

Rottmann, Isabelle E.; Gronover, Sandra Christine; Mitterhofer, Martina

**Article**

## Generative Künstliche Intelligenz im Marketing: Strategien zur Neuausrichtung in der Marketing-Kommunikation (MarKom)

PraxisWISSEN Marketing

**Provided in Cooperation with:**

AfM – Arbeitsgemeinschaft für Marketing

*Suggested Citation:* Rottmann, Isabelle E.; Gronover, Sandra Christine; Mitterhofer, Martina (2024) : Generative Künstliche Intelligenz im Marketing: Strategien zur Neuausrichtung in der Marketing-Kommunikation (MarKom), PraxisWISSEN Marketing, ISSN 2509-3029, Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM), Berlin, Vol. 9, Iss. 01/2024, pp. 124-141, <https://doi.org/10.15459/95451.70>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/335561>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# PraxisWisser

GERMAN JOURNAL OF MARKETING®

KI • KÜNSTLICHE INTELLIGENZ • PRODUCT DESIGN • AI • ARTIFICAL INTELLIGENCE DIGITALISIERUNG • LARGE LANGUAGE MODELS • GENERATIVE AI • GENERATIVE MARKETING • VIRTUAL MARKETING TRANSFORMATION ANALYTICS • BIG DATA • EMPFEHLUNGSAALGORITHMUS INFLUENCER • DIGITAL MARKETING • MARKETING • BOTS • MARKETING ANALYTICS • ROBOTER • TRANSFORMATION • GENERATIVE AI • EMPFEHLUNGSAALGORITHMUS • BIG DATA • VIRTUAL INFLUENCER • BOTS • KI • AI

## Künstliche Intelligenz (KI) im Marketing

Heft 01/2024  
ISSN 2509-3029

**AfM**  
Arbeitsgemeinschaft  
für Marketing

# PraxisWisser

GERMAN JOURNAL OF MARKETING®

**Künstliche Intelligenz (KI) im Marketing**

# Impressum



**Organ der Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM)**

<http://arbeitsgemeinschaft.marketing/praxiswissen-marketing>

ISSN 2509-3029 Heft 01/2024

Herausgeber\*innen im Auftrag der AfM:

**Prof. Dr. Mahmut Arica**

FOM Hochschule für Oekonomie & Management  
Martin-Luther-King-Weg 30-30a  
D-48155 Münster  
mahmut.arica@fom.de

**Prof. Dr. Annett Wolf**

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW)  
Treskowallee 8  
D-10318 Berlin  
annett.wolf@htw-berlin.de

**Herausgeberbeirat:**

**Prof. Dr. Matthias Johannes Bauer** (IST Düsseldorf) | **Prof. Dr. Andrea Bookhagen** Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW) | **Prof. Dr. Monika Gerschau** (HS Weihenstephan-Triesdorf) | **Prof. Dr. Annette Hoxtell** (FH Erfurt) | **Prof. Dr. Karsten Kilian** (HS für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt) | **Prof. Dr. Ingo Kracht** (TH Ostwestfalen-Lippe) | **Prof. Dr. Alexander Magerhans** (Ernst-Abbe-Hochschule Jena) | **Prof. Dr. Annette Pattloch** (Berliner Hochschule für Technik) | **Prof. Dr. Jörn Redler** (HS Mainz) | **Prof. Dr. Hendrik Send** Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW) | **Prof. Dr. Marcus Stumpf** (FOM Hochschule für Oekonomie & Management)

**Cover-Gestaltung:** Vanessa van Anken | [www.vananken.design](http://www.vananken.design)

# Vorwort

Kaum eine andere Disziplin in der Betriebswirtschaft zeichnet sich aktuell durch einen so starken **Veränderungsprozess** aus wie das Marketing. So schafft das Thema **Künstliche Intelligenz (KI)** bspw. neue Anwendungsmöglichkeiten bei der **Datenanalyse** und **Kundeninteraktion**. Durch den Einsatz von KI können Unternehmen große Datenmengen effizient analysieren, was eine effektivere **Zielgruppenansprache** und eine **Optimierung der Kundenbindung** ermöglicht. Darüber hinaus automatisiert KI routinemäßige Aufgaben im Marketing, wodurch Ressourcen für **strategische und kreative Aufgaben** freigesetzt werden.

Es ist daher nicht überraschend, dass KI die aktuelle **Diskussion in Wissenschaft und Praxis** bestimmt. In der Ausgabe 01/2024 der **PraxisWissen Marketing** gibt die Marketingcommunity **Antworten auf die Frage nach innovativen Ansätzen, Methoden und Techniken bei der Anwendung von KI im Marketing**.

Das enorme **Potenzial** dieser Technologie verdeutlicht der erste Beitrag, welcher weitestgehend mit KI generiert wurde. Eine **automatisierte Analyse von 344 Abstracts als Literatur Review** zeigt aktuelle **Forschungstrends** zu KI im Marketing.

Die **Marktforschungscommunity** diskutiert die zukünftige Relevanz von KI bei der Informationsbeschaffung und -verarbeitung. KI-gestützte Systeme analysieren Datenmengen in Echtzeit, was **nachfragerbezogene Analysen im Marketing** und personalisierte Kundenerlebnisse ermöglicht. So helfen bspw. **KI-basierte Empfehlungsalgorithmen** Prognosemodelle über das Konsumverhalten zu erstellen und die Kundenbindung zu optimieren. Andere Autorinnen und Autoren gehen einen Schritt weiter und untersuchen, wie sich die **Wahrnehmung** und **Akzeptanz** beispielsweise beim **Einsatz virtueller Influencer** auf Kundenseite verhält.

Unabhängig davon ist auf der Ebene des **operativen Marketing** zu hinterfragen, wie **Content-Marketing-Strategien durch den Einsatz von KI optimiert** werden können. Ein Beitrag diskutiert auch, wie **KI in den Produktentwicklungsprozess** integriert werden kann und welche Auswirkungen dies **auf die Konsumenten** hat. Letztendlich widmet sich ein Beitrag auch dem **Vergleich zwischen einer traditionell erarbeiteten Marketingstrategie** mit einer parallel dazu durch **KI-generierten Marketingstrategie**. Die **Unterschiede werden kenntlich gemacht, kommentiert und bewertet**.

Diese vorliegende **neunte Auflage der PraxisWissen Marketing** ist die letzte in bisherige Form. Künftig wird sie als **Buchreihe im Springer Gabler Verlag** erscheinen, womit wir als **Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM)** eine deutlich höhere **Verbreitung** und einen intensiveren **praxis-wissenschaftlichen Diskurs** erhoffen. Der **Call for Papers** für die kommende Ausgabe unter dem Titel "**Customer Centricity**" ist auf S. 142 ff. angehängt.

Das Herausgeberduo **bedankt** sich **herzlich** bei den **Autorinnen und Autoren** dieser Ausgabe, den **Mitgliedern des Herausgeberbeirats**, die das **Blind Review** der Beiträge übernahmen, sowie allen Unterstützern dieser Zeitschrift. Wir wünschen eine spannende Lektüre und interessante Einblicke in das Thema **KI im Marketing**.

Münster und Berlin im Mai 2024  
Mahmut Arica & Annett Wolf

# Inhalt

6	<b>Künstliche Intelligenz trifft Marketing: Ein generativer Review-Ansatz zur Analyse aktueller Forschungstrends</b>	85	<b>Optimising content-based online market-ing strategies through generative AI: In-sights, algorithms, and future perspectives</b>
	Rüdiger Buchkremer		Oksana Deriabina Christina Hofmann-Stölting Stefan Tuschl
34	<b>Interdisziplinäre Anwendung des Supervised Machine Learning für nachfragerbezogene Analysen im Marketing</b>	103	<b>Generative AI in Product Design: Investigating the effects of AI creatorship disclosure on consumer responses</b>
	Manuel Muth Gerd Nufer		Julia Peter Stefanie Wannow Martin Haupt
53	<b>Funktionsweise und Wirkung KI-basierter Empfehlungsalgorithmen am Beispiel von Spotify</b>	124	<b>Generative Künstliche Intelligenz im Marketing: Strategien zur Neuausrichtung in der Marketing-Kommunikation (MarKom)</b>
	Annette Hoxtell Katharina Veit		Isabelle Rottmann Sandra Gronover Martina Mitterhofer
72	<b>Consumers' perceptions and acceptance of virtual influencers on social media</b>	142	<b>Call for Papers Customer Centricity: Grundlagen und Anwendungsfälle in der kundenorientierten Unternehmensführung</b>
	Doris Berger-Grabner Tobias Dürhammer		Mahmut Arica Annett Wolf

# Generative Künstliche Intelligenz im Marketing: Strategien zur Neuausrichtung in der Marketing-Kommunikation (MarKom)

**Isabelle Rottmann, Sandra Gronover, Martina Mitterhofer**

Artificial Intelligence (AI) in Marketing Communications (MarCom) unveils significant opportunities and challenges. This paper delves into how AI facilitates process optimization, automation, enhanced customer personalization, and creative advancements. Through two illustrative case studies, we explore the integration of Generative AI (GenAI) in marketing value chains, offering practical insights. These cases highlight the potential and hurdles in adopting GenAI within MarCom, providing actionable guidance for strategic realignment. The discussion is anchored in the January 2024 landscape, offering a timely perspective on AI's evolving role in MarCom.

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Marketing-Kommunikation (MarKom) bringt sowohl Potentiale als auch Herausforderungen mit sich. Es ergeben sich Chancen im Bereich der Prozessoptimierung, -automatisierung, einer weitergehenden Personalisierung in der Kundenansprache und einer Weiterentwicklung kreativer Prozesse. Anhand von zwei ausgewählten Beispielen wird verdeutlicht, wie Unternehmen aktuell generative künstliche Intelligenz (GenKI) in ihre Wertschöpfungsprozesse im Marketing integrieren. Die beiden Fallstudien dienen als Ideengeber für die Praxis. Aus den Fallbeispielen werden Herausforderungen für die Diffusion von GenKI in MarKoms abgeleitet, die eine hohe Praxisrelevanz für die Neuausrichtung von MarKoms besitzen.

**Dr. Isabelle Rottmann** ist promovierte Ökonomin der Hochschule St. Gallen. Sie begleitet ihre Kunden bei der Einführung von GenKI im Bereich Marketing & Kommunikation als Beraterin bei Rottmann Lab. Sie weist mehr als 10 Jahre Beratungs- und Führungserfahrung bei KI-Firmen auf und arbeitet mit führenden Firmen auf dem Gebiet. [isabelle@rottmann-lab.co](mailto:isabelle@rottmann-lab.co)

**Prof. Dr. Sandra Gronover** ist Professorin für internationales Marketing und Vertrieb an der Hochschule Landshut. Davor hat sie mehrere Jahre in der Industrie und Beratung an der Schnittstelle Vertrieb und Kundenmanagement gearbeitet. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Vertrieb, Kundenmanagement, Digitalisierung und KI im Vertrieb und Marketing. [sandra.gronover@haw-landshut.de](mailto:sandra.gronover@haw-landshut.de).

**Prof. Dr. Martina Mitterhofer** ist Professorin für datengetriebenes Marketing an der Hochschule Landshut. Sie war mehrere Jahre in verschiedenen Führungspositionen in der Beratung tätig und hat globale Kunden in der Digitalen Transformation begleitet. Davor waren ihre beruflichen Schwerpunkte in Werbe- und Mediaagenturen sowie der Lebensmittelindustrie. [martina.mitterhofer@haw-landshut.de](mailto:martina.mitterhofer@haw-landshut.de).

## 1. Disruption durch GenKI in der Kommunikation

Die Integration von künstlicher Intelligenz (KI) in Geschäftsprozesse hat in den letzten Jahren eindrücklich gezeigt, welchen Produktivitätszuwachs wir erwarten können. Die Anwendung von KI auf große sprach-, bild-, ton- und videogenerierende Modelle, sog. GenKI, beeinflusst Marketing- und Kommunikations- (MarKom) Abteilungen und Agenturen. Bekannte Vertreter solcher GenKI-Anbieter wie ChatGPT, Google Gemini oder Midjourney ermöglichen es, aus großen Datenmengen in Echtzeit Bilder, Texte, Ton und Videos zu erstellen, aber auch Unterstützung für das zielgruppengerechte Ausspielen von Kommunikationsinhalten zu entwickeln. Die Wahrnehmung von GenKI als Treiber für tiefgreifende Veränderung begann mit der Öffnung von ChatGPT für die breite Allgemeinheit im November 2022 (vgl. Kanbach et al., 2024, S. 1190). Gerade für Abteilungen oder Unternehmen, die in der Marketingkommunikation eine aktive Rolle einnehmen, werden durch die Entwicklung von GenKI erhebliche Veränderungen der Wertschöpfungskette prognostiziert (vgl. Chui et al., 2023, S. 3).

Effizienz- und Effektivitätssteigerungen sowie eine Verbesserung in kreativen Prozessen sind sicherlich die größten Treiber für den Einsatz von GenKI. Zieht man Analogien zu einer großangelegten Studie von BCG in Zusammenarbeit mit Forschern der Harvard University vom September 2023, so zeigt sich, dass bei „Wissensarbeitern“ Aufgaben im Schnitt 25% schneller durchgeführt und mit einer Steigerung der Qualität um bis zu 40% gerechnet werden kann, wenn diese mit GenKI arbeiten (vgl. Dell'Acqua et al., 2023, S. 17).

Ein erstes Stufenmodell für Veränderungsprozesse durch GenKI im Marketing stellt McKinsey vor (vgl. Harkness et al., 2023). Dieses beschreibt in Stufe 1 die Nutzung von Standard-GenKI-Tools in den Wertschöpfungsprozessen des Marketing. Mit Stufe 2 erfolgt eine begrenzte Anpassung der GenKI-Tools an den Unternehmenskontext und deren systematische Einbindung. In einer dritten Stufe wird die transformative Nutzung von GenKI aufgezeigt, welche auf angepassten GenKI-Lösungen beruht und Prozesse teilweise autark an die KI-Lösung auslagert. In der dritten Stufe des Modells gibt der Mensch die strategischen Leitlinien vor, die Umsetzung erfolgt jedoch durch GenKI-Tools. Der Mensch kann die Wirkungsmechanismen der KI-Tools nicht vollständig nachvollziehen. Die Kontrolle obliegt aber dennoch den Verantwortlichen im Unternehmen.

	ERSTE NUTZUNG VON GENKI LÖSUNGEN	CUSTOMIZED (ANGEPASSTE) GENKI LÖSUNGEN	TRANSFORMATIVE GENKI LÖSUNGEN
Ansatzpunkte für das Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integration von GenKI Software Lösungen in bestehende Prozesse und Arbeitsabläufe</li> <li>Keine Anpassung der GenKI Lösungen an Unternehmensbedürfnisse</li> <li>Inkrementelle Veränderungen in den Bereichen Effektivität und Effizienz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leichte Anpassung der GenKI Software Lösungen an Prozesse und Anwendungsfälle</li> <li>Integration von GenKI und Lösungen der traditionellen KI</li> <li>Prozesse werden systematisch durch KI unterstützt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nutzung eines abgestimmten Bündels aus digitalen und KI Fähigkeiten, inklusive angepasster GenKI Lösungen an unternehmensspezifische Daten</li> <li>Menschen definieren Ziele und überwachen die Erfolge, sind aber nicht mehr an den eigentlichen Erstellungsprozessen beteiligt.</li> </ul>
Beispiele	Verbesserung der Effizienz bei der Erstellung von E-Mails	Verbesserung der personalisierten Kundenkommunikation durch GenKI zur Erstellung von Texten und Bildern. KI entscheidet dann wiederum automatisiert über den Ausspielmechanismus.	Ein KI Modell wird auf Grundlage von internen und externen Informationen trainiert, um Kunden bei einem Problem zu helfen.

**Abb. 1** Entwicklungsschritte bei der Einführung von GenKI im Marketing  
(Quelle: In Anlehnung an Harkness et al., 2023, S. 3)

Im Rahmen dieses Artikels soll die Integration von GenKI in die Wertschöpfungsprozesse von MarKoms in der Praxis dargestellt werden.

## 2. Überblick: GenKI-Einsatz entlang der Wertschöpfungsprozesse in der MarKom

Die Wertschöpfungskette von MarKoms durchläuft im Wesentlichen folgende Prozessschritte (vgl. Abb. 2):

- Planung und Strategieentwicklung:** Festlegung von Zielen und Strategien, wie die Definition der Zielgruppen, die Bestimmung der Kommunikationsziele und die Auswahl geeigneter Kommunikationsinstrumente.
- Kreation und Konzeptentwicklung:** Entwicklung kreativer Inhalte und Konzepte wie beispielsweise Kernbotschaften, Kampagnen oder Always-On Content.
- Produktion:** Erstellung von Inhalten für die Marketingkommunikation, wie Werbespots, Anzeigen oder Social-Media-Posts.
- Mediaplanung:** Auswahl geeigneter Medien (z.B. Print, Online oder Social Media) für die Ausspielung der Marketingkommunikation. Diskriminative KI findet im Kontext des Programmatic Advertisings<sup>1</sup> hier bereits seit Längerem einen breiten Einsatz.
- Erfolgskontrolle:** Messung und Auswertung der Wirksamkeit der Marketingkommunikation. Dazu werden u.a. Kennzahlen wie Reichweite, Aufmerksamkeit oder die Kaufbereitschaft herangezogen. Dieser Prozessschritt nimmt weiter an Bedeutung zu, insbesondere in Fällen, in denen die KI "relativ selbstständig" Tätigkeiten übernimmt.

<sup>1</sup> Zum Programmatic Advertising vgl. Greve und Scheibe (2020).



**Abb. 2** Der Wertschöpfungsprozess in der Marketing-Kommunikation  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Im Wertschöpfungsprozess in der Marketing-Kommunikation hat GenKI insbesondere in den Schritten 1-3 ein sehr hohes Einsatzpotenzial. In den Schritten 4 und 5 hat im Regelfall die diskriminative (analytische / traditionelle / beschreibende) KI (weniger GenKI) einen höheren Stellenwert. Der Begriff "diskriminativ" bezieht sich auf die Fähigkeit von KI-Modellen, Unterschiede zwischen verschiedenen Objekten oder Situationen zu erkennen (Russell et al., 2022, S. 778). Diese basieren häufig auf analytischen und statistischen Modellen und werden in den MarKoms beispielsweise zur Zielgruppenbestimmung oder zur Erfolgskontrolle genutzt.

Anhand von zwei Fallbeispielen werden unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten von GenKI in der Marketingpraxis gezeigt. Bewusst wurden zwei sehr unterschiedliche Fälle gewählt. Im ersten Fall werden Veränderungen in der Marketing- und Kommunikationsabteilung eines weltweit agierenden Technologiekonzerns beschrieben. Im zweiten Fall wird gezeigt, wie eine Professional Service Organisation, in diesem Fall eine Social Media Agentur, GenKI in ihren Wertschöpfungsprozessen einsetzt. Diese unterschiedlichen Voraussetzungen führen logischerweise zu sehr unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen in der Nutzung von GenKI im Wertschöpfungsprozess (vgl. Abb. 2). Auf diesen divergierenden Fallbeispielen werden mittels eines explorativen Ansatzes, gemeinsame Herausforderungen und erste Lösungswege aufgezeigt.

### 3. Fallstudie Unternehmensumfeld. Wie verändert GenKI Prozesse der Marketingkommunikation hin zu mehr Personalisierung?

Diese Fallstudie beleuchtet die 200-köpfige Marketing- und Kommunikationsabteilung eines globalen Technologiekonzerns, die im Rahmen eines Projektes GenKI in ihre Prozesse integriert hat. Die zentrale Herausforderung war, die knappe Ressource von Content-Spezialisten, die zeitnah komplexe, technische Inhalte für sehr unterschiedliche Zielgruppen und für verschiedene Kanäle entwickeln mussten, mittels GenKI zu skalieren. Um die Transformation zu beschleunigen, wurde in diesem Projekt das externe Beratungsunternehmen Rottmann Lab hinzugezogen. Der externe Berater fungierte als zentrale Projektleitung, die neuen Prozesse und Rollen mit einem Kern-Team aus zwölf Mitarbeitern erarbeitete und in einem agilen Ansatz im redaktionellen Prozess erprobte. Das Projekt sollte im laufenden Betrieb zu einer kontrollierten und nachhaltigen Veränderung der mit GenKI unterstützten Prozesse führen, bevor es mittels Schulungen und in einem Buddy-System auf die gesamte Organisation ausgeweitet wird.

Es gab bereits zu Beginn des Projekts ein klar definiertes Mission Statement mit dem Fokus, die Nachhaltigkeits-Bestrebungen besser zu verankern und die technologische

Positionierung im Vergleich zur Konkurrenz zu verdeutlichen. Inhaltliche Kommunikationsschwerpunkte wurden für jede der fünf Zielgruppen heruntergebrochen.

Das Transformationsprojekt ist aktuell noch nicht abgeschlossen und wird in 4-wöchigen Sprints verbessert, auch um den laufenden Betrieb nicht aufzuhalten. Dafür gibt es klar definierte KPIs, welche die Relevanz der Inhalte (z.B. über längere Verweildauer oder höhere Interaktionsraten) für die Zielgruppen prüfen und als kontinuierliches Feedback für das Projektteam dienen.

In drei der fünf definierten Schritte in der Wertschöpfungskette (vgl. Abb. 2) wurde GenKI integriert: Planung und Strategieentwicklung, Kreation und Konzeptentwicklung sowie Produktion.

## **GenKI-Einsatz in der Praxis für eine gesteigerte Personalisierung entlang der Wertschöpfungskette**

### **- Planung und Strategieentwicklung**

Vor der Integration von generativer KI basierte die Kommunikationsstrategie zumeist auf dem Vorjahresplan. Dieser war stark Kampagnen- und Eventgetrieben und häufig wegen Ressourcenmangel im Redaktionsbereich wenig zielgruppenspezifisch.

Um den Anteil an strategischer Kommunikation und langfristig werthaltigen Themen im Kommunikationsmix zu verstärken, wurden Custom GPTs (benutzerdefinierte GPTs) gebaut. Custom GPTs reichern das grundlegende Large Language Model (LLM) um zusätzliche, ausgewählte Informationen und Handlungsanweisungen an, die als Kontext bei der weiteren Verwendung im Hintergrund zur Verfügung stehen und eine Automatisierung von Aktivitäten ermöglichen. Dazu eignen sich Nutzerdaten, Daten aus Fokusgruppen und Zielgruppeninterviews, vergangene Kommunikationsinhalte, Social-Media-Kommentare der jeweiligen Zielgruppen und Zielen, die die Firma mit der Zielgruppe verfolgt. Alle diese Informationen reichern die Custom GPTs an und simulieren im Redaktionsprozess eine der fünf Zielgruppen bei der Planung. Die sog. Zielgruppen-GPTs bringen zielgruppenspezifische Aspekte gezielter in den Redaktionsprozess ein, indem sie bei zentralen Fragestellungen aus der Perspektive der Zielgruppen Antworten liefern und passendes Vokabular (Keywords) bereits im Planungsprozess einsteuern. Die GenKI-gestützte Umsetzung der MarKom-Strategie hat in nur wenigen Wochen signifikante Verbesserungen bei Interaktionsraten und Aufmerksamkeit gebracht. Um eine weitere Verbesserung zu erreichen, ist die Sammlung umfangreicher Rohdaten zu jeder der Zielgruppen aktuell die wichtigste Herausforderung. Deshalb werden zeitnah über 150 Interviews mit Zielgruppenvertretern geführt, um mit diesen Transkripten mehr Datenpunkte für die personalisierte Kommunikation in das Modell einzuführen. Diese können dann beispielsweise auch geografische Unterschiede besser beleuchten, um die Personalisierung in der Kommunikation voranzutreiben.

### **- Kreation und Konzeptentwicklung**

Vor dem Projekt sammelten in dieser Phase wenige, hoch-spezialisierte Redakteure Inhalte bei Themen-Experten. Es gehörte zu deren Qualifikation zu wissen, welche Mitarbeiter im Konzern technisch-attraktive Inhalte in einer verständlichen Sprache für die Allgemeinheit herunterbrechen konnten. Auch hochqualifizierte Ingenieure als

Redakteure stießen hier schnell an Grenzen, da es sich um stark spezialisierte Themenbereiche handelte. Generell gab es auch zu wenig Mitarbeiter mit einem entsprechenden Qualifikationsprofil.

Mit Hilfe von Custom GPTs werden Interviewleitfäden für Experteninterviews im Konzern entwickelt, um zielgruppenspezifischere Inhalte zu generieren. Ein zweiter Custom GPT transformiert die Interviews in verständliche Sprache und fokussiert die Inhalte auf Interessensschwerpunkte. So entstehen mittels GenKI zielgruppenspezifische Fachinhalte. Nebeneffekt ist, dass durch die Nutzung von GenKI eine breitere Gruppe von Redakteuren inhaltlich anschlussfähig wird, weil GenKI auch technisch komplexe Inhalte einfach erklären kann. Die letzten Zahlen zeigen, dass die Interaktionsintensität (gemessen an einem Koeffizienten u.a. aus Verweildauer auf Content-Seiten oder Interaktionen mit Social Media-Inhalten) auf diesen Inhalten sich um ein 20-faches verbessert hat.

## - Produktion

In diesem Abschnitt der Wertschöpfungskette wurde früher typischerweise SEO-optimierter Texte kreiert, Bilder aus der Branding-Datenbank (wiederholt) eingesetzt und schließlich auf Social Media-Kanäle adaptiert. Die Zielgruppen waren breiter gefasst, da die Redakteure keine wirklich spezifischen Inhalte erstellen konnten. Die Produktion von attraktiven digitalen Formaten war schwierig, da sie oft externe Spezialisten erforderten. So entstanden häufig Texte, die sich an alle Zielgruppen richteten und sich für die Amplification (systematische Erhöhung der Reichweiten) wenig eigneten.

Im jetzigen Prozess ist das Amplification-Team bereits in den Kreationsprozess integriert, um optimierte Inhalte, Formate und Kanäle für Zielgruppen zu finden. Auch werden Custom GPTs trainiert, um Texte schnell und konsistent in zielgruppenspezifische Inhalte umzuwandeln, Keywords stärker zu gewichten und auch auf vergangene, interaktionsstarke Inhalte zu referenzieren. Aktuell bringt dies die Herausforderung, dass mehr personalisierte Inhalte bei den Kanalmanagern zu einer stark erhöhten Arbeitsbelastung führt.

Bei der anschließenden Produktion von Bildern und Animationen ist heute eine der größten Herausforderungen der Mangel an Spezialisten, die sich in ausreichender Tiefe mit mehreren GPTs oder externen Tools auskennen. Schnittstellen zwischen den vielzähligen Tools sind zu überwinden und Mitarbeiter zu schulen, um den Produktionsprozess effizienter zu machen. Die Auflösung dieser Schnittstellen-Problematik dürfte allerdings nur eine Frage der Zeit sein, da die Kosteneinsparung durch KI-Automatisierung extrem hoch sein kann.

## - Erfolgskontrolle

GenKI in der Kommunikation führt dazu, dass Nutzer zwar immer noch dieselbe Menge an Inhalten sehen, diese aber relevanter in puncto Ansprache, inhaltlicher Relevanz und visueller Erscheinung ist. Dies zahlt exponentiell auf den digitalen Fußabdruck bei einer Zielgruppe ein und führt dazu, dass auch andere Inhalte in der Search Engine Optimization (SEO) deutlich nach oben rutschen (Stichwort: digital authority). Die Umstellung der Kommunikation schafft für die Erfolgskontrolle laufend neue Datenpunkte, die wiederum für die Personalisierung in der Kommunikation genutzt werden.

Als Ergebnis zeigt sich, dass schnell mehr Mitarbeiter aktiv im Content-Erstellungs-Prozess eingebunden werden können und ihre Produktivität und Qualität mit geringem Lernaufwand steigt. Die Kosten für externe Dienstleister in den Bereichen Kreation, Konzeptentwicklung und Produktion sinken durch die Nutzung von GenKI deutlich und die Performance der MarKom Inhalte steigt massiv: Bei gleichbleibenden Werbebudgets konnte in der Amplification durch eine verstärkte Personalisierung schon nach wenigen Wochen deutlich mehr relevanter Traffic, signifikant längere Verweilzeiten und eine höhere Interaktionsrate gemessen werden.

## 4. Fallstudie Agenturmfeld. Wie verändert GenKI Prozesse der Content-Erstellung?

Diese Fallstudie beleuchtet die Integration von GenKI in der rasch wachsenden Social Media Agentur Justaddsugar GmbH (JAS). JAS positioniert sich als Full Service Social Media Agentur, mit einem starken Fokus auf dem Zusammenspiel aus Strategie und Kreativität. Das Leistungsportfolio umfasst Strategie und Beratung, Konzept und Kreation, Content Produktion und Postproduktion, Paid Media, Kampagnen sowie die nachgelagerte Analyse der Maßnahmen. Die Integration von GenKI in Arbeitsprozesse zielt ab auf: (1) Effizienzsteigerung entlang der Wertschöpfungskette, (2) Qualitätssteigerung in ausgewählten Arbeitsschritten, (3) Ergänzung des Leistungsportfolios um KI-gestützte Produkte und Dienstleistungen und (4) Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit in einer sich schnell entwickelnden Branche.

Die Diffusion von GenKI in der Agentur wird aktiv durch regelmäßige Schulungen aller Mitarbeitenden vorangetrieben, mit dem Ziel, ein Verständnis für den Einsatz der Basis-Tools in der täglichen Arbeit zu schaffen. Eine aktive Nutzung von erweiterten Funktionalitäten oder Spezialtools wird durch interne KI-Botschafter und Spezialisten gefördert. Deren Aufgabe ist das Aufzeigen von Potenzialen innerhalb der jeweiligen Arbeitsbereiche. Aktuell nutzen 60% der Mitarbeitenden mehrfach täglich GenKI Basis-Tools. Dazu gehören unter anderem Langdock, ChatGPT, Midjourney, Dall-E, Runway, ElevenLabs, HeyGen oder Descript. Daneben kommt es verstärkt zum Einsatz von Custom GPTs, die insbesondere auf repetitive Aufgaben abzielen. Custom-GPTs werden eigens durch ein internes Innovation Lab entwickelt.

Als zwei der dominanten Herausforderungen in der Diffusion von GenKI wurden (1) die aktuelle Unsicherheit bezüglich des Datenschutzes und einer unzureichenden DSGVO Konformität der existierenden Basis-Tools und (2) die unternehmensweite Skalierung von Custom GPTs identifiziert. Aufgrund der Tatsache, dass der Großteil der Basis-Tools derzeit in den USA gehostet werden, werden derzeit alle Custom GPTs ohne eine systematische Einbettung von sensiblen Daten (z.B. Kunden- oder Projektinformation) erstellt. Für eine erfolgreiche Skalierung von Custom GPTs in die gesamte Agentur steht ein enormer Veränderungsprozess an. Der Einsatz von GenKI Tools führt schon heute zu einer Anpassung von Arbeitsabläufen in der Produktion von Content sowie der Neudefinition von Kompetenzprofilen. Ziel ist GenKI in allen Prozessen mitzudenken und damit zu einem Teil der Unternehmens-DNA und -Kultur werden zu lassen. In drei der fünf definierten Schritte in der Wertschöpfungskette (vgl. Abb. 2) wird GenKI derzeit aktiv eingesetzt: Planung und Strategieentwicklung, Kreation und Konzeptentwicklung sowie Produktion.

## KI Nutzung entlang der Wertschöpfungskette

### - Planung und Strategieentwicklung

Erste Schritte wurden unternommen, um in der EU gehostete GPTs mit pseudonymisierten Projekt- und Kundeninformationen anzureichern. JAS hat versucht, Kunden Briefings in einem standardisierten Format (Schema F) auswertbar zu machen. Hierbei zeigten sich die Herausforderungen der Sicherstellung der DSGVO-Konformität (d.h. aktuell wird lediglich Langdock als Tool für diesen Schritt verwendet und die Daten werden pseudonymisiert) sowie der unterschiedlichen Datei- und Content-Formate von Briefings. Beides erschwert es Custom GPT-Modellen, konsistent zu arbeiten. Des Weiteren werden Custom GPTs mit Kontextinformationen zu vergangenen Projekten, Informationen über beteiligte Teams und Schlüsselkennzahlen (KPIs) angereichert. Diese projektbasierten, virtuellen Assistenten sollen als Sparringspartner dabei unterstützen, Umsetzungsstrategien und -konzepte zu generieren. Die aktuell größte Herausforderung stellt (1) die Aufarbeitung und Strukturierung der Daten und (2) die Geduld der Nutzer bei schlechten Ergebnissen dar.

Am weitesten verbreitet sind in der Strategie aktuell Custom GPTs, welche zur Vorbereitung von wiederkehrenden Formaten wie Workshops, Schulungen oder Vorträgen dienen. Schulungs-GPTs stellen eine Art Wissensbasis dar, um neuen Mitarbeiter beim generellen Onboarding (Onboarding-GPT) und beim Onboarding zur Arbeit mit GenKI (KI-Playbook) zu helfen. Workshop-GPTs werden dazu genutzt, um Workshops und Vorträge effizient vorzubereiten und meist in Kombination mit Bild- und Videogenerierenden Tools genutzt. Ein Großteil der Nutzung liegt derzeit auch auf den Grundfunktionen, z.B. Übersetzungen, Grammatik- und Rechtschreibprüfung.

### - Kreation und Konzeptentwicklung

KI unterstützt den Bereich Konzept und Kreation in Form von individuellen Assistenten als Sparring für Ideengenerierung. Die Tendenz geht in Richtung einer zunehmenden Spezialisierung von GPTs für sehr spitze Aufgaben und eine Verkettung der Outputs eines GPTs mit dem nächsten Custom GPT. Ideengenerator GPTs fungieren bei JAS beispielsweise als Assistent während der Brainstorming-Sessions. Ergebnisse des Ideengenerator GPTs werden vom Nutzer in den Visual Storyboard GPT eingespeist. Dieser visualisiert Ideen, welche als Grundlage für Präsentationen oder die Kommunikation mit Kreativen in der Agentur oder beim Kunden dient. Ein sehr beliebter Custom GPT ist ein Step-by-Step Guide, der sich auf die Feinjustierung von bereits bestehenden Grundideen fokussiert. Hierbei beantwortet der Nutzer zu Beginn grundlegende (standardisierte) Kontext-Fragen des GPTs und gibt anschließend eine grobe Richtung mit Beispielideen vor. Mit dem Auftrag, die gegebenen Ideen aufzugreifen, mit den abgefragten Kontextinformationen zu kombinieren und Variationen der Grundidee zu erschaffen, werden sehr gute Ergebnisse generiert. Zusätzlich wählt der Nutzer bei jeder Output-Runde seine Favoriten aus, sodass die subjektive Einschätzung des Kreativen die weitere Ideengenerierung steuert. Eine große Herausforderung in der Kreation und der Konzeptentwicklung ist die Visualisierung von Ideen. Wenn es vor bildgebenden GenKI Tools (z.B. Dall-E, Midjourney) noch Stockbilder und gute Bildbearbeitung waren, sind es heute Prompts, die der Idee ein Gesicht geben.

## - Produktion

In Produktion und Postproduktion zeigen sich aktuell die größten Effizienzgewinne durch Automatisierung oder sogar das Wegfallen von Arbeitsschritten. Zwei Beispiele - ein Fotoshooting von Produktbildern sowie die Kürzung eines Video-Podcasts (Long zu Short-Content) sollen nachfolgend zeigen, inwiefern die Nutzung von GenKI Prozesse verändert bzw. Prozessschritte wegfallen. Abbildung 3 zeigt die Gegenüberstellung der Arbeitsschritte Vorproduktion, Produktion und Postproduktion bei einem traditionellen Fotoshooting und GenKI Text zu Bild bzw. Photoshop.

Im Vergleich schneidet bezüglich Authentizität das manuelle Fotoshooting stand jetzt noch leicht besser ab: Feine Details können berücksichtigt und die Interaktion von Licht und Texturen mit dem Produkt kann optimiert werden, wobei die Ausführung abhängig von den Fähigkeiten des Fotografen ist. Die vollständige Kontrolle über jeden Aspekt des Bildes behält der Fotograf, während bei der Arbeit mit GenKI nicht alle kleinsten Details durch gutes Prompting kontrolliert werden können. Dies kann durch eine Nachbearbeitung z.B. mittels Photoshop aber noch verbessert werden.

Der Zeit- und Kostenaufwand ist bei der Arbeit mit GenKI wesentlich geringer. Location-Anreise, Kosten für Modelle, Stylisten oder Raummieter fallen weg und Bilder werden in Minuten erstellt. Jedoch kann das Erstellen einer komplexen Umgebung auch mit vielen Iterationen verbunden sein. GenKI ist zudem viel skalierbarer einsetzbar. Der Output eines Produktionstages aus einem traditionellen Fotoshooting ist limitiert. GenKI-Prompting Skills dagegen sind wesentlich schneller zu erlernen und bietet eine wesentlich höhere Vielfalt an möglichen (von realen bis surrealen) Varianten.

	TRADITIONNELLES FOTOSHOOTING	GENKI TEXT-ZU-BILD UND PHOTOSHOP
Vorproduktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Storyboarding: Skizzen oder visuelle Darstellung der gewünschten Fotos</li> <li>Suche nach Location im Studio oder Outdoor</li> <li>Auswahl von Requisiten und Modellen</li> <li>Organisation der Ausrüstung (Technik aus eigenem Bestand oder Miete)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Storyboarding: Skizzen oder visuelle Darstellung der gewünschten Fotos</li> </ul>
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufbau: Beleuchtung, Requisiten und Produkte arrangieren</li> <li>Fotografieren</li> <li>Regie: Arbeiten mit Modellen oder Anordnung von Requisiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prompting: Beschreibung der angestrebten Umgebung</li> <li>Iteration: Prompts basierend auf den Aufgaben anpassen, um die Ergebnisse zu verfeinern</li> </ul>
Postproduktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auswahl der besten Bilder</li> <li>Bearbeitung im Sinn von Beleuchtung, Farbbebalance anpassen etc.</li> <li>Formatierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auswahl der Bilder, die dem Konzept entsprechen</li> <li>Retusche bzw. Verfeinerung der Bilder</li> <li>Komposition: GenKI Output mit den Produktbildern zusammenführen</li> </ul>

**Abb. 3** Inszenierung von Produktbildern  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Abbildung 4 zeigt die Gegenüberstellung der Arbeitsschritte Vorproduktion, Produktion und Postproduktion für die Kürzung eines Video-Podcasts bei der traditionellen Produktion von Short-Clips im Vergleich zum KI-gestützten Prozess. In Bezug auf Authentizität schneidet die KI gestützte Produktion nach Bewertung sogar besser ab als die

manuelle Auswahl, da das Tool in der Regel alle interessanten Inhalte erkennt. Die manuelle Bearbeitung hängt wiederum stark von der subjektiven Meinung und dem Hintergrund der bearbeitenden Person ab. Die Kontrolle im Sinne der Nachvollziehbarkeit ist durch die Nutzung von KI limitiert. Die Kosten- bzw. Zeiteinsparung bei der KI gestützten Produktion beträgt je nach Kontext ca. 60-80 Prozent im Vergleich zur manuellen Bearbeitung. Das Potenzial zur Skalierbarkeit ist bei der manuellen Bearbeitung limitiert, weil mehr Output mehr Personaleinsatz bedeutet. Bei der Bearbeitung durch GenKI sind die Möglichkeiten zur Skalierung wesentlich mehr, limitiert durch die Länge und Qualität der langen Version als Input.

	TRADITIONELLE CLIP PRODUKTION	KI GESTÜTZTE CLIP PRODUKTION
Vorproduktion	<p><b>Überprüfung und Analyse des Inhalts:</b> Sichtung der Episode; Notizen zu Schlüsselmomenten; Bewertung der Momente im Kontext zum Engagement</p> <p><b>Auswahl der Clips:</b> Identifizierung von 10-15 Segmenten; Überprüfung der Länge; Einholen von Kundenfeedback</p>	<p><b>Upload und Voreinstellungen:</b> Upload der gesamten Episode; Bestimmung der zukünftigen Länge des gekürzten Clips; ggf. Vorbestimmung von Themen durch Tags; Auswahl von Design und Layout von Untertiteln</p> <p><b>Auswahl und Generierung der Clips:</b> Tool stellt gekürzte Version zusammen; manuelles Überprüfen, ob die wichtigsten Themen erkannt wurden; Einholen von Kundenfeedback</p>
Produktion	<p><b>Bearbeitung der Clips:</b> Extrahieren der Segmente; Hinzufügen von Branding- und Entertainment-Elementen; Feinschliff der Bearbeitung; Qualitätssicherung</p>	<p><b>Manuelle Bearbeitung der Clips:</b> Qualitätssicherung durch Prüfung der Inhalte; selektive Anpassung (z.B. Anfang und Ende des Gesprochenen können verändert werden); Textanpassungen bei Untertiteln</p>
Postproduktion	<p><b>Optimierung für soziale Plattformen:</b> Formatanpassungen; Hinzufügen von Untertiteln</p>	Export durch Tool (aktuell: Opus)

**Abb. 4** Kürzung von Video-Podcasts - Long-to-Short Content  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Das größte Potenzial zur Effizienzsteigerung durch Verwendung von GenKI entlang der Wertschöpfungskette zeigt sich in dieser Fallstudie in der Produktion von Kommunikationsinhalten. Hier fallen, wie in den beiden Beispielen gezeigt, nicht nur Arbeitsschritte weg, Arbeitsprozesse werden zudem an die Nachbearbeitung oder Skalierung durch GenKI angepasst. Beispielsweise werden bei Fotoshootings mit Creatoren oder Influencern Grundeinstellungen wie Licht, Haltung und Hintergrund so gewählt, dass eine optimale Weiterverarbeitung durch GenKI Tools möglich ist.

In den Schritten Planung- und Strategieentwicklung sowie Kreation und Konzeptentwicklung tragen Custom GPTs als Sparring bzw. virtuelles Teammitglied zur Ergebnisqualität bei. Aktuell teilen sich bei JAS viele Kundenanfragen in KI-Hype getriebene Anfragen, die explizit die Einbettung von generativer KI fordern und No-KI-Anfragen, die den Einsatz von KI untersagen.

Generell führt die Verfügbarkeit von KI-Tools dazu, dass Fähigkeiten schneller zugänglich sind und beeinflusst zukünftige Rollen in Professional Service Unternehmen.

Jasper Börnsen, der den KI-Kulturwandel als Innovations-Verantwortlicher bei JAS vorantreibt, beschreibt dies als "Leveling the Playing Field": Gut ausgebildete Junior Profile mit handwerklicher Exzellenz im Umgang mit digitalen Tools und KI-Tools erreichen sehr schnell Senior Output Qualität. Das kann im einfachsten Sinn die Visualisierung einer Idee sein, erstreckt sich aber auch auf viele andere Aufgabenfelder.

## 5. Herausforderungen und strategische Implikationen für die Diffusion von GenKI in MarKoms: Handlungsempfehlungen für Manager

Die Herausforderungen der oben gezeigten Entwicklung sind sehr vielfältig und können an dieser Stelle nicht umfassend betrachtet werden. Im Folgenden werden ausgewählte Aspekte beleuchtet, die in beiden Fallbeispielen von besonderer Bedeutung sind und erste Handlungsoptionen abgeleitet.

### 5.1 Klare Kernbotschaften als Leitidee pro Zielgruppe

Mit GenKI verbessert sich die Content Erstellungs-Effizienz, sowohl hinsichtlich individueller Produktivität als auch in puncto Anzahl der mittels GenKI qualifizierten Mitarbeiter. Fehlende fachliche Expertise, Zeitmangel oder fehlende Fähigkeit z.B. ansprechende Texte zu formulieren, fallen im Content-Erstellungs-Prozess weniger ins Gewicht. Somit wächst zum einen die Menge der Contents (Inhaltsbeiträge) und gleichzeitig auch die Menge an Erstellern von Inhalten (Kommunikatoren). Beides führt dazu, dass das Ziel einer konsistenten Kommunikation für eine Zielgruppe immer schwieriger zu erreichen ist.

Eine Möglichkeit, um hier gegenzusteuern, ist die klare kommunikatorische Festlegung der Kernbotschaften pro Zielgruppe z.B. mittels einem sog. Message House. Ein Message House besteht aus einer zentralen Kernbotschaft, 3-5 thematischen Botschaften, die zielgruppenspezifische Themen behandeln und den sog. Proof Points, die fachliche Belege für die getätigten Aussagen zusammentragen (vgl. Fest, 2013; Wohlt, 2021). Das Message House Konzept soll helfen, Inhalte über verschiedene Kanäle, Zielgruppen und Kommunikatoren abzustimmen. Es basiert auf den folgenden Prinzipien:

- Konzentration: Das Message House konzentriert sich auf eine begrenzte Anzahl von Botschaften, die für die Zielgruppe relevant sind.
- Klarheit: Die Botschaften sind klar und verständlich formuliert.
- Konsistenz: Die Botschaften werden konsistent über verschiedene Kanäle hinweg kommuniziert.

## 5.2 Qualitätssicherung von GenKI-Content als zentrale Aufgabe

Wie bereits dargestellt, führt die Verwendung der großen Sprachmodelle zu einem Anstieg der Inhalte und auch der Inhaltsersteller und ggf. auch zu einem Verlust von Verantwortlichkeiten. Um eine konsistente Kommunikation zum Kunden zu ermöglichen, reicht es nicht aus, über geeignete Methoden, wie beispielsweise dem Message House, die Kommunikationsinhalte abzustimmen. Gleichzeitig müssen auch Kontrollmechanismen eingeführt werden, um alle durch GenKI erstellten Inhalte (Text, Bild, Video, Ton) zu überprüfen.

Der Qualitätskontrolle ist insbesondere in den Anfangsphasen höchste Priorität einzuräumen, bis die auf das Unternehmen angepasste Systeme gelernt haben, autonomer zu handeln und Fehler zu reduzieren. Eine zunehmende Abhängigkeit von KI-Systemen und insbesondere, wenn diese guten Leistungen zeigen, wird dazu führen, dass die menschliche Aufmerksamkeit in Bezug auf die auszuführenden Prozesse nachlässt. Dies kann zu einer suboptimalen Leistung insgesamt und zu einer falschen Risikoeinschätzung führen (vgl. LBBW Research, 2023, S. 4). Gezielte KI-Kontroll-Applikationen und-Prozesse sind hier ein Muss.

Generell lässt sich sagen, dass eine KI-gestützte, personalisierte Kommunikation zu einem deutlichen Mehraufwand bei den Funktionen im Bereich Analytics, Amplification und Erfolgskontrolle führen wird. Organisationen müssen sich hierauf vorbereiten und ggf. Kompetenzen aufbauen. Dies zeigte sich deutlich im Fallbeispiel 1.

Neben der Kontrolle der GenKI-erzeugten Inhalte spielt auch eine systematische Qualitätskontrolle über die verwendeten Trainingsdaten eine zentrale Rolle. Es ist unerlässlich, Prozesse zu implementieren, in denen Mitarbeiter Ergebnisse von GenKI strukturell überprüfen und ggf. nach Primärquellen suchen.

## 5.3 Organisationsentwicklung mit agilen Projektansätzen, neuen Rollenmodellen und veränderten Anreizstrukturen

Organisatorische Veränderungen sind notwendig, um das Potenzial von GenKI auszuschöpfen. „Als grobe Faustformel kann vielleicht gesagt werden, dass digitale Transformation aus 30% Technologie und 70% organisatorischer Veränderung besteht.“ (LBBW Research, 2023, S. 4).

GenKI erfordert als Querschnittstechnologie einen Paradigmenwechsel in der Art und Weise, wie Unternehmen Problemlösungen und Wertschöpfung angehen. Dabei spielt die gelebte Kultur auf allen Ebenen eine wichtige Rolle (vgl. Bernstein, 2023). Die beiden Fallstudien haben gezeigt, dass in der aktuellen Transformation agile Projektansätze erfolgsversprechend sind.

Es bietet sich an, in kleineren Einheiten mit einem klaren Projektfokus anzufangen (vgl. Lellouche Tordjman et al., 2024, S. 7). Die Agentur im Fallbeispiel 2 skaliert aus Projektkontexten oder individuell erstellten Custom GPTs über KI-Botschafter. Das Unternehmen in Fallbeispiel 1 startet ebenfalls mit einem agilen Kernteam.

Der pragmatische Ansatz von Ausprobieren und Optimieren bringt die Diffusion in Unternehmen voran. Dabei hat sich das Unternehmen aus Fallbeispiel 1 anfänglich auf Prozesse mit der höchsten Kosten-Nutzen-Relation fokussiert. Auch wenn es sich bei den ersten Schritten zur Einführung von GenKI um Investitionen handelt, so sollten Entscheider immer im Auge haben, welche Kosten durch Risikoaversion und "Nicht-ausprobieren" entstehen. In Fallbeispiel 2 wurde das Sichern der Wettbewerbsfähigkeit in einer sich schnell verändernden Branche als ein zentrales Ziel der Investition in GenKI genannt.

Wie in den Fallstudien beschrieben, ändern neue Wertschöpfungsketten auch Rollenmodelle und Anreizstrukturen. Beispielsweise könnte es passieren, dass in Organisationen die Marketingbudgets durch die Effizienzsteigerung sinken, was ggf. zu einem Ansehensverlust des verantwortlichen Leiters führt. Ähnliches gilt im Agenturumfeld, wenn Kunden beispielsweise andere Entgeltvereinbarungen verlangen als die bisher häufig üblichen Vergütungen auf Stundenbasis. Es bedarf eines Umdenkens hinsichtlich Anreizmechanismen und Erfolgsbewertung.

## 5.4 Verändertes Kompetenzprofil der Mitarbeiter mit einer für Wandel offenen Unternehmenskultur

Abhängig von der jeweiligen Rolle erfordert das sich ändernde Zusammenwirken zwischen Mensch und KI unterschiedliche Kompetenzen, die sich in drei Kategorien unterteilen lassen und jeweils auf nicht KI-spezifische Kompetenzen aufbauen:

- Fachwissen: Grundvoraussetzung, um die Aufgaben fachlich bewältigen zu können und insbesondere auch in der Lernphase von beispielsweise unternehmensspezifischen GPTs relevantes Feedback zur Anreicherung von GenKI Systemen zu geben.
- Wissen über KI-Systeme und deren Nutzung: Kenntnisse über die Grundlagen von GenKI und Datenanalyse sind notwendig, um Tools und ihre Limitationen zu verstehen, mit Tools zu interagieren und aber auch um Vorbehalte abzubauen.
- Gestaltung des Arbeitskontext mit KI-Systemen: Ebenso wie bisher geht es auch in der Arbeit mit KI darum, Arbeits- und Change-Prozesse mit menschlichen und "virtuellen Kollegen" zu begleiten und zu steuern. Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit oder Entscheidungskompetenzen sind auch an der Schnittstelle zu GenKI von Bedeutung. Besonders hervorzuheben ist auch Resilienz und Fehler-toleranz. GenKI ist ein komplexes und neues Feld, das sich mit extremer Geschwindigkeit weiterentwickelt. Unerwartete Auswirkungen oder schlechte Ergebnisse sollten als Möglichkeit zum Lernen und zur Anpassung angesehen werden. Es ist wichtig, eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Verbesserung zu pflegen.

Kompetenzen in der Zusammenarbeit mit KI wurden in einer Publikation von André und Bauer ausführlich dargestellt (vgl. André; Bauer, 2021).

Im Funktionsbereich Kommunikation reicht ein exzellentes Fachwissen alleine nicht mehr aus und Unternehmen müssen diesem Veränderungsprozess durch entsprechende Weiterqualifizierung Rechnung tragen. Die Entscheider aus Fallstudie zwei

machen deutlich, dass Aus- und Weiterbildung ein wesentlicher Faktor in der Wettbewerbsfähigkeit von Professional Services Anbietern ist und Effizienzgewinne in die Weiterqualifikation der Mitarbeitenden investiert werden müssen. Dies gilt sicherlich aber auch analog für alle Unternehmen.

Die Abnahme von Routinetätigkeiten, welche perspektivisch vermehrt durch KI-Lösungen übernommen werden, steigern die Effizienz. Gleichzeitig wird beim Erreichen des 2. und 3. Reifegrads (vgl. Abb. 1) die Anforderung an die Experten in fachlicher als auch in einem Verständnis der KI-Wirkprozesse immer höher, so dass von einem höheren Spezialisierungsgrad in einem Bereich, aber auch der Fähigkeit der Kontextualisierung (T-Shape Profil) ausgegangen werden muss. Für den Marketingbereich spielen veränderte Aufgabenzuschnitte eine große Rolle, da sich auch der kreative Bereich deutlich wandeln wird. Das BCG Henderson Institute zeigt, dass GenKI die Kreativleistung mehr als erwartet verbessert, bei analytischen Problemlösungsfindungen hingegen funktioniert sie schlechter als erwartet (vgl. Cadelon et al., 2023, S. 3).

Um die Diffusion von KI in die Unternehmen weiter voranzubringen hat sich bei JAS (Fallbeispiel 2) gezeigt, dass die Benennung von KI-Botschaftern sehr hilfreich war. Die KI-Botschafter, sollen das Arbeiten mit KI-Tools vorleben und systematisch verbreiten. Dabei sind sicherlich nicht alle Mitarbeiter gleich affin für das Thema.

## 5.5 KI-Kompetenzen von Entscheidern als Treiber für die Diffusion

Zentral für den Unternehmenserfolg ist sicherlich, wie schnell Unternehmen in der Lage sind, eine Integration von KI in die Wertschöpfungsketten systematisch umzusetzen. Eine Studie kommt zu dem Schluss, dass die KI-Kompetenzen von Führungskräften einen wichtigen Einfluss auf den KI-Einsatz in Unternehmen haben. Führungskräfte mit KI-Kompetenzen sind eher bereit, KI-Technologien einzusetzen und die damit verbundenen Potenziale zu nutzen und Anwendungsfälle für ihr Unternehmen zu erkennen (vgl. Feike et al., 2024, S. 14 f.). In der Studie wurden Kompetenzen und Herausforderungen von Unternehmen in verschiedenen KI-Entwicklungsstufen verglichen. Diese lässt den Schluss zu, dass je mehr Entscheider selbst Kompetenzen im KI-Bereich besitzen, umso systematischer erfolgt auch ein Einsatz von KI in den Unternehmensstrukturen. Da der Kommunikationsbereich ein wichtiges Einsatzfeld von GenKI ist (vgl. Chui et al., 2023, S. 12), gilt dies sicherlich auf für Kommunikationsverantwortliche.

Auch ist zu beachten, dass mit dem Einsatz von GenKI die Unsicherheit der Entscheider zunimmt, ggf. selbst obsolet zu werden. Studien prognostizieren, dass Tätigkeiten von Hochqualifizierten potenziell von KI eher automatisiert werden, als Tätigkeiten von Beschäftigten mit geringen oder mittleren Qualifikationen (vgl. Fregin et al., 2023, S. 4).

## 5.6 KI-nutzbare Daten als zentrales Differenzierungsmerkmal

Generative Pre-trained Transformers, allgemein bekannt als GPTs, sind eine Familie von neuronalen Netzwerkmodellen, die die Transformator-Architektur verwenden und GenKI-Anwendungen wie ChatGPT ermöglichen. Unternehmensspezifische und für einzelne Aufgaben benutzerdefinierte (Custom) GPTs gelten gemeinhin für viele Unternehmen als der nächste Schritt im Rahmen der strukturierten und systematischen Nutzung von KI (vgl. Abb 1). Benutzerdefinierte GPTs sind LLMs, die speziell für die Bedürfnisse eines bestimmten Unternehmens oder einer Organisation angepasst wurden. Diese Anpassungen können sich auf die Größe des Modells, die Art der Daten, mit denen es trainiert wurde, oder die Zielfunktion, die es optimieren soll, beziehen. Als Beispiel für einen Custom GPT werden in Fallstudie eins die Zielgruppen-GPTs und in Fallstudie zwei die projekt- oder aufgabenspezifischen (z.B. Visual Storyboard) GPTs genannt.

Benutzerdefinierte GPTs haben eine hohe Flexibilität hinsichtlich der zu unterstützenden Prozesse. Dies kann beispielsweise die Verwendung spezifischer interner und externer Datensätze, die Verwendung bestimmter Algorithmen oder die Anpassung der Architektur des GPTs umfassen. Auch können Unternehmen Anforderung an Sicherheit selbst bestimmen, beispielsweise über Verschlüsselungstechnologien. Eine entsprechende Umsetzung hat auch nicht zu vernachlässigende Hürden, wie die Kosten für das Training des GPT-Systems oder die Notwendigkeit, an vorhandenen Daten in ausreichender Qualität zu gelangen (vgl. Apelman, 2023).

Für die Kommunikation werden möglichst unverarbeitete Materialien, wie Interviews, Fokusgruppen, Befragungen oder Kommentare aus den digitalen Kanälen wichtiger und im großen Stil verwertbar. Diese sind eines der wertvollsten Rohmaterialien, um Custom GPTs gut zu trainieren. Wichtig dabei ist es, dass die Daten anonymisiert sind und die Interviewpartner zustimmen, dass die Inhalte zum Anlernen von GenKI-Modellen genutzt werden dürfen.

Wie Fallstudie zwei zeigt, hat die Qualität der Daten, auf denen ein GenKI-Modell angereichert wird, einen großen Einfluss auf die Qualität seiner Ergebnisse. Ungenau, unvollständige oder verzerrte Daten können zu ungenauen oder irreführenden Ergebnissen führen.

## 5.7 Lösung von Fragen des Datenschutzes und des Daten-Bias

GenKI-Modelle verarbeiten große Mengen an Daten, die persönliche Informationen enthalten. Daher ist es zwingend notwendig, Maßnahmen zu ergreifen, um den Datenschutz zu gewährleisten. Die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) gilt weiterhin und zusätzlich ist seit 2022 die EU-KI-Verordnung in Kraft. Diese wird im Jahr 2024 durch den EU-KI-Act abgelöst. Diese Regelungen stellen Anforderungen an die Transparenz, Fairness und Sicherheit der KI-Systeme und klassifiziert diese nach ihrem Risiko. Die Beachtung dieser Regelungen stellt für viele Unternehmen eine zusätzliche Hürde bei der systematischen Nutzung von KI-Systemen dar, ist aber zumindest im europäischen Kontext unerlässlich. Fallstudie zwei zeigt die Herausforderung des Datenschutzes bei dem Versuch der systematischen Einbettung von Custom GPTs in

Prozesse auf. Einzelne Anbieter versuchen hier den Unternehmen mit entsprechenden Software-Lösungen zu helfen (z.B. Langdock eine DSGVO-konforme KI-Lösung zum Aufbau benutzerdefinierter GPTs).

Für gute Ergebnisse ist wichtig, auch die Qualität der Trainingsdaten zu überprüfen, um mögliche Verzerrungen (Bias) zu minimieren. Ein Bias kann nicht nur auf zuvor existente Verzerrungen im verwendeten Trainingsdatensatz zurückgeführt werden, sondern auch auf die menschliche Beteiligung in jeder Phase der Entwicklung. Eine Übertragung bestehender sozialer Verzerrungen und menschlicher Denkmuster auf eine KI ist infolgedessen grundsätzlich in jedem Entwicklungsschritt möglich. (Herrn et al., 2022, S. 558) Eine Studie konnte auch zeigen, dass Manager weniger tolerant gegenüber Fehlern KI-gestützter Systeme sind, im Vergleich zu Fehlern von Mitarbeitern (vgl. Volkmar et al., 2022, S. 611).

## 6. Schlussbetrachtung

Die vorliegende Arbeit hat einen explorativen Blick auf das Feld von GenKI im Marketingumfeld geworfen und dabei interessante Ansätze und Potenziale aufgezeigt GenKI in der MarkKom Wertschöpfungskette zu integrieren. Jenseits der Auswahl einzelner Tools ergibt sich für die Betriebswirtschaft ein breites Betätigungsfeld, da die Diffusion von GenKI-Lösungen von vielen organisatorischen und prozessualen Faktoren abhängt.

Der rasche Fortschritt in diesem Bereich birgt weiterhin zahlreiche Herausforderungen und ungelöste Fragen, die es zu adressieren gilt. Ein zentraler Punkt, der in diesem Kontext betont werden muss, ist die Notwendigkeit einer vertieften, deskriptiven Analyse.

## Literatur

André, E.; Bauer, W. (2021): Kompetenzentwicklung für Künstliche Intelligenz: Veränderungen, Bedarfe und Handlungsoptionen, URL <https://www.acatech.de/publikation/kompetenzentwicklung-fuer-ki-veraenderungen-bedarfe-und-handlungsoptionen>, Zugriff: 11.12.2023.

Apelman, T. (2023): Benutzerdefinierte GPTs: Ihr Leitfaden für die nächste Stufe der Anpassung, URL <https://www.typtone.ai/de/blog/custom-gpts-your-guide-to-next-level-customization>, Zugriff: 23.12.2023.

Bernstein, A. (2023): How Generative AI Changes Organizational Culture, Harvard-Business-Review-IdeaCast Episode 913.

Candelon, F.; Krayer, L.; Rajendran, S.; Zuluaga Martínez, D. (2023): How People Can Create and Destroy Value with Generative AI, BCG Boston Consulting Group URL <https://www.bcg.com/publications/2023/how-people-create-and-destroy-value-with-gen-ai>, Zugriff: 12.12.2023.

Chui, M.; Hazan, E.; Roberts, R.; Singla, A.; Smaje, K., Sukharevsky, A.; Yee, L.; Zemmel, R. (2023): The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. McKinsey URL <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>, Zugriff: 12.12.2023.

Dell'Acqua, F.; McFowland, E.; Mollick, E.R.; Lifshitz-Assaf, H.; Kellogg, K.; Rajendran, S.; Krayer, L.; Cadelon, F.; Lakhani, K.R. (2023): Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality, SSRN Electron. J., <https://doi.org/10.2139/ssrn.4573321>.

Feike, M.; Bienzeisler, B.; Neuhüttler, J. (2024): Künstliche Intelligenz aus Sicht von Unternehmen: Status quo und Potenziale in der Region Heilbronn-Franken, Frauenhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.

Fest, M. (2013): Message Houses – A technique to improve the clarity of your core brand messages. URL <https://www.smartinsights.com/online-brand-strategy/brand-positioning/message-houses-a-technique-to-improve-the-clarity-of-your-core-brand-messages>, Zugriff: 15.12.2023.

Fregin, M.; Koch, T.; Malfertheiner, V.; Özgül, P.; Stops, M. (2023): Künstliche Intelligenz und Software: Beschäftigte sind unterschiedlich betroffen; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB.

Greve, G.; Scheibe, M. (2020): Programmatic Advertising – Möglichkeiten und Grenzen bei Display-Advertising am Beispiel hedonistischer und utilitaristischer Produkte, in: Boßow-Thies, S., Hofmann-Stölting, C., Jochims, H. (Hrsg): Data-driven Marketing, Springer, Wiesbaden, S. 105-133, [https://doi.org/10.1007/978-3-658-29995-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-29995-8_5).

Harkness, L.; Robinson, K.; Stein, E.; Wu, W. (2023): How generative AI can boost consumer marketing, McKinsey Insights, URL <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/how-generative-ai-can-boost-consumer-marketing>, Zugriff: 23.12.2023.

Herm, L.-V.; Janiesch, C.; Fuchs, P. (2022): Der Einfluss von menschlichen Denkmustern auf künstliche Intelligenz – Eine strukturierte Untersuchung von kognitiven Verzerrungen, HMD Wirtschaftsinformatik, Nr. 59, S. 556-571, <https://doi.org/10.1365/s40702-022-00844-1>.

Kanbach, D. K., Heiduk, L., Blueher, G., Schreiter, M., & Lahmann, A. (2024). The GenAI is out of the bottle: Generative artificial intelligence from a business model innovation perspective. Review of Managerial Science, 18(4), pp. 1189-1220. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00696-z>.

LBBW Research (2023): Generative KI wird die Organisation von Unternehmen verändern URL [https://www.lbbw.de/konzern/research/2023/studien/20230802-lbbw-blickpunkt-generative-ki-wird-organisation-von-unternehmen-veraendern\\_ag415nju2g\\_m.pdf](https://www.lbbw.de/konzern/research/2023/studien/20230802-lbbw-blickpunkt-generative-ki-wird-organisation-von-unternehmen-veraendern_ag415nju2g_m.pdf), Zugriff: 12.12.2023.

Lellouche Tordjman, K., Edison, S., Jesse, E., Keating, K., & Choudhary, K. (2024). Three Ways GenAI Will Transform Customer Experience. BCG Insights. URL <https://www.bcg.com/publications/2024/three-ways-genai-will-transform-customer-experience>, Zugriff: 01.03.2024.

Mollick, E.R. (2023): Reshaping the tree: rebuilding organizations for AI. One Useful Thing, URL <https://www.oneusefulthing.org/p/reshaping-the-tree-rebuilding-organizations>, Zugriff: 02.01.2024.

Russell, S.J.; Norvig, P.; Chang, M. (2022): Artificial intelligence a modern approach, 4. Aufl., Global Edition, Pearson, Boston.

Volkmar, G., Fischer, P. M., & Reinecke, S. (2022). Artificial Intelligence and Machine Learning: Exploring drivers, barriers, and future developments in marketing management. *Journal of Business Research*, 149, 599-614. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.007>.

Wohlt, S. (2021): Message-House-Methode: Botschaften brauchen Klarheit & ein belastbares Fundament, URL <https://www.neulandquartier.de/blog/message-house-methode-botschaften-klarheit>, Zugriff: 10.01.2024.

## Schlüsselwörter

Automatisierung, Artificial Intelligence, Benutzerdefinierte GPT, Custom GPT, Generative Künstliche Intelligenz (GenKI), Kommunikation, Marketing, Personalisierte Kommunikation, Transformation

KI • KÜNSTLICHE INTELLIGENZ • PRODUCT DESIGN • AI • ARTIFICAL INTELLIGENCE DIGITALISIERUNG • LARGE LANGUAGE MODELS • GENERATIVE KI • GENERATIVE AI • BIG DATA • KI • DIGITAL MARKETING INFLUENCER MARKETING • BOTS • VIRTUAL INFLUENCER • ROBOTER • MARKETING ANALYTICS • PRODUCT DESIGN • AI GENERATIVE AI • KI • DIGITALISIERUNG ALGORITHMUS • DIGITAL MARKETING LARGE LANGUAGE MODELS • ARTIFICAL INTELLIGENCE • BOTS • ROBOTER VIRTUAL INFLUENCER • AI • MARKETING ANALYTICS • KÜNSTLICHE INTELLIGENZ EMPFEHLUNGSALGORITHMUS • BIG DATA