüger sein wird als wir Menschen und deshalb die Weltherrschaft übernehmen sollte, ist eine solche Vision für andere ein Albtraum. Douglas Rushkoff gehört eindeutig zur zweiten Gruppe und vertritt leidenschaftlich eine Pro-Mensch-Position. Im Interview erklärt er, warum es ein Fehler ist, Technologien zu viel Raum zu geben, und warum Menschen einen Platz in der digitalen Zukunft verdienen.



IN IHREM BUCH „TEAM HUMAN“ ARGUMENTIEREN SIE, DASS DIGITALE TECHNOLOGIEN, SOZIALE MEDIEN UND KI-GESTÜTZTE ANWENDUNGEN IN IHREM KERN „ANTI-HUMAN“ SIND. WIE KÖNNEN WERKZEUGE, DIE DIE HANDLUNGSFÄHIGKEIT VON MENSCHEN ERWEITERN UND UNSER LEBEN BEQUEMER MACHEN, GEGEN MENSCHEN GERICHTET SEIN?

Unter dem Vorwand, Probleme zu lösen und den Menschen das Leben zu erleichtern, räumen die meisten unserer technologischen Innovationen die Menschen nur aus dem Blickfeld oder aus dem Weg. Wir haben nur wenig Kontrolle über die Programmierung der Technologien, stattdessen programmieren die Technologien uns. Wir werden von den führenden Technologieunternehmen für uns unbekannte Zwecke instrumentalisiert und optimiert.

WARUM MEINEN SIE, DASS DIE TECHNOLOGIEN UNS PROGRAMMIEREN?

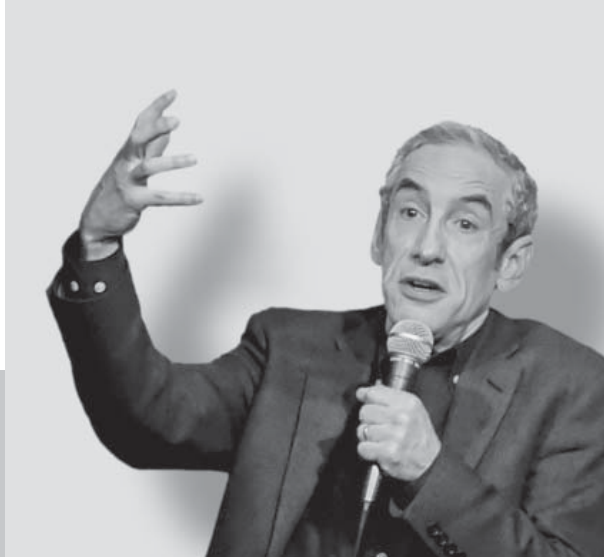
Technologieanwender sind ständiger automatisierter Manipulation ausgesetzt. Amerikas führende Universitäten lehren und entwickeln „Persuasive Technology“, die dann auf Plattformen, E-Commerce-Seiten und sozialen Netzwerken bis hin zu Smartphones und Fitness-Armbändern implementiert wird. Ziel dieses Ansatzes ist es, „Verhalten zu verändern“ und „Gewohnheiten zu etablieren“, meist ohne Wissen oder Zustimmung des Nutzers. Der Designtheorie zufolge ändern Menschen ihr Verhalten nicht, weil sich ihre Einstellungen und Meinungen ändern. Es funktioniert genau umgekehrt: Zuerst handeln die Menschen und ändern dann ihre Einstellungen, so dass diese ihrem Verhalten entsprechen. In diesem Denkmodell sind wir eher Maschinen als denkende, autonome Wesen. Oder zumindest können wir dazu gebracht werden, so zu funktionieren.

Auszüge aus einem Interview
mit Dr. Christine Kittinger vom November 2020.
Originalpublikation: Rushkoff, D. (2021):
Instead of People Using Technology,
Technology Is Using People.
In NIM Marketing Intelligence Review, Vol. 13, No. 1



„Wir werden von den führenden Technologieunternehmen für uns unbekannte Zwecke instrumentalisiert und optimiert.“

Douglas Rushkoff



DOUGLAS RUSHKOFF

Douglas Rushkoff ist Forschungspartner des Institute for the Future und Gründer des Laboratory for Digital Humanism an der City University of New York/Queens, wo er als Professor für Medientheorie und digitale Wirtschaft tätig ist. Das MIT zählt Rushkoff zu den „zehn einflussreichsten Intellektuellen der Welt“. Er beschäftigt sich mit der menschlichen Autonomie im digitalen Zeitalter und untersucht, wie unterschiedliche technologische Einflüsse unser Verhältnis zu Erzählungen, zu Geld und Macht sowie zueinander verändern.

<https://rushkoff.com>

DIE MEISTEN MENSCHEN SIND DA ABER RECHT GELASSEN UND NICHT ALLZU BESORGT. SIE GENIEßEN UND NUTZEN DIGITALE DIENSTE, OHNE SICH MANIPULIERT ZU FÜHLEN. WAS IST DAS PROBLEM, WENN DIE NUTZER ZUFRIEDEN SIND?

Das Problem ist, dass es den Technologieunternehmen nicht mehr primär darum geht, Menschen zu helfen. Technologien werden als reine Investitionen betrachtet, die Wachstum und steigende Aktienkurse bringen sollen. Benutzer und ihr Verhalten werden optimiert, um diese Ziele zu erreichen. Die süchtig machenden Reize von Spielautomaten werden durch Algorithmen in Newsfeeds eingebaut, um eine Technologie-Abhängigkeit zu fördern und uns dazu zu bewegen, gegen unser ursprünglich erworbenes und besseres Urteilsvermögen zu handeln. Die Technologie optimiert uns, anstatt dass wir die Technologien zu unserem Vorteil nutzen. Es hat eine Art Figur-Grund-Umkehrung stattgefunden, wie bei der Rubin'schen Vase. Was eigentlich die Figur sein sollte, ist zum Hintergrund geworden.

IN IHREM BUCH NENNEN SIE DAS ERGEBNIS DIESER OPTIMIERUNG DIE AUFMERKSAMKEITSÖKONOMIE.

Ja, anstatt uns zu helfen, die Zeit so zu nutzen, dass wir durch unseren intellektuellen Vorteil profitieren, wurde das Internet in ein „Always-on“-Medium umgewandelt und zum Vorteil derjenigen konfiguriert, die unsere Aktivitäten verfolgen und uns vermarkten wollen. Ins Internet zu gehen, ist keine aktive Entscheidung mehr, sondern eher ein ständiger Daseinszustand. Und jedes Mal, wenn ich zum Handy greife, wird es schlauer in Bezug auf mich und ich dümmer in Bezug auf das, was es mit mir macht.

WAS IST MIT KÜNSTLICHER INTELLIGENZ? GLAUBEN SIE NICHT, DASS ALGORITHMEN UND KI VIELE PROBLEME BESSER LÖSEN KÖNNEN ALS DER MENSCH?

Wenn wir davon ausgehen, dass unsere Probleme durch Technologien lösbar sind, dann forcieren wir damit ganz bestimmte Strategien. Wir verbessern die Kennzahlen, die eine bestimmte Technologie verbessern kann, ignorieren aber oft die Probleme, die sie nicht zu lösen vermag. Wir geraten aus dem Gleichgewicht, weil wir unser Geld und unsere Energie nur auf technologisch lösbare Probleme und hier vor allem auf diejenigen lenken, die für diese Lösungen bezahlen. Zum Beispiel arbeiten mehr Menschen daran, unsere sozialen Medien überzeugender zu machen, als daran, für einen besseren Zugang zu sauberem Wasser zu sorgen. Wir bauen unsere Welt um das herum, was Technologien leisten können.

SOLLTEN WIR DIE SOZIALEN MEDIEN AUFGEBEN UND UNS VON ALGORITHMEN-GESTÜTZTEN UND AUTOMATISIERTEN ENTSCHEIDUNGEN GANZ ZURÜCKZIEHEN, UM MENSCHLICH ZU BLEIBEN?

Nein, neue Technologien mögen viele Probleme verursachen, aber sie sind nicht unsere Feinde. Genauso wenig wie Märkte, Wissenschaftler, Roboter, Algorithmen oder unser menschlicher Fortschrittshunger. Aber was wir tun müssen, ist, diese Elemente mit unseren organischen, emotionalen und sozialen Bedürfnissen in Einklang zu bringen. Das ist kein Paradoxon. Wenn wir es wünschen, können wir beide Seiten integrieren.

SIE GLAUBEN ALSO AN EINE KOEXISTENZ VON TECHNOLOGIEN UND MENSCHEN, BEI DER WIR MENSCHEN WEITERHIN ALS HANDELNDE SUBJEKTE DIE KONTROLLE BEHALTEN KÖNNEN UND NICHT ZU OBJEKTEN DER OPTIMIERUNG WERDEN?

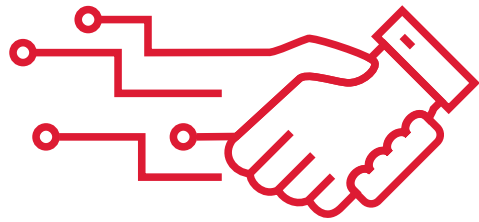
Die Zukunft ist offen und gestaltbar. Sie ist nicht etwas, das einfach so entsteht, sondern etwas, das wir durch unser Handeln in der Gegenwart selbst erschaffen. Ich ermutige die Menschen, sich den aktuellen Herausforderungen offen zu stellen. Wir müssen Position beziehen und darauf bestehen, dass menschliche Werte in jede neue Technologie einfließen. Wir müssen aufstehen und aufzeigen. Egal wie unvollkommen, schrullig und fehleranfällig wir Menschen uns auch fühlen mögen, es ist an der Zeit, dass wir zusammenstehen und uns zu Mitgliedern des Team Human erklären. ■

Rückblick auf den NIM MARKET DECISIONS DAY 2022

5. JULI 2022 IM OFENWERK IN NÜRNBERG

Zusammen mit 200 Gästen und hochkarätigen Referentinnen und Referenten aus Wissenschaft und Praxis wurden spannende Fragen rund um unser diesjähriges Fokusthema diskutiert:

Die Zukunft der Customer Journey – denken und entscheiden wir noch selbst?



Die Vorträge finden Sie in voller Länge auf unserem YouTube-Kanal.



NOCH MAL REINSCHAUEN



UNSERE SPEAKERINNEN UND SPEAKER:



← **Prof. Dr. Christian Hildebrand**
**Full Professor of Marketing Analytics und
 Director of the TechX Lab, Universität St. Gallen**
 Hacking the Customer Journey: Wie Bots
 und Human Augmentation Entscheidungen
 der Verbraucher verändern



← **Dr. Thomas Ramge**
**Sachbuchautor, Technologiekorrespondent
 von brand eins und The Economist**
 Machtmaschinen – wie frei sind
 unsere (Kauf-)Entscheidungen?



← **Dirk Ploss**
Senior Early Innovation Manager, Beiersdorf AG
 Ich denke, also kaufe ich.
 Wie Maschinen uns das Einkaufen abnehmen könnten –
 und was das für das Marketing bedeutet

Vince Ebert →

**Naturwissenschaftler,
 ARD-Moderator und Kabarettist**
 Key Note: Wer entscheidet,
 wo die Reise hingeht?



Stefan Wenzel →

**Independent Advisor,
 Ex-CEO eBay Deutschland, Tom Tailor Digital**
 Hoffen ist keine Strategie – die Zukunft
 der Customer Journey ist heute



Jenny Fleischer →

**CEO babymarkt.de GmbH und Lecturer Digital Sales an
 der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich**
 Sind Unternehmen auf die Customer Journey
 der Zukunft vorbereitet, um ihren Kunden echte
 und einmalige Erlebnisse zu bieten?



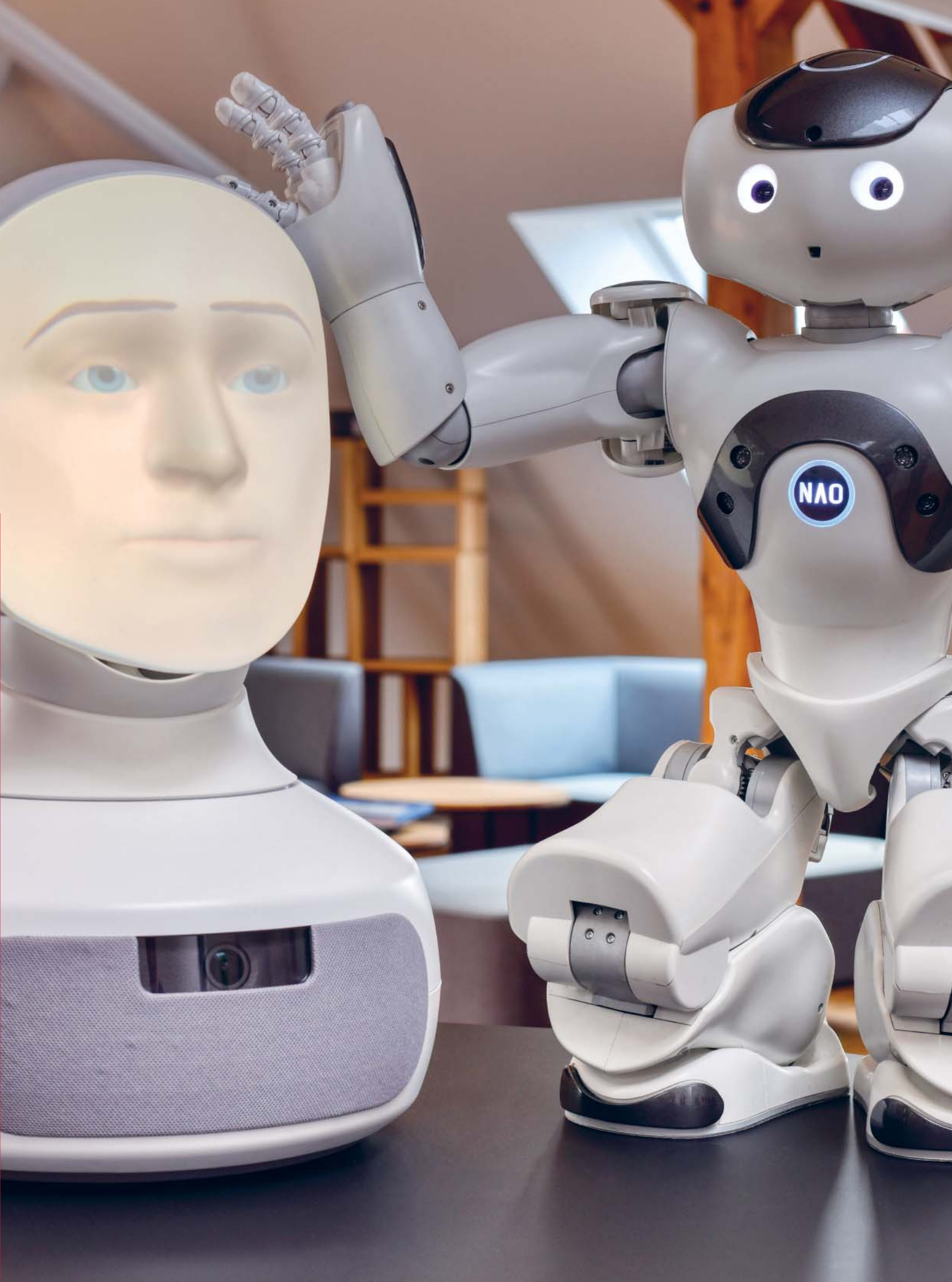
Matthew Griffin →

**Futurist und Tech-Evangelist,
 Gründer des 311 Institute**
 The End of Choice

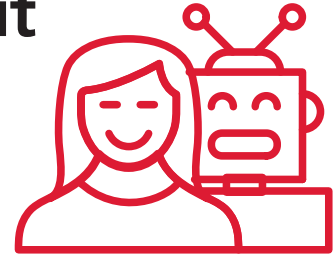


**WO
MENSCHEN
UND
MASCHINEN
SICH
BEGEGNEN**





Wie künstliche Aufmerksamkeit menschliche Absichten formt



Insights aus der Forschung:

Breakout-Session 1 auf dem NIM Market Decisions Day 2022

Der Einsatz künstlicher Intelligenz (KI) wird in den kommenden Jahrzehnten zu erheblichen Erleichterungen im Alltag führen. Viele Arbeiten können künftig durch Roboter erledigt werden.

Humanoide Roboter könnten den gesamten Dienstleistungssektor revolutionieren. 10.000 Serviceroboter übernehmen bereits Aufgaben von Kellnerinnen und Kellnern in Restaurants, doch auch in Hotels könnten Roboter den Service unterstützen. Schätzungen gehen davon aus, dass Roboter im Jahr 2029 voraussichtlich 96% der Rezeptionistinnen und Rezeptionisten in Hotels ersetzen werden.

Der Grund ist einfach. Serviceroboter bieten viele Vorteile für Betreiber und Gäste, wie etwa Flexibilität, Verfügbarkeit

und Effizienz, und damit mehr Komfort für alle. Am Ende sind für den Erfolg aber die Nutzerinnen und Nutzer entscheidend, die mit den Robotern interagieren müssen. Hier stellt sich die Frage: Vertrauen ihnen die Verbraucherinnen und Verbraucher auch? Und wovon ist dieses Vertrauen abhängig? Viele Studien zeigen, dass ein höheres Maß an menschenähnlichem Aussehen und Verhalten zu mehr Vertrauen in Roboter führt. Noch ist nicht ganz geklärt, welche Merkmale das Vertrauen in welcher Weise beeinflussen.

FOKUS BLICKKONTAKT

Wir Menschen nehmen Blickkontakt auf und konzentrieren uns darauf als eines der wichtigsten nonverbalen Signale. Der Blickkontakt hat einen immensen Einfluss auf unsere Aufmerksamkeit bei einer Interaktion ebenso wie auf das Vertrauen in das Gegenüber, die emotionale Erregung, die dabei verspürt wird, und die Erinnerung an die Begegnung. Die Wirkung des Blickkontakts variiert je-

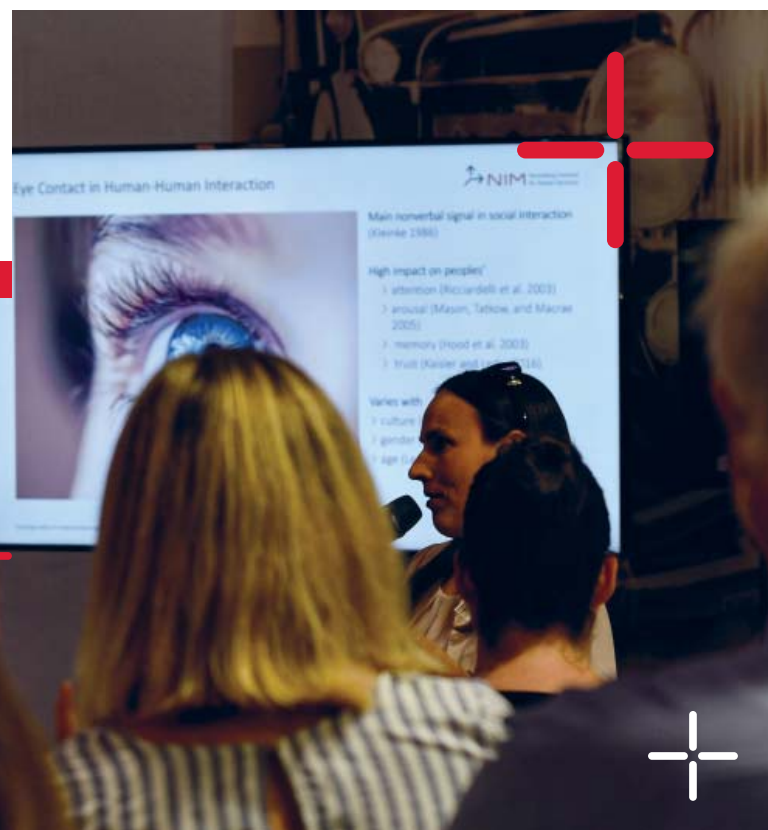
Aktuelle Infos zum Projekt finden Sie auf unserer Website, www.nim.org



Beitrag zum Einsatz von Servicerobotern im Tourismussektor, www.elmundo.es



MEHR ZUM THEMA





doch mit Kultur, Alter und Geschlecht. Im Marketing hat sich gezeigt, dass Blickkontakt die Produkterinnerung, die Kundenzufriedenheit und die Kaufabsicht bei Kundinnen und Kunden erhöht.

Bei der Mensch-Roboter-Interaktion hat der Blickkontakt viele ähnliche bzw. vergleichbare Wirkungen wie bei der Mensch-Mensch-Interaktion, etwa eine Steigerung der Erregung oder die Ehrlichkeit der Menschen im Umgang mit der Maschine. Allerdings gibt es auch einige Unterschiede. Kindliches Lernen oder das reflexhafte Verfolgen der Blickrichtung einer Gesprächspartnerin bzw. eines Gesprächspartners werden durch den Blickkontakt mit Robotern nicht ausgelöst.

Vor diesem Hintergrund gehen Forscherinnen und Forscher des NIM in einer Studie der Frage nach: Erhöht der Blickkontakt mit Robotern das Vertrauen der Verbraucherinnen und Verbraucher? Hat eine stärker menschenähnliche Erscheinung einen Effekt? Und welchen Einfluss haben Blickkontakt und Erscheinungsbild auf die Kaufentscheidungen?

EINFLUSS AUF VERTRAUEN IM FINANZSEKTOR

Wir konzentrieren uns dabei auf den Finanzbereich, in dem Vertrauen eine besonders herausgehobene Rolle spielt – und weil viele Finanzinstitute bereits sogenannte Robo-Advisors einsetzen, das heißt digitale Vermögensberatungsprogramme, die Konsumentinnen und Konsumenten automatisiert Investitionsempfehlungen geben. Finanzdienstleistungen zu automatisieren und gleichzeitig das Vertrauen der Kundinnen und Kunden zu erhalten, ist eine große Herausforderung für die gesamte Branche.

Zu diesem Zweck führt das NIM ein aufwendiges Experiment durch, bei dem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit einer prototypischen Beratungsschnittstelle interagieren, die von realen Robo-Advisors inspiriert ist, aber vom modernen Robotermodell Furhat ausgeführt wird. Furhat ist ein sozialer Roboter, der mit Menschen so kommuniziert, wie sie es miteinander tun – indem er spricht, zuhört und

mit seinem ausdrucksstarken Robotergesicht Emotionen zeigt. Während der Interaktion müssen die Studienteilnehmenden Investitionsentscheidungen treffen. Damit sie sich realistisch verhalten, erhalten sie eine leistungsabhängige Gewinnauszahlung. Auf dem NIM Market Decisions Day 2022 konnten sich die Besucherinnen und Besucher vom Setting der Studie und von den verschiedenen Roboterreaktionen ein Bild machen.

Erste Ergebnisse legen nahe, dass sowohl menschenähnliches Aussehen als auch der Blickkontakt der Finanzberaterin bzw. des Finanzberaters eine bedeutende Rolle spielen. Auch in der Mensch-Roboter-Interaktion gilt scheinbar: Menschenähnliches Aussehen und Blickkontakt erhöhen das Vertrauen der Konsumentinnen und Konsumenten. Und ein höheres Vertrauen führt zusammen mit höherer Risikobereitschaft und vermehrten finanziellen Kenntnissen wiederum zu höheren Investitionen. Entwickler von Robo-Advisors sollten daher die Integration von sozialen Robotern in bestehende Angebote in Betracht ziehen und dabei auch auf den Blickkontakt mit den Nutzerinnen und Nutzern achten. ■

.....
Dr. Carolin Kaiser
Head of Artificial Intelligence
carolin.kaiser@nim.org

René Schallner
Senior Researcher / Technology Lab Manager
rene.schallner@nim.org





MEHR ZUM THEMA

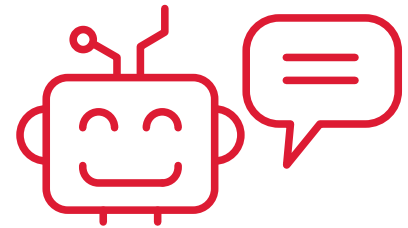
Hadi, R. (2019): Chatbots als Persönlichkeiten:
Nicht immer die beste Idee.
In: NIM Marketing Intelligence Review, Vol. 11, No. 2



Hildebrand, C. & Bergner, A. (2019):
Herr Kaiser ist jetzt virtuell: Der Chatbot als verlängerter Arm des Vertriebs.
In: NIM Marketing Intelligence Review, Vol. 11, No. 2



Chatbots – Kundenbindung oder Abschreckung?



Alle kennen es: Beim Surfen im Internet öffnet sich ein Chatfenster und ein freundlicher Berater oder eine freundliche Beraterin bietet Hilfe an.

Das erinnert ganz an den traditionellen Einkauf, zum Beispiel im Modegeschäft in der Innenstadt. Nur ist die Beraterin oder der Berater in diesem Fall in aller Regel kein Mensch, sondern ein sogenannter Chatbot: eine mehr oder weniger intelligente Maschine. Zahlreiche Unternehmen haben solche Chatbots bereits im Einsatz oder planen die Einführung in den kommenden Jahren.

Die Gründe für den Einsatz von Chatbots sind ebenso vielfältig wie ihre Einsatzgebiete. Sie reichen von der Versorgung der Kundinnen und Kunden mit Informationen über Hilfe beim Beschwerdemanagement bis hin zu echter Beratung zur richtigen Produktauswahl.

Dabei ist auffällig, dass die virtuellen Berater in puncto Konversation große Fortschritte gemacht haben. Die Entwicklungen im sogenannten Natural Language Processing, dem Verstehen und Erzeugen natürlicher Sprache durch

künstliche Intelligenz (KI), lassen Chatbots die Eingaben des Menschen immer besser verstehen und erlauben auch eine gezieltere Reaktion durch die Maschine. Der Nebeneffekt: Es ist teilweise erst nach einer gewissen Zeit feststellbar, ob man mit einem Menschen oder einer KI kommuniziert.

Um ihnen einen noch menschlicheren Anstrich zu geben, versuchen Technolgiesdesignerinnen und -designer seit Jahren, Chatbots und andere Anwendungen, die auf KI beruhen, mit zusätzlichen menschlichen Eigenschaften zu versehen. So erhalten die virtuellen Berater im Chat einen Namen, benutzen natürliche Sprache oder gar Umgangssprache, verwenden Emojis oder werden, wie im Fall von Siri und Co., zu sogenannten Voicebots, ausgestattet mit einer Stimme.

WESHALB WERDEN CHATBOTS IMMER MENSCHLICHER (GESTALTET)?

In zahlreichen Studien wurde gezeigt, dass die Vermenschlichung von Chatbots, im Fachjargon Anthropomorphisierung genannt, tatsächlich dazu führt, dass die Konsumenten

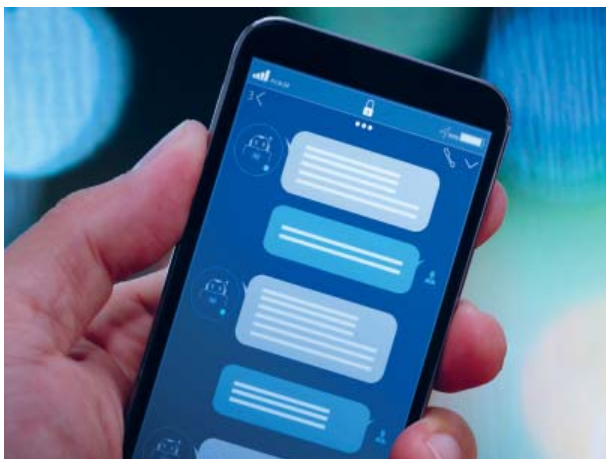
tinnen und Konsumenten den Chatbot auch als menschlicher wahrnehmen. Das wiederum kann sich positiv auf das Konsumerlebnis, die Präferenzen und Konsumententscheidungen auswirken. Zusätzlich werden Chatbots durch Anthropomorphisierung von Konsumentinnen und Konsumenten als Entität mit sozialer Präsenz wahrgenommen, wodurch ihnen auch mehr Vertrauen und Empathie entgegengebracht wird oder man sich gar durch den Chatbot beobachtet fühlt. Ähnlich wie bei menschlichen Beraterinnen und Beratern möchte man auch Chatbots gegenüber nicht unhöflich sein.

Im Ergebnis können Chatbots dazu beitragen, vertrauensvollere Markenbeziehungen aufzubauen, das sogenannte Enjoyment und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen oder gar die Konsumententscheidung an sich zu beeinflussen.

Prof. Dr. Christian Hildebrand von der Universität St. Gallen bestätigt dies auf dem NIM Market Decisions Day 2022. In seinen Studien hat er nachgewiesen, dass ein menschlich wirkender Chatbot eine intimere und vertrauensvollere Markenbeziehung aufbauen kann, als angenehmer empfunden wird und das Upselling-Potenzial im Vertrieb erhöht. Konkret zeigten Chatbot-Studien im Bereich der Autovermietung, dass Kundinnen und Kunden im Vergleich zu einem herkömmlichen Buchungssystem fast doppelt so oft teurere Optionen und Zusatzdienste buchen wollten, wenn diese von einem menschlich wirkenden Chatbot angeboten wurden. „Je stärker wir personalisieren, desto besser funktioniert das Upselling im Vertriebskontext“, so Prof. Hildebrand auf dem NIM Market Decisions Day.

CHATBOTS – FLUCH UND SEGEN GLEICHERMASSEN?

Chatbots können also nützlich sein für Konsumentinnen, Konsumenten und Anbieter gleichermaßen. Allerdings eröffnet das Wissen um die menschliche Wahrnehmung von Chatbots in Verbindung mit dem technologischen Fort-



schritt auch Spielraum für gezielte Manipulation und Täuschung. Eindrucksvolle Beispiele sind regelmäßig Gegenstand der Berichterstattung, etwa wenn künstliche Anrufer, die real existierende Persönlichkeiten imitieren, für echt gehalten werden.

Aber auch abseits gezielter Täuschung oder Manipulation kann sich der Einsatz oder die zu starke Vermenschlichung von Chatbots negativ auf die Markenbeziehung oder die Kundenzufriedenheit auswirken.

Studien haben gezeigt, dass Kundinnen und Kunden, die emotional negativ vorbelastet mit Chatbots kommunizieren, zum Beispiel im Zuge einer Beschwerde, auch eher negativ auf menschlich wirkende Chatbots reagieren. Dass sie sich in so einer Situation mit Chatbots auseinandersetzen müssen, kann sich in der Folge negativ auf Kundenzufriedenheit und Markenbindung auswirken. Andererseits stößt die künstliche Intelligenz auch immer wieder an ihre Grenzen. Läuft die Interaktion mit dem Chatbot nicht rund oder scheitert gar, kann der Misserfolg schnell dem Chatbot zugeschrieben werden. Denn mit einem menschlichen Gegenüber wäre das nicht passiert, so die Annahme.

Zuletzt kann die allzu menschenähnliche Gestaltung von künstlichen Beratern auch die Akzeptanz von Chatbots generell reduzieren. Man spricht hier vom sogenannten Uncanny-Valley-Effekt. Wenn die Grenzen zwischen Mensch und Maschine verschwimmen oder die Maschine vorgibt, menschlich zu sein, kann dies zu Misstrauen und Unbehagen führen.

CHATBOTS – WORAUF KOMMT ES BEIM EINSATZ AN?

Richtig gestaltet, können Chatbots Konsumierenden und Unternehmen einen echten Mehrwert bieten. Sie tragen im besten Fall zu einem positiven Konsumerlebnis bei oder können sogar dabei helfen, das richtige Produkt oder den richtigen Service zu finden. Für Unternehmen kann der Einsatz zu einer stärkeren Kundenzufriedenheit und -bindung führen und gleichzeitig Kosten reduzieren. Allerdings kann der Chatbot auch neue Probleme erzeugen, nämlich dann, wenn er in den falschen Situationen aktiv oder allzu menschlich gestaltet ist. Für Unternehmen gilt daher, kontextspezifisch zu entscheiden, ob ein menschlicher Agent oder ein Chatbot zum Einsatz kommt. Fällt die Entscheidung pro Chatbot, dann ist es wichtig, diesen genau auf die Bedürfnisse der Konsumierenden sowie auf die Kundensegmente abzustimmen. ■

.....
Dr. Matthias Unfried
Head of Behavioral Science
matthias.unfried@nim.org

ZUKUNFTS- FRAGEN:

WAS SICH FÜR
MARKETER
NOCH ÄNDERN
KANN



MEHR ZUM THEMA

Aktuelle Infos zum Projekt
finden Sie auf unserer Website,
www.nim.org



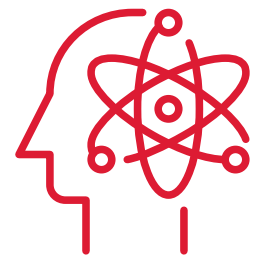
Hesel, N., Buder, F. & Unfried, M. (2022):
Augmented Decision-Making: Wenn Menschen und Maschinen
bei strategischen Marketingentscheidungen zusammenarbeiten.
In: NIM Marketing Intelligence Review, Vol. 14, No. 2



Beyond Automation – künstliche Intelligenz in strategischen Marketingentscheidungen

Insights aus der Forschung:

Breakout-Session 2 auf dem NIM Market Decisions Day 2022



Chatbots im Kundenservice, Produktempfehlungssysteme, Stimmungsanalysen in sozialen Medien – die Anwendungen von künstlicher Intelligenz (KI) im Marketing sind bereits heute vielfältig. Doch steht die künstliche Intelligenz auch vor dem Sprung von der operativen zur strategischen Entscheidungsebene, wie es einige Forscherinnen und Forscher erwarten?

Zunehmende Rechenkapazitäten und Fortschritte im Bereich des maschinellen Lernens verbessern kontinuierlich die Fähigkeiten intelligenter Maschinen. KI wird so für immer komplexere Fragestellungen einsetzbar. Dies könnte auch verändern, wie strategische Entscheidungen – im Marketing, aber auch in anderen Unternehmensbereichen – getroffen werden. Werden also bald Algorithmen entschei-

den, welche Märkte ein Unternehmen bedient oder welche Kommunikations- und Preisstrategie verfolgt wird? Wird es zukünftig intelligente Maschinen in den Führungsetagen geben und wie würden Managerinnen und Manager mit ihnen zusammenarbeiten?

Diesen und anderen Fragen geht das NIM in einem aktuellen Forschungsprojekt nach. Um mehr über den Einsatz von KI in strategischen Marketingentscheidungen zu erfahren, hat das NIM 500 hochrangige Führungskräfte aus den Bereichen B2C-Marketing und Business Strategy der 2000 weltgrößten und in der „Forbes Global 2000“-Liste gerankten börsennotierten Unternehmen befragt. Neben dem Status quo standen vor allem die Erwartungen und Präferenzen der Managerinnen und Manager hinsichtlich der zukünftigen Zusammenarbeit mit intelligenten Maschinen im Fokus der Befragungsstudie.

WUNSCH FÜR DIE ZUKUNFT: HYBRIDE ENTSCHEIDUNGSPROZESSE

In der Studie zeigt sich: Im operativen Marketing ist der Einsatz von KI-Tools bereits Standard. 83% der befragten Unternehmen setzen solche KI-basierten Anwendungen schon



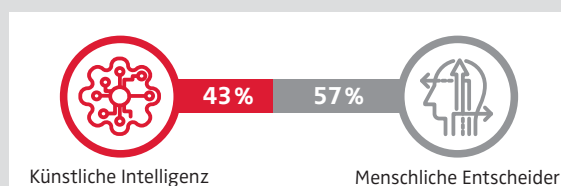
ein, beispielsweise in der Kundeninteraktion oder um einfache Prozesse zu automatisieren. Aber sind Managerinnen und Manager auch bereit, KI in ihre strategische Entscheidungsfindung miteinzubeziehen? Unsere Ergebnisse zeigen: grundsätzlich ja. Sie wollen dennoch auch weiterhin – im betrachteten Zeithorizont von zehn Jahren – die Kontrolle bzw. die Oberhand behalten. In Zahlen ausgedrückt: Im Durchschnitt wünschen sich die befragten Führungskräfte, dass Algorithmen zukünftig 43% Gewicht in strategischen Marketingentscheidungen haben. 57% sollen bei menschlichen Entscheiderinnen und Entscheidern verbleiben.

Managerinnen und Manager wollen also grundsätzlich die Kontrolle behalten. Was bedeutet das für die Form der Zusammenarbeit von Menschen und Maschinen?

DIE ROLLE DER KI: VOM ASSISTENTEN ZUM MANAGER

Die Rolle, die intelligenten Maschinen bei strategischen Entscheidungen zugeschrieben wird, kann dabei sehr unterschiedlich sein. In der auf Seite 39 abgebildeten Typologie wird je nach Grad der Autonomie der KI zwischen

Frage: Wie viel Gewicht sollten KI-Anwendungen wie intelligente Algorithmen idealerweise haben und wie viel Gewicht sollte der Mensch bei strategischen Entscheidungen in 10 Jahren haben?



Studie des Nürnberg Institut für Marktentscheidungen | Telefoninterviews mit n = 500 hochrangigen Führungskräften aus großen börsennotierten Unternehmen in den USA und Europa im Jahr 2022



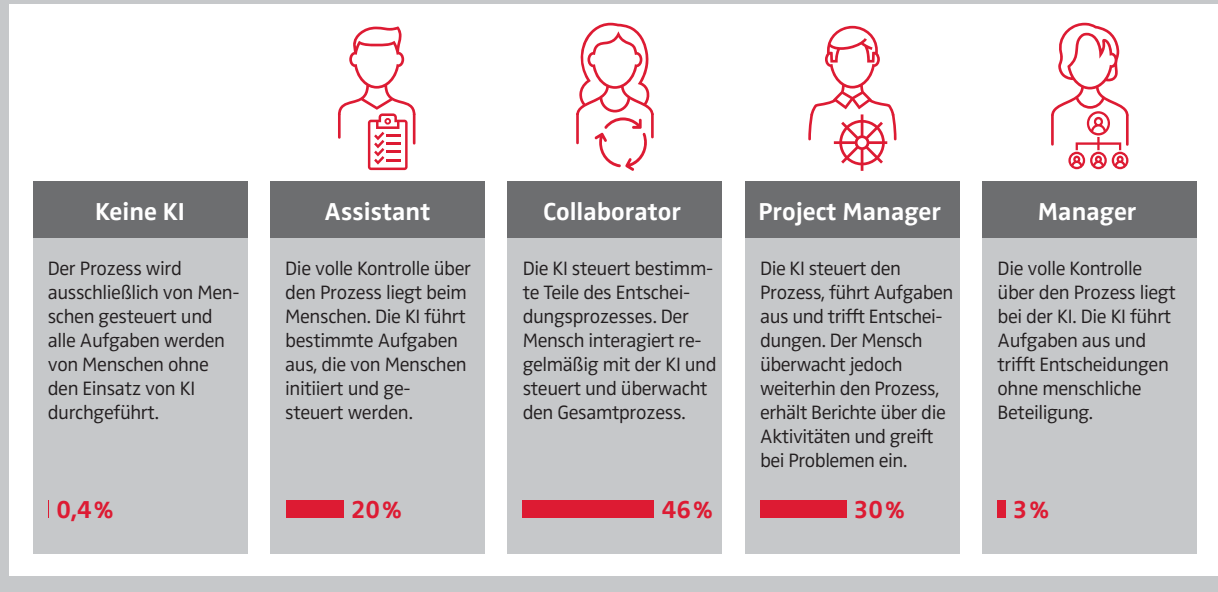
fünf Rollen – von „keine KI beteiligt“ über „Assistant“ und „Collaborator“ bis hin zum „Project Manager“ und „Manager“ – unterschieden.

Nicht mal 1% der Managerinnen und Manager gaben an, sich zukünftig gar keinen Einsatz von KI in strategischen Entscheidungen zu wünschen. 20% würden KI gerne in der Rolle eines unterstützenden Entscheidungsassistenten nutzen. Mit 46% zieht es die größte Gruppe der Befragten vor, mit KI in der Rolle eines „Collaborator“ zu arbeiten, also in ständiger Interaktion mit der Maschine zu entscheiden, während sie als Mensch weiterhin den Gesamtprozess steuern. Fast ein Drittel (30%) würde gerne noch mehr Entscheidungsbefugnisse an die KI als „Project Manager“ delegieren. Strategische Entscheidungen zukünftig komplett den Maschinen zu überlassen, halten allerdings lediglich 3% der Befragten für ein wünschenswertes Szenario.

AUGMENTED DECISION-MAKING: WENN MENSCH UND MASCHINE GEMEINSAM ENTSCHEIDEN

Wie sich zeigt, sind Managerinnen und Manager offen für hybride Entscheidungsprozesse zwischen Menschen und Maschinen. Sie möchten aber weiterhin eingebunden bleiben und die Kontrolle behalten. Und dies scheint auch sinnvoll: Denn Menschen und Maschinen haben unterschied-

Frage: Welche Rolle sollten KI-Anwendungen wie intelligente Algorithmen idealerweise bei strategischen Entscheidungen in 10 Jahren spielen?



Studie des Nürnberg Institut für Marktentscheidungen | Telefoninterviews mit n = 500 hochrangigen Führungskräften aus großen börsennotierten Unternehmen in den USA und Europa im Jahr 2022

liche Stärken, wenn es darum geht, mit komplexen und von Unsicherheit geprägten Entscheidungssituationen umzugehen. Anstatt Menschen durch Maschinen zu ersetzen, können sich demnach beide in ihren Fähigkeiten ergänzen und so gemeinsam mehr erreichen, als jeweils einzeln möglich wäre. Man spricht hier von Augmented Decision-Making statt von Automatisierung.

Der Einsatz von KI bietet eine Reihe von Vorteilen, auf die sich die Hoffnungen der Unternehmen stützen. Hierzu zäh-

len beispielsweise das Verhindern menschlicher kognitiver Verzerrungen, das Erkennen von Datenmustern sowie eine schnellere Entscheidungsfindung. Das Ziel: eine höhere Entscheidungseffizienz durch die Optimierung der zeitlichen, budgetären und personellen Ressourcen.

Allerdings gibt es auch Hindernisse, die eine zügige Implementierung von KI in strategischen Entscheidungen verhindern oder zumindest erschweren. So können Algorithmen nur passende Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen erzeugen, wenn das IT-Ökosystem die richtigen Daten in ausreichender Menge und in der adäquaten Struktur liefert. Doch gerade hierbei zeigen sich vielfach Ressourcenbeschränkungen in den Unternehmen. Eine mangelhafte Datenbasis aufgrund fehlender, inkonsistenter oder veralteter Daten kann wiederum zu Verzerrungen, zu sogenannten Biases, der Algorithmen führen. Eine weitere Herausforderung liegt in der Standardisierung komplexer Entscheidungen. Dazu kommen kultur- und mentalitätsbezogene Probleme, wie beispielsweise Ängste und Bedenken von Mitarbeitenden, was die Zusammenarbeit mit KI betrifft.

In einer interaktiven Breakout-Session auf dem NIM Market Decisions Day 2022 standen genau diese Hoffnungen und Hindernisse im Mittelpunkt der Diskussionen von Besucherinnen und Besuchern mit den Forschenden des NIM. Zudem drehte sich der Meinungsaustausch um die Frage, wie sich die Entscheidungen im Job der Teilnehmenden ändern würden, wenn sie KI in die Entscheidungsfindung miteinbeziehen würden. ■

Komplementarität von Menschen und KI in Entscheidungsprozessen, die typischerweise durch Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit gekennzeichnet sind.

	Künstliche Intelligenz	Mensch
UNSIKERHEIT	Bietet Zugang zu Echtzeitinformationen	Schnelles und intuitives Entscheiden im Angesicht des Unbekannten
KOMPLEXITÄT	Sammeln, kuratieren, verarbeiten und analysieren von großen Datenmengen	Entscheiden, wo und wie Daten gesammelt werden; wählen zwischen Handlungsoptionen mit identischer Datenlage
MEHRDEUTIGKEIT	Stimmungen analysieren und verschiedene Interpretationen darstellen	Verhandeln, Konsens bilden und um Unterstützung werben

Eigene Darstellung auf Basis von Jarrahi, M. H. (2018): Artificial Intelligence and the Future of Work, Human-AI Symbiosis in Organizational Decision Making. In: Business Horizons, Vol. 61, No. 4.

Nina Hesel

Researcher Marketing Insights & Strategy
nina.hesel@nim.org

Dr. Fabian Buder

Head of Future & Trends Research
fabian.buder@nim.org

ICH DENKE, ALSO KAUFEN ICH.



MEHR ZUM THEMA

Vortrag „Ich denke, also kaufe ich“
von Dirk Ploss
auf dem NIM Market Decisions Day 2022



Marketing to Machines – wenn die KI zum Kunden wird



Es ist fast unmöglich, über die Zukunft des Verbraucherverhaltens und des Einkaufens zu diskutieren, ohne über die Rolle der künstlichen Intelligenz (KI) bei Kaufentscheidungen zu sprechen. Bislang nutzt vor allem die Anbieterseite bewusst moderne Technologien wie programmatische Werbung, Echtzeitaussteuerung oder KI-gestütztes Targeting, um den Kaufprozess in ihrem Sinne zu beeinflussen. In Zukunft könnten aber auch die Käuferinnen und Käufer verstärkt Technologien nutzen, um ihre Interessen durchzusetzen. Das beginnt bei automatischen Preis- und Angebotsvergleichen und kann bis hin zur kompletten Auslagerung von Einkaufsprozessen an digitale Assistenten führen.

Wenn Maschinen Teile des Einkaufens übernehmen, hat das Folgen für die Entscheidungsfindung. Ein häufiges Narrativ für die Zukunft des Einkaufens besagt, dass KI (zumindest) die Alltagskäufe übernehmen wird, das heißt den für die Verbraucherinnen und Verbraucher eher lästigen Kauf von Produkten wie von Waschmitteln oder Toilettenpapier. In solchen Zukunftsszenarien treffen KI-Systeme autonom Entscheidungen im Namen der Verbraucherinnen und Verbraucher und sorgen dafür, dass ihnen nie die Vorräte an Alltagsprodukten ausgehen. Wie viele ihrer Einkäufe Menschen zukünftig selbst erledigen und welche Entscheidungsautonomie sie Maschinen geben werden, mag auch davon abhängen, inwieweit man sich den Einkaufsvorgang zukünftig als eine positive Erfahrung vorstellen kann, die Menschen selbst machen wollen.

DIE KI ALS PERSÖNLICHER EINKÄUFER

Wenn KI, beispielsweise in Form von Smart Assistants wie Alexa, Siri und Co., Kaufentscheidungen übernimmt, böte dies Chancen für Konsumentinnen und Konsumenten: Sie müssten sich etwa keine Gedanken mehr machen über regelmäßig benötigte Produkte, die die Maschine automatisch zum besten Preis kauft. Wie das Vergleichsportale „Idealo, aber kaufend“ hat es Dirk Ploss, Senior Innovation Manager bei der Beiersdorf AG, in seinem Vortrag auf dem NIM Market Decisions Day genannt. Der Vorteil für die Kundinnen und Kunden: mehr Effizienz. Ploss sieht darüber hinaus weitere Automatisierungspotenziale. So könnten Kundinnen und Kunden zum Beispiel ihre KI-Assistenten auf Nachhaltigkeit trimmen und sie gezielt nach Produkten Ausschau halten lassen, die nicht umweltschädlich sind.

Für die Unternehmensseite wären die Informationen, die die Assistenten über ihre Nutzerinnen und Nutzer sammeln, von enormem Wert. Smarte Algorithmen könnten diese verwenden, um Verbrauchende immer stärker personalisiert anzusprechen und ihre Wünsche und Bedürfnisse immer besser vorauszusagen und zu bedienen. Offen wäre, ob, wie und für welche Gegenleistung Nutzende ihre Daten Unternehmen in Zukunft zur Verfügung stellen würden.

DIE NEUE CUSTOMER JOURNEY

Wenn nun nicht mehr nur auf der Anbieter-, sondern auch verstärkt auf der Kundenseite KI-Technologien zum Einsatz kämen, hätte das zwangsweise auch Auswirkungen auf die Customer Journey. Für Dirk Ploss könnten sich die gängigen Schritte der Kundenreise von Awareness über Consideration, Purchase und Loyalty bis zu Advocacy zukünftig zu einer neuen Schrittfolge entwickeln: Demand, Delivery, Consideration, Confirmation und Feedback. Von der aktiven Entscheidung für den Kauf eines Produkts oder Services ginge es also hin zur aktiven Entscheidung, ob man ein automatisch gekauftes Produkt am Ende behält. Ein smarter Einkaufsassistent würde also zum Beispiel lernen, welche Drogerieprodukte Verbraucherinnen und Verbraucher regelmäßig kaufen, ihren akuten Bedarf erkennen und Produkte direkt autonom bestellen. Die Belieferten müssten nach der Lieferung nur noch überlegen, ob sie die Produkte behalten möchten oder zurücksenden. Aus diesem Feedback könnte der Algorithmus wiederum noch besser lernen, welche Marken und Produkte Kundinnen und Kunden bevorzugen.



**„Weg von emotional,
hin zu kategorisierbar.
Bislang haben wir am Ende
immer an einen Menschen
verkauft – zukünftig könnte
es ein Algorithmus sein.“**

**Dirk Ploss
im Interview mit dem NIM**



MARKETING, DAS MENSCHEN UND MASCHINEN GLEICHERMASSEN ANSPRICHT

KI aufseiten der Kundinnen und Kunden wäre demnach ein neuer Akteur. Dieser steht zwischen den Konsumierenden, die versuchen, ihre Bedürfnisse zu erfüllen, und den Her-

stellern, die versuchen, ihre Produkte zu vermarkten. Für die Anbieterseite bedeutete diese Entwicklung, dass sie zukünftig verstärkt an Maschinen statt an Menschen kommunizieren und verkaufen würde. Doch Maschinen „ticken“ anders als Menschen und verarbeiten Informationen auf eine andere Art und Weise. Intelligente Maschinen treffen Entscheidungen nicht intuitiv und emotional, sondern auf Basis von Daten und Fakten. Maschinen wären damit eine neue, weitere Zielgruppe, die mit dem passenden maschinengerechten Marketing, einem Marketing to Machines, adressiert werden müssten.

Für Marken wäre diese neue Einkaufswelt noch herausfordernder als heute. Denkbar ist, dass die Marke in vielen Produktkategorien als Verkaufsargument in den Hintergrund rückt und objektive Leistungskriterien und der Service wichtiger werden. Das würde für Dirk Ploss auch heißen, dass sich das Marketing anpassen müsste. Die sympathische Kundenansprache verliert an Bedeutung, maschinenlesbare Produktdaten und smarte Verkäuferalgorithmen würden wichtig. Die kreative Ansprache von – aktuellen und potenziellen – Kundinnen und Kunden wäre nicht mehr Kern der Marketingkommunikation.

Auf der anderen Seite würde es wahrscheinlich dort, wo Marken noch eine Rolle spielen, immens wichtig sein, die eine Marke zu sein, die bei den Kundinnen und Kunden „top of Mind“ ist, sodass der Algorithmus eben nicht den generischen Auftrag bekommt, ein Produkt aus einer bestimmten Kategorie zu beschaffen, sondern ein Produkt genau dieser Marke, zum Beispiel also, ob es zukünftig heißt „Alexa, kaufe Batterien AA“ oder „Alexa, kaufe Duracell-AA-Batterien“.

Sollte es so kommen, müssten Marketingabteilungen umdenken und ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass ein neuer Mittler zwischen ihnen und den Endkundinnen und Endkunden steht. Ein Mittler, für dessen Ansprache es darüber hinaus einer anderen Art der Kommunikation bedarf. Für diese automatisierte Welt muss das Marketing möglicherweise völlig neue Ansätze entwickeln und stark in neue Technologien, Fähigkeiten und Kenntnisse investieren. Es gilt Risiken zu bewerten, das Marketing maschineneignet zu machen und eine für die eigene Marke passende Strategie zu formulieren.

Da wir in Zeiten exponentiellen Wandels leben, könnte es schon in wenigen Jahren zu spät sein, um über Markenpositionierung oder Werbestrategien für die künftige Welt der KI-vermittelten Einkaufstouren nachzudenken. Der beste Zeitpunkt, um über die Zukunft nachzudenken, war bereits gestern, aber der zweitbeste ist heute. ■

Dr. Fabian Buder
Head of Future & Trends Research
fabian.buder@nim.org

TOUCHPOINTS

MEET US –

Events des NIM



Kontaktieren Sie uns:
www.nim.org/events

NIM MARKET DECISIONS DAY

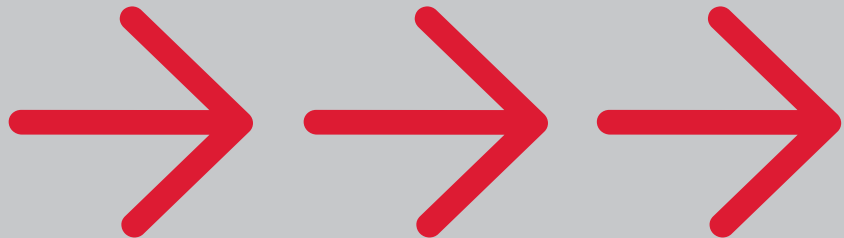
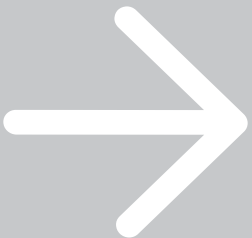
Der jährlich stattfindende NIM Market Decisions Day ist unsere Fachkonferenz rund um das Thema „Marktentscheidungen verstehen, antizipieren, verbessern“. Hochkarätige Referentinnen und Referenten aus Wissenschaft und Praxis schlagen an diesem Tag eine Brücke, um über aktuelle Forschungsergebnisse, Trends und konkrete Praxiserfahrung zu diskutieren. Ziel ist es, den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis zu spannenden Themen und Erkenntnissen rund um Marktentscheidungen zu fördern.

NIM INSIGHTS LUNCHES

Hier erhalten die Teilnehmenden in der Mittagspause in knapper und prägnanter Form Einblick in aktuelle Forschungsergebnisse rund um das Thema „Marktentscheidungen“ und die Möglichkeit, sich mit den Referentinnen und Referenten sowie den Forscherinnen und Forschern des NIM auszutauschen.

WO SIE UNS NOCH TREFFEN KÖNNEN?

Zum Beispiel auf externen Tagungen, bei Vorträgen und Expertengesprächen. Termine rund um das Nürnberg Institut für Marktentscheidungen finden Sie auf unserer Homepage.





NIM MARKETING INTELLIGENCE REVIEW

Das Journal des Nürnberg Instituts für Marktentscheidungen e.V.

NIM MARKETING INTELLIGENCE REVIEW

Das Journal richtet sich an Managerinnen und Manager sowie alle Entscheiderinnen und Entscheider, die sich für neue Forschungsergebnisse, aktuelle Marketingthemen und aufkommende Marketingtrends interessieren. Es erscheint zweimal jährlich und ist als Themenheft angelegt.

[www.nim.org/publikationen/
nim-marketing-intelligence-review](http://www.nim.org/publikationen/nim-marketing-intelligence-review)



Alle Ausgaben sind – in deutscher und englischer Sprache – auf unserer Homepage als Download verfügbar:
Der Download ist kostenlos.

FACHLICHER DIALOG

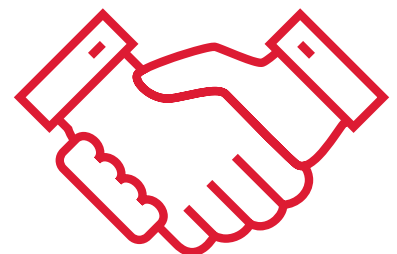
und neue Insights

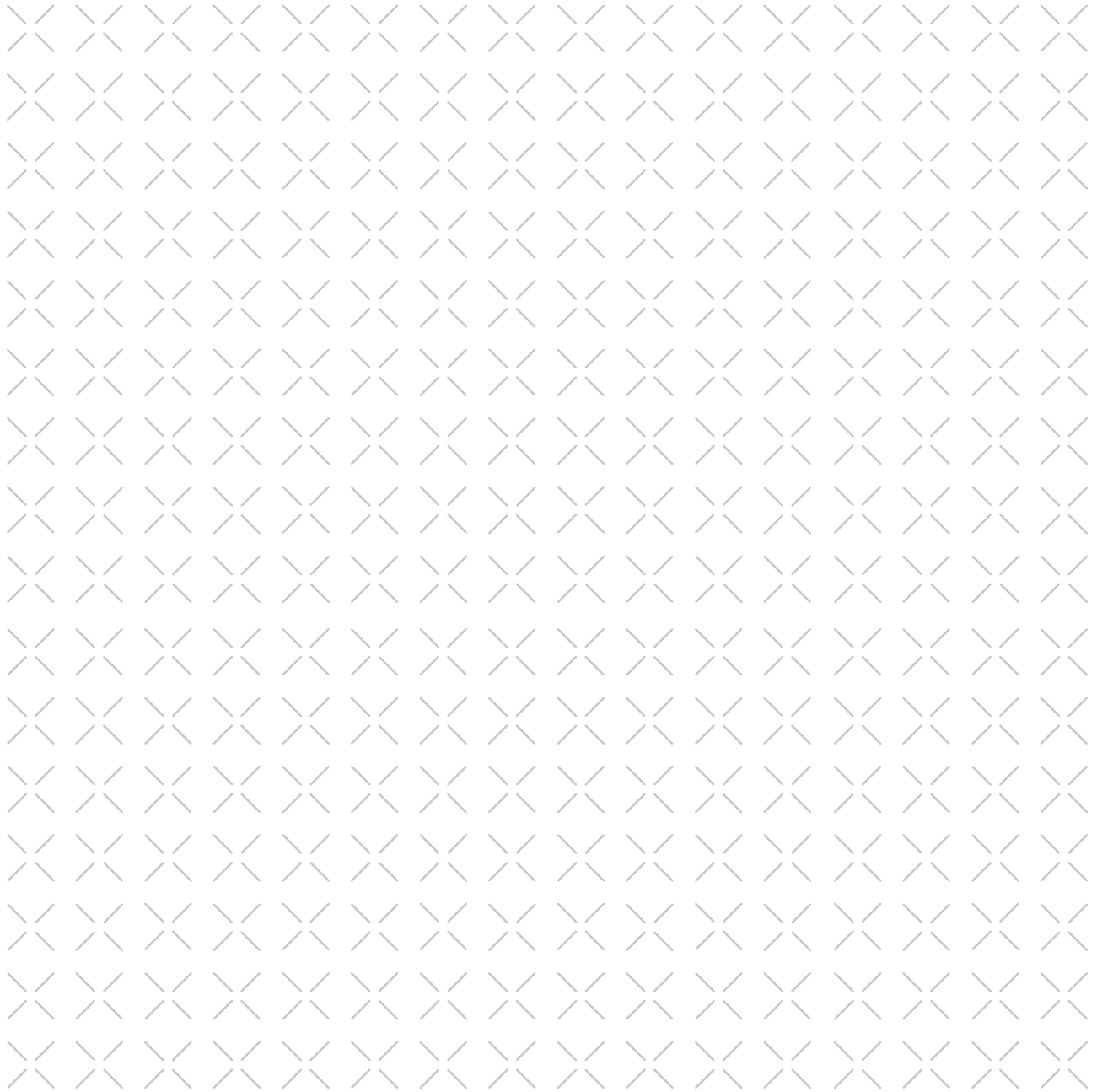


[www.nim.org/das-nim/
mitgliedschaft](http://www.nim.org/das-nim/mitgliedschaft)

MITGLIEDSCHAFT IM NÜRNBERG INSTITUT FÜR MARKTENTSCHEIDUNGEN E. V.

Die Mitgliedschaft im NIM steht für regen Austausch und fachlichen Dialog zum Thema „Marktentscheidungen“. Unsere Mitglieder erhalten Zugang zu den aktuellen Forschungsergebnissen und können sich bei Webinaren wie dem NIM Insights Lunch, bei Workshops oder Seminaren direkt mit internationalen Fachleuten und unseren Forscherinnen und Forschern austauschen.





Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e. V.
Gründer und Ankeraktionär der GfK SE

Steinstraße 21
90419 Nürnberg, Deutschland

T +49 911 95 151 983
hello@nim.org

Folgen Sie uns auf LinkedIn, Twitter und Youtube

www.nim.org