

Die Implementierung von künstlicher Intelligenz in Unternehmen hinsichtlich Werbung und Customer-Relationship-Management – Vorteile, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie
an der Ferdinand Porsche FERNFH

Ing. Markus Bauer, BA

51807494

Begutachterin: Ing. Vivien Marx, BA MA

Wien, Mai 2025

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version. Ich bestätige zudem, dass ich den Datenschutz einhalte und etwaiges Datenmaterial, das ich im Zuge meiner Masterarbeit gesammelt habe, nach Abschluss meines Studiums unwiderruflich von meinem Datenspeicher lösche.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'H. Plummer', written in a cursive style.

Wien, Mai 2025

Unterschrift

Zusammenfassung

Die Implementierung künstlicher Intelligenz in Unternehmen verändert zunehmend die Werbe- und Customer-Relationship-Management-Strategien. KI bietet das Potenzial zur Automatisierung von Prozessen, personalisierten Marketingkampagnen und verbesserten Kund_inneninteraktionen. Unternehmen stehen jedoch vor Herausforderungen wie hohen Implementierungskosten, Datenschutzfragen und ethischen Bedenken. Diese Arbeit untersucht die Bedingungen, unter denen KI die Relevanz von Marketingmaßnahmen steigert und die Kund_innenbindung nachhaltig verbessert. Im theoretischen Teil werden die Vorteile, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von KI in Werbung und CRM analysiert. Der empirische Teil basiert auf qualitativen Interviews mit Fachleuten aus der Praxis, um Einblicke in Chancen und Risiken der KI-Implementierung zu gewinnen. Die Ergebnisse zeigen, dass KI insbesondere bei der Automatisierung von Routineprozessen, der zielgerichteten Personalisierung von Inhalten und der datenbasierten Entscheidungsfindung wirksam eingesetzt werden kann. Erfolgsentscheidend sind dabei organisatorische Offenheit, gezielte Schulung, klare Zieldefinition sowie ein verantwortungsvoller Umgang mit Daten. Zudem betonen die Expert_innen die Bedeutung von Vertrauen und Transparenz, um Akzeptanz bei Mitarbeitenden und Kund_innen zu fördern. Handlungsempfehlungen beinhalten unter anderem die Einführung über Pilotprojekte, generationenübergreifende Kompetenzausbildung und die Einhaltung ethischer Standards. Ziel ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zur nachhaltigen Integration von KI in Unternehmensprozesse beizutragen.

Schlüsselbegriffe: Künstliche Intelligenz, Werbung, Customer-Relationship-Management, Personalisierung, Automatisierung, Vertrauen, Datenschutz

Abstract

The implementation of artificial intelligence in companies is transforming advertising and customer relationship management strategies. AI enables process automation, personalized marketing campaigns, and improved customer interactions. However, companies face challenges such as high implementation costs, data privacy concerns, and ethical considerations. This study examines the conditions under which AI enhances the relevance of marketing measures and strengthens customer loyalty. The theoretical part analyzes the advantages, challenges, and success factors of AI in advertising and CRM. The empirical part is based on qualitative interviews with industry experts to gain insights into the opportunities and risks of AI implementation. The findings show that AI is particularly effective in automating routine tasks, enabling targeted personalization, and supporting data-driven decision-making. Key success factors include organizational openness, strategic training efforts, ethical data usage, and the promotion of trust and transparency. Experts emphasized that pilot projects, clear communication strategies, and cross-generational acceptance play a vital role in successful AI integration. The results aim to provide practical recommendations for the effective and responsible use of AI. The goal is to contribute scientific knowledge on the sustainable integration of AI into business processes.

Keywords: Artificial Intelligence, Advertising, Customer Relationship Management, Personalization, Automation, Trust, Data Privacy

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage	3
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	5
2	Theoretischer Hintergrund	6
2.1	Künstliche Intelligenz	6
2.1.1	Begriffsdefinition	7
2.1.2	Abgrenzung und Einsatzfelder der künstlichen Intelligenz	8
2.1.3	Generative KI.....	9
2.1.4	Maschinelles Lernen als Kerntechnologie	10
2.2	Werbung	12
2.2.1	Strategische Entscheidungen im Werbemanagement	12
2.2.2	Werbeformen und ihr Einfluss	14
2.3	Customer-Relationship-Management	15
2.3.1	Begriff und Ursprung	15
2.3.2	Zentrale Aspekte	16
2.3.3	Ziele und Nutzen	17
2.4	Bereiche für den Einsatz von KI in Werbung und CRM	18
2.4.1	Automatisierung und Effizienzsteigerung durch KI.....	18
2.4.2	Personalisierung und zielgerichtete Werbung	19
2.4.3	KI-gestützte Chatbots und Sprachassistenten.....	20
2.4.4	KI und Predictive Analytics in der Werbung und im CRM	20
2.5	Implementierung von KI in Unternehmen	21
2.5.1	Vorteile der Implementierung von KI.....	21
2.5.2	Herausforderungen der KI-Einführung	23
2.6	Künstliche Intelligenz und Vertrauen	24
2.6.1	Die Theorie des geplanten Verhaltens (TBP) von Ajzen (1991)	25
2.6.2	Technology Acceptance Model (TAM) von Davis (1989)	27

2.6.3	Psychologische und ethische Grundlagen von Vertrauen.....	29
3	Methodik	30
3.1	Dokumentation des Vorverständnisses	31
3.2	Erhebungsmethode	32
3.3	Sample und Feldauswahl.....	34
3.4	Durchführung der Erhebung	37
3.5	Auswertungsmethode	41
3.6	Qualitätssicherungsstrategien.....	42
4	Darstellung und Interpretation der Ergebnisse	44
4.1	Wahrnehmung der aktuellen Entwicklungen im Bereich KI	45
4.1.1	Allgemeine Einschätzung	45
4.1.2	Wahrnehmungswandel durch ChatGPT & Co.	47
4.1.3	Chancenwahrnehmung und technologische Potenziale	48
4.1.4	Herausforderungen und Unsicherheiten	49
4.1.5	Ausblick und Entwicklungstrends.....	51
4.2	Zentrale Aspekte des Einsatzes von KI in Werbung	52
4.2.1	Automatisierung und datengetriebene Optimierung	52
4.2.2	Personalisierung und Zielgruppenansprache	53
4.2.3	KI als Kreativassistentz	54
4.2.4	Genutzte KI-Tools zur Kreierung von Werbeinhalten	56
4.2.5	Herausforderungen: Datenschutz und Ethik.....	57
4.2.6	Integration in bestehende Prozesse	58
4.3	Zentrale Aspekte des Einsatzes von KI im CRM.....	59
4.3.1	Datenbasierung und intelligente Segmentierung.....	59
4.3.2	Automatisierung von Prozessen	60
4.3.3	Personalisierung von Kund_innenkommunikation.....	61
4.3.4	Predictive Analytics und Kund_innenbindung.....	62
4.3.5	Chatbots und intelligente Assistenten.....	63

4.3.6	Herausforderungen in der Praxis	64
4.4	Herausforderungen im Spannungsfeld KI und Vertrauen	65
4.4.1	Vertrauen als Voraussetzung für Akzeptanz	65
4.4.2	Transparenz, Schulung und Erklärbarkeit	66
4.4.3	Wahrnehmung der KI durch Kund_innen	67
4.4.4	Ethik, Datenschutz und Verantwortung.....	68
4.4.5	Strategische Anpassung und differenzierte Kommunikation.....	69
4.4.6	Synergien und übergreifende Muster.....	70
4.5	Einführung von KI: Voraussetzungen, Herausforderungen und praxisnahe Handlungsstrategien.....	71
4.5.1	Kulturelle Offenheit und organisationale Grundhaltung.....	71
4.5.2	Generationsübergreifende Akzeptanz und Schulungsbedarfe.....	72
4.5.3	Pilotprojekte, niedrigschwellige Einstiege und Experimentierfreude.	73
4.5.4	Strategische Zieldefinition und klare Kommunikation.....	74
4.5.5	Datenschutz, ethische Grenzen und regulatorische Klarheit	75
4.5.6	Führung als Taktgeber und Vertrauensanker	76
4.5.7	Praxisempfehlungen.....	76
5	Diskussion und Ausblick.....	81
5.1	Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse	81
5.2	Beantwortung der Forschungsfragen	83
5.3	Kritische Reflexion und Würdigung der Studie	87
5.4	Implikationen für die Praxis und Ausblick	89
	Literaturverzeichnis.....	93
	Abbildungsverzeichnis	99
	Tabellenverzeichnis.....	100
	Anhang	

1 Einleitung

Die Einführung von künstlicher Intelligenz (KI) in Unternehmen hat in den letzten Jahren zu einem erheblichen Wandel geführt (Volkmar, Reinecke & Fischer, 2021, S. 360). Unternehmen stehen angesichts der technologischen Entwicklungen vor der Herausforderung, ihre Effizienz zu steigern, ihre Werbestrategien zu optimieren und gezielt ihre Kund_innenbeziehungen auszubauen (Kleiner, Dregger, Goll & Sure-Vetter, 2021, S. 1). KI bietet dabei ein großes Potenzial, indem sie Prozesse automatisiert, große Datenmengen analysiert und personalisierte Werbekampagnen ermöglicht (Dimitrieska, Stankovska & Efremova, 2018, S. 298). Diese auf maschinellem Lernen und Big Data basierenden Technologien transformieren nicht nur die Werbung, sondern auch das Customer-Relationship-Management (CRM), und helfen Unternehmen, ihre Ressourcen effizienter zu nutzen (Heider, Yu, Krischke, Wirth & Fleischer, 2023, S. 282).

Obwohl der Einsatz von KI kein neues Konzept ist, haben die jüngsten Fortschritte in der generativen künstlichen Intelligenz das Potenzial der Technologie auf eine neue Stufe gehoben. Mit der Einführung von ChatGPT wurden die Möglichkeiten von KI erstmals einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Diese Systeme ermöglichen es, Inhalte automatisch zu erstellen, personalisierte Nachrichten zu verfassen und das Verhalten der Kund_innen präzise vorherzusagen (Javaid, Haleem & Singh, 2023, S. 127). Insbesondere in der Werbung und im CRM können solche KI-Anwendungen die Interaktion mit Kund_innen erheblich verbessern, indem sie maßgeschneiderte Inhalte generieren und auf Anfragen rasch reagieren. Dies führt zu einer stärkeren Bindung der Kund_innen und einer höheren Effizienz in den Unternehmensabläufen (Kshetri, Yogesh, Davenport & Panteli, 2023, S. 3).

Im Bereich der Werbung wird das Potenzial von KI besonders deutlich. Durch maschinelles Lernen können Unternehmen riesige Datenmengen in Echtzeit analysieren und so ihre Zielgruppen präziser segmentieren (Dimitrieska et al., 2018, S. 298). Auf diese Weise lassen sich Werbekampagnen zielgerichtet gestalten, da die Werbebotschaften direkt auf die Bedürfnisse und Präferenzen der Konsument_innen zugeschnitten werden (Dimitrieska et al., 2018, S. 298). Die Fähigkeit der KI, das Verhalten von Kund_innen vorherzusagen, ermöglicht es Unternehmen, proaktiv auf Marktveränderungen und Trends zu reagieren, was zu einer deutlichen Steigerung der Effektivität von Werbemaßnahmen führt (De Bruyn, Viswanathan, Beh, Brock & Von Wangenheim, 2020, S. 3). Dabei optimieren KI-Systeme nicht nur den Prozess der Inhaltserstellung, sondern auch deren Verbreitung und Anpassung an sich wandelnde Marktbedingungen (Volkmar et al., 2021, S. 360).

Ein wesentlicher Vorteil der KI in der Werbung liegt in ihrer Fähigkeit zur umfassenden Personalisierung. Herkömmliche Werbemaßnahmen erreichen oft nur einen Teil der Zielgruppe effizient, da sie selten auf individuelle Präferenzen und Bedürfnisse eingehen (Huang & Rust, 2021, S. 42). Mit KI können jedoch Werbeinhalte exakt auf die Interessen der einzelnen Konsument_innen abgestimmt werden. Dies steigert nicht nur die Relevanz der Botschaften, sondern erhöht auch die Wahrscheinlichkeit, dass Kund_innen auf die Werbung reagieren und schließlich Käufe tätigen (Penubelli, 2024, S. 16). Die Automatisierung dieser Personalisierung ist ein entscheidender Schritt, um den Erfolg von Werbemaßnahmen zu maximieren und gleichzeitig die Bindung zu den Kund_innen zu stärken. Personalisierte Inhalte fördern eine intensivere emotionale Verbindung zum Unternehmen, was langfristig die Markenloyalität erhöht (Volkmar et al., 2021, S. 368).

Auch im Bereich des Customer-Relationship-Managements entfaltet KI ihr volles Potenzial. CRM-Systeme, die mit KI ausgestattet sind, versetzen Unternehmen in die Lage, proaktiv auf die Bedürfnisse der Kund_innen einzugehen und individuelle Interaktionen zu gestalten (Huang & Rust, 2021, S. 32). KI-gestützte Technologien wie Chatbots und intelligente Assistenten können rund um die Uhr Anfragen von Kund_innen bearbeiten, Probleme lösen und gleichzeitig personalisierte Empfehlungen aussprechen (Alladi, 2024, S. 48). Dies führt zu einer signifikanten Steigerung der Kund_innenzufriedenheit und einer effizienteren Nutzung der Unternehmensressourcen, da Routineaufgaben automatisiert bearbeitet werden können, während sich Mitarbeiter_innen komplexeren Anliegen widmen (Penubelli, 2024, S. 17). Zudem ermöglicht KI eine detaillierte Analyse des Kund_innenverhaltens und die Vorhersage zukünftiger Interaktionen. Unternehmen können so gezielt Maßnahmen ergreifen, um die Loyalität ihrer Kund_innen zu erhöhen (George, Hovan & Gabrio, 2023, S. 163).

Durch die Automatisierung von CRM-Prozessen kann die langfristige Kund_innenbindung erheblich verbessert werden. Unternehmen haben die Möglichkeit, personalisierte Angebote und Empfehlungen auszusprechen, die auf den bisherigen Interaktionen und Präferenzen der Kund_innen basieren. Diese individualisierten Maßnahmen sorgen dafür, dass sich Kund_innen besser betreut und verstanden fühlen, was die Wahrscheinlichkeit steigert, dass sie dem Unternehmen treu bleiben (Shahid & Li, 2019, S. 30). Ein weiteres Beispiel für den erfolgreichen Einsatz von KI im CRM ist die automatisierte Analyse von Kund_innenfeedback. KI kann unstrukturierte Daten, wie Kund_innenbewertungen oder Social-Media-Posts, auswerten und Unternehmen wertvolle Einblicke in die Meinungen ihrer Kund_innen geben, die für die Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen genutzt werden können (Kshetri et al., 2023, S. 6).

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Trotz der zahlreichen Vorteile, die der Einsatz von KI bietet, stehen Organisationen vor erheblichen Herausforderungen. Eine der größten Hürden ist der mögliche Mangel an Ressourcen und Fachwissen, um komplexe KI-Systeme zu implementieren und effektiv zu nutzen (Kleiner et al., 2021, S. 393). Viele Betriebe verfügen nicht über die finanziellen Mittel oder die technischen Kapazitäten, um die Vorteile von KI vollständig auszuschöpfen (Heider et al., 2023, S. 282). Kund_innen sind jedoch zunehmend sensibel, wenn es darum geht, wie ihre Daten verwendet werden, und es besteht die Gefahr, dass das Vertrauen in die Firmen Schaden nimmt, wenn der Einsatz von KI als intransparent oder invasiv wahrgenommen wird (Mousli, Larras, Bouchetara & Iraten, 2023, S. 156).

Dabei stellt sich heraus, dass ein Großteil der Unternehmen zwar das Potenzial von KI erkennt, aber häufig an der fehlenden strategischen Verankerung in der Unternehmensführung scheitert. Viele Organisationen setzen KI isoliert ein, ohne eine systematische Integration in bestehende Prozesse, was die nachhaltige Wirkung massiv einschränkt (Volkmar et al., 2021, S. 360). Darüber hinaus zeigen qualitative Studien, dass Unternehmen häufig mit unklaren Zielsetzungen und unrealistischen Erwartungen in KI-Projekte starten. Es fehlt an praxisorientierten Konzepten zur effektiven Nutzung von KI in Marketing und CRM, insbesondere im Hinblick auf den tatsächlichen Mehrwert für Kund_innen und Organisation (Volkmar et al., 2021, S. 361).

Im Bereich der Werbung können KI-gestützte Entscheidungen direkten Einfluss auf die Verteilung von Ressourcen und die personalisierte Ansprache von Kund_innen haben. Besonders problematisch ist dabei, dass fehlerhafte Algorithmen oder unausgewogene Datensätze Diskriminierungen hervorrufen und bestimmte Kund_innengruppen benachteiligen können (De Bruyn et al., 2020, S. 3). Unternehmen müssen daher sicherstellen, dass ihre KI-Systeme regelmäßig überwacht und angepasst werden, um ungewollte Verzerrungen zu vermeiden (Kshetri et al., 2023, S. 13). Transparenz und Fairness sollten dabei integrale Bestandteile jeder KI-Strategie sein, um das Vertrauen der Kund_innen zu erhalten und rechtliche Risiken zu minimieren (Shahid & Li, 2019, S. 32). Vertrauen wird definiert als die Bereitschaft, sich in risikobehafteten Situationen auf die Kompetenz, Integrität und das Wohlwollen einer anderen Partei zu verlassen (Mayer, Davis & Schoorman, 1995, S. 712). Vertrauen entsteht hier als Voraussetzung für risikobehaftetes Handeln und wird durch die wahrgenommenen Eigenschaften des Vertrauensnehmers beeinflusst (Mayer et al., 1995, S. 710). Vertrauen ist aus psychologischer Perspektive ein dreidimensionales Konstrukt aus Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit und emotionaler Unterstützung, das soziale Beziehungen und gesellschaftliche Strukturen stärkt (Rotenberg, 2018, S. 2).

Aktuelle wissenschaftliche Beiträge betonen zudem, dass KI-gestützte Werbung ein besonderes Maß an Verantwortlichkeit erfordert, da personalisierte Empfehlungen auf sensiblen Daten beruhen und die Wahrnehmung von Fairness sowie Privatsphäre beeinflussen können (Huang & Rust, 2021, S. 44). Die Erstellung personalisierter Inhalte auf Basis von Kund_innendaten kann sowohl die Effizienz steigern als auch rechtliche und reputative Risiken erhöhen, wenn etwa Vorurteile unbeabsichtigt verstärkt werden (Kshetri et al., 2023, S. 3).

Durch die Automatisierung und Personalisierung von Werbe- und CRM-Prozessen können Unternehmen ihre Effizienz erheblich steigern und gleichzeitig die Bindung zu ihren Kund_innen stärken (Penubelli, 2024, S. 18). Insgesamt lässt sich feststellen, dass KI im Bereich der Werbung und des CRM eine vielversprechende Möglichkeit für Firmen darstellt, ihre Prozesse zu optimieren und gleichzeitig engere Kund_innenbeziehungen aufzubauen. Die Automatisierung und Personalisierung durch KI ermöglicht es, auf die wachsenden Erwartungen ihrer Kund_innen zu reagieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern (Kleiner et al., 2021, S. 393).

Aus der obenstehenden Einleitung ergibt sich somit die zentrale Forschungsfrage:

Unter welchen Bedingungen kann der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) in der Werbung und im Customer-Relationship-Management (CRM) von Unternehmen die Relevanz von Marketingmaßnahmen erhöhen und die Kund_innenbindung nachhaltig verbessern?

Folgende forschungsleitende Fragen lassen sich zur Strukturierung weiter definieren:

- *Welche spezifischen Bereiche der Werbung und des CRM eignen sich besonders für den Einsatz von KI?*
- *Welche Herausforderungen, Chancen und Risiken ergeben sich bei der Implementierung von KI in der Werbung und im CRM?*
- *Wie können Vertrauen und ethische Prinzipien bei der Implementierung von KI-Technologien gefördert werden, um die Akzeptanz zu steigern und nachhaltige Kund_innenbeziehungen zu sichern?*

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Das Ziel der Arbeit ist es, die Forschungslücken in Bezug auf die besonderen Herausforderungen von Unternehmen bei der Implementierung von künstlicher Intelligenz in den Bereichen Werbung und Customer-Relationship-Management aufzuarbeiten. Trotz des umfangreichen Potenzials der KI bleibt unklar, wie sie diese Technologie effektiv nutzen können, um ihre spezifischen Herausforderungen zu überwinden und gleichzeitig die Vorteile zu maximieren.

Die zentralen Herausforderungen, die eine Forschungslücke darstellen, umfassen:

- Einsatzgebiete: Es fehlen wissenschaftliche Erkenntnisse darüber, welche spezifischen Einsatzgebiete und Implementierungsstrategien für Organisationen mit geringen technischen Vorkenntnissen und limitierten Ressourcen geeignet sind.
- Herausforderungen, Chancen und Risiken bei der Implementierung: Obwohl KI ein großes Potenzial bietet, fehlt es an wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen über die spezifischen Herausforderungen, Chancen und Risiken für Unternehmen bei der Einführung von künstlicher Intelligenz.
- Ethische Bedenken und Vertrauen: Die Akzeptanz von KI bei Mitarbeitenden und Kund_innen hängt stark vom Vertrauen in die Systeme ab. Es ist nicht ausreichend erforscht, wie Betriebe dieses Vertrauen aufbauen und erhalten können.

Die wissenschaftliche Bearbeitung dieser Themen kann Geschäftsbetriebe dabei unterstützen, die Potenziale von KI strategisch und nachhaltig zu nutzen, während gleichzeitig Risiken und Barrieren reduziert werden.

2 Theoretischer Hintergrund

Die fortschreitende Entwicklung der Künstlichen Intelligenz (KI) verändert zunehmend die Art und Weise, wie Unternehmen Werbung und Customer-Relationship-Management (CRM) betreiben. KI-Technologien ermöglichen die Automatisierung von Prozessen, die Analyse großer Datenmengen und die Personalisierung von Marketingstrategien. Während diese Fortschritte erhebliche Effizienzsteigerungen und Wettbewerbsvorteile versprechen, stehen Unternehmen vor Herausforderungen wie Implementierungskosten, Datenschutzfragen und ethischen Bedenken.

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die zentralen theoretischen Konzepte der Arbeit. Zunächst wird die Entwicklung der KI im Bereich des maschinellen Lernens und der generativen KI erläutert. Anschließend werden die spezifischen Einsatzbereiche in Werbung und CRM analysiert. Unternehmen nutzen KI, um Werbekampagnen gezielt auszurichten, Kund_innenbedürfnisse vorherzusagen und Interaktionen zu automatisieren. Dabei entstehen jedoch Spannungsfelder zwischen Effizienzsteigerung und Transparenz, insbesondere hinsichtlich algorithmischer Verzerrungen und der Akzeptanz durch Kund_innen und Mitarbeitende.

Ein wesentlicher Aspekt dieses Kapitels ist die Bedeutung von Vertrauen in KI-gestützte Systeme. Datenschutz und Ethik sind entscheidende Faktoren, um die Akzeptanz von KI-Technologien zu gewährleisten. Relevante Vertrauensmodelle werden herangezogen, um zu verstehen, wie Unternehmen glaubwürdige und transparente KI-Lösungen implementieren können.

Abschließend werden ethische und regulatorische Herausforderungen betrachtet, die sich aus der Nutzung von KI ergeben. Unternehmen müssen sicherstellen, dass ihre Systeme nicht nur wirtschaftlich effizient, sondern auch verantwortungsvoll und kund_innenorientiert gestaltet sind. Dieses Kapitel bildet damit die theoretische Grundlage für die empirische Untersuchung der Arbeit und zeigt die zentralen Einflussfaktoren auf, die eine erfolgreiche KI-Integration im Bereich Werbung und CRM ermöglichen.

2.1 Künstliche Intelligenz

Seit den frühen Tagen hat sich die KI stark weiterentwickelt, angetrieben durch Fortschritte in der Rechenleistung, maschinellern Lernen und den Zugang zu großen Datenmengen. Anwendungen wie Sprachassistenten, autonomes Fahren und maschinelle

Übersetzung zeigen die Vielseitigkeit moderner KI-Systeme (Anantrasirichai & Bull, 2022, S. 2).

Ein bedeutender Fortschritt der letzten Jahre ist die Entwicklung der generativen KI, die Inhalte wie Texte, Bilder oder Videos auf Basis von Nutzer_inneingaben erstellen kann. Beispiele sind Sprachmodelle wie GPT und Bildgeneratoren wie DALL-E, die neue Möglichkeiten in der kreativen und industriellen Produktion eröffnen. (Singh, 2023, S. 2). Diese Technologien finden Anwendung in Bereichen wie der Bildbearbeitung, der Texterstellung und der Softwareentwicklung. In der Kreativwirtschaft dient Generative KI häufig als Werkzeug, das Menschen bei der Realisierung ihrer Ideen unterstützt, anstatt die menschliche Kreativität zu ersetzen (Anantrasirichai & Bull, 2022, S. 3).

Die wirtschaftliche Bedeutung von KI zeigt sich in ihrem breiten Einsatzspektrum, das von der Optimierung industrieller Prozesse bis zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle reicht. Unternehmen wie Microsoft nutzen KI zur Analyse von Daten und zur Entwicklung innovativer Produkte, wodurch sie ihre Marktstellung stärken (Bünthe, 2018, S. 7). Im Marketing ermöglicht KI die personalisierte Kund_innenansprache, indem sie präzise auf individuelle Bedürfnisse eingeht. Generative KI erweitert diese Möglichkeiten durch die automatische Erstellung von Inhalten, die auf die Präferenzen der Kund_innen zugeschnitten sind (Anantrasirichai & Bull, 2022, S. 4).

2.1.1 Begriffsdefinition

Künstliche Intelligenz (KI) hat sich in den letzten Jahrzehnten zu einer Schlüsseltechnologie entwickelt, die tiefgreifende Auswirkungen auf Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur hat. KI wird definiert als die Fähigkeit von Maschinen, Aufgaben auszuführen, die normalerweise menschliche Intelligenz erfordern, wie Lernen, Problemlösen und Mustererkennung (Bünthe, 2018, S. 5). Bereits in den 1940er Jahren legte Alan Turing mit seinen Arbeiten zur Berechenbarkeit und dem Turing-Test, einem Verfahren zur Überprüfung intelligenten Verhaltens, die theoretischen Grundlagen für die KI (Humm, Buxmann & Schmidt, 2022, S. 13). Der Begriff „Artificial Intelligence“ wurde 1956 auf dem Dartmouth Workshop eingeführt, wobei die Teilnehmer die These formulierten, dass jeder Aspekt von Intelligenz so präzise beschrieben werden könne, um ihn maschinell zu simulieren (Humm et al., 2022, S. 13).

Trotz dieser frühen Definitionen hat sich die Bedeutung von KI im Laufe der Jahre stark weiterentwickelt. Während in den Anfängen vor allem regelbasierte Systeme dominierten, spielen heute selbstlernende Algorithmen und neuronale Netzwerke eine zentrale

Rolle (Kreutzer, 2023, S. 11). Die Begriffsvielfalt in der Literatur zeigt, dass KI nicht als starres Konzept betrachtet werden kann, sondern sich an neue technologische Entwicklungen anpasst.

2.1.2 Abgrenzung und Einsatzfelder der künstlichen Intelligenz

Ein zentraler Unterschied zwischen KI und traditioneller Automatisierung liegt in der Fähigkeit der KI zu lernen und sich an neue Daten anzupassen. Während Automatisierungssysteme auf festen Regeln basieren, können KI-Systeme durch Algorithmen wie maschinellem Lernen selbstständig Muster erkennen und komplexe Aufgaben bewältigen (Kreutzer, 2023, S. 11). Diese Eigenschaft macht sie besonders wertvoll in datenintensiven Bereichen wie dem Marketing oder der Finanzanalyse, wo sie große Datenmengen effizient verarbeiten und präzise Vorhersagen treffen können (Kreutzer, 2023, S. 3).

Zur genaueren Klassifikation von KI wird häufig zwischen schwacher KI (narrow AI) und starker KI (artificial general intelligence, AGI) unterschieden. Schwache KI bezeichnet spezialisierte Systeme, die für einen bestimmten Aufgabenbereich optimiert sind, etwa Sprachassistenten oder Bilderkennungssoftware (Banholzer, 2020, S. 8). Im Gegensatz dazu beschreibt starke KI eine hypothetische Form der Intelligenz, die darauf abzielt, menschliches Denken in seiner gesamten Komplexität nachzubilden, menschenähnliche Denkprozesse auszuführen und flexibel auf neue Problemstellungen zu reagieren. Bislang existieren jedoch keine praktikablen Ansätze für starke KI (Humm et al., 2022, S. 15). Während Anwendungen der schwachen künstlichen Intelligenz bislang im Vordergrund standen, rücken nun zunehmend Ansätze der starken KI in den Fokus der Forschung (Kreutzer, 2023, S. 74).

Expert_innen gehen davon aus, dass KI-Technologien durch ihre Fähigkeit zum selbstständigen Lernen in absehbarer Zeit eine entscheidende Erkenntnismasse überschreiten werden. Diese Selbstlernmechanismen ermöglichen es einem KI-System, ohne externe Eingriffe allein auf Basis eigener Erfahrungen, Beobachtungen und Schlussfolgerungen sein Wissen kontinuierlich zu erweitern und dadurch seine Problemlösungsstrategien zu verfeinern. Dies könnte eine rasante Intelligenzentwicklung auslösen, die schließlich in eine Superintelligenz mündet – eine Form der Intelligenz, die die menschlichen kognitiven, emotionalen und handlungsbezogenen Grenzen übersteigt. (Kreutzer, 2023, S. 74).

Ein weiteres wesentliches Anwendungsfeld stellt die Bildverarbeitung dar, die es ermöglicht, visuelle Daten zu erfassen, zu analysieren und zu interpretieren. Mithilfe von Algorithmen zur Muster- und Objekterkennung kann KI beispielsweise medizinische Bildanalysen durchführen, Verkehrszeichen in autonomen Fahrzeugen identifizieren oder Gesichter für Zugangskontrollen verifizieren (Kreutzer, 2023, S. 42).

Neben diesen traditionellen Einsatzfeldern wird auch die affektive künstliche Intelligenz immer relevanter. Diese ermöglicht es, emotionale Zustände von Nutzer_innen zu erkennen und darauf zu reagieren, indem beispielsweise Sprachmuster oder Gesichtsausdrücke analysiert werden. Anwendungen dieser Technologie lassen sich insbesondere in der Mensch-Maschine-Interaktion, in der Marktforschung und im Kund_innenservice beobachten (Kreutzer, 2023, S. 359).

2.1.3 Generative KI

Generative künstliche Intelligenz (Generative AI) stellt einen bedeutenden Fortschritt im Bereich der künstlichen Intelligenz dar. Sie ermöglicht die automatische Erstellung von Inhalten, darunter Texte, Bilder, Videos und Audiodateien, und findet Anwendung in vielfältigen Bereichen wie Marketing, Produktentwicklung und Customer-Relationship-Management (Kshetri et al., 2023, S. 2). Besonders für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bietet generative KI Potenziale zur Effizienzsteigerung und Kostensenkung, da durch den gezielten Einsatz dieser Technologie Inhalte automatisiert erstellt und personalisiert werden können (Acar & Gvartz, 2024, S. 1).

Die Marketingbranche profitiert besonders von den Möglichkeiten Generativer KI, da sie die automatisierte Erstellung von Werbeinhalten, Social-Media-Beiträgen und personalisierten E-Mail-Kampagnen ermöglicht. Fortschrittliche Sprachmodelle wie GPT-4 oder Bildgenerierungstechnologien wie DALL-E erlauben eine individualisierte Kund_innenansprache, die auf spezifische Bedürfnisse und Präferenzen zugeschnitten ist (Kshetri et al., 2023, S. 5). Studien zeigen, dass bereits 73 % der Unternehmen in den USA GAI-basierte Marketingtools nutzen, während 44 % besonderes Potenzial in der Automatisierung der Kund_innenkommunikation sehen (Kshetri et al., 2023, S. 4). Zudem führt die Nutzung von KI-gestützten Systemen zu einer signifikanten Verbesserung der Conversion-Rates, da Inhalte schneller, präziser und in höherer Qualität generiert werden können (Jain & Aggarwal, 2020, S. 3969).

Neben dem Marketing zeigt sich das Potenzial generativer KI auch im Bereich des Customer-Relationship-Managements. Unternehmen setzen zunehmend auf KI-

gestützte Chatbots und virtuelle Assistenten, um eine automatisierte und dennoch personalisierte Kund_innenbetreuung zu gewährleisten. Diese Systeme sind in der Lage, natürliche Konversationen zu führen, Kund_innenanfragen effizient zu beantworten und individualisierte Empfehlungen auszusprechen, wodurch sich die Kund_innenzufriedenheit erheblich steigern lässt (Khneyzer, Boustany & Dagher, 2024, S. 3). Darüber hinaus ermöglicht generative KI prädiktive Analysen, die es Unternehmen erlauben, Kund_innenbedürfnisse frühzeitig zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Dies führt nicht nur zu einer verbesserten Kund_innenbindung, sondern auch zu einer Optimierung interner Unternehmensprozesse (Kamalakannan, Kalaiyarasan & Gurumoorthy, 2024, S. 37).

Die Fähigkeit von Generative AI, große Datenmengen zu analysieren und daraus innovative Lösungen zu generieren, stellt für Unternehmen einen erheblichen Wettbewerbsvorteil dar, indem sie Markteinführungszeiten verkürzt und die Qualität neuer Produkte verbessert (Yau, Saad & Chong, 2021, S. 2).

Trotz der zahlreichen Potenziale sind auch Herausforderungen mit dem Einsatz Generativer KI verbunden. Ein zentrales Problem ist die Qualität und Authentizität der generierten Inhalte, insbesondere im Hinblick auf die zunehmende Verbreitung von Deepfake-Technologien, die zur Desinformation und Manipulation genutzt werden können (Kshetri et al., 2023, S. 3). Unternehmen müssen zudem sicherstellen, dass KI-Modelle keine sensiblen oder diskriminierenden Muster aus ihren Trainingsdaten übernehmen, da dies zu rechtlichen und ethischen Problemen führen kann (Bünthe, 2018, S. 33).

2.1.4 Maschinelles Lernen als Kerntechnologie

Ein zentraler Bestandteil moderner KI-Anwendungen ist das maschinelle Lernen (ML). Während ML häufig mit KI gleichgesetzt wird, ist es in Wirklichkeit nur eine Teilmenge des gesamten KI-Feldes. Maschinelles Lernen umfasst Algorithmen, die auf Basis großer Datenmengen trainiert werden, um Muster zu erkennen und selbstständig Entscheidungen zu treffen (Zaidi, Maurya, Grima & Tyagi, 2024, S. 182). Besonders in datenintensiven Bereichen wie Marketing, Gesundheitswesen und Finanzanalyse ermöglicht ML eine effizientere Verarbeitung und Interpretation großer Informationsmengen (Bünthe, 2018, S. 3).

Ein weiteres wichtiges Unterscheidungsmerkmal ist die Abgrenzung zwischen KI und Automatisierung. Während klassische Automatisierung auf vordefinierten Regeln basiert, die festgelegte Abläufe wiederholen, zeichnet sich KI durch die Fähigkeit zur

eigenständigen Anpassung an neue Situationen aus. Beispielsweise folgen herkömmliche Industrieroboter festen Bewegungsmustern, während KI-gesteuerte Roboter in der Lage sind, durch Erfahrung neue Aufgaben zu erlernen und sich an veränderte Bedingungen anzupassen. (Kreutzer, 2023, S. 377)

ML wird insbesondere im Marketing intensiv genutzt, um Kund_innenverhalten vorherzusagen und Marketingkampagnen zu optimieren. Durch den Einsatz von Predictive Analytics können Unternehmen die Kaufwahrscheinlichkeit einzelner Kund_innen berechnen und maßgeschneiderte Angebote in Echtzeit erstellen (King, 2022, S. 115). Darüber hinaus wird ML zur Verbesserung der Personalisierung im digitalen Marketing eingesetzt. Algorithmen analysieren das Nutzer_innenverhalten auf Websites und in sozialen Medien, um relevante Inhalte und Werbeanzeigen automatisch auszuspielen (Jain & Aggarwal, 2020, S. 3970).

Auch in der Kund_innenkommunikation spielt ML eine Schlüsselrolle, insbesondere durch den Einsatz von Chatbots und virtuellen Assistenten. Diese Systeme nutzen Natural Language Processing (NLP), um Kund_innenanfragen zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren. Fortschrittliche ML-Modelle ermöglichen es Chatbots, aus vergangenen Interaktionen zu lernen und ihre Antworten kontinuierlich zu verbessern, wodurch der Kund_innenservice effizienter und personalisierter wird (Khneyzer et al., 2024, S. 5).

Ein weiteres Beispiel für den Einsatz von ML ist die dynamische Preisgestaltung, bei der Algorithmen in Echtzeit Markttrends und Kund_innenverhalten analysieren, um optimale Preise für Produkte und Dienstleistungen festzulegen. Solche Anwendungen ermöglichen es Unternehmen, ihre Umsätze zu maximieren und gleichzeitig auf Marktveränderungen flexibel zu reagieren (Nair & Gupta, 2021, S. 323).

Zusätzlich hat sich ML als unverzichtbare Technologie im Bereich des CRM etabliert. AI-gestützte CRM-Systeme analysieren große Mengen an Kund_innenendaten, um Muster zu erkennen, die für eine bessere Kund_innenbindung genutzt werden können. Unternehmen können so gezielt personalisierte Kommunikation und Angebote entwickeln, die auf individuellen Kund_innenpräferenzen basieren (Gaglani, Naidu, Band, Sharma & Wandhe, 2024, S. 581).

2.2 Werbung

Werbung ist ein zentrales Instrument der Marktkommunikation und spielt eine Schlüsselrolle bei der Vermarktung von Produkten, Dienstleistungen und Ideen. Aus wissenschaftlicher Sicht wird sie als gezielte Kommunikationsform verstanden, die das Verhalten, die Einstellungen oder die Wahrnehmung einer Zielgruppe beeinflussen soll (Kotler, Armstrong, Harris & He, 2022, S. 42). Dies erfolgt durch Botschaften, die den Absatz steigern, das Markenimage stärken oder die Bekanntheit eines Angebots erhöhen sollen (Kotler & Keller, 2015, S. 27). Dabei ist Werbung ein vielschichtiges Phänomen, das ökonomische, psychologische und soziologische Aspekte vereint. Sie fördert nicht nur den wirtschaftlichen Erfolg, sondern prägt auch Konsumkulturen, Markenwahrnehmung, Bedürfniserkennung und den Kund_innennutzen (Kotler et al., 2022, S. 44).

Ein zentrales Merkmal ist die persuasive Funktion. Werbung soll Einstellungen und Verhalten im Sinne des Werbenden beeinflussen (Kotler et al., 2022, S. 722). Dies geschieht etwa durch emotionale oder rationale Ansprache, Wiederholung von Botschaften oder den Einsatz sozialer Normen. Die Psychologie spricht hier vom „Mere Exposure“-Effekt (Boltz & Trommsdorff, 2022, S. 260).

Emotionen wie Freude, Neugier oder Angst werden gezielt genutzt, um eine tiefere Bindung zur Marke aufzubauen und langfristige Loyalität zu fördern (Boltz & Trommsdorff, 2022, S. 112). Gleichzeitig kann Werbung rationale Argumente betonen, etwa zur Funktionalität oder beim Nutzen technischer Produkte (Kotler & Keller, 2015, S. 153).

Die wissenschaftliche Betrachtung von Werbung erfordert eine interdisziplinäre Herangehensweise. Die Betriebswirtschaftslehre analysiert ihre Effizienz und Zielerreichung, während die Kommunikationswissenschaft Gestaltung und Wirkung der Botschaften untersucht (Bruhn, 2014, S. 28). Werbung beeinflusst zudem Konsument_innenverhalten und Entscheidungsprozesse, was ein umfassendes Verständnis ihrer Wirkung erfordert (Boltz & Trommsdorff, 2022, S. 121).

2.2.1 Strategische Entscheidungen im Werbemanagement

Werbemaßnahmen erfordern eine sorgfältige Planung, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Die folgende Abbildung stellt die zentralen Entscheidungen dar, die Unternehmen bei der Entwicklung einer Werbestrategie treffen müssen. Diese umfassen die Definition der Werbeziele, die Budgetierung, die Gestaltung der Werbebotschaft, die Auswahl der Werbekanäle sowie die Erfolgskontrolle (Kotler et al., 2022, S. 715).

Tabelle 1: Entscheidungsbereiche im Werbemanagement

Entscheidungsbereich	Beschreibung
Werbeziele definieren	Festlegung strategischer Ziele
Budgetierung	Auswahl der Budgetierungsmethode
Gestaltung der Botschaft	Entwicklung inhaltlicher Elemente
Auswahl Werbekanal	klassisch oder digital
Erfolgskontrolle	KPI's, A/B-Tests, etc.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler et al. (2022, S. 715)

Ausgangspunkt ist die Festlegung der Werbeziele, die sich an den übergeordneten Marketingstrategien orientieren und festlegen, ob die Kampagne die Markenbekanntheit steigern, das Image verbessern oder den Absatz fördern soll (Kotler et al., 2022, S. 715). Darauf aufbauend erfolgt die Budgetierung, wobei unterschiedliche Methoden wie die Orientierung am Umsatz, die wettbewerbsbezogene Budgetierung oder eine strategische Festlegung eingesetzt werden können (Kotler et al., 2022, S. 721).

Ein weiterer zentraler Schritt ist die Gestaltung der Werbebotschaft, die sowohl informative als auch emotionale Elemente enthalten sollte. Entscheidend ist dabei die Konsistenz über verschiedene Kanäle hinweg, um eine einheitliche Markenkommunikation sicherzustellen (Kotler et al., 2022, S. 726). Die Auswahl der Werbemedien und -kanäle erfolgt auf Basis der Zielgruppe, des Budgets und der Kampagnenziele. Unternehmen können zwischen klassischen Medien wie TV, Print und Radio oder digitalen Kanälen wie Social Media und Suchmaschinenwerbung wählen, wobei eine integrierte Nutzung verschiedener Formate die Werbewirkung verstärken kann (Kotler et al., 2022, S. 729).

Abschließend wird die Werbewirkung gemessen, um den Erfolg der Kampagne zu bewerten. Mithilfe von Marktforschung, KPIs und A/B-Tests wird analysiert, inwiefern die Werbeziele erreicht wurden, und welche Optimierungsmöglichkeiten bestehen. Die enge Verknüpfung aller Entscheidungsbereiche verdeutlicht, dass eine erfolgreiche Werbestrategie eine ganzheitliche und präzise abgestimmte Planung erfordert (Kotler et al., 2022, S. 736).

Zur theoretischen Fundierung der Werbewirkung leisten auch psychologische Modelle einen wichtigen Beitrag. Die Theory of Planned Behavior (TPB) von Ajzen (1991, S. 181) erklärt das Verhalten von Konsument_innen anhand ihrer Einstellungen, subjektiven Normen und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle. Diese Faktoren beeinflussen maßgeblich, ob Werbebotschaften zu einer tatsächlichen Handlung – etwa einem Kauf

– führen. Ergänzend dazu beschreibt das Technology Acceptance Model (TAM) von Davis (2024, S. 2), wie die wahrgenommene Nützlichkeit und Benutzerfreundlichkeit digitaler Technologien die Akzeptanz von Online-Werbung beeinflussen. Diese Modelle sind insbesondere für die Gestaltung digitaler Werbemaßnahmen relevant, da sie Einblicke in die Wirkung technologiebasierter Kommunikation liefern.

2.2.2 Werbeformen und ihr Einfluss

Unternehmen greifen auf verschiedene Werbeformen zurück, um ihre Marktpresenz auszubauen, Produkte zu bewerben und gezielt Kund_innen anzusprechen. Die Wahl der passenden Strategie richtet sich dabei nach der Zielgruppe, den Unternehmenszielen sowie dem verfügbaren Budget.

Eine weit verbreitete Form ist die klassische Medienwerbung. Dazu zählen Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften, Werbespots im Fernsehen und Radio sowie Plakate im öffentlichen Raum. Sie erzielt eine besonders hohe Reichweite und wird vor allem von großen Unternehmen eingesetzt, die ein breites Publikum erreichen möchten (Bruhn, 2014, S. 6). Printmedien sprechen dabei insbesondere Zielgruppen an, die weniger digital unterwegs sind, während Außenwerbung an stark frequentierten Orten wie Bahnhöfen für maximale Sichtbarkeit sorgt (Kotler et al., 2022, S. 731).

Mit dem digitalen Wandel hat die Onlinewerbung stark an Bedeutung gewonnen. Ob über Suchmaschinen, soziale Netzwerke oder Banner auf Webseiten, digitale Werbung ermöglicht eine präzise Zielgruppenansprache durch datenbasiertes Targeting und macht den Erfolg von Kampagnen messbar (Kotler & Keller, 2015, S. 640). Gleichzeitig profitieren vor allem kleinere und mittlere Unternehmen von der Interaktivität und Kosteneffizienz digitaler Formate (Boltz & Trommsdorff, 2022, S. 148). Dabei spielen die individuellen Einstellungen der Nutzer_innen eine zentrale Rolle, denn laut der Theory of Planned Behavior nach Ajzen (1991, S. 181) beeinflussen Einstellungen gegenüber einem Verhalten sowie wahrgenommene Kontrolle wesentlich die Absicht, sich diesem Verhalten zuzuwenden, etwa dem Klick auf eine Werbeanzeige.

Eine besonders persönliche Form der Ansprache bietet das Direktmarketing. Über Kanäle wie E-Mail, Post oder Telefon werden Kund_innen individuell angesprochen, um die Bindung zu stärken und Wiederholungskäufe zu fördern. Der direkte Kontakt erlaubt es, gezielt auf das Konsumverhalten einzugehen und passgenaue Angebote zu unterbreiten (Kotler & Keller, 2015, S. 659). Hierbei ist auch die Nutzer_innenakzeptanz technischer Schnittstellen relevant. Das Technology Acceptance Model nach Davis & Granić

(2024, S. 3) zeigt, dass insbesondere die wahrgenommene Nützlichkeit und Benutzer_innenfreundlichkeit von Kommunikationssystemen ausschlaggebend dafür sind, ob Konsument_innen diese als positiv empfinden und bereit sind, mit ihnen zu interagieren.

Ergänzt wird dies häufig durch verkaufsfördernde Maßnahmen wie Rabatte, Gutscheine oder Treueprogramme, die vor allem im Einzelhandel eingesetzt werden, um kurzfristige Kaufanreize zu schaffen (Kotler et al., 2022, S. 637). In Kombination mit anderen Werbemaßnahmen lassen sich so noch stärkere Effekte erzielen (Bruhn, 2014, S. 4).

Auch die Öffentlichkeitsarbeit spielt eine zentrale Rolle im Kommunikationsmix. Pressemitteilungen, Sponsoring oder Kooperationen mit Influencer_innen tragen dazu bei, das Image eines Unternehmens langfristig zu stärken (Kotler et al., 2022, S. 749). Da diese Maßnahmen oft nicht direkt als Werbung wahrgenommen werden, gelten sie als besonders glaubwürdig (Bruhn, 2014, S. 4). Dies deckt sich mit Erkenntnissen der Theory of Planned Behavior, die darauf hinweist, dass soziale Normen, also die wahrgenommene Meinung anderer, einen erheblichen Einfluss auf Verhaltensabsichten haben können (Ajzen, 1991, S. 182).

2.3 Customer-Relationship-Management

2.3.1 Begriff und Ursprung

Customer-Relationship-Management (CRM) ist eine kund_innenorientierte Geschäftsstrategie, die das Ziel verfolgt, langfristige, profitable und wertsteigernde Kund_innenbeziehungen zu etablieren und systematisch zu verwalten. In den letzten Jahrzehnten hat sich CRM von einer einfachen Datenverwaltungslösung zu einer umfassenden Unternehmensphilosophie entwickelt, die darauf ausgerichtet ist, sämtliche Kund_inneninteraktionen über verschiedene Kanäle hinweg zu koordinieren und zu optimieren (Kotler et al., 2022, S. 227).

Der Begriff CRM entstand in den 1990er Jahren im Zuge der technologischen Entwicklungen, die es Unternehmen ermöglichten, Kund_innendaten systematisch zu erfassen, zu speichern und für strategische Geschäftsentscheidungen nutzbar zu machen. Während CRM anfänglich in erster Linie als Softwarelösung zur Verwaltung von Kund_innenkontakten betrachtet wurde, umfasst es heute weit mehr als die bloße Organisation von Kund_innendaten. Es integriert verschiedene Geschäftsprozesse aus Marketing, Vertrieb und Kund_innenservice, um Unternehmen dabei zu unterstützen, fundierte, datenbasierte Entscheidungen zu treffen und die Kund_innenzufriedenheit zu steigern (Kotler et al., 2022, S. 229).

Durch den technologischen Fortschritt und die Einführung von Big Data, künstlicher Intelligenz und automatisierten Systemen hat sich das moderne CRM erheblich weiterentwickelt. Unternehmen können heute durch datengetriebene Analysen gezielt auf Kund_innenbedürfnisse eingehen und personalisierte Strategien zur Kund_inneninteraktion implementieren. Insbesondere mit der zunehmenden Digitalisierung von Geschäftsprozessen und dem veränderten Konsument_innenverhalten gewinnt CRM weiterhin an Bedeutung. Der strategische Fokus hat sich dabei von einer reaktiven Verwaltung hin zu einer proaktiven Kund_innenpflege verlagert, die auf langfristige Kund_innenbeziehungen und die Maximierung des Customer Lifetime Value (CLV) abzielt (Kotler & Keller, 2015, S. 168).

2.3.2 Zentrale Aspekte

Customer-Relationship-Management (CRM) ist ein strukturierter Prozess zur Steuerung von Kund_inneninteraktionen mit dem Ziel, langfristige Bindungen aufzubauen und den Unternehmenswert zu steigern (Kotler et al., 2022, S. 63). Im Zentrum steht dabei die konsequente Kund_innenorientierung als strategischer Leitgedanke, denn langfristige Beziehungen gelten als wirtschaftlich vorteilhafter als kurzfristige Transaktionen. Unternehmen mit starkem CRM-Ansatz richten ihre Aktivitäten gezielt auf die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kundschaft aus (Kotler & Keller, 2015, S. 168). Eine wichtige Grundlage bildet dabei die datengestützte Entscheidungsfindung. Durch die systematische Erhebung und Analyse von Informationen wie Kaufverhalten, Präferenzen oder demografischen Merkmalen können individuelle Marketingmaßnahmen und passgenaue Kund_innenansprachen entwickelt werden (Kotler et al., 2022, S. 227). Darüber hinaus ermöglicht CRM die Integration verschiedener Geschäftsbereiche wie Marketing, Vertrieb und Kundenservice, die auf eine gemeinsame Datenbasis zugreifen und so abgestimmte Maßnahmen ergreifen können (Kotler & Keller, 2015, S. 168). Moderne CRM-Systeme setzen dabei zunehmend auf Automatisierung, um Prozesse effizienter zu gestalten, etwa durch automatisierte E-Mail-Kampagnen, Vertriebssteuerung oder digitale Kundenservice-Tools wie Chatbots und Self-Service-Portale (Kotler et al., 2022, S. 229). Gleichzeitig schafft CRM die Grundlage für eine personalisierte Ansprache, bei der Unternehmen mithilfe von Predictive Analytics vorhersagen können, welche Angebote für einzelne Kund_innen relevant sind, und diese gezielt ausspielen (Kotler & Keller, 2015, S. 160). Schließlich lässt sich durch CRM auch der Erfolg der Kund_innenbeziehungen messen und steuern, etwa anhand von Kennzahlen wie dem Customer Lifetime Value, der Churn-Rate oder der Kund_innenzufriedenheit (Kotler et al., 2022, S. 72).

2.3.3 Ziele und Nutzen

Das übergeordnete Ziel des Customer-Relationship-Managements (CRM) besteht darin, langfristige und profitable Kund_innenbeziehungen aufzubauen. Durch den gezielten Einsatz von CRM-Systemen können Unternehmen ihre Kund_inneninteraktionen optimieren, individuelle Marketingstrategien entwickeln und eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen (Kotler et al., 2022, S. 64).

2.3.3.1 Steigerung der Kund_innenzufriedenheit

Unternehmen, die einen hohen Kund_innennutzen und exzellenten Service bieten, stärken die Kund_innenloyalität und erzielen langfristig Wettbewerbsvorteile (Kotler et al., 2022, S. 64). Eine hohe Kund_innenzufriedenheit wird nicht nur durch die Qualität von Produkten und Dienstleistungen beeinflusst, sondern auch durch die Personalisierung der Kund_innenkommunikation. Insbesondere KI-gestützte CRM-Systeme ermöglichen eine tiefgehende Analyse von Kund_innenpräferenzen und bieten maßgeschneiderte Angebote, die den individuellen Bedürfnissen gerecht werden (Zaidi et al., 2024, S. 26).

2.3.3.2 Erhöhung der Kund_innenbindung

Unternehmen setzen verstärkt auf personalisierte Kund_innenbindungsprogramme, um langfristige Beziehungen zu etablieren. Dazu gehören individuelle Rabatte, exklusive Mitgliedschaftsvorteile und gezielte Anreizsysteme, die die Wiederkaufsraten signifikant steigern (Kotler & Keller, 2015, S. 173). Die Nutzung von Kund_innendaten ermöglicht eine differenzierte Segmentierung und zielgerichtete Kommunikation, wodurch Unternehmen ihre Abwanderungsraten senken und nachhaltiges Wachstum fördern (Kotler et al., 2022, S. 118).

2.3.3.3 Optimierung der Vertriebsprozesse

Ein weiterer zentraler Nutzen von CRM liegt in der Effizienzsteigerung der Vertriebsprozesse. CRM-Systeme helfen Unternehmen, potenzielle Kund_innen (Leads) zu identifizieren, Verkaufschancen gezielt zu nutzen und individuelle Verkaufsstrategien zu entwickeln (Kotler et al., 2022, S. 226). Besonders der Einsatz von künstlicher Intelligenz trägt dazu bei, den Vertrieb zu beschleunigen, Kosten zu senken und Konversionsraten zu optimieren (Casillas & Martínez-López, 2010, S. 1).

2.3.3.4 Steigerung des Customer Lifetime Value (CLV)

Durch den Einsatz von CRM wird zudem der Customer Lifetime Value (CLV) maximiert. Unternehmen können gezielte Cross-Selling- und Up-Selling-Strategien einsetzen, um Kund_innen zusätzliche Produkte oder höherwertige Dienstleistungen anzubieten, was den langfristigen Kund_innenwert erheblich steigert (Kotler & Keller, 2015, S. 18). Die Analyse des CLV ermöglicht eine strategische Ressourcenallokation, wodurch Marketing- und Vertriebsbudgets effizienter genutzt werden können (Kotler & Keller, 2015, S. 42).

2.3.3.5 Datenbasierte Marktbearbeitung

Durch die systematische Erfassung und Analyse von Kund_innendaten lassen sich Markttrends und Verhaltensmuster frühzeitig erkennen. Unternehmen können ihre Marketingstrategien entsprechend anpassen, um schneller auf Veränderungen zu reagieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern (Kotler et al., 2022, S. 229). Künstliche Intelligenz ermöglicht hierbei die Verarbeitung großer Datenmengen und die Identifikation von Mustern, die eine noch präzisere Kund_innenansprache ermöglichen (Zaidi et al., 2024, S. 35).

2.4 Bereiche für den Einsatz von KI in Werbung und CRM

Die rasante Entwicklung der künstlichen Intelligenz (KI) hat tiefgreifende Veränderungen in der Werbeindustrie und im Customer-Relationship-Management (CRM) bewirkt. Unternehmen nutzen KI-Technologien, um Marketingprozesse zu automatisieren, personalisierte Werbekampagnen zu gestalten und die Effizienz der Kund_innenkommunikation zu maximieren. Die Integration von KI in Werbung und CRM ist eine zentrale strategische Komponente für Unternehmen weltweit (Kotler et al., 2022, S. 141).

2.4.1 Automatisierung und Effizienzsteigerung durch KI

Eine der wichtigsten Anwendungen von KI in der Werbung ist die datengetriebene Automatisierung und Optimierung von Kampagnen. Programmatic Advertising ist ein herausragendes Beispiel für die Nutzung von KI, um Anzeigen effizient zu platzieren und das Budget gezielt einzusetzen. Mithilfe von maschinellem Lernen und Echtzeitdaten können Werbeanzeigen zum optimalen Zeitpunkt geschaltet und an die richtige Zielgruppe ausgespielt werden (Kreutzer, 2023, S. 325). Diese datengetriebene Strategie verbessert

nicht nur die Effizienz von Werbekampagnen, sondern erhöht auch die Relevanz der Anzeigen für die Konsument_innen, was zu höheren Conversion-Rates führt (Zaidi et al., 2024, S. 67).

Auch im CRM-Bereich bietet KI weitreichende Automatisierungsmöglichkeiten, insbesondere bei der Analyse von Kund_inneninteraktionen. KI-gestützte CRM-Systeme ermöglichen es Unternehmen, Daten aus verschiedenen Interaktionen zu analysieren und darauf basierend individuelle Empfehlungen und Lösungen anzubieten. Diese Systeme ermöglichen eine personalisierte Kommunikation über verschiedene Kanäle hinweg, wodurch sich eine tiefere Kund_innenbindung und ein verbessertes Kund_innenerlebnis erzielen lassen (Khneyzer et al., 2024, S. 6).

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die Automatisierung von Routineaufgaben. KI kann Aufgaben wie das Erstellen von E-Mail-Kampagnen, die Segmentierung von Zielgruppen und die Bearbeitung von Kund_innenanfragen automatisieren. Dadurch lassen sich Zeit und Ressourcen sparen, während gleichzeitig die Qualität der Kund_inneninteraktionen erhöht wird. Zudem entlastet diese Automatisierung Mitarbeitende, sodass sie sich auf strategisch wertvollere Aufgaben konzentrieren können (Gaglani et al., 2024, S. 580).

2.4.2 Personalisierung und zielgerichtete Werbung

Moderne KI-Systeme ermöglichen es Unternehmen, hochgradig personalisierte Werbeanhalte zu erstellen. Dies geschieht durch die Analyse großer Datenmengen (Big Data), die Aufschluss über die Interessen, Vorlieben und das Kaufverhalten der Konsument_innen geben (Kotler & Keller, 2015, S. 662).

Ein zentrales Beispiel ist der Einsatz von KI im E-Mail-Marketing, bei dem Inhalte automatisch an das Verhalten des Empfängers angepasst werden. Auch in Social Media- und Suchmaschinenwerbung erlaubt KI eine hyperpersonalisierte Kund_innenansprache, indem Anzeigen in Echtzeit an die Interessen der Nutzer_innen angepasst werden (King, 2022, S. 13).

Im CRM-Bereich ist die Personalisierung besonders relevant, da Unternehmen mit KI-gestützten Customer-Data-Plattformen (CDPs) dynamische Kund_innensegmentierungen durchführen können. Diese Systeme analysieren demografische, verhaltensbezogene und transaktionale Daten, um maßgeschneiderte Angebote und Inhalte zu generieren. Dadurch können Organisationen individuelle Erlebnisse schaffen, die das Vertrauen und die Loyalität der Kund_innen fördern (Yau et al., 2021, S. 3). Eine verbesserte

Personalisierung trägt somit maßgeblich zur Erhöhung der Kund_innenzufriedenheit und zur langfristigen Bindung bei (Zaidi et al., 2024, S. 6).

2.4.3 KI-gestützte Chatbots und Sprachassistenten

Neben der Automatisierung und Personalisierung spielt KI auch eine zunehmend große Rolle in der direkten Kund_innenkommunikation. Unternehmen setzen KI-gestützte Chatbots und virtuelle Assistenten ein, um Kund_innenanfragen in Echtzeit zu beantworten und Kaufentscheidungen zu beeinflussen (Kotler et al., 2022, S. 143).

Ein Beispiel ist der Einsatz von Sprachassistenten wie Amazons Alexa oder Google Assistant, die es Unternehmen ermöglichen, gezielte Werbebotschaften direkt in den Alltag der Konsument_innen zu integrieren. Durch sprachgesteuerte Werbung können Kund_innen mit Produkten interagieren und diese sogar per Sprachbefehl bestellen (Bünthe, 2018, S. 38).

Auch im CRM sind KI-gestützte Chatbots eine Schlüsseltechnologie. Sie ermöglichen automatisierte Kund_inneninteraktionen, indem sie individuelle Empfehlungen geben, FAQs beantworten und sogar Zahlungsvorgänge unterstützen. Unternehmen profitieren dadurch von einer 24/7-Kund_innenbetreuung, die die Kund_innenzufriedenheit erheblich steigert (Kamalakannan et al., 2024, S. 35).

2.4.4 KI und Predictive Analytics in der Werbung und im CRM

Ein bedeutender Einsatzbereich von KI ist die Predictive Analytics. KI-Systeme analysieren historische Daten, um zukünftige Kaufentscheidungen vorherzusagen und entsprechende Werbestrategien zu optimieren (Kotler et al., 2022, S. 141).

Im CRM-Bereich ist Predictive Analytics besonders wertvoll, da sie Unternehmen ermöglicht, frühzeitig auf potenzielle Kund_innenabwanderungen zu reagieren. KI-Systeme analysieren vergangene Interaktionsmuster und identifizieren Kund_innen, die möglicherweise abwandern könnten. Auf Basis dieser Erkenntnisse können Unternehmen gezielte Maßnahmen ergreifen, um die Kund_innenbindung zu stärken, z. B. durch personalisierte Rabattangebote oder exklusive Treueprogramme (Christiansen & Škrinjarić, 2021, S. 366).

2.5 Implementierung von KI in Unternehmen

2.5.1 Vorteile der Implementierung von KI

Die Nutzung von KI in Werbung und CRM bringt eine Vielzahl von Vorteilen mit sich, die es Unternehmen ermöglicht, sowohl ihre operativen als auch strategischen Ziele effizienter zu erreichen. Die Möglichkeit, automatisierte Prozesse und personalisierte Kund_inneninteraktionen zu implementieren, bildet dabei das Kernpotenzial von KI (Kreutzer, 2023, S. 45). Die Technologie ermöglicht es, Arbeitsabläufe zu optimieren und gleichzeitig individuelle Kund_innenerlebnisse zu verbessern (Acar & Gvirtz, 2024, S. 1).

In der Werbung und im CRM nutzen Firmen zunehmend KI, um personalisierte Erlebnisse zu schaffen und gleichzeitig Routineprozesse zu automatisieren. KI-basierte Systeme sind in der Lage, aus Kund_inneninteraktionen zu lernen und diese Informationen zu nutzen, um Entscheidungen in Echtzeit zu treffen (Kreutzer, 2023, S. 120). So kann zum Beispiel ein Chatbot Anfragen von Kund_innen bearbeiten, und dabei gleichzeitig lernen, um immer genauere Antworten zu geben (Khneyzer et al., 2024, S. 3).

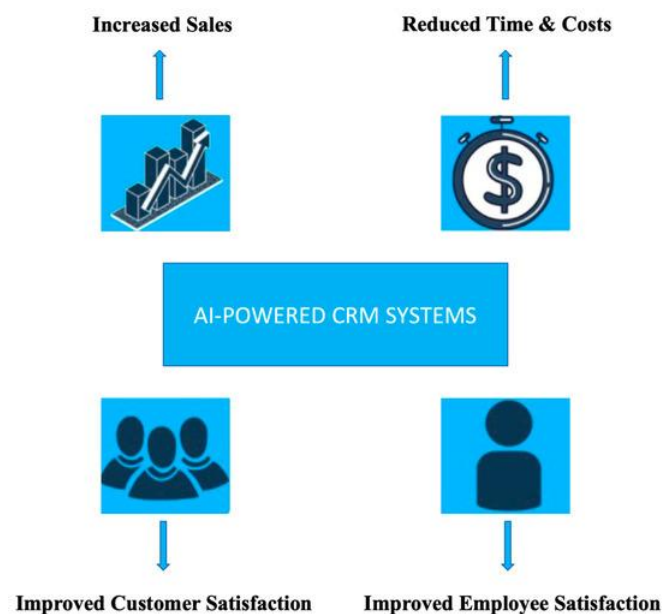


Abbildung 1: AI powered CRM systems (Kamalakaran et al., 2024, S. 34)

Abbildung 1 zeigt die zentralen Komponenten von KI-gestützten CRM-Systemen, die darauf abzielen, Kund_innenbeziehungen effizienter und personalisierter zu gestalten. Solche Systeme nutzen fortschrittliche Algorithmen, um Kund_innendaten in Echtzeit zu analysieren, Interaktionen zu personalisieren und Prozesse wie Anfragenbearbeitung,

Lead-Scoring und Vorhersage von Kund_innenverhalten zu automatisieren. Diese Automatisierung ermöglicht es Unternehmen, Arbeitsabläufe zu optimieren und Kund_innenanliegen schneller und präziser zu bearbeiten, wodurch die Kund_innenzufriedenheit und -bindung signifikant gesteigert werden können (Kamalakannan et al., 2024, S. 34).

Ein wesentlicher Vorteil von KI liegt in ihrer Fähigkeit, Routineprozesse zu automatisieren und dadurch die betriebliche Effizienz erheblich zu steigern. Dies gilt insbesondere für die Automatisierung von Aufgaben (Zaidi et al., 2024, S. 67).

Auch im CRM bietet die Automatisierung durch KI erhebliche Effizienzvorteile. Mithilfe von Chatbots, die auf Natural Language Processing basieren, können Kund_innenanfragen rund um die Uhr beantwortet werden, was den Kund_innenservice entlastet und gleichzeitig die Reaktionszeit auf ein Minimum reduziert. Diese Systeme sind in der Lage, komplexe Anfragen zu verstehen und personalisierte Antworten zu geben, ohne dass menschliches Eingreifen erforderlich ist (Yau et al., 2021, S. 3). Für Betriebe ist dies besonders vorteilhaft, da die Ressourcen effizienter genutzt werden können, was zu einer deutlichen Kostenreduktion führt.

Neben der Effizienzsteigerung spielt die Personalisierung eine zentrale Rolle bei der Implementierung von KI im CRM und der Werbung. Durch den Einsatz von KI können Unternehmen das Verhalten und die Vorlieben ihrer Kund_innen detailliert analysieren und darauf basierend maßgeschneiderte Angebote und Marketingbotschaften entwickeln (Gentsch, 2018, S. 190). Diese Form der personalisierten Ansprache trägt dazu bei, die Kund_innenbindung zu stärken, da die Kund_innen das Gefühl haben, dass ihre individuellen Bedürfnisse erkannt und berücksichtigt werden. Insbesondere für Unternehmen, die auf eine enge Kund_innenbeziehung angewiesen sind, um ihre Marktposition zu festigen, bietet diese Technologie erhebliche Vorteile.

Neben ihren Vorteilen erfordert die Nutzung von KI auch eine Auseinandersetzung mit Fragen der Transparenz, Fairness und Verantwortung. Unternehmen müssen sicherstellen, dass KI-Systeme nachvollziehbar arbeiten, insbesondere wenn sie Entscheidungen mit sozialer oder wirtschaftlicher Tragweite treffen, wie etwa in der medizinischen Diagnostik oder bei Kreditvergaben (Kreutzer, 2023, S. 67). Besonders generative KI birgt Risiken, da sie Inhalte erstellen kann, die manipulative oder irreführende Informationen enthalten. Hier sind klare Richtlinien und eine verantwortungsvolle Nutzung entscheidend (Singh, 2023, S. 3).

2.5.2 Herausforderungen der KI-Einführung

Trotz der zahlreichen Vorteile, die KI in der Werbung und im CRM bietet, gibt es auch ethische Herausforderungen und Datenschutzfragen. Die Nutzung von KI zur Sammlung und Analyse großer Datenmengen wirft Fragen zur Privatsphäre der Konsument_innen auf (Gentsch, 2018, S. 65).

Regulierungsbehörden haben Maßnahmen ergriffen, um sicherzustellen, dass Unternehmen personenbezogene Daten verantwortungsbewusst nutzen. Dennoch bleibt es eine Herausforderung, das Gleichgewicht zwischen personalisierter Werbung und Datenschutz zu wahren (Kreutzer, 2023, S. 102).

Die Einführung von künstlicher Intelligenz bietet sowohl erhebliche Chancen als auch Herausforderungen. Ein zentraler Vorteil ist die Effizienzsteigerung durch Automatisierung, insbesondere im Bereich der Werbung. KI ermöglicht eine schnellere und kosteneffizientere Umsetzung von Kampagnen, indem wiederholbare Aufgaben, wie die Platzierung von Anzeigen oder die Analyse von Kund_inneninteraktionen, automatisiert werden. Dadurch lassen sich Ressourcen effektiver nutzen, während gleichzeitig personalisierte Kund_innenansprachen optimiert und die Kund_innenbindung gestärkt werden (Bunte, 2018, S. 11).

Ein weiterer Nutzen liegt in der datenbasierten Analyse. KI-Systeme verarbeiten große Mengen an Kund_innendaten und identifizieren Muster, die zur Optimierung von Marketingstrategien und CRM-Maßnahmen beitragen. Dies ermöglicht gezielte Maßnahmen zur Kund_innenbindung und (Christiansen & Škrinjaric, 2021, S. 396).

Jedoch sind mit der Implementierung von KI auch Herausforderungen verbunden. Die hohen Investitionskosten für Software, Infrastruktur und Schulungen können insbesondere für kleinere Unternehmen eine erhebliche finanzielle Belastung (King, 2022, S. 24). Zudem erfordert der Umgang mit sensiblen Kund_innendaten die Einhaltung strenger Datenschutzrichtlinien, um regulatorische Vorgaben zu erfüllen und das Vertrauen der Kund_innen zu gewährleisten. Fehlerhafte oder unvollständige Daten können zu fehlerhaften Prognosen und Entscheidungen führen, was die Unternehmensreputation negativ beeinflussen kann (Kreutzer, 2023, S. 49).

Ein weiteres zentrales Problem ist die Transparenz von KI-Entscheidungen. Die sogenannte „Black-Box“-Problematik erschwert die Nachvollziehbarkeit von algorithmischen Entscheidungen, insbesondere in sensiblen Anwendungsbereichen wie dem Finanzwesen oder der Medizin. Dies wirft ethische Fragestellungen in Bezug auf Datenschutz, algorithmische Fairness und Entscheidungsnachvollziehbarkeit auf (Kreutzer, 2023, S. 506).

Zusätzlich bestehen regulatorische Herausforderungen. Während gesetzliche Rahmenbedingungen darauf abzielen, den verantwortungsbewussten Umgang mit personenbezogenen Daten zu gewährleisten, bleibt die Balance zwischen personalisierter Werbung und Datenschutz eine zentrale Aufgabe für Unternehmen (Khneyzer et al., 2024, S. 14).

2.6 Künstliche Intelligenz und Vertrauen

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Implementierung von künstlicher Intelligenz ist das Vertrauen, das sowohl Kund_innen als auch Mitarbeitende in die Technologie setzen. Ohne Vertrauen in die Systeme könnten sowohl die Akzeptanz der Technologie als auch der langfristige Erfolg der Implementierung gefährdet sein. Um das Vertrauen der Kund_innen in KI-Systeme zu gewährleisten, müssen Wirtschaftsakteure transparent darüber informieren, wie die Daten verwendet werden und welche Schutzmaßnahmen ergriffen werden, um die Privatsphäre der Kund_innen zu schützen (Kreutzer, 2023, S. 102). Datenschutz spielt eine zentrale Rolle, insbesondere wenn es um die Verarbeitung großer Datenmengen geht. Ein vertrauenswürdiger Umgang mit den Daten der Kund_innen ist entscheidend, um langfristig erfolgreiche Kund_innenbeziehungen aufzubauen (Ashok, Madan, Joha & Sivarajah, 2022, S. 3). Auch für Mitarbeitende ist Vertrauen ein kritischer Faktor, da sie darauf vertrauen müssen, dass KI ihre Arbeit unterstützt, anstatt sie zu ersetzen (Khneyzer et al., 2024, S. 12).

Die Einführung von KI-Technologien stellt Unternehmen auch vor Herausforderungen, die über technische Aspekte hinausgehen. Vertrauen entsteht durch transparente Prozesse, klare Kommunikation und den Einbezug ethischer Prinzipien (Ryan, 2020, S. 7). Dabei müssen Organisationen sowohl die Perspektive der Mitarbeitenden als auch die der Kund_innen berücksichtigen, um Akzeptanz und nachhaltigen Erfolg sicherzustellen (Mayer et al., 1995, S. 712).

2.6.1 Die Theorie des geplanten Verhaltens (TBP) von Ajzen (1991)

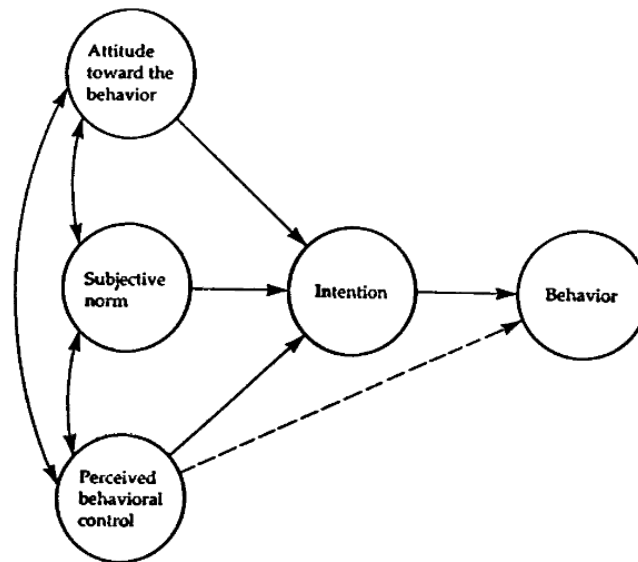


Abbildung 2: Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1991, S. 182)

Die in Abbildung 2 dargestellte Theorie des geplanten Verhaltens nach Ajzen (1991, S. 182) bietet einen allgemeinen theoretischen Rahmen zur Erklärung und Vorhersage individuellen Verhaltens. Sie basiert auf drei zentralen Komponenten: Einstellungen, subjektiven Normen und wahrgenommener Verhaltenskontrolle. Einstellungen beziehen sich darauf, ob eine Person ein Verhalten grundsätzlich positiv oder negativ bewertet (Ajzen, 1991, S. 184). Subjektive Normen spiegeln die wahrgenommenen sozialen Erwartungen wider, also ob relevante Bezugspersonen ein bestimmtes Verhalten befürworten oder ablehnen (Ajzen, 1991, S. 186). Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle beschreibt schließlich das Maß an Selbstwirksamkeit, das eine Person hinsichtlich der Ausführung des Verhaltens empfindet (Ajzen, 1991, S. 190). Diese drei Faktoren ermöglichen eine differenzierte Analyse, ob und unter welchen Bedingungen ein bestimmtes Verhalten gezeigt wird. Die Theorie ist somit besonders hilfreich, wenn es darum geht, individuelle Entscheidungsprozesse im sozialen Kontext zu verstehen (Ajzen, 1991, S. 198).

Vor diesem theoretischen Hintergrund lässt sich auch das Verhalten gegenüber neuen Technologien wie künstlicher Intelligenz analysieren. Die Akzeptanz solcher Technologien wird dabei maßgeblich durch drei Faktoren bestimmt: die individuelle Einstellung zur Nutzung, wahrgenommene soziale Erwartungen (subjektive Normen) sowie das Vertrauen in die eigene Fähigkeit, die Technologie erfolgreich zu bedienen (wahrgenommene Verhaltenskontrolle). Insbesondere positive Erfahrungen mit KI – etwa durch die Entlastung bei repetitiven oder monotonen Aufgaben – führen zu einer günstigeren Einstellung gegenüber der Technologie. Diese Erfahrungen stärken nicht nur die

wahrgenommene Nützlichkeit, sondern erhöhen auch die Bereitschaft zur aktiven Nutzung. Das Zusammenspiel aus persönlichen Überzeugungen, sozialen Einflüssen und Selbstwirksamkeit bildet somit eine zentrale Grundlage für das Verständnis von Akzeptanzprozessen im Kontext künstlicher Intelligenz (Bankins & Formosa, 2023, S. 728). Gleichzeitig können Unsicherheiten in Bezug auf Datenschutz oder ethische Bedenken ablehnende Einstellungen fördern. Um dem entgegenzuwirken, sollten Unternehmen aktiv kommunizieren, wie KI den Arbeitsalltag sinnvoll unterstützen kann (Khneyzer et al., 2024, S. 15). Auch das soziale Umfeld spielt eine Rolle. Wenn Kolleg_innen sowie Führungskräfte den Einsatz von KI befürworten oder vorleben, kann dies die Akzeptanz innerhalb eines Teams steigern (Mayer et al., 1995, S. 715). Zusätzlich beeinflussen gesellschaftliche Diskurse und mediale Berichterstattung die Einstellungen von Konsument_innen gegenüber KI-Anwendungen (Ashok et al., 2022, S. 8). Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Vertrauen in die eigene Fähigkeit, KI-Technologien nutzen zu können. Mitarbeitende, die sich überfordert fühlen, zeigen oft Zurückhaltung, während gezielte Schulungen und praktische Trainings das Selbstvertrauen stärken und Barrieren abbauen können (Gentsch, 2018, S. 231). Eine hohe wahrgenommene Kompetenz fördert zudem das Vertrauen in die Technologie und die Bereitschaft, sie in Arbeitsprozesse zu integrieren (Ajzen, 1991, S. 192).

Gerade im Kontext von Werbung und Customer-Relationship-Management erlaubt die TPB eine strukturierte Analyse, warum Entscheidungsträger KI-basierte Systeme wie Chatbots oder personalisierte Kampagnen annehmen oder ablehnen (Gaglani et al., 2024, S. 579). Dabei spielt insbesondere die Einstellung gegenüber der Technologie eine zentrale Rolle, die maßgeblich vom wahrgenommenen Nutzen beeinflusst wird, etwa durch die Automatisierung repetitiver Aufgaben oder eine gesteigerte Präzision in der Zielgruppenansprache (Zaidi et al., 2024, S. 181). Auch subjektive Normen wirken auf die Verhaltensabsicht ein, vor allem dann, wenn Führungskräfte den Einsatz von KI-Technologien aktiv vorleben oder in ihrer strategischen Kommunikation verankern (Kreutzer, 2023, S. 471). Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle wiederum wird durch Rahmenbedingungen wie Schulungsangebote, technische Ausstattung und Benutzerfreundlichkeit bestimmt, allesamt Faktoren, die das individuelle Gefühl von Selbstwirksamkeit stärken (Gentsch, 2018, S. 231). Um die erfolgreiche Integration von KI in Marketing- und CRM-Prozesse zu fördern, sind Unternehmen daher gut beraten, sowohl positive Einstellungen zu stärken als auch soziale Vorbilder zu etablieren und kontinuierlich Kompetenzen im Umgang mit KI aufzubauen (Khneyzer et al., 2024, S. 4).

Die Theorie des geplanten Verhaltens eignet sich für den Bereich der künstlichen Intelligenz als hilfreiches Analyseinstrument, um individuelle Entscheidungsprozesse im Umgang mit neuen Technologien besser zu verstehen.

2.6.2 Technology Acceptance Model (TAM) von Davis (1989)

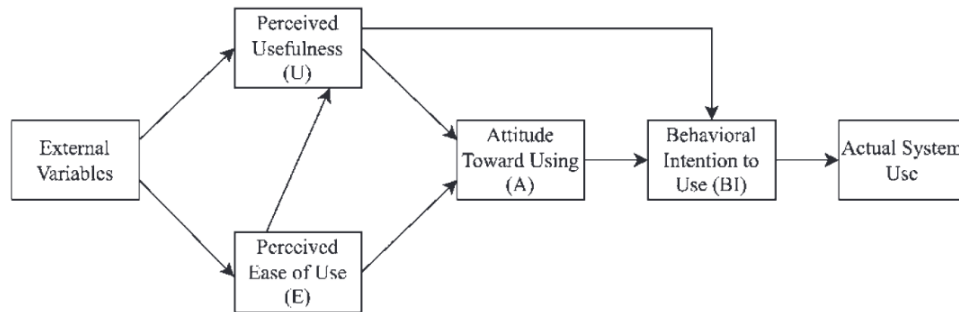


Abbildung 3: Technology Acceptance Model (Davis & Granić, 2024, S. 2)

Abbildung 3 zeigt das Technologieakzeptanzmodell (TAM), eingeführt von Davis (1989), das eine theoretische Grundlage zur Untersuchung bietet, wie spezifische Faktoren die Akzeptanz von Technologien beeinflussen. Es basiert auf der Theory of Reasoned Action und legt besonderen Wert auf die wahrgenommene Nützlichkeit (perceived usefulness) und die wahrgenommene Benutzer_innenfreundlichkeit (perceived ease of use) einer Technologie (Davis & Granić, 2024, S. 12). Die wahrgenommene Nützlichkeit beschreibt, inwieweit Nutzer_innen eine Technologie als förderlich für ihre Arbeitsleistung wahrnehmen. Diese Wahrnehmung beeinflusst maßgeblich die Bereitschaft, eine Technologie zu nutzen, insbesondere im Kontext von KI, wo die Automatisierung repetitiver Aufgaben und die Verbesserung der Entscheidungsqualität zentrale Vorteile darstellen (Davis & Granić, 2024, S. 12).

Die wahrgenommene Benutzer_innenfreundlichkeit beschreibt die subjektive Bewertung der Einfachheit und Intuitivität einer Technologie. Eine benutzer_innenfreundliche Gestaltung reduziert potenzielle Barrieren und fördert die Bereitschaft zur Nutzung. Im Bereich KI ist die Erklärbarkeit von Systemen (Explainable AI, XAI) ein Schlüssel, um die Black-Box-Problematik zu adressieren. XAI ermöglicht es, die Entscheidungsfindung der Technologie transparent darzustellen, was nicht nur die Benutzer_innenfreundlichkeit erhöht, sondern auch das Vertrauen der Nutzer_innen stärkt (Ashok et al., 2022, S. 6).

Vertrauen ist eine essenzielle Ergänzung des TAM, da es die Akzeptanz von Technologien in einem sozialen und ethischen Kontext beeinflusst. Es wird durch Faktoren wie Transparenz, Datenschutz und ethische Verantwortlichkeit geprägt. Transparenz bei der Datenverarbeitung und der Funktionsweise von KI-Systemen ermöglicht eine fundierte Einschätzung ihrer Zuverlässigkeit und Sicherheit, was das Vertrauen der Nutzer_innen erhöht (Mylrea & Robinson, 2023, S. 7). Datenschutzmaßnahmen sind entscheidend, um sensible Informationen zu schützen und ein Gefühl der Sicherheit zu schaffen (Ashok et al., 2022, S. 3). Darüber hinaus fördern ethische Prinzipien wie Fairness und Verantwortlichkeit das Vertrauen in die Technologie und stärken ihre gesellschaftliche Akzeptanz (Ryan, 2020, S. 15).

Als Erweiterung bietet das von Mylrea und Robinson (2023) entwickelte Maturity Model einen strukturierten Ansatz, um Vertrauen in KI-Systeme systematisch zu bewerten und zu verbessern. Durch die Anwendung von Entropie als Maß für Unsicherheit und Vorhersagbarkeit können KI-Systeme transparenter gestaltet werden, was wiederum das Vertrauen der Nutzer_innen stärkt (Mylrea & Robinson, 2023, S. 5). Regelmäßige Audits und die Einhaltung ethischer Standards unterstützen nicht nur die regulatorische Konformität, sondern stärken auch das langfristige Vertrauen in die Technologie (Mylrea & Robinson, 2023, S. 12). Die Integration von Vertrauen als zusätzlicher Faktor im TAM ermöglicht eine umfassendere Analyse der Akzeptanz von KI-Systemen. Durch die Verbindung von wahrgenommener Nützlichkeit, Benutzer_innenfreundlichkeit und Vertrauen können soziale, technische und ethische Aspekte berücksichtigt werden, um die Akzeptanz und den langfristigen Erfolg solcher Technologien sicherzustellen (Davis & Granić, 2024, S. 12).

Im Anwendungsfeld von künstlicher Intelligenz in Werbung und Customer-Relationship-Management zeigt sich, dass die wahrgenommene Nützlichkeit maßgeblich davon abhängt, inwiefern KI-Systeme in der Lage sind, personalisierte Inhalte automatisiert auszuspielen und auf Basis präziser Datenanalysen strategische Entscheidungen zu unterstützen (Zaidi et al., 2024, S. 273). Die Benutzer_innenfreundlichkeit wird dabei insbesondere durch eine intuitive Integration in bestehende Marketingprozesse sowie durch eine verständliche, visuell aufbereitete Nutzeroberfläche positiv beeinflusst (King, 2022, S. 86). Ergänzend spielt das Vertrauen in KI-Technologien eine zentrale Rolle: Es entsteht vor allem dann, wenn die Funktionsweisen der Systeme nachvollziehbar sind, der Umgang mit Daten transparent erfolgt und ethische Prinzipien wie Fairness und Nicht-diskriminierung aktiv berücksichtigt werden (Kreutzer, 2023, S. 199).

Das Technology Acceptance Model bietet somit eine fundierte Grundlage, um nicht nur technologische, sondern auch soziale und normative Faktoren in der Analyse der

Akzeptanz von KI-Anwendungen im Marketingkontext einzubeziehen, und damit strategische Entscheidungsprozesse bei der Implementierung wirksam zu unterstützen.

2.6.3 Psychologische und ethische Grundlagen von Vertrauen

Vertrauen ist ein fundamentaler Bestandteil sozialer und psychologischer Interaktionen, das essenziell für die Aufrechterhaltung von Beziehungen und sozialen Strukturen ist (Rotenberg, 2018, S. 43). Im Kontext von Technologien, insbesondere KI, stellt Vertrauen jedoch eine besondere Herausforderung dar, da KI-Systeme keine emotionale oder normative Verantwortung übernehmen können. Diese Limitation verdeutlicht die Notwendigkeit, Vertrauen nicht nur als zwischenmenschliches, sondern auch als technologisches Konzept zu verstehen und zu operationalisieren (Ryan, 2020, S. 11).

Ethische Rahmenwerke spielen eine zentrale Rolle, um sicherzustellen, dass KI-Systeme den Prinzipien von Fairness, Transparenz und Verantwortlichkeit entsprechen (Ashok et al., 2022, S. 9). Diese Prinzipien sind entscheidend, um Vertrauen in die Technologie aufzubauen und langfristig zu sichern. Unternehmen müssen daher Maßnahmen ergreifen, um die ethische Integrität von KI-Systemen zu gewährleisten, da dies nicht nur die Akzeptanz der Technologie fördert, sondern auch die Beziehungen zu Kund_innen und Mitarbeitenden stärkt (Ryan, 2020, S. 15).

Das Technologieakzeptanzmodell (TAM) von Davis (1989) bietet einen wertvollen Rahmen, um die psychologischen Determinanten der Technologieakzeptanz zu analysieren. Die wahrgenommene Nützlichkeit, die beschreibt, inwiefern Nutzer_innen den Mehrwert einer Technologie erkennen, und die wahrgenommene Benutzer_innenfreundlichkeit, die die intuitive Bedienbarkeit der Technologie reflektiert, sind zentrale Einflussfaktoren für die Akzeptanz (Davis & Granić, 2024, S. 12). Vertrauen kann als vermittelnde Dimension betrachtet werden, die beide Konstrukte beeinflusst. So wird die wahrgenommene Nützlichkeit durch Systeme gestärkt, die durch Transparenz und Vorhersagbarkeit überzeugen. Methoden wie die Messung von Entropie, die Unsicherheit in technologischen Prozessen reduziert, tragen wesentlich dazu bei, die Stabilität und damit das Vertrauen in die Nützlichkeit von KI zu erhöhen (Mylrea & Robinson, 2023, S. 5). Gleichzeitig fördert die Integration erklärbarer KI (Explainable AI, XAI) die Benutzer_innenfreundlichkeit, indem sie Entscheidungsprozesse verständlich und nachvollziehbar macht, was Unsicherheiten abbaut und das Vertrauen der Nutzer_innen stärkt (Ashok et al., 2022, S. 6).

Das TAM berücksichtigt zusätzlich die Bedeutung ethischer Prinzipien wie Datenschutz und Verantwortlichkeit, die sowohl die wahrgenommene Nützlichkeit als auch die

Benutzer_innenfreundlichkeit beeinflussen können. Indem diese Prinzipien in technische Systeme integriert werden, wird Vertrauen systematisch aufgebaut und die Akzeptanz langfristig gefördert (Mylrea & Robinson, 2023, S. 7).

In Verbindung mit der Theorie des geplanten Verhaltens (TPB) von Ajzen (1991), die Einstellungen, subjektive Normen und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle als Einflussfaktoren für Akzeptanz beschreibt, entsteht ein umfassender Ansatz. Während das TAM die technologischen und psychologischen Dimensionen beleuchtet, erweitert die TPB diese Perspektive um soziale und persönliche Faktoren (Ajzen, 1991, S. 184). Vertrauen, unterstützt durch transparente und ethisch fundierte Technologien, wird so zu einem integrativen Element, das die Akzeptanz und den Erfolg von KI-Systemen auf technischer, psychologischer und sozialer Ebene ermöglicht (Ashok et al., 2022, S. 9). In Verbindung mit der Theorie des geplanten Verhaltens (TPB) von Ajzen (1991), die Einstellungen, subjektive Normen und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle als Einflussfaktoren für Akzeptanz beschreibt, entsteht ein umfassender Ansatz. Während das TAM die technologischen und psychologischen Dimensionen beleuchtet, erweitert die TPB diese Perspektive um soziale und persönliche Faktoren (Ajzen, 1991, S. 184). Vertrauen, unterstützt durch transparente und ethisch fundierte Technologien, wird so zu einem integrativen Element, das die Akzeptanz und den Erfolg von KI-Systemen auf technischer, psychologischer und sozialer Ebene ermöglicht (Mylrea & Robinson, 2023, S. 7).

3 Methodik

Dieses Kapitel beschreibt das methodische Vorgehen der durchgeführten Untersuchung. Zu Beginn wird das persönliche Vorwissen des Autors zum Thema dargelegt, gefolgt von einer Erklärung der Auswahl und Anwendung des Erhebungsinstruments. Anschließend wird die Zusammensetzung der untersuchten Stichprobe vorgestellt, bevor der Ablauf der Datenerhebung erläutert wird. Daraufhin erfolgt eine Übersicht zur Vorgehensweise bei der Analyse der erhobenen Daten. Abschließend werden die zentralen Gütekriterien thematisiert, die zur Sicherstellung der wissenschaftlichen Qualität dieser Untersuchung herangezogen wurden. Neben methodischen Aspekten wird auch auf die persönlichen Überlegungen und Zielsetzungen des Autors eingegangen.

3.1 Dokumentation des Vorverständnisses

In den letzten Jahren hat das Interesse an künstlicher Intelligenz (KI) erheblich zugenommen, insbesondere seit der Veröffentlichung von ChatGPT durch OpenAI Ende 2022. Diese Entwicklung hat eine intensive Debatte über die tatsächlichen Möglichkeiten und Grenzen dieser Technologie ausgelöst. Im wirtschaftlichen Kontext stellt sich die Frage, ob KI lediglich als technologische Neuerung zu betrachten ist oder ob sie nachhaltige Veränderungen für Unternehmen bewirken kann – insbesondere in Werbung und Customer-Relationship-Management (CRM). Diese Fragestellung gewinnt zunehmend an Bedeutung, da Unternehmen verstärkt auf digitale Technologien setzen, um Prozesse zu optimieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Die zunehmende Integration von KI in Marketingstrategien und Kund_inneninteraktionen führt zu weitreichenden Veränderungen. Während erste Forschungsergebnisse auf ein erhebliches Potenzial für Effizienzsteigerungen und personalisierte Kund_innenansprache hinweisen, bestehen gleichzeitig Unsicherheiten hinsichtlich der langfristigen Auswirkungen. Unternehmen setzen KI verstärkt ein, um Kund_innendaten effizienter zu analysieren, maßgeschneiderte Inhalte bereitzustellen und Kommunikationsprozesse zu automatisieren. Besonders relevant ist hierbei der Vertrauensaspekt: Da erfolgreiche Kund_innenbeziehungen auf Glaubwürdigkeit und Transparenz beruhen, stellt sich die Frage, wie der Einsatz von KI diese Faktoren beeinflusst und ob Konsument_innen diesen Technologien langfristig vertrauen.

Eine erste Analyse bestehender Fachliteratur zeigt, dass es keine einheitliche Definition von künstlicher Intelligenz gibt und der Begriff in verschiedenen Disziplinen unterschiedlich interpretiert wird. Während einige Forschungsarbeiten KI aus technischer Perspektive betrachten, fokussieren andere deren wirtschaftliche oder gesellschaftliche Auswirkungen. Zudem fehlen spezifische Untersuchungen zum Einsatz von KI in der österreichischen Werbe- und CRM-Landschaft weitgehend, was darauf hinweist, dass weitere Forschung in diesem Bereich notwendig ist.

Vor diesem Hintergrund wurde beschlossen, eine empirische Untersuchung durchzuführen, um ein differenziertes Verständnis für die Wahrnehmung und Nutzung von KI im Bereich Werbung und Kund_innenbeziehungsmanagement zu gewinnen. Dazu wurden Expert_innen aus diesen Branchen befragt, um direkte Einblicke in ihre Erfahrungen mit KI-gestützten Anwendungen zu erhalten. Die Auswahl der Befragten erfolgte gezielt aus Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen, um ein breites und praxisnahes Meinungsbild zu erhalten. Ziel war es, Erkenntnisse über die praktische Nutzung, die

wahrgenommenen Chancen und Herausforderungen sowie mögliche Auswirkungen auf den Aufbau und Erhalt von Kund_innenvertrauen zu gewinnen.

Die theoretische Grundlage dieser Studie basiert auf dem in Kapitel 2 dargelegten Rahmenwerk. Im Mittelpunkt stehen die Konzepte der künstlichen Intelligenz, des datengetriebenen Marketings und der Kund_inneninteraktion sowie relevante Ansätze aus der Forschung zum Thema Vertrauen. Die Untersuchung verfolgt das Ziel, die Wechselwirkungen zwischen KI, personalisierter Werbung und der Beziehung zu Kund_innen zu analysieren. Dabei wird insbesondere untersucht, inwiefern der Einsatz von KI das Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen und Verbraucher_innen beeinflusst und welche Implikationen dies für künftige Marketing- und CRM-Strategien hat.

Zusätzlich werden Faktoren wie die Akzeptanz von KI, Datenschutzrichtlinien und die Transparenz von Algorithmen betrachtet. Unternehmen könnten Strategien entwickeln, um potenzielle Vertrauensverluste auszugleichen, beispielsweise durch verstärkte Kommunikation über den KI-Einsatz oder durch hybride Modelle, die menschliche Interaktion und künstliche Intelligenz kombinieren. Auch der Einfluss kultureller und gesellschaftlicher Faktoren auf die Akzeptanz von KI-Technologien wird in diesem Zusammenhang berücksichtigt. Die Ergebnisse dieser Studie sollen dazu beitragen, Unternehmen fundierte Handlungsempfehlungen an die Hand zu geben und ein besseres Verständnis für die Dynamiken im Zusammenspiel zwischen KI, Marketing und Kund_innenvertrauen zu schaffen.

3.2 Erhebungsmethode

Für die vorliegende Untersuchung wurde eine qualitative Forschungsmethode gewählt, da das Thema in Teilen neuartig ist und bislang wenig empirisch untersucht wurde. Im Zentrum stehen dabei die subjektiven Wahrnehmungen und Einschätzungen ausgewählter Akteur_innen, die zur Gewinnung zentraler Erkenntnisse über die Integration künstlicher Intelligenz in Werbung und Customer-Relationship-Management beitragen sollen (Brüsemeister, 2008, S. 19).

Qualitative Ansätze eignen sich insbesondere zur Erforschung bislang wenig beleuchteter Phänomene. Sie ermöglichen ein vertieftes Verständnis komplexer, kontextabhängiger sozialer Prozesse und individueller Bedeutungszuschreibungen. Im Gegensatz zu standardisierten quantitativen Verfahren, die primär auf Hypothesentests abzielen, erlaubt die qualitative Forschung eine flexible Herangehensweise, die auf die Erfahrungen und Perspektiven der beteiligten Personen fokussiert (Flick, 2014, S. 23).

Gerade im Hinblick auf das sensible Zusammenspiel zwischen KI, Kund_innenbindung und Vertrauen bedarf es einer differenzierten Betrachtung individueller wie organisationaler Wahrnehmungen (Döring, 2023, S. 63). Das qualitative Paradigma rückt dabei das Handlungsumfeld der Befragten in den Mittelpunkt, das durch organisationale, soziale und technologische Rahmenbedingungen geprägt ist (Döring, 2023, S. 63). Ziel ist es, soziale Dynamiken sichtbar zu machen, Interpretationsspielräume zu eröffnen und praxisnahe Implikationen abzuleiten (Ziel ist es, soziale Dynamiken sichtbar zu machen, Interpretationsspielräume zu eröffnen und praxisnahe Implikationen abzuleiten Ziel ist es, soziale Dynamiken sichtbar zu machen, Interpretationsspielräume zu eröffnen und praxisnahe Implikationen abzuleiten (Brüsemeister, 2008, S. 99 ff.; Flick, 2014, S. 24). Quantitative Verfahren wären in diesem Fall nur bedingt geeignet, da sie der Komplexität des Themas sowie dem erforderlichen Fachwissen nicht gerecht werden (Flick, 2014, S. 14 ff.).

Zur Datenerhebung wurden halbstrukturierte Leitfadeninterviews mit Expert_innen aus den Bereichen Werbung und CRM durchgeführt. Diese Methode ermöglicht sowohl eine inhaltliche Vergleichbarkeit der Interviews als auch die Flexibilität, auf neue Aspekte und spontane Themenerweiterungen einzugehen (Döring, 2023, S. 367). Die Interviews fanden persönlich statt und wurden nach dem Transkriptionssystem von Dresing & Pehl (2024, S. 20) wörtlich transkribiert.

Expert_inneninterviews wurden gewählt, da sie sich besonders für kontextgebundene Fachthemen eignen und eine fundierte Analyse des praktischen Wissens ermöglichen (Bogner, Littig & Menz, 2014, S. 13; Flick, 2014, S. 591). Angesichts der geringen Forschungslage zum Einfluss von KI auf Werbung, CRM und das Vertrauen von Kund_innen erscheinen Einblicke in die Erfahrungswelten der Befragten besonders wertvoll (Brüsemeister, 2008, S. 99 ff.). Expert_innen verfügen über spezialisiertes Wissen und strukturieren durch ihre Deutungen ihr Handlungsfeld. Dies ist eine zentrale Voraussetzung, um fundierte, praxisrelevante Erkenntnisse zu gewinnen (Bogner et al., 2014, S. 13; Flick, 2014, S. 269).

Die Auswertung der Interviews erfolgt mittels Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003). Dieses Verfahren eignet sich besonders für den systematischen Vergleich großer Textmengen und erlaubt die Identifikation inhaltlicher Gemeinsamkeiten und Unterschiede (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158 ff.).

Eine zentrale Herausforderung bei der Vorbereitung war die Formulierung geeigneter Interviewfragen, da die befragten Personen über unterschiedliche Vorerfahrungen und Kenntnisse im Umgang mit KI verfügten (Döring, 2023, S. 63). Die Fragen wurden so

gestaltet, dass sie sowohl für Unternehmen mit fortgeschrittener KI-Nutzung als auch für Organisationen in der Einführungsphase relevante Aussagen ermöglichen (Flick, 2014, S. 23). Ein kritischer Aspekt war die Erfassung der Wahrnehmungen zum Vertrauensaspekt. Vertrauen in KI ist ein Erfolgsfaktor für deren Implementierung. Daher war eine möglichst unverzerrte Erfassung individueller Einschätzungen erforderlich, ohne Annahmen oder Bewertungen vorzugeben (Brüsemeister, 2008, S. 59).

Die Erhebung der Daten erfolgt durch halbstrukturierte Leitfadeninterviews mit Personen aus dem Bereich der Werbung und des CRM. Diese Methode wurde gewählt, um Vergleichbarkeit zwischen den Interviews sicherzustellen, aber gleichzeitig flexibel auf spontane Themen und Antworten reagieren zu können (Döring, 2023, S. 367). Die Interviews werden persönlich durchgeführt und wörtlich transkribiert, basierend auf dem Transkriptionssystem von Dresing & Pehl (2024, S. 20).

Inhaltlich gliederte sich der Leitfaden in drei Hauptbereiche: Zunächst wurden Informationen zur Unternehmensstruktur sowie zur Organisation der Marketing- und CRM-Abteilungen erhoben. Der erste Themenblock befasste sich mit der Bedeutung von KI in der Werbung, dem Einsatz spezifischer Tools und der allgemeinen Wahrnehmung dieser Technologien. Im zweiten Abschnitt standen Kund_innenbindung und personalisierte Kommunikation im Vordergrund, einschließlich der Frage, wie Vertrauen aufgebaut wird und welche ethischen Aspekte relevant sind. Im dritten Themenfeld wurden Voraussetzungen für den erfolgreichen KI-Einsatz thematisiert, darunter technologische, organisatorische und personelle Faktoren sowie Barrieren bei der Implementierung. Zum Abschluss wurden Einschätzungen zur zukünftigen Entwicklung und konkrete Handlungsempfehlungen erfragt.

Die Interviews zielten darauf ab, sowohl aktuelle Nutzungsszenarien als auch strategische Überlegungen rund um den KI-Einsatz in Werbung und CRM zu erfassen. Dabei lag ein besonderer Fokus auf der Frage, inwieweit Vertrauen als kritischer Erfolgsfaktor wahrgenommen wird und welche Chancen und Risiken mit der Technologie verbunden sind.

3.3 Sample und Feldauswahl

Da die qualitative Forschung darauf abzielt, die Erfahrungswelten einzelner Akteur_innen detailliert nachzuvollziehen, arbeitet sie mit kleineren Fallzahlen. Dies erfordert eine gezielte und reflektierte Auswahl der Stichprobe, um fundierte Erkenntnisse zu gewinnen (Döring, 2023, S. 596). Im Unterschied zu quantitativen Forschungsansätzen, die auf

statistische Aussagekraft und allgemeine Übertragbarkeit abzielen, legt die qualitative Forschung den Fokus auf das tiefgehende Verstehen und die interpretative Auseinandersetzung mit einzelnen, spezifischen Fällen (Mey & Mruck, 2020, S. 19).

Die Frage der Übertragbarkeit qualitativer Forschungsergebnisse wird unterschiedlich bewertet. Während einige Ansätze argumentieren, dass sich aus einzelnen Fallanalysen allgemeingültige Muster ableiten lassen, bleibt diese Auffassung umstritten. Gleichzeitig wird anerkannt, dass qualitative Studien wiederkehrende Strukturen sichtbar machen können, auch wenn keine statistische Repräsentativität vorliegt (Helfferich, 2011, S. 173). Zur Einschätzung der Übertragbarkeit qualitativer Forschungsergebnisse wird ein dreistufiges Vorgehen empfohlen. Zunächst wird die Untersuchung auf eine klar umrissene Zielgruppe ausgerichtet. Anschließend wird darauf geachtet, dass in der Stichprobe sowohl typische als auch unterschiedliche Merkmale abgebildet sind. Zum Schluss wird geprüft, ob bedeutsame Konstellationen fehlen und gegebenenfalls Korrekturen vorgenommen (Helfferich, 2011, S. 173).

Als Samplingstrategie wurde ein gezieltes Sampling gewählt, um sicherzustellen, dass die Interviewpartner_innen über spezifische Erfahrungen mit dem Einsatz von KI in der Werbung und im CRM verfügen (Döring, 2023, S. 295). Die Stichprobe umfasste insgesamt elf Personen aus verschiedenen Organisationen, die KI-basierte Lösungen entweder bereits implementiert haben oder sich in der Implementierungsphase befinden.

Um sicherzustellen, dass die Teilnehmenden ausreichend Fachwissen mitbringen, wurde das Kriterium festgelegt, dass die Werbe- oder CRM-Abteilungen der Unternehmen bereits aktiv KI-Technologien nutzen oder entsprechende Implementierungspläne verfolgen.

Hinsichtlich Geschlechts, Ausbildung und Führungsverantwortung wurden keine Einschränkungen vorgenommen. Auch Branche und Unternehmensgröße wurden nicht begrenzt, um ein möglichst breites Spektrum an Perspektiven zu erfassen.

Die Teilnehmenden wurden aufgrund ihrer praktischen Erfahrung mit KI-Technologien sowie ihrer fachlichen Qualifikation ausgewählt. Der Zugang zum Forschungsfeld wurde durch bestehende Branchenkontakte erleichtert. Die Suche nach geeigneten Interviewpartner_innen stellte jedoch eine große Herausforderung dar, da nur wenige Unternehmen KI professionell für Werbung und CRM nutzen.

Da ein Großteil der bisherigen wissenschaftlichen Arbeiten zur Implementierung von KI in Werbung und Customer-Relationship-Management aus dem internationalen Kontext stammt, wurde in dieser Arbeit bewusst der Fokus auf österreichische Unternehmen gelegt. Ziel war es, Erkenntnisse zu generieren, die speziell auf die Rahmenbedingungen

und Herausforderungen der österreichischen Unternehmenspraxis übertragbar sind. Die Auswahl der Interviewpartner_innen erfolgte gezielt aus Organisationen, in denen KI-basierte Anwendungen im Bereich Werbung oder CRM bereits zum Einsatz kommen oder konkret geplant sind, um praxisnahe Einblicke in Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren zu erhalten.

Insgesamt wurden elf leitfadengestützte Interviews mit Expert_innen aus österreichischen Unternehmen durchgeführt. Diese Anzahl ist darauf zurückzuführen, dass mit den ursprünglich vorgesehenen zehn Gesprächen die angestrebte Gesamtlänge von rund 600 Minuten nicht erreicht wurde. Ursache dafür war, dass Interview Nr. 7 aufgrund kommunikativer Schwierigkeiten nicht vollständig durchgeführt werden konnte. Um dennoch eine ausreichende Datengrundlage für die qualitative Analyse sicherzustellen, wurde ein zusätzliches elftes Gespräch ergänzt.

Die Interviews wurden mit Fach- und Führungskräften aus den Bereichen Marketing, Kommunikation und Digitalisierung geführt, die in ihrer beruflichen Praxis mit dem Einsatz oder der Einführung von KI-Technologien im Kontext von Werbung und Customer-Relationship-Management befasst sind. Ziel war es, ein breites Spektrum an Perspektiven zu erfassen – sowohl im Hinblick auf konkrete Anwendungserfahrungen als auch auf strategische Einschätzungen zu Chancen, Herausforderungen und Rahmenbedingungen der KI-Implementierung. Die genaue Zusammensetzung der Interviewpartner_innen ist Tabelle 1 zu entnehmen.

Diese Expert_innen mit interdisziplinären oder funktionsübergreifenden Zuständigkeiten wurden ausgewählt, um ein möglichst realistisches Bild des unternehmenspraktischen Umgangs mit KI in Werbung und CRM zu erhalten. Die Vielfalt an Funktionen und beruflichen Hintergründen ermöglichte eine differenzierte Betrachtung der Rahmenbedingungen, Herausforderungen und Potenziale beim Einsatz von KI-Technologien in diesen Anwendungsbereichen.

Tabelle 2: Interviewpartner_innen

Nr.	Branche	Position	Geschlecht	Alter
IP1	Marketing	Marketing Consultant	M	26
IP2	Technologie	Sales Analyst	M	35
IP3	Industrie	Head of Marketing 4.0	W	49
IP4	Kultur	Marketing und Vertrieb	W	40
IP5	Marketing	Marketing-Managerin	W	24
IP6	Technologie	Digital Marketing-Managerin	W	30
IP7	Industrie	Leitung Kommunikation	W	40
IP8	Industrie	Marketing-Managerin	W	28
IP9	Industrie	Content Marketing	W	28
IP10	Industrie	Marketing-Managerin	W	26
IP11	Marketing	Koordination Marketing	W	23

Quelle: Eigene Darstellung

3.4 Durchführung der Erhebung

Die Interviewphase erstreckte sich über einen Zeitraum von Anfang Jänner bis Ende März 2025. Alle Gespräche wurden über Microsoft Teams durchgeführt. Die digitale Durchführung verlief insgesamt reibungslos, da sich alle Interviewpartner_innen sicher im Umgang mit dem Tool zeigten. Technische Schwierigkeiten traten nur in geringem Ausmaß auf, etwa in Form von zeitweise nicht funktionierenden Kameras, beeinträchtigten jedoch nicht den Gesprächsverlauf.

Der von Beginn an definierte Interviewleitfaden wurde während der gesamten Erhebungsphase konsequent beibehalten. Ergänzend dokumentierte der Autor laufend seine Eindrücke im Hinblick auf Gesprächsdynamik und Antwortverhalten, um – falls bestimmte Themenbereiche im Verlauf eines Interviews nicht in der gewünschten Tiefe behandelt wurden – bei Bedarf geeignete erweiterte Detailfragen stellen zu können. Dadurch sollte die inhaltliche Konsistenz gewahrt und gleichzeitig die Tiefe der Erhebung erhöht werden.

Von Beginn an war es das Ziel des Autors, während der Interviews eine offene und angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen, um die Redebereitschaft der Interviewpartner_innen zu fördern und möglichst authentische Einblicke in deren Erfahrungen mit dem Einsatz von KI in Werbung und Customer-Relationship-Management zu

erhalten. In mehreren Fällen erleichterten bereits bestehende persönliche Kontakte den Einstieg in das Gespräch und begünstigten einen vertrauensvollen Austausch. Auch mit bislang unbekanntem Gesprächspartner_innen entwickelte sich schnell eine konstruktive Gesprächsbasis. Eine Ausnahme bildete Interview Nr. 7, bei dem sich der Gesprächsverlauf als herausfordernder erwies, da sowohl der Aufbau einer angenehmen Gesprächsatmosphäre als auch die inhaltliche Tiefe nur eingeschränkt möglich waren. Es zeigte sich, dass die Teilnehmerin nicht in vollem Umfang mit den im Vorfeld übermittelten Informationen und Anforderungen vertraut war, wodurch einzelne Themenbereiche weniger ausführlich behandelt werden konnten. Zudem bestand zunächst eine deutliche Zurückhaltung gegenüber der Aufzeichnung des Gesprächs. Die Aufklärung über den vertraulichen Umgang mit dem Datenmaterial ermöglichte ein informiertes Einverständnis zur Aufnahme.

Die Zusicherung der Anonymität sowie der vertrauliche Umgang mit den aufgezeichneten Interviews stellte für viele Teilnehmende eine wichtige Voraussetzung dar, um offen über interne Prozesse und Einschätzungen sprechen zu können. In einzelnen Fällen wurden insbesondere Fragen zur späteren Einreichung des Datenmaterials im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit thematisiert. Durch klare Informationen zu Zweck und Umgang mit den erhobenen Daten konnten etwaige Bedenken jedoch weitgehend ausgeräumt werden. Von allen Teilnehmenden wurde die Einverständniserklärung zur Verwendung der Daten in den aufgezeichneten Interviews festgehalten.

Frühere Erfahrungen mit leitfadengestützten Interviews ermöglichten dem Autor eine sichere Herangehensweise an die Gesprächsführung. Dabei stellte sich insbesondere die Frage, wie stark in den Gesprächsverlauf eingegriffen werden sollte, ohne dabei den natürlichen Redefluss zu stören. Zu Beginn der Interviewphase zeigte sich, dass einige Teilnehmende eher kurz und knapp antworteten, was eine gezielte Vertiefung der Themen durch Nachfragen erforderte. Im Laufe der Gespräche entwickelte sich ein besseres Gespür dafür, wann es sinnvoll war, durch weiterführende Fragen einzugreifen, und wann es zielführender war, stille Phasen bewusst auszuhalten, um den Gesprächspartner_innen Raum für weiterführende Gedanken zu geben.

Obwohl grundsätzlich am strukturierten Interviewleitfaden festgehalten wurde, erwies es sich als hilfreich, flexibel auf Gesprächsdynamiken zu reagieren. So wurden einzelne Fragen situativ angepasst oder in veränderter Reihenfolge gestellt, wenn dies dem natürlichen Gesprächsverlauf förderlich war. Herausforderungen ergaben sich gelegentlich, wenn Interviewpartner_innen vom Thema abschweiften. In solchen Fällen war es wichtig, einen Weg zu finden, diese Beiträge produktiv zu nutzen, ohne die Zielrichtung des Interviews zu verlieren. Zusätzlich erforderte es Aufmerksamkeit und Zurückhaltung,

nicht durch zustimmende Reaktionen oder persönliche Wertungen unbewusst Einfluss auf die Aussagen der Interviewten zu nehmen.

Der strukturierte Umgang mit dem Interviewleitfaden erwies sich trotz sorgfältiger Vorbereitung als herausfordernd. In mehreren Gesprächen griffen die Interviewpartner_innen spontan Themen auf, die im Leitfaden erst zu einem späteren Zeitpunkt vorgesehen waren. Dies erforderte ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und die Fähigkeit, flexibel auf den Gesprächsverlauf zu reagieren, ohne dabei die inhaltliche Systematik zu verlieren. Besonders wichtig war es, den natürlichen Redefluss nicht durch eine zu strikte Rückkehr zur vorgegebenen Reihenfolge zu unterbrechen.

Gleichzeitig galt es sicherzustellen, dass alle zentralen Fragen behandelt wurden, um eine inhaltliche Vergleichbarkeit zwischen den Interviews zu gewährleisten. In einigen Fällen machte dies eine bewusste Rückführung auf noch offene Themenbereiche erforderlich, was je nach Gesprächsdynamik unterschiedlich gut gelang. Die Herausforderung bestand weniger in der Einhaltung einer festen Abfolge als vielmehr darin, thematische Tiefe mit struktureller Klarheit zu verbinden.

Besonders anspruchsvoll war der Umgang mit inhaltlich überlappenden Fragen. Wenn bereits angesprochene Aspekte zu einem späteren Zeitpunkt nochmals aufgegriffen werden sollten, entstand vereinzelt der Eindruck von Wiederholungen, was zu Irritationen oder verminderter Gesprächsbereitschaft führen konnte. In solchen Situationen war es wichtig, sensibel zu formulieren und transparent zu machen, dass bestimmte Themen aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden sollten. Mit zunehmender Erfahrung fiel es dem Autor leichter, spontane Abschweifungen produktiv zu integrieren, inhaltliche Überschneidungen elegant aufzufangen und gleichzeitig eine strukturierte Gesprächsführung beizubehalten.

Eine besondere Herausforderung während der Interviewphase bestand im Umgang mit sehr kurzen Antworten, die in manchen Fällen auch durch mehrmaliges Nachfragen kaum erweitert werden konnten. Trotz bewusst offen formulierter Fragen und ausreichend eingeräumter Gesprächszeit blieben einige Rückmeldungen knapp und wenig ausdifferenziert. Dies war insofern unerwartet, als der Leitfaden gezielt darauf ausgelegt war, erzählgenerierende Impulse zu setzen und Raum für ausführliche Schilderungen zu bieten.

In einzelnen Gesprächen deutete diese Zurückhaltung möglicherweise auf Unsicherheit im Umgang mit dem Thema oder auf begrenzte praktische Erfahrung bei gewissen Themen hin. Da die Mehrheit der Interviews jedoch ausführlich und reflektiert verlief, hatte dies keinen spürbaren Einfluss auf die Qualität des Gesamtdatenmaterials.

Im Rahmen der Interviews wurde deutlich, dass sich der Einsatz von KI in den untersuchten Unternehmen je nach Anwendungsbereich unterschiedlich weit entwickelt hat. Während im Bereich Werbung alle Befragten bereits konkrete Erfahrungen mit KI-basierten Tools sammeln konnten, etwa im Zusammenhang mit automatisierter Text- oder Bildgenerierung für Kommunikationszwecke, zeigte sich im Bereich Customer-Relationship-Management ein deutlich heterogeneres Bild.

Einige Unternehmen berichteten von bereits integrierten KI-Anwendungen im CRM, beispielsweise zur Analyse von Kund_innendaten oder zur Individualisierung von Kontaktpunkten. In mehreren Fällen befand sich der Einsatz jedoch noch in einem frühen Stadium oder war lediglich in Planung. Gerade in diesen Gesprächen richtete sich das Erkenntnisinteresse verstärkt auf die Frage, welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung erforderlich sind. Dabei wurden sowohl technologische als auch strukturelle und personelle Anforderungen thematisiert, deren Einschätzung wichtige Hinweise auf aktuelle Herausforderungen und Zukunftsaussichten im praktischen Umgang mit KI im CRM-Kontext liefert.

Im Verlauf der Interviews wurde deutlich, dass der Einsatz von KI in den Bereichen Werbung und Customer-Relationship-Management in den befragten Unternehmen mit verschiedenen Zielsetzungen verknüpft ist. Strategische Weiterentwicklungen und Prozessverbesserungen wurden von den meisten Gesprächspartner_innen grundsätzlich als Motivation für die Nutzung entsprechender Technologien genannt. Häufig wurde dabei insbesondere auf eine erwartete Effizienzsteigerung verwiesen.

Auffällig war jedoch, dass die zugeschriebenen Nutzenpotenziale, wie etwa Zeitersparnis, meist nicht anhand konkreter Kennzahlen belegt oder systematisch erfasst wurden. Der Nutzen blieb somit in vielen Fällen auf einer subjektiven Ebene. Auch bei der Auswahl der eingesetzten Tools spielten neben funktionalen Überlegungen häufig organisationsinterne Rahmenbedingungen, wie etwa Datenschutzvorgaben, eine maßgebliche Rolle. Dies deutet darauf hin, dass neben strategischen Zielsetzungen auch strukturelle Faktoren eine wichtige Rolle im Umgang mit KI-Anwendungen spielen.

Ein weiterer Aspekt, der in mehreren Interviews thematisiert wurde, war der Umgang mit KI-generierten Inhalten in der externen Kommunikation. In einigen Fällen wurde angegeben, dass Kund_innen über den Einsatz von KI informiert werden, in anderen hingegen nicht. Eine einheitliche Praxis ließ sich dabei nicht erkennen. Begründet wurde die fehlende Kennzeichnung unter anderem damit, dass alle Inhalte vor der Veröffentlichung ohnehin von Mitarbeitenden überprüft und gegebenenfalls überarbeitet würden.

Diese uneinheitliche Handhabung erschwerte die Erhebung klarer Einschätzungen zur Rolle von Vertrauen im Zusammenhang mit KI. Zwar wurden entsprechende Fragen gestellt, die Auswertbarkeit der Antworten erwies sich jedoch als eingeschränkt, da der Aspekt von vielen Interviewpartner_innen nicht als zentrales Thema wahrgenommen wurde oder keine direkte Kund_innenrückmeldung dazu vorlag.

3.5 Auswertungsmethode

Die Grundlage für die Analyse bildeten die aufgezeichneten und transkribierten Gesprächsdaten. Insgesamt wurden zehn Interviews durchgeführt, die zur Sicherstellung einer hohen Datenqualität mit MS Teams aufgenommen wurden. Die Transkription erfolgte zunächst automatisiert über die Transkriptionsfunktion von MS Teams und wurde anschließend manuell überarbeitet. Dabei wurde besonderes Augenmerk auf Lesbarkeit und inhaltliche Vollständigkeit gelegt, wobei die Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl (2011, S. 20ff) berücksichtigt wurden:

- Die Transkription erfolgte wortgetreu, jedoch ohne lautsprachliche Besonderheiten.
- Wortverschleifungen wurden an die Standardsprache angepasst.
- Dialektausdrücke wurden, soweit möglich, ins Hochdeutsche übertragen.
- Wortwiederholungen wurden nur erfasst, wenn sie zur Betonung dienten.
- Stottern, längere Sprechpausen oder abgebrochene Wörter wurden nicht berücksichtigt.
- Nicht vollendete Sätze wurden mit einem „/“ markiert.
- Zustimmungssignale der Interviewerin wurden nur dann transkribiert, wenn sie den Gesprächsfluss unterbrachen.
- Pausen wurden je nach Dauer mit Punkten in Klammern dargestellt: (.) für eine Sekunde, (..) für zwei Sekunden und (...) für Pausen ab drei Sekunden.
- Die Interviewführende wurde mit „I“ gekennzeichnet, die befragten Personen als „IP1“, „IP2“ usw.

Für die inhaltliche Auswertung wurde die Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003, S. 158ff.) angewandt. Diese Methode wurde gewählt, da sie eine strukturierte Reduktion großer Textmengen ermöglicht und den Vergleich von Aussagen hinsichtlich

Gemeinsamkeiten und Unterschieden erleichtert. Latente Sinnstrukturen wurden nicht einbezogen (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158f.).

Die Analyse kombinierte eine thematische Reduktion mit einem Codierverfahren. Zunächst wurden zentrale Themen identifiziert, die für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant waren. Dabei ergaben sich fünf Hauptkategorien: *Wahrnehmung der aktuellen Entwicklungen im Bereich KI*, *Zentrale Aspekte des Einsatzes von KI in der Werbung*, *Zentrale Aspekte des Einsatzes von KI in CRM*, *Herausforderungen im Spannungsfeld KI und Vertrauen* sowie *Einführung von KI*. Im nächsten Schritt wurden die Interviewtranskripte daraufhin untersucht, welche Textpassagen thematisch zusammenhängen, und diese den fünf Hauptkategorien zugeordnet. Anschließend wurden die Interviewtranskripte auf thematisch zusammenhängende Textpassagen hin untersucht und diese den Hauptkategorien zugeordnet. Auf Basis einer vertieften Analyse wurden die Hauptkategorien um Subkategorien ergänzt, wobei einige thematische Überschneidungen erkennbar waren. Anschließend wurden alle relevanten Textstellen in die entsprechenden Kategorien eingeordnet, um Parallelen und Unterschiede herauszuarbeiten. Abschließend wurden die Themen im Hinblick auf den Kontext der Forschungsfragen analysiert, miteinander verglichen und interpretiert.

3.6 Qualitätssicherungsstrategien

Die Qualität der Forschung wird durch die Orientierung an den Gütekriterien der qualitativen Forschung nach Steinke sichergestellt (Steinke, 1999, zitiert in Döring, 2023, S. 110ff.). Zentrale Kriterien sind dabei die intersubjektive Nachvollziehbarkeit, die durch eine lückenlose Dokumentation des Forschungsprozesses gewährleistet wird, und die empirische Verankerung, die sicherstellt, dass die entwickelten Theorien und Kategorien fest in den erhobenen Daten verwurzelt sind. Die Forschungsfragen werden auf Basis der Aussagen in den Interviews überprüft, um die Erkenntnisse direkt aus den Daten abzuleiten.

Darüber hinaus wird die reflektierte Subjektivität betont, indem das theoretische Vorwissen aktiv reflektiert und zurückgehalten wird, um eine unbeeinflusste Interpretation der Ergebnisse zu ermöglichen (Steinke, 1999, zitiert in Döring, 2023, S. 69).

Der Datenschutz wird streng beachtet. Vor Beginn der Interviews werden die Teilnehmer_innen über die Nutzung und Speicherung ihrer Daten informiert, und ihre Zustimmung wird eingeholt. Die intersubjektive Nachvollziehbarkeit ermöglicht eine transparente Bewertung des Forschungsprozesses. Dafür wurden das methodische Vorgehen,

die Transkriptionsregeln und zentrale Entscheidungen dokumentiert. Zudem wurden Herausforderungen und Reflexionen der Forschenden festgehalten. Die Indikation bewertet die Eignung des Forschungsgegenstands. In der Methodik wurde begründet, warum die gewählten Methoden und Analysetechniken für die Untersuchung des KI-Einsatzes in Marketing und CRM besonders passend sind. Die empirische Verankerung stellt sicher, dass alle Erkenntnisse aus den erhobenen Interviews abgeleitet wurden. Gleichzeitig wurden die Grenzen der Studie reflektiert, insbesondere in Bezug auf die begrenzte Übertragbarkeit der Ergebnisse. Reflektierte Subjektivität bedeutet, dass sich die Forschenden kritisch mit ihrer eigenen Rolle auseinandersetzen. Mögliche Verzerrungen wurden durch bewusste Reflexion minimiert. Die Kohärenz gewährleistet eine logische und schlüssige Darstellung der Ergebnisse. Dies wurde insbesondere bei der Analyse der Interviewdaten berücksichtigt. Die Relevanz der Untersuchung wird durch ihren wissenschaftlichen Beitrag bestimmt. In der Einleitung und der abschließenden Diskussion wird herausgestellt, inwiefern die Ergebnisse das Verständnis des KI-Einsatzes in Marketing und CRM erweitern. Nach der methodischen Darstellung folgt die Präsentation und Interpretation der zehn geführten Interviews.

4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die zentralen Ergebnisse der durchgeführten empirischen Untersuchung dargestellt. Grundlage der Analyse sind qualitative Interviews mit Expert_innen aus der Unternehmenspraxis, die im Rahmen dieser Arbeit zur Nutzung von künstlicher Intelligenz in Werbung und Customer-Relationship-Management befragt wurden. Die Auswertung erfolgte mithilfe eines strukturierten Kategoriensystems, das eine systematische Erfassung, Ordnung und thematische Auswertung der Aussagen ermöglichte. Die Darstellung der Ergebnisse orientiert sich an fünf thematischen Hauptkategorien, welche die zentralen Inhalte der Forschungsfrage widerspiegeln: Wahrnehmung aktueller Entwicklungen im Bereich künstlicher Intelligenz, Einsatz von KI in Werbung, Einsatz von KI im CRM, Herausforderungen im Spannungsfeld KI und Vertrauen sowie die Einführung von KI in Unternehmen.

Zunächst wird dargestellt, wie die befragten Expert_innen gegenwärtige Entwicklungen im Bereich künstlicher Intelligenz einschätzen und welche Relevanz sie der Technologie in unternehmerischen Zusammenhängen beimessen. Im Anschluss folgt eine Analyse der konkreten Einsatzbereiche von KI in der Werbung, insbesondere im Hinblick auf Automatisierung, zielgerichtete Werbeansprache und Personalisierung. Danach wird untersucht, wie KI im Bereich des Customer-Relationship-Managements eingesetzt wird – mit Fokus auf der Verbesserung der Interaktion mit Kund_innen, datenbasierter Individualisierung und der Effizienzsteigerung in Serviceprozessen.

Ein weiteres zentrales Themenfeld ist das Verhältnis zwischen künstlicher Intelligenz und Vertrauen. In diesem Abschnitt werden Unsicherheiten, ethische Bedenken und mögliche Barrieren der Akzeptanz thematisiert. Es wird aufgezeigt, welche Maßnahmen laut den befragten Expert_innen notwendig sind, um das Vertrauen von Kund_innen und Mitarbeitenden gegenüber KI-Systemen zu fördern. Abschließend werden die Aussagen zur praktischen Einführung von KI in Unternehmen zusammengefasst. Dabei stehen sowohl organisatorische Rahmenbedingungen als auch konkrete Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Fokus, die bei der Implementierung eine Rolle spielen.

Die Ergebnisse geben Einblick in die Perspektiven der befragten Praktiker_innen zu Chancen, Risiken und Voraussetzungen eines erfolgreichen KI-Einsatzes in Werbung und CRM. Gleichzeitig bilden sie die Grundlage für die Ableitung praxisnaher Empfehlungen, die eine strategisch durchdachte und vertrauensbildende Integration von KI in Unternehmensprozesse unterstützen sollen.

Obwohl die einzelnen Themenfelder inhaltlich teilweise ineinandergreifen, wurde bei der Darstellung der Ergebnisse darauf geachtet, die Aussagen entlang der entwickelten

Kategorien strukturiert darzustellen. Die Interviewaussagen der befragten Expert_innen werden zur besseren Nachvollziehbarkeit mit den Kürzeln IP1 bis IP11 bezeichnet. Zentrale Passagen aus dem Transkriptionsmaterial werden zur Illustration in direkter Zitatform wiedergegeben.

4.1 Wahrnehmung der aktuellen Entwicklungen im Bereich KI

Im folgenden Abschnitt wird ein detaillierter Überblick darüber gegeben, wie die befragten Expert_innen die gegenwärtige Entwicklung im Bereich künstlicher Intelligenz (KI) wahrnehmen. Dabei stehen insbesondere Einschätzungen zur technologischen Relevanz, zum organisationalen Umgang mit KI sowie zur gesellschaftlichen und kulturellen Einbettung im Mittelpunkt. Diese Perspektiven bilden die Grundlage für das tiefere Verständnis der weiteren Analysebereiche in Werbung und Customer-Relationship-Management.

4.1.1 Allgemeine Einschätzung

Künstliche Intelligenz wird von den befragten Expert_innen nicht mehr als Zukunftsthema, sondern als ein bereits heute strategisch relevantes Element insbesondere in Werbung und Customer-Relationship-Management eingeschätzt. Im Vordergrund stehen dabei Effizienzgewinne, Automatisierung und eine gezielte Ansprache von Zielgruppen. IP1 betont, dass der KI-Einsatz eine notwendige Investition in die Zukunft darstellt:

„Wir stehen noch am Anfang dieser Entwicklung, und in den nächsten Jahren wird sich viel tun. Wenn man nicht jetzt beginnt, bleibt man langfristig zurück.“ (IP1, S. 16).

Auch IP7 sieht den Nutzen in praktischer Effizienzsteigerung:

„Wenn es funktioniert und Zeit spart, dann ist es nützlich und hilfreich.“ (IP7, S. 156).

Gleichzeitig wird auf den steigenden Bedarf an Expertise im sogenannten Prompt Engineering hingewiesen:

„Ein guter Prompt-Formulierer wird in Zukunft ein gefragter Job sein.“ (IP7, S. 157).

Der Status quo der KI-Nutzung in Unternehmen ist dabei heterogen. Einige Organisationen befinden sich in einer aktiven Implementierungsphase, andere agieren eher zurückhaltend oder experimentell. Beispiele für fortgeschrittene Integration liefern IP1 und IP8, wobei Letztere auch auf Akzeptanzunterschiede im Team verweist:

„Manche machen sich von Haus aus schon Gedanken, wo KI unterstützen könnte – und andere wiederum wehren sich eher dagegen.“ (IP8, S. 185).

IP3 beschreibt eine zögerliche, stark IT-getriebene Einführung:

„Ich glaube, das ganze Thema ist, weil es IT-getrieben ist, dass sie diese ganzen Business-Aspekte noch nicht sehen.“ (IP3, S. 57).

Neben den strategischen Potenzialen zeigen sich auch kulturelle und organisatorische Herausforderungen. Besonders deutlich wird dies in den emotionalen Reaktionen einiger Mitarbeitender, wie IP2 schildert:

„Diese Kränkung des Menschseins – nenne ich es jetzt mal – zu überwinden, das war für viele die größte Hürde.“ (IP2, S. 34).

Weitere Barrieren bestehen im organisatorischen Kontext, insbesondere im Hinblick auf Datenschutz. IP5 betont die Zurückhaltung im Umgang mit sensiblen Daten:

„Wenn wir sensible Kundendaten bekommen, dann verwenden wir diese natürlich nicht in der KI – das ist logisch.“ (IP5, S. 106).

IP10 verweist auf unternehmensinterne Regelungen:

„Datenschutz hat bei uns einen sehr hohen Stellenwert. Deshalb gibt es eine eigene KI-Richtlinie und Dienstanweisung, an die wir uns halten müssen. ChatGPT ist gesperrt.“ (IP10, S. 226).

Typisierung der Unternehmen

Auf Grundlage der Interviews lassen sich drei Typen der KI-Nutzung unterscheiden:

- Pioniere, die KI breit implementieren (z. B. IP1, IP5, IP6, IP9, IP11)
- Pragmatische Anwender, die punktuell Tools testen (z. B. IP2, IP4, IP8, IP10)
- Zögerliche Organisationen, die aus kulturellen oder regulatorischen Gründen abwarten (z. B. IP3, IP7)

Gemeinsam ist in allen Unternehmen, dass KI als Teil eines umfassenden Wandels verstanden wird – technisch, kulturell und strategisch.

4.1.2 Wahrnehmungswandel durch ChatGPT & Co.

Ein zentrales Ergebnis der Interviews ist die herausragende Bedeutung der Veröffentlichung großer Sprachmodelle wie ChatGPT, die für viele Expert_innen einen Wendepunkt im Umgang mit künstlicher Intelligenz darstellt. Die Technologie wurde dadurch erstmals greifbar, unmittelbar und breit anwendbar. IP8 fasst zusammen:

„Mit dem Hype um ChatGPT ist es vielen erst bewusst geworden, dass es KI wirklich gibt.“ (IP8, S. 173).

ChatGPT senkte die Einstiegshürde erheblich und förderte die Akzeptanz, insbesondere durch seine intuitive Bedienbarkeit. IP5 betont:

„ChatGPT ist leichter als Excel. [...] Ich schule es – wie ein kleines Kind.“ (IP5, S. 103),

während IP9 es als „eines der besten Einsteiger-Tools“ (IP9, S. 211) beschreibt. Die damit einhergehende Niedrigschwelligkeit führte dazu, dass auch wenig technikaffine Mitarbeitende erste Erfahrungen sammelten und Hemmungen abbauten. IP1 berichtet:

„Wenn man aber einfach mal anfängt zu prompten und es kennenlernt, dann baut man Wissen auf.“ (IP1, S. 9).

Der mediale Hype wirkte wie ein Katalysator, der nicht nur individuelle Neugier, sondern auch strategische Aktivitäten auslöste. Unternehmen reagierten mit ersten organisatorischen Maßnahmen wie Workshops, Richtlinien und der Einrichtung spezialisierter Teams. IP3 schildert:

„Jetzt gibt es ein Governance Board für künstliche Intelligenz und es gibt ein eigenes AI Team.“ (IP3, S. 43).

Auch IP6 bringt es auf den Punkt:

„Man muss offen sein für KI. Wenn man das nicht ist, bringt es auch nichts“ (IP6, S. 147).

Schließlich verändert sich auch die Wahrnehmung von KI im Arbeitskontext. Sie wird zunehmend als Ergänzung und Erweiterung menschlicher Kreativität verstanden, nicht als Bedrohung. Wie IP1 betont:

„[...] dass man versteht, dass KI menschliche Arbeit nicht ersetzen soll, sondern Kreativität erweitern.“ (IP1, S. 9).

Insgesamt zeigen die Aussagen, dass ChatGPT eine breite Auseinandersetzung mit KI angestoßen und viele Unternehmen zu konkreten Maßnahmen bewegt hat – oft initiiert durch das individuelle Engagement einzelner Mitarbeitender.

4.1.3 Chancenwahrnehmung und technologische Potenziale

Die befragten Expert_innen verbinden mit dem Einsatz von künstlicher Intelligenz in Werbung und CRM eine Vielzahl an Chancen, die sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene angesiedelt sind. Besonders häufig wurden die Potenziale in den Bereichen Automatisierung, Effizienzsteigerung, Kreativitätsförderung sowie datenbasierter Zielgruppenansprache hervorgehoben. Dabei zeigt sich ein klares Muster: Die Technologie wird nicht primär als Ersatz, sondern als Erweiterung menschlicher Fähigkeiten wahrgenommen – insbesondere im Hinblick auf Routineentlastung und Impulsgebung.

IP1 beschreibt die kreative Bereicherung durch KI folgendermaßen:

„Wenn man künstliche Intelligenz nutzt, um neue, unkonventionelle Ideen zu generieren, dann bringt das für den Kunden einen unmittelbaren Mehrwert. Denn sie profitieren von neuen Impulsen, auf die man selbst vielleicht gar nicht gekommen wäre.“

(IP1, S. 5)

Diese Aussage verweist auf ein zentrales Motiv in der Chancenwahrnehmung: KI wird dort als besonders nützlich erlebt, wo sie nicht ersetzt, sondern ergänzt – etwa bei der Konzeption von Werbekampagnen, beim Texten oder bei der visuellen Gestaltung. Neben der kreativen Komponente betonen mehrere IPs die entlastende Funktion der Technologie. Repetitive Aufgaben, etwa das Erstellen von ersten Textentwürfen oder Antwortvorschlägen im Kund_innenservice, können automatisiert abgewickelt werden. Dies führt nicht nur zu einer Zeitersparnis, sondern erhöht auch die Qualität der Arbeit, da sich Mitarbeitende stärker auf strategische Tätigkeiten konzentrieren können.

„Für Texte verwenden wir ChatGPT.“ (IP11, S. 243)

Auch IP3 sieht einen klaren Effizienzvorteil, verweist jedoch darauf, dass die Tools richtig gefüttert werden müssen:

„Aber prinzipiell ist es einfach zu bedienen. Schwieriger ist es, wie man promptet. Also dass man lernt, wie man prompt Engineering betreiben sollte.“ (IP3, S. 49)

Ein weiteres häufig genanntes Potenzial liegt in der datenbasierten Personalisierung von Werbung. KI ermögliche es, Zielgruppen granularer zu segmentieren und Inhalte präziser zuzuschneiden. Die Expert_innen stimmen zudem darin überein, dass KI in der Lage ist, den kreativen Prozess zu beschleunigen, ohne ihn zu ersetzen. Sie betonen, dass es darum geht, den menschlichen Filter beizubehalten, um Inhalte sinnvoll und zielgerichtet einzusetzen. Abschließend lässt sich feststellen, dass die befragten IPs den größten Wert in der produktiven Ergänzung menschlicher Arbeit sehen. Die durch KI

gewonnene Zeitersparnis im Sinne der Effizienz, sowie die zusätzlichen kreativen Impulse gelten als zentrale technologische Vorteile. Insbesondere in schnelllebigen Feldern wie Werbung und personalisierter Kund_innenkommunikation. Vorausgesetzt wird dabei jedoch, dass der Einsatz durch Schulung, klare Zielsetzungen und strategische Rahmenbedingungen begleitet wird.

4.1.4 Herausforderungen und Unsicherheiten

Trotz der in weiten Teilen optimistischen Bewertung der Potenziale von KI in Werbung und CRM wurden im Rahmen der Interviews auch zahlreiche Herausforderungen und Unsicherheitsfaktoren thematisiert. Diese betreffen nicht nur technische Aspekte wie Datenqualität oder Toolintegration, sondern auch ethische Überlegungen, Fragen des Datenschutzes sowie das Vertrauen in die Technologie – sowohl auf Seiten der Mitarbeitenden als auch der Kund_innen.

Technisch-organisatorische Hürden

Mehrere Interviewpartner_innen betonten die mangelhafte Qualität vorhandener CRM-Daten als zentrales Hindernis. IP9 beschreibt die anfänglichen Schwierigkeiten so:

„Ein riesiges Thema war zu Beginn die Datenqualität. [...] Viele Daten im CRM waren veraltet oder unvollständig, und deshalb hat das Tool auch nicht richtig funktioniert.“
(IP9, S. 207)

Dies deckt sich mit Aussagen anderer Interviewter, die auf ähnliche Anfangsschwierigkeiten hinwiesen. Die Folge: Unzuverlässige Ergebnisse führten zur Skepsis gegenüber dem System. Als Gegenmaßnahme berichtete IP8 von einer datenschutzkonformen Sonderlösung:

„Unser Unternehmen hat das so gelöst, dass wir ChatGPT in einer eigenen Version verwenden – das ist bei uns über Microsoft Teams integriert. Diese Version filtert, dass keine Daten an die KI weitergegeben werden.“ (IP8, S. 182)

Beide Aussagen zeigen, dass die technische Infrastruktur maßgeblich darüber entscheidet, ob KI-Anwendungen funktional und regelkonform eingebettet werden können – oder als störend und unzuverlässig wahrgenommen werden.

Ethisch-normative Unsicherheiten

Ein zweiter zentraler Themenbereich betrifft die ethische Bewertung des KI-Einsatzes. IP10 beschreibt einen Zustand fehlender Orientierung:

„Bei uns gibt es keine offizielle Richtlinie dazu, was ethisch korrekt ist und was nicht. Das läuft derzeit über den Hausverstand – man entscheidet selbst, ob man ein KI-Ergebnis so verwenden möchte oder nicht.“ (IP10, S. 225)

Diese individuelle Entscheidungspraxis steht im Kontrast zur Aussage von IP11, die ethischen Unterschiede zwischen menschlicher und maschineller Personalisierung weitgehend negiert:

„Ob ich jetzt Inhalte händisch personalisiere oder KI-generiert anpasse, macht für mich ethisch keinen Unterschied. [...] Aber ich verstehe, warum es so gesehen wird.“ (IP11, S. 248)

Die Spannweite dieser Positionen zeigt: Während einige Befragte die Problematik eher pragmatisch abwägen, sehen andere durchaus Bedarf an klaren Leitlinien für ethisch vertretbare KI-Nutzung.

Vertrauen, Kommunikation und die Grenze der Automatisierung

Insbesondere im CRM-Bereich äußerten viele Interviewpartner_innen Bedenken hinsichtlich eines zu weitreichenden KI-Einsatzes. IP8 etwa betont die Bedeutung menschlicher Nähe:

„Wenn das Gegenüber nur noch mit einer KI kommuniziert [...] muss man sich fragen, wie weit das noch vertretbar ist. Gerade weil wir in einer Branche tätig sind, in der persönliche Beziehungen sehr wichtig sind.“ (IP8, S. 181)

Andere – wie IP9 – versuchten genau diesen Eindruck durch bewusste Kommunikation abzufedern:

„Wir haben dann schrittweise umgestellt, die Erfolge klar kommuniziert und betont: KI soll unterstützen – nicht ersetzen.“ (IP9, S. 209)

Der Umgang mit dieser Sorge variiert: Während einige auf Rückhalt durch technische Transparenz setzen, setzen andere auf intensive Schulung und klare Regeln, wie IP7 erklärt:

„Die KI-Schulungen helfen, Unsicherheiten zu nehmen – was darf ich, was darf ich nicht. Das hat schon geholfen.“ (IP7, S. 159)

IP5 bringt die Zugangshürde auf den Punkt:

„Ich denke, die größte Hürde ist, sich auf KI einzulassen – sich wirklich mal zwei Stunden am Stück damit zu beschäftigen.“ (IP5, S. 114)

Diese Zitate verweisen auf ein zentrales Muster: Vertrauen entsteht nicht automatisch durch technische Effizienz, sondern durch Erfahrung, Transparenz und ein Gefühl von Kontrolle im Umgang mit der Technologie.

4.1.5 Ausblick und Entwicklungstrends

Im abschließenden Teil der Interviews zeichnete sich bei den befragten Expert_innen ein weitgehender Konsens ab: Der Einsatz von künstlicher Intelligenz wird sich in den kommenden Jahren weiter ausdifferenzieren, professionalisieren und tief in strategische wie operative Prozesse der Werbe- und CRM-Praxis eingebettet werden. KI wird nicht mehr als Zusatz, sondern zunehmend als integraler Bestandteil begriffen – vorausgesetzt, ihre Anwendung erfolgt bewusst, strukturiert und reflektiert.

IP10 bringt diese Entwicklung mit Blick auf den Marketingbereich auf den Punkt:

„Wer zukunftsfit bleiben will, kommt im Marketing nicht daran vorbei, sich mit KI zu beschäftigen.“ (IP10, S. 229)

Diese Einschätzung teilen auch andere IPs, wobei besonders betont wird, dass eine erfolgreiche KI-Integration nicht nur den Tool-Einsatz, sondern auch eine gezielte organisatorische Verankerung voraussetzt. Ein zentraler Hebel für die Zukunft sehen viele in der Weiterbildung der Mitarbeitenden. IP3 betont die Notwendigkeit einer breiten Wissensverankerung:

„Ich glaube, das ganze Thema ist, weil es IT-getrieben ist, dass sie diese ganzen Business-Aspekte noch nicht sehen. Welche Auswirkungen das Ganze haben kann. Und ja, aus meiner Sicht ist es eher so, dass das aus dem Business heraus kommen muss“ (IP3, S. 57)

Diese Entwicklungen zeigen, dass Unternehmen beginnen, nicht nur auf technologische Trends zu reagieren, sondern vorausschauend Strukturen zu schaffen, die eine nachhaltige und verantwortungsvolle Nutzung von KI ermöglichen. Dabei geht es auch um kritische Reflexion, wie IP5 betont:

„Das ist für mich die ethische Komponente – wie sinnvoll ist der KI-Einsatz, wie weit darf er gehen?“ (IP5, S. 111)

Laut den Interviews werden die kommenden Jahre stark durch Professionalisierung, Wissensaufbau und institutionelle Verankerung geprägt sein. Die künftige Rolle von KI wird sich weniger daran messen lassen, ob sie eingesetzt wird, sondern wie. Unter welchen Bedingungen und in welchem Bewusstsein für die Auswirkungen auf Kund_innenbeziehungen, kreative Prozesse und unternehmensinterne Dynamiken.

4.2 Zentrale Aspekte des Einsatzes von KI in Werbung

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz in der Werbung ist längst kein abstraktes Zukunftsszenario mehr. Vielmehr zeigt sich in den Aussagen der Expert_innen, dass KI in vielen Bereichen der Werbepaxis angekommen ist – insbesondere in der Kreation, Distribution und Auswertung von Inhalten. Die nachfolgenden Aspekte spiegeln zentrale Erkenntnisse über gegenwärtige Einsatzfelder, Herausforderungen und technologische Potenziale wider. Sie unterstreichen, dass der Einsatz von KI in der Werbung zunehmend professionalisiert wird, jedoch nicht ohne kritische Reflexion erfolgt.

4.2.1 Automatisierung und datengetriebene Optimierung

Ein zentrales Einsatzfeld von KI in der Werbung ist laut den Expert_innen die Automatisierung und datenbasierte Steuerung von Maßnahmen – insbesondere durch strategisch eingebettete Systeme, die Effizienzsteigerung und eine präzisere Zielgruppenansprache ermöglichen. Dabei geht es nicht nur um die technische Umsetzung einzelner Kampagnenelemente, sondern um die Integration intelligenter Systeme in den gesamten Marketing-Workflow. Programmatic Advertising wird dabei als besonders weit entwickelter Bereich genannt. IP7 beschreibt:

„Die KI berechnet dann, wo diese Personen am besten [...] zu finden sind.“ (IP7, S. 155).

Diese Form der Werbeausspielung passt Inhalte automatisch an Zielgruppen, Zeitpunkte und Plattformen an und optimiert die Platzierung fortlaufend anhand von Performance-Daten.

Im Bereich des E-Mail-Marketings zeigen sich Tools wie Apollo als besonders effizient. Es übernimmt nicht nur den Versand und die Generierung von Leads, sondern auch Follow-ups, Textanalysen und Optimierungsvorschläge. IP11 schildert:

„Das Tool versendet die E-Mails automatisch. [...] Dann habe ich gezeigt, wie viele Kontakte ich mit Apollo in kürzerer Zeit erreiche.“ (IP11, S. 244, 251).

Durch die Kombination von Content-Erstellung, Adressdatenmanagement und Tracking entsteht ein vollständig KI-gestütztes System, das Unternehmen messbare Effizienzgewinne bringt. Auch HubSpot wird zunehmend mit KI-Funktionen genutzt, insbesondere für personalisierte Inhalte in Newslettern. IP8 erklärt:

„Zum Beispiel die Anrede ist individuell. [...] wird ein anderes Bild des jeweils zuständigen Vertriebsmitarbeiters angezeigt.“ (IP8, S. 180).

Zwar ist die vollständige Automatisierung – etwa durch KI-gesteuerte Segmentierung – in vielen Unternehmen noch nicht vollständig umgesetzt, dennoch zeigt sich ein deutlicher Übergang von manuellen zu KI-gestützten Prozessen.

Ein weiteres Beispiel liefert die Salesforce Marketing Cloud mit der integrierten KI-Funktion Einstein, die automatisierte Entscheidungen über Versandzeitpunkte und Varianten-Tests ermöglicht. IP3 beschreibt:

„Einstein ist [...] der Begriff für künstliche Intelligenz bei Salesforce. [...] Außerdem kann man multivariantes Testing durchführen.“ (IP3, S. 52).

Dadurch werden nicht nur Inhalte getestet, sondern auf Basis von Nutzerverhalten und Datenanalysen laufend optimiert. Insgesamt zeigen die Aussagen der Expert_innen, dass KI-gestützte Automatisierungslösungen wie Apollo, HubSpot und Salesforce Einstein kein Zukunftsszenario mehr sind, sondern sich zunehmend als Standard im digitalen Marketing etablieren. Sie ermöglichen eine präzisere Zielgruppenansprache, beschleunigte Abläufe und datengetriebene Entscheidungen. Der langfristige Erfolg dieser Systeme hängt jedoch maßgeblich von der Qualität der zugrunde liegenden Daten, der internen Akzeptanz sowie einer fortlaufenden Evaluation und Weiterentwicklung ab.

4.2.2 Personalisierung und Zielgruppenansprache

Ein besonders zentraler Aspekt beim Einsatz von KI in der Werbung ist laut mehreren Interviewpartner_innen die Möglichkeit zur gezielten und hyperpersonalisierten Kund_innenansprache. Durch automatisierte Analyse von Nutzer_innenverhalten, Interessen und Reaktionen auf Inhalte können Inhalte individuell zugeschnitten werden – eine Entwicklung, die sowohl im B2C- als auch zunehmend im B2B-Bereich relevant wird.

IP5 schildert umfassend, wie KI-Tools wie HubSpot oder Apollo für die zielgerichtete Kund_innenansprache eingesetzt werden. So würden personalisierte E-Mails auf Basis

vorab definierter Zielgruppen automatisiert verschickt, wobei A/B-Testing zur Auswahl der wirksamsten Inhalte beiträgt:

„Wir nutzen HubSpot auch für viele andere Dinge – nicht nur für KI. [...] Zusätzlich nutzen wir Apollo. Damit kannst du ebenfalls personalisierte E-Mails verschicken und A/B-Tests durchführen“ (IP5, S. 109).

Ein weiterer interessanter Einsatzbereich betrifft laut IP5 das Tool „Lately AI“, das aus längeren Inhalten (z. B. Blogposts oder Videos) automatisch Social-Media-Posts für verschiedene Zielgruppen generiert. Ergänzend dazu ermöglicht die Meta Business Suite eine Filterung nach spezifischen Interessen oder Kaufverhalten zur gezielten Ausspielung von Inhalten. Auch integrierte KI-Funktionen innerhalb großer Werbeplattformen spielen eine zunehmende Rolle. So erklärt IP8 in Bezug auf Google Ads und LinkedIn:

„Wenn du Werbung über Google schaltest, sind die Tools quasi inkludiert. [...] Da gibt es verschiedene Funktionen. Und da sind auch diese KI-Tools integriert.“ (IP8, S. 190).

Diese Tools arbeiten im Hintergrund mit automatisierten Optimierungsfunktionen, etwa zur bestmöglichen Ausspielung von Anzeigen oder für das Targeting anhand von Nutzer_innenprofilen.

Es ergibt sich ein klarer Trend: KI-gestützte Personalisierung ist in der Werbepaxis bereits fest etabliert und wird als entscheidender Hebel zur Relevanzsteigerung und Kund_innenbindung verstanden. Die eingesetzten Tools ermöglichen nicht nur Effizienzsteigerung, sondern auch eine neue Qualität der individuellen Ansprache. Dies deckt sich stark mit den zentralen Konzepten des TAM (insbesondere wahrgenommene Nützlichkeit) sowie mit TPB, etwa durch erhöhte wahrgenommene Verhaltenskontrolle bei der Nutzung hochgradig automatisierter Systeme.

4.2.3 KI als Kreativassistent

Neben analytischen und datengetriebenen Funktionen nimmt der kreative Einsatz von KI in der Werbung eine zunehmend zentrale Rolle ein. Die Interviews zeigen, dass KI insbesondere für die Vorstrukturierung und Ideenfindung in kreativen Prozessen genutzt wird – etwa zur Texterstellung, Bildgenerierung oder zur Ausarbeitung von Präsentationen. Dabei wurde besonders häufig ChatGPT genannt, das als täglicher Begleiter in der textlichen Arbeit beschrieben wird. IP5 schildert anschaulich:

„Ich arbeite mit ChatGPT, nutze es als kreativen Assistenten für Social-Media-Inhalte, Posts, Newsletter, Webseiten-Texte – einfach alles, was man mit Texten machen kann oder wenn ich etwas gegenlesen lassen möchte.“ (IP5, S. 102)

Auch in der grafischen Gestaltung kommen KI-Tools regelmäßig zum Einsatz. So wurde mehrfach Canva genannt – ein Tool, das inzwischen KI-Funktionen für Bildbearbeitung, -generierung und auch Textvorschläge bietet. IP6 beschreibt ein konkretes Beispiel aus dem Arbeitsalltag:

„Ich habe ausprobiert, wie gut die KI in Canva so ein Bild liefern kann – und ich muss sagen, jedes dritte Bild war wirklich brauchbar.“ (IP6, S. 127)

Darüber hinaus hebt sie hervor, dass Canva auch Caption-Vorschläge erstellt und somit die Verbindung von Bild und Text erleichtert. Auch IP1 unterstreicht die zentrale Rolle von Canva im Arbeitsalltag:

„Die Anwendungsbeispiele für Canva gibt es eigentlich endlos viele [...] Bildbearbeitung, auch Bildgenerierung – teilweise mit DreamLab, dem neuen KI-Tool von ihnen.“ (IP1, S. 7)

In Präsentationsprozessen wird Beautiful.ai genutzt – etwa zur Erstellung visuell aufbereiteter Folien oder zur Entwicklung von Erstentwürfen, die später manuell überarbeitet werden. IP5 berichtet über den Nutzen in der Visualisierung:

„Du bekommst automatisch Layouts, Inhalte werden strukturiert, und es gibt einem den Text auch visuell aufbereitet zurück.“ (IP5, S. 103)

Die kreative Arbeit mit KI wird von den Expert_innen nicht als Ersatz, sondern als funktionale Ergänzung verstanden. IP1 (S.8) beschreibt diese Rolle von KI als „künstliche Perspektive von außen“, die helfen kann, Ideen im Team zu erweitern oder Kund_innen neue Alternativen aufzuzeigen. Dabei betonen viele Interviewpartner_innen, dass der KI-Output nie ungeprüft übernommen wird. Die Endbearbeitung, Kontrolle und CI-konforme Anpassung bleiben stets in menschlicher Hand. IP1 fasst zusammen:

„Wir geben nichts raus, das rein von KI bearbeitet wurde, sondern es schaut schon immer noch wer drüber, ob das auch so passt.“ (IP1, S. 8)

Insgesamt zeigt sich, dass die Integration von KI-Tools in kreative Prozesse zu Zeiterparnis, Ideenvielfalt und effizienterem Arbeiten führt. Gleichzeitig bleibt die kreative Verantwortung beim Menschen – ein Gleichgewicht, das als Erfolgsfaktor für den langfristigen Einsatz von KI in der Werbung gewertet wird.

4.2.4 Genutzte KI-Tools zur Kreierung von Werbeinhalten

Das mitunter vage Begriffsverständnis rund um künstliche Intelligenz spielt in der praktischen Anwendung für die befragten Expert_innen eine eher untergeordnete Rolle. Entscheidend ist nicht die Definition, sondern der konkrete Nutzen im beruflichen Alltag. Die eingesetzten Tools sollen vor allem dabei helfen, Arbeitsprozesse zu optimieren, kreative Prozesse anzuregen oder repetitive Aufgaben zu automatisieren. In den Interviews zeigt sich eine breite Palette an KI-basierten Anwendungen, die bereits aktiv im Werbekontext genutzt werden. Diese Tools kommen in unterschiedlichen Bereichen zum Einsatz – von der Text- und Bildgenerierung über Automatisierung bis hin zur datengetriebenen Kampagnensteuerung.

ChatGPT wird von nahezu allen befragten IPs für eine Vielzahl von textbasierten Aufgaben genutzt. Genannt wurden unter anderem Texterstellung für Social-Media-Posts, Newsletter, Webseiten, Überschriften oder Claims, aber auch Ideenfindung oder schnelles sprachliches Lektorat.

Canva Pro, insbesondere mit der KI-Funktion DreamLab, wird von IP1 und IP6 eingesetzt, um visuelle Inhalte zu erstellen. Die automatische Generierung von Bildern, Designvorschlägen oder Layouts erleichtert den kreativen Alltag erheblich.

Google Ads mit integrierter KI-Funktion sowie der LinkedIn Campaign Manager werden laut IP8 aktiv genutzt, um Anzeigenplatzierungen, Budgets und Zielgruppen automatisch zu optimieren.

Weitere Tools, die in den Interviews genannt wurden, sind:

- Beautiful.ai / Presentations.ai – für KI-gestützte Präsentationserstellung
- Meta Business Suite – zur Automatisierung von Postings und Werbeinhalten auf Social Media
- Copilot (Microsoft) – für Text- und Excel-basierte Aufgaben
- Notebook LM – ein KI-Tool zur Aufbereitung von Wissen und Rechercheinformationen
- Perplexity – für schnelle, strukturierte Recherche und Informationsverdichtung
- Adobe Firefly – zur visuellen Content-Produktion, insbesondere im Designprozess
- Lately AI – zur automatisierten Erstellung von Social-Media-Posts aus längeren Textdokumenten

Diese Tools erfüllen sehr unterschiedliche Funktionen – von Inspiration über Automatisierung bis hin zur operativen Umsetzung von Werbeinhalten. Ihr Einsatz erfolgt sowohl unterstützend als auch strategisch integriert in bestehende Workflows. Besonders häufig genannt wurden Anwendungen, die eine schnelle und einfache Handhabung ermöglichen, wie etwa ChatGPT oder Canva – ein Hinweis darauf, dass Usability weiterhin ein entscheidender Akzeptanzfaktor bleibt.

4.2.5 Herausforderungen: Datenschutz und Ethik

Trotz der weitreichenden Chancen, die der Einsatz von KI in der werblichen Praxis mit sich bringt, zeigen die Interviews deutlich, dass datenschutzrechtliche Bedenken und ethische Fragestellungen eine zentrale Hürde darstellen. Die Expert_innen betonen, dass der erfolgreiche und verantwortungsvolle Umgang mit KI nicht nur technologische Kompetenz, sondern auch klare organisatorische Regelungen und Sensibilität im Umgang mit personenbezogenen Informationen erfordert.

„In der Schulung wird klar erklärt, dass keine sensiblen Daten oder Details in Copilot oder ChatGPT eingegeben werden dürfen.“ (IP7, S. 154)

Diese Form der Aufklärung und internen Richtlinien zeigt, dass Unternehmen, die bereits KI-Tools nutzen, versuchen, über klar definierte Prozesse regulatorische Risiken zu minimieren. Gleichzeitig wird in den Interviews deutlich, dass der Umgang mit KI im Sinne einer ethisch vertretbaren Nutzung stark vom jeweiligen Unternehmenskontext abhängig ist.

IP5 betont in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit, den Rahmen der Organisation zu berücksichtigen:

„Gerade in größeren Konzernen muss man herausfinden, was überhaupt erlaubt ist.“ (IP5, S. 115)

Die Aussagen der Interviewten zeigen: Die Offenheit gegenüber KI ist häufig nicht eine Frage des Willens einzelner Mitarbeitender, sondern hängt stark von rechtlichen Vorgaben, technischer Infrastruktur und den jeweiligen internen Compliance-Regeln ab. Die befragten Personen stimmen überein, dass ein sensibler Umgang mit Daten oberste Priorität haben muss, insbesondere bei Anwendungen wie ChatGPT, deren Serverstruktur nicht immer den europäischen Datenschutzanforderungen entspricht.

Darüber hinaus zeigen die Gespräche, dass die Unsicherheit über die Nutzung nicht nur auf rechtlicher, sondern auch auf moralisch-normativer Ebene besteht. Einige

Interviewte gaben an, im Arbeitsalltag bewusst abzuwägen, ob und wie stark sie KI einsetzen, nicht zuletzt aus Rücksicht auf Kund_innenwahrnehmung oder interne Kultur.

Diese Ambivalenz verweist darauf, dass die langfristige Etablierung von KI-Tools im Werbekontext nicht nur technische Schulungen, sondern auch ethische Reflexionsräume erfordert. Der Aufbau von Vertrauen – sowohl intern als auch extern – wird damit zu einem entscheidenden Faktor für die erfolgreiche Integration.

4.2.6 Integration in bestehende Prozesse

Die Interviews machen deutlich, dass der Erfolg von KI-Anwendungen im Werbekontext maßgeblich von der strategischen Vorbereitung und organisatorischen Einbettung abhängt. Die befragten Expert_innen sind sich einig: KI darf kein Selbstzweck sein, sondern sollte gezielt, bedarfsgerecht und mit einem klar definierten Nutzen implementiert werden.

Dabei spielt die nahtlose Einbindung in bestehende Prozesse eine zentrale Rolle. Wie IP5 betonte:

„Du musst es nahtlos in bestehende Prozesse integrieren, um wirklich Mehrwert daraus zu ziehen – zum Beispiel den Workflow optimieren.“ (IP5, S. 102)

Diese Aussage macht deutlich, dass die technische Leistungsfähigkeit allein nicht ausreicht – entscheidend ist die prozessorientierte Integration im betrieblichen Alltag. IP5 betont dabei auch die Notwendigkeit einer schrittweisen Einführung.

„KI schrittweise implementieren – und prüfen, ob es wirklich einen Mehrwert bringt.“ (IP5, S. 119)

Insbesondere in frühen Phasen der Integration wird eine explorative Nutzung als sinnvoll erachtet. IP2 empfiehlt daher ausdrücklich, den KI-Einsatz zunächst als „Spielwiese“ zu begreifen:

„Möglichst viel ausprobieren – unterschiedliche Tools, verschiedene Formate – Text-zu-Text, Text-zu-Bild, Text-zu-Video [...] Das sollte man auf jeden Fall tun.“ (IP2, S. 37)

Diese Haltung erlaubt es, konkrete Erfahrungswerte zu sammeln und daraus abzuleiten, welche Anwendungen tatsächlich praktikabel und effektiv sind. Mehrere IPs berichten zudem, dass erste Pilotprojekte oder Testphasen helfen, mögliche Einsatzszenarien zu identifizieren und dabei auch die Akzeptanz im Team zu fördern. Dabei zeigt sich: Erfolgversprechend ist die KI-Nutzung immer dann, wenn sie nicht nur technisch, sondern auch kulturell im Unternehmen verankert ist. Strategische Zieldefinition, klare

Verantwortlichkeiten und ein offener Umgang mit Unsicherheiten gelten unter den Befragten als zentrale Erfolgsfaktoren – ebenso wie der Mut, iterativ zu lernen und flexibel auf neue Entwicklungen zu reagieren.

4.3 Zentrale Aspekte des Einsatzes von KI im CRM

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz im Customer-Relationship-Management (CRM) hat in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen. KI-Technologien ermöglichen es Unternehmen, Kund_innenbeziehungen effizienter, individueller und vorausschauender zu gestalten. Im Zentrum stehen dabei datenbasierte Entscheidungen, automatisierte Prozesse sowie eine individualisierte Kommunikation, die nicht nur die Kund_innenzufriedenheit erhöhen, sondern auch die Bindung und den langfristigen Wert der Kund_innenbeziehungen optimieren sollen.

4.3.1 Datenbasierung und intelligente Segmentierung

Ein zentraler Aspekt des KI-Einsatzes in CRM liegt in der datengetriebenen Segmentierung und zielgerichteten Kund_innenansprache. Die befragten Expert_innen betonen durchgängig die Relevanz intelligenter Datenanalysen, um Marketingmaßnahmen nicht nur effizienter, sondern auch deutlich personalisierter zu gestalten.

IP5 beschreibt in diesem Zusammenhang sehr plastisch, wie mithilfe von A/B-Tests und datenbasierten Analysen zielgruppenspezifische Optimierungen vorgenommen werden können:

„Du kannst dann tracken, wie lange die Personen auf der E-Mail geblieben sind und worauf sie reagiert haben. [...] So kannst du herausfinden, welche Werbung besser funktioniert.“ (IP5, S. 99)

Darüber hinaus hebt IP5 hervor, wie durch den gezielten Einsatz von KI – etwa über Tools wie HubSpot oder Apollo – auch kleinere Mikrozielgruppen automatisiert angesprochen werden können:

„Die E-Mails selbst werden personalisiert – das übernimmt die KI. [...] Ich sage zum Beispiel: Ich habe diese und diese Zielgruppe – und dann richtet sie die Inhalte danach aus.“ (IP5, S. 109)

Auch IP4 betont die Effizienz, die mit datenbasierter Mikrosegmentierung einhergeht, besonders im Kontext begrenzter personeller Ressourcen:

„Wenn ich das automatisiert machen könnte, dann können diese Gruppen kleiner sein – dann sind es halt nur noch 50 Personen. [...] Das hat auch einen großen Vorteil.“
(IP4, S. 86)

IP3 verweist auf den Einsatz von „Dynamic Content“ in der Salesforce Marketing Cloud, um Nutzenden auf Basis ihres Verhaltens individuell zugeschnittene Inhalte auszuspielen:

„Wenn du Interesse an einem Thema hast, werden dir Webinare zu dem Thema angezeigt, passende Fachartikel dazu [...] das macht die KI.“ (IP3, S. 51)

Auch IP9 berichtet von signifikanten Erfolgen durch KI-gestützte Segmentierung mittels Zia und Zoho:

„Früher haben wir Kampagnen an breite Zielgruppen geschickt [...] Heute sehen wir exakt, wer sich wofür interessiert – und sprechen diese Personen direkt an. [...] Unsere Abschlussraten sind höher, weil wir im richtigen Moment mit den richtigen Infos an die Kunden herantreten.“ (IP9, S. 198)

Diese Aussagen zeigen deutlich: Die intelligente Segmentierung durch KI geht weit über klassische Zielgruppenlogiken hinaus. Sie ermöglicht eine granulare, dynamische Ansprache, die sowohl Relevanz als auch Kund_innenbindung stärkt. Damit entfaltet KI gerade im datengetriebenen Marketing ihr volles Potenzial.

4.3.2 Automatisierung von Prozessen

Die Integration von KI ins CRM bietet Unternehmen vielfältige Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung und Stärkung der Kund_innenbindung – vor allem durch Automatisierung und datenbasierte Analyse. Anwendungen wie Chatbots, personalisierte E-Mails, Lead-Scoring oder Terminvereinbarungen verbessern sowohl Ressourcennutzung als auch das Kund_innenerlebnis. IP7 beschreibt:

„Es gibt aber auch schon konkrete Projekte, von Avataren bis hin zu Chatbots, mit denen wir Dinge vereinfachen, verkürzen und den Zugang zu Informationen erleichtern wollen.“ (IP7, S. 153).

Ein schrittweiser Einsatz – etwa beginnend mit einfachen personalisierten E-Mails – hat sich laut IP9 bewährt. Zentrale Tools wie Zia (Zoho CRM) übernehmen dabei Aufgaben wie Lead-Qualifizierung und zielgerichtete Angebotsausspielung:

„Zia erkennt zum Beispiel, wann der richtige Zeitpunkt ist, einen Kunden anzusprechen [...] und sendet passende Angebote.“ (IP9, S. 202).

Die Interviewten betonen zudem den verantwortungsvollen Umgang mit Daten. Nur notwendige Informationen werden verwendet, und Datenschutzrichtlinien werden strikt eingehalten. Interne Schulungen sensibilisieren für Risiken bei der Nutzung von KI-Tools wie Copilot oder ChatGPT.

Auch datenbasierte Segmentierung unterstützt die personalisierte Ansprache. Über HubSpot lassen sich etwa automatisierte Follow-up-Mails zielgerichtet einsetzen – mit positiver Wirkung auf Relevanz und Kundenkommunikation, wie IP8 beschreibt.

Insgesamt zeigt sich, dass KI im CRM zunehmend als strategisches Instrument verstanden wird. Tools wie Zia, HubSpot, Copilot und Chatbots ermöglichen nicht nur effizientere Prozesse, sondern auch eine personalisierte Kundeninteraktion. Entscheidend für den Erfolg ist jedoch ein stufenweiser, zielorientierter Einsatz unter Einhaltung datenschutzrechtlicher Rahmenbedingungen.

4.3.3 Personalisierung von Kund_innenkommunikation

Ein zentrales Ziel moderner CRM-Systeme liegt in der Schaffung individueller Kund_innenbeziehungen. Die Analyse der Interviews zeigt, dass künstliche Intelligenz zunehmend dazu eingesetzt wird, personalisierte Inhalte nicht nur effizienter, sondern auch kontextsensitiver zu gestalten. Die Systeme analysieren dabei eine Vielzahl an Verhaltens-, Transaktions- und Profildaten, um daraus Kommunikationsmaßnahmen abzuleiten, die genau auf den Bedarf und das Timing der Kund_innen abgestimmt sind. Diese Form der personalisierten Ansprache findet insbesondere im Rahmen von Cross- und Upselling-Kampagnen Anwendung. Die Expert_innen betonen, dass durch intelligente KI-Modelle nicht nur Inhalte, sondern auch der optimale Zeitpunkt und der bevorzugte Kommunikationskanal bestimmt werden können. Dies führe zu einer deutlich höheren Interaktionsrate – und in der Folge auch zu einer besseren Conversion.

IP9 hebt hervor, dass solche Systeme nicht nur Effizienzvorteile bringen, sondern auch zur Kund_innenbindung beitragen:

„Wenn sich ein Kunde schon sehr lange nicht mehr gemeldet hat, werden automatisierte Nachrichten verschickt.“ (IP9, S. 202)

Auch IP5 sieht in der KI-gestützten Personalisierung eine zentrale Stärke moderner CRM-Systeme:

„Außerdem gibt es personalisierte Inhalte und dynamische Werbung – du kannst Werbeanzeigen in Echtzeit auf die Bedürfnisse der Segmente anpassen, ständig verändern und verstehen, wie hoch die Interaktionsrate ist“ (IP5, S. 100)

Die Interviews zeigen somit deutlich, dass KI die klassische CRM-Logik um eine neue Dimension erweitert: Es geht nicht mehr nur um die Dokumentation von Kontakten, sondern um eine proaktive, datenbasierte Gestaltung von Beziehungen. Die Grundlage dafür bildet ein intelligentes Matching zwischen Kund_innenbedürfnissen und Unternehmensangeboten – automatisiert, aber dennoch individuell erlebbar.

4.3.4 Predictive Analytics und Kund_innenbindung

Ein zentrales Potenzial beim Einsatz von KI im CRM liegt in der prädiktiven Analyse des Kund_innenverhaltens, um frühzeitig Tendenzen wie abnehmendes Engagement oder potenzielle Abwanderung zu erkennen. Dieser vorausschauende Einsatz von Datenanalyse ermöglicht es Unternehmen, personalisierte Maßnahmen zu ergreifen, um gezielt gegenzusteuern. In den Interviews wurde deutlich, dass diese Art des Einsatzes vor allem in größeren, datengetriebenen Organisationen zunehmend Anwendung findet.

IP9 beschreibt beispielhaft die Vorteile datenbasierter Voraussagen in der Kund_innenkommunikation:

„Auch die Absprungrate ist gesunken, weil Zia erkennt, welche Themen und Produkte besonders relevant sind. Bei Social Media haben wir mit Zia z. B. ermittelt, was die besten Posting-Zeiten sind.“ (IP9, S. 199)

Die proaktive Komponente wird dabei nicht nur als technischer Fortschritt verstanden, sondern als strategisches Element zur Kund_innenbindung. Zudem seien durch die KI-gestützte Personalisierung der Inhalte etwa Öffnungsraten im E-Mail-Marketing von 15 % auf über 40 % gestiegen, was IP9 als „sehr gutes Ergebnis“ bezeichnet (S.199).

Die Segmentierung erfolgt auf Basis vielfältiger Datenquellen – etwa Klickverhalten, Transaktionshistorien oder Social-Media-Interaktionen. So könne, wie IP3 schildert, durch Tools wie CRM Analytics oder Salesforce Sales-Cloud eine fein abgestimmte Zielgruppenansprache erfolgen:

„Wir haben da ein extra Tool, CRM Analytics, um von verschiedenen Quellen diese Daten zusammenzuführen [...] Mit einem Klick schicke ich dann die Zielgruppen an die Marketing-Cloud.“ (IP3, S. 54)

Die Vorhersage zukünftigen Verhaltens ermöglicht so eine präzisere Ressourcensteuerung und individuelle Ansprachen auf Basis datengetriebener Erkenntnisse. Die Expert_innen betonen jedoch auch die Notwendigkeit, ethische Fragen mitzudenken. So spricht IP4 über die Gefahr einseitiger Segmentierung durch historische Verzerrungen in den Daten:

„Ich glaube schon, dass die KI lernen wird [...] und sich irgendwann einmal denkt: okay, das sind jetzt nur Frauen, die ich anspreche – obwohl es gar nicht der Fall ist.“
(IP4, S. 88)

Predictive Analytics im CRM trägt nicht nur zur Effizienzsteigerung bei, sondern wird vor allem als Instrument zur Stärkung der Kund_innenbindung betrachtet. Der bewusste, reflektierte Umgang mit Daten sowie die Verankerung solcher Anwendungen in einer ethisch fundierten Praxis werden dabei als zentrale Erfolgsfaktoren angesehen.

4.3.5 Chatbots und intelligente Assistenten

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz im Customer-Relationship-Management zeigt sich in den Interviews vor allem im Bereich der Automatisierung von Routineaufgaben. Die Expert_innen berichten, dass Aufgaben wie E-Mail-Automatisierung, Lead-Scoring, Terminvereinbarungen oder das Bearbeiten von Standardanfragen zunehmend von KI-Systemen übernommen werden. Ziel ist es, Prozesse effizienter zu gestalten, Ressourcen zu entlasten und gleichzeitig die Kund_innenzufriedenheit zu steigern. Solche Systeme basieren meist auf vordefinierten Abläufen und nutzen maschinelles Lernen, um aus vergangenen Anfragen zu lernen und sich fortlaufend zu verbessern. Mehrere Interviewte betonen, dass durch die Automatisierung auch die Integration mit anderen Systemen wie ERP, Marketingplattformen oder Vertriebsdatenbanken vereinfacht wird. So entsteht eine ganzheitliche Informationslandschaft, die es ermöglicht, Entscheidungen datenbasiert und in Echtzeit zu treffen. Ein zentrales Anwendungsfeld innerhalb dieser Automatisierung ist der Einsatz von Chatbots und intelligenten Sprachassistenten. Diese übernehmen erste Kontaktpunkte mit Kund_innen, beantworten häufig gestellte Fragen, begleiten durch Online-Käufe oder helfen bei Buchungsvorgängen. IP8 berichtet:

„Wenn es um Dinge wie Chatbots auf einer Webseite geht, hat wahrscheinlich niemand ein Problem damit. Da ist klar, dass ein Bot antwortet, und es ist transparent. Dann wird das auch akzeptiert.“ (IP8, S. 183)

Zunehmend kommt hierbei Natural Language Processing (NLP) zum Einsatz, das menschenähnliche Interaktionen ermöglicht. Die Systeme sind in der Lage, auf Tonalität und

Kontext zu reagieren, was den Einsatz auch in komplexeren Kommunikationssituationen ermöglicht. Diese Entwicklung wird von den Interviewten durchweg positiv bewertet – insbesondere dort, wo menschliche und maschinelle Interaktion sinnvoll zusammenspielen. KI wird dabei nicht als Ersatz für persönliche Kommunikation verstanden, sondern als sinnvolle Ergänzung, um Kapazitäten besser zu steuern und ein konsistentes Servicelevel zu sichern.

4.3.6 Herausforderungen in der Praxis

Die Einführung von KI in CRM-Systeme stellt Organisationen vor mehr als nur technische oder finanzielle Herausforderungen – sie berührt grundlegende Fragen der Organisationskultur, der Lernbereitschaft und des individuellen Kompetenzverständnisses. In den Interviews wird deutlich, dass die Implementierung nicht nur an äußeren Faktoren wie Infrastruktur oder Budget scheitert, sondern maßgeblich auch an innerbetrieblichen Voraussetzungen – insbesondere am Wissensstand und der Haltung der Mitarbeitenden. IP2 bringt diese Lösung der Problematik auf den Punkt:

„Indem du Guidelines zur Verfügung stellst, indem du die Leute an die Hand nimmst und erklärst: So kannst du es machen, das ist ein Beispiel – so solltest du es nicht machen. Wenn du dir unsicher bist, dann gibt es jemanden, der drüberschaut. Also wirklich ein Rahmen, in dem man sich aufgehoben fühlt.“ (IP2, S. 33)

Diese Aussage verweist auf eine doppelte Herausforderung: Zum einen auf eine kognitive Hürde, der Umgang mit KI-Tools wird noch nicht beherrscht, zum anderen auf eine emotionale. Es herrscht Unsicherheit oder gar Ablehnung. Das „Mitnehmen“ der Mitarbeitenden wird hier nicht als rein technisches Training verstanden, sondern als ein kommunikativer, integrativer Prozess, der an bestehende Erfahrungswelten und Erwartungen anschließen muss. Die Überforderung ist nicht nur ein Hinweis auf fehlendes Know-how, sondern auch Ausdruck struktureller Ambivalenzen im Verhältnis zwischen Mensch und Maschine. In der Tiefe der Aussage wird sichtbar: Es fehlt nicht nur an Wissen, sondern auch an einem sicherheitsstiftenden Rahmen, der Orientierung bietet. Damit wird auch die Rolle von Führung und organisationaler Verantwortung zentral. Denn Unsicherheit entsteht dort, wo neue Technologien eingeführt werden, ohne dass ihre Funktionsweise, ihr Nutzen und ihre Grenzen transparent und nachvollziehbar kommuniziert werden. Vertrauen in KI beginnt also intern – nicht bei den Tools, sondern bei den Menschen, die sie bedienen. Die Notwendigkeit von strukturierten Schulungsprogrammen, wie sie in anderen Interviews mit der „DECAID-Academy“ (IP1, S. 9) exemplarisch angesprochen wird, erscheint vor diesem Hintergrund nicht als Add-on, sondern als

strategische Notwendigkeit. Schulung wird hier zu einem Katalysator organisationaler Kohärenz: Sie gleicht Wissensstände an, reduziert Ängste und schafft eine gemeinsame Sprache für den Umgang mit KI. Die Einführung von KI-Technologien im CRM ist kein rein technischer Implementierungsprozess, sondern ein sozialer Aushandlungsprozess, in dem bestehende Machtverhältnisse, Kompetenzbilder und Zugehörigkeitsgefühle neu verhandelt werden müssen. Erst wenn diese Prozesse bewusst gestaltet werden, kann KI ihr Potenzial im Unternehmen entfalten.

4.4 Herausforderungen im Spannungsfeld KI und Vertrauen

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz in Werbung und Customer-Relationship-Management ist eng mit dem Aufbau von Vertrauen verbunden. Vertrauen beeinflusst maßgeblich, ob KI-Anwendungen akzeptiert und genutzt werden. Aus Sicht des Technology Acceptance Model (TAM) und der Theory of Planned Behavior (TPB) wirkt es als zentrale Voraussetzung für Akzeptanz und handlungsleitende Entscheidungen im Umgang mit KI.

4.4.1 Vertrauen als Voraussetzung für Akzeptanz

Die Einführung von künstlicher Intelligenz in werbliche Maßnahmen und CRM-Prozesse ist nicht allein eine Frage technologischer Umsetzbarkeit – sie ist eng verknüpft mit Vertrauen auf mehreren Ebenen: organisatorisch, funktional und sozial. Vertrauen erscheint in den Interviews nicht als abstraktes Konzept, sondern als konkret erfahrbare Größe: Es entsteht, wo nachvollziehbare Prozesse etabliert sind, Kontrolle möglich bleibt und der Umgang mit KI eingebettet ist in transparente Strukturen.

IP6 beschreibt dies sehr deutlich:

„Ein generierter Text wird immer nochmals überprüft – ob er passt, ob er niemanden verletzt oder negativ wirkt“. (IP6, S. 138)

Vertrauen in KI entsteht hier nicht durch blinden Fortschrittsglauben, sondern durch wiederholbare Handlungen, die Kontrolle und menschliche Bewertung ermöglichen. Die Technologie wird als Werkzeug verstanden, nicht als autonom handelnde Akteurin.

Vertrauen stützt zentrale Akzeptanzfaktoren wie die wahrgenommene Nützlichkeit und Benutzer_innenfreundlichkeit. IP5 betont etwa den konkreten Nutzen:

„Der große Vorteil ist einfach: Du gibst etwas ein, und bekommst sofort eine Idee. [...] Auf jeden Fall eine Zeitersparnis, im Vergleich zu stundenlangem Brainstorming“. (IP5, S. 102)

Die positive Nutzer_innenerfahrung fördert die Bereitschaft, KI dauerhaft in den Arbeitsalltag zu integrieren. Vertrauen entsteht nicht nur aus individueller Erfahrung, sondern auch durch soziale Normen und Gruppenerwartungen. Der Umgang mit KI orientiert sich somit stark an wahrgenommenen sozialen Rahmenbedingungen.

Insgesamt zeichnen die Interviews ein Bild von Vertrauen als dynamischem Konstrukt, das durch verschiedene Faktoren geprägt ist:

- Instrumentell, durch überprüfbare, nützliche Anwendungen im Tagesgeschäft,
- Sozial, durch Orientierung an Gruppenverhalten und Kund_innenbedürfnissen,
- Normativ, durch ethisch regulierten und transparenten Einsatz.

Vertrauen in KI innerhalb von Werbung und CRM ist demnach kein statischer Zustand, sondern ein dauerhaft herzustellender Prozess – immer abhängig vom Kontext, vom Umgang mit Unsicherheit und vom Maß menschlicher Mitgestaltung.

4.4.2 Transparenz, Schulung und Erklärbarkeit

Die Interviews zeigen deutlich, dass der erfolgreiche Einsatz von KI-Systemen strategisches Denken, technisches Verständnis und vor allem gezielte Vertrauensbildung erfordert. Zentrale Voraussetzung dafür ist Transparenz – nicht nur im Sinne offener Kommunikation, sondern als aktiver, strukturierter Prozess. IP3 betont:

„Welche Tools wo eingesetzt werden, ist dann noch stärker in meinem Fokus.“ (IP3, S. 58).

Daraus wird ersichtlich, dass die Auswahl von KI nicht beliebig erfolgt, sondern kontextabhängig und nutzenorientiert getroffen werden muss.

Vertrauen in KI entsteht laut den Befragten nicht durch passive Akzeptanz, sondern durch nachvollziehbare Anwendung, individuelle Kompetenzerweiterung und klare Rollenverteilung. Schulungen und praktisches Ausprobieren spielen dabei eine zentrale Rolle. IP7 erklärt:

„Natürlich wäre es gut, wenn es kleine Prompt-Schulungen gäbe. Wenn man geschult wird, ist das was anderes.“ (IP7, S. 157).

Die Aneignung von Handlungswissen stärkt laut der Theory of Planned Behavior das Gefühl der Selbstwirksamkeit und beeinflusst positiv die Einstellung gegenüber der Technologie. Auch der Umgang mit KI-Ergebnissen ist entscheidend: IP5 beschreibt einen kontrollierten Einsatz mit menschlicher Nachbearbeitung als Ausdruck gelebter Transparenz:

„Ich nutze KI sehr viel für Texte – aber die werden am Ende immer noch von mir überarbeitet.“ (IP5, S. 112).

Damit wird deutlich, dass der Mensch weiterhin die Verantwortung trägt und KI als unterstützendes, nicht autonomes System verstanden wird.

Insgesamt zeigt sich: Vertrauen in KI muss aktiv aufgebaut werden – durch Testgruppen, gezielte Schulungen, klare Feedbackstrukturen und eine bewusste Einbettung in menschliche Entscheidungsprozesse. Transparenz ist dabei nicht nur ein kommunikativer, sondern ein institutionell-pädagogischer Prozess, der Teilhabe, Verständnis und Kontrolle fördert.

4.4.3 Wahrnehmung der KI durch Kund_innen

Die Reaktionen von Kund_innen auf KI-generierte Inhalte zeigen, dass Vertrauen nicht allein durch technische Qualität oder Effizienz entsteht, sondern durch ein Zusammenspiel aus rationalen, normativen und emotionalen Faktoren. IP4 bringt diese Ambivalenz auf den Punkt:

„Ich habe die Erfahrung gemacht, dass vieles, was mittels KI erstellt wurde, anders wahrgenommen wird – als weniger wert, auch wenn man den Unterschied vielleicht gar nicht merkt.“ (IP4, S. 82).

Diese Wahrnehmung verweist auf ein subjektives Bewertungsmuster, in dem der Ursprung der Inhalte – menschlich oder maschinell – eine zentrale Rolle spielt. Auch qualitativ einwandfreie KI-Texte können als minderwertiger empfunden werden. Um diesem Eindruck entgegenzuwirken, setzen Unternehmen gezielt auf eine Kombination aus Automatisierung und menschlicher Nähe. IP9 beschreibt diesen Ansatz klar:

„Deshalb haben wir festgelegt, dass es immer ein Mix aus KI und persönlicher Betreuung sein muss.“ (IP9, S. 205).

Die Mischung wird dabei nicht nur als funktional, sondern als strategisch notwendig empfunden – um Authentizität und Wertschätzung zu sichern.

Zentral ist also nicht nur die Qualität des Outputs, sondern ob dieser als menschlich erlebt wird. Sobald Inhalte als zu standardisiert oder maschinell erscheinen, droht ein Vertrauensverlust. Erfolgreiche Kommunikation mit KI erfordert daher nicht nur technische Transparenz, sondern ein bewusstes Eingehen auf kulturelle Erwartungen und emotionale Bedürfnisse der Kund_innen. Insgesamt zeigt sich: Vertrauen in KI-Kommunikation entsteht durch die gezielte Balance zwischen Effizienz und Empathie, Automatisierung und menschlicher Interaktion. Unternehmen müssen den KI-Einsatz sensibel gestalten, verständlich machen und in soziale Werte einbetten, um nachhaltige Akzeptanz und Kundenbindung zu sichern.

4.4.4 Ethik, Datenschutz und Verantwortung

Ein zentrales Muster der Interviews ist die Erkenntnis, dass technologische Leistungsfähigkeit allein nicht ausreicht, um Vertrauen in KI im Unternehmenskontext zu legitimieren. Vielmehr wird Vertrauen als aktiv herzustellender Prozess verstanden – durch ethische Leitlinien, technische Schutzmechanismen und klare Verantwortungsstrukturen. Besonders deutlich wird dies in der Aussage von IP6:

„Bitte nur Copilot für unternehmensbezogene Inhalte verwenden. Bei ChatGPT weiß man nicht, wohin die Daten gelangen. [...] Zusätzlich wird regelmäßig überprüft.“ (IP6, S. 136).

Hier zeigt sich ein institutionalisierter Umgang mit Risiko: durch Tool-Vorgaben, Monitoring und interne Kontrolle. Auch IP5 unterstreicht das Prinzip der menschlichen Letztverantwortung:

„Du kontrollierst die KI ja – du triffst immer noch selbst die Entscheidungen und nicht die KI.“ (IP5, S. 112).

Damit wird deutlich, dass Vertrauen nicht in der Technologie selbst, sondern im Umgang mit ihr verankert ist – insbesondere durch das Prinzip der Human-in-the-Loop. Die Kontrolle über KI-Ausgaben bleibt beim Menschen. Dies sichert Akzeptanz und verhindert eine unkritische Automatisierung von Entscheidungen. Insgesamt zeigen die Aussagen: Vertrauen in KI entsteht durch den aktiven Umgang mit Risiken, nicht trotz ihnen. Unternehmen, die klare Regeln, Kontrollmechanismen und Verantwortlichkeiten schaffen, fördern eine Kultur der Integrität und schaffen damit die Grundlage für eine nachhaltige Integration von KI, besonders in sensiblen Bereichen wie Werbung und CRM.

4.4.5 Strategische Anpassung und differenzierte Kommunikation

Die Interviews zeigen deutlich, dass die Kommunikation über KI nicht standardisiert, sondern zielgruppenabhängig und strategisch angepasst erfolgt. Vertrauen wird dabei als situativ herzustellende Beziehungsebene verstanden – sensibel abgestimmt auf das Gegenüber.

Besonders prägnant formuliert IP11 diese Haltung:

„Wenn wir merken, dass jemand eher skeptisch ist, sind wir zurückhaltender. Man will ja kein Vertrauen verspielen.“ (IP11, S. 249)

Diese Aussage verweist auf eine bewusste Anpassungsleistung in der Kund_innenkommunikation. Vertrauen wird nicht einmalig aufgebaut, sondern ist kontinuierlich zu sichern – und dabei potenziell gefährdet, etwa durch eine zu offene oder missverständliche Kommunikation über KI. Die Formulierung *„man will ja kein Vertrauen verspielen“* lässt erkennen, dass der Umgang mit KI auch ein sozialpsychologisches Risiko birgt: Der Einsatz der Technologie könnte als Entfremdung wahrgenommen werden – vor allem, wenn nicht klar ist, wo und wie sie eingesetzt wird.

Auch IP4 beschreibt diese feine Gratwanderung zwischen Innovation und Zurückhaltung:

„Wenn irgendwann einmal die Rückmeldung käme – Das wirkt KI-generiert – und der Kunde das merken und rückmelden würde, dann würde das unseren Einsatz definitiv verändern.“ (IP4, S. 83)

Diese Aussage deutet auf eine latente Unsicherheit im Umgang mit KI-Outputs hin. Obwohl diese formal hochwertig sein können, besteht die Sorge, dass sie authentische Beziehungssignale stören könnten. Die Möglichkeit, dass Kund_innen Inhalte als künstlich wahrnehmen und entsprechend negativ reagieren, wird als reale Gefahr betrachtet. Damit wird Vertrauen nicht nur technisch oder rechtlich abgesichert, sondern vor allem kommunikativ austariert.

IP1 bestätigt dieses Muster in einer Passage:

„Man kommuniziert nicht sofort an jeden Kunden, dass man KI-Tools einsetzt [...]. Oft die Befürchtung mitschwingt, dass der Kunde sich fragt, warum er zahlen soll, wenn ohnehin KI verwendet wird.“ (IP1, S. 10)

Hier wird deutlich: Preis-Leistungs-Verhältnisse, Wertzuschreibung und persönliche Beziehungserwartungen sind eng mit der Wahrnehmung des KI-Einsatzes verknüpft. Der technologische Fortschritt muss daher immer in sozialen Codes vermittelt werden, die

anerkannt sind – sonst kippt das Vertrauen. Die Reaktion der Kund_innen ist dabei schwer kalkulierbar, wie IP1 zugibt:

„Wenn wir merken würden, dass KI-generierte Inhalte [...] auf Widerstand stoßen, würden wir natürlich reagieren.“ (IP1, S. 11)

Das Vertrauen in KI ist also nicht universal, sondern hochgradig kontextabhängig. Unternehmen reagieren auf diese Unsicherheit mit einem segmentierten Kommunikationsansatz, der die Technologietiefe je nach Erwartungshaltung, Offenheit und Skepsis anpasst.

Die Summe der Aussagen zeigt: Vertrauen wird im KI-Kontext nicht nur aufgebaut, sondern auch verwaltet – und zwar situativ, differenziert und beziehungsorientiert. KI ist dabei nicht einfach ein Tool, sondern ein kommunikatives Symbol, das für Nähe oder Distanz, Kompetenz oder Künstlichkeit stehen kann, je nachdem, wie über sie gesprochen wird.

4.4.6 Synergien und übergreifende Muster

Die Interviews machen deutlich, dass Vertrauen in KI stark von der Art und Weise der Kommunikation darüber abhängt. Statt standardisierter Ansprache setzen Unternehmen auf eine situativ angepasste, zielgruppenorientierte Strategie. Vertrauen wird dabei als dynamische Beziehungsebene verstanden, die kontinuierlich gepflegt und sensibel austariert werden muss. IP11 bringt diese Haltung auf den Punkt:

„Wenn wir merken, dass jemand eher skeptisch ist, sind wir zurückhaltender. Man will ja kein Vertrauen verspielen.“ (IP11, S. 249).

Der KI-Einsatz wird also bewusst gesteuert, um Irritationen oder Vertrauensverluste zu vermeiden. Auch IP4 warnt vor möglichen negativen Reaktionen:

„Wenn [...] der Kunde das merken und rückmelden würde, dann würde das unseren Einsatz definitiv verändern.“ (IP4, S. 83).

Zentrale Sorge ist, dass KI-generierte Inhalte als unpersönlich oder unecht empfunden werden. Besonders wenn ihr Einsatz nicht transparent oder sozial angemessen vermittelt wird. IP1 betont deshalb:

„Man kommuniziert nicht sofort an jeden Kunden, dass man KI-Tools einsetzt [...]. Oft die Befürchtung mitschwingt, dass der Kunde sich fragt, warum er zahlen soll, wenn ohnehin KI verwendet wird.“ (IP1, S. 10).

Der Einsatz von KI ist nicht nur eine technische, sondern eine kommunikative Herausforderung. Unternehmen reagieren darauf mit einer differenzierten Ansprache, die Offenheit und Skepsis im Gegenüber berücksichtigt. KI wird dabei nicht nur als Werkzeug, sondern als Symbol für Nähe, Effizienz oder potenzielle Entfremdung wahrgenommen – abhängig davon, wie über sie gesprochen wird. Vertrauen in KI entsteht nicht allein durch Qualität oder Transparenz, sondern durch kontextsensibles Kommunikationsmanagement. Unternehmen, die ihren KI-Einsatz differenziert erklären und sozial einbetten, sichern nicht nur Akzeptanz, sondern stärken auch die Kund_innenbeziehung.

4.5 Einführung von KI: Voraussetzungen, Herausforderungen und praxisnahe Handlungsstrategien

Die erfolgreiche Einführung von künstlicher Intelligenz in Unternehmen ist ein vielschichtiger Prozess, der über die rein technische Integration hinausgeht. Aus den Interviews geht deutlich hervor: Unternehmen, die KI in Werbung und CRM implementieren möchten, müssen nicht nur über funktionale Tools verfügen, sondern auch kulturelle, strukturelle und kommunikative Voraussetzungen schaffen. Die Erfahrungen der befragten Expert_innen zeigen, dass Vertrauen, strategische Planung und interne Akzeptanz als zentrale Einflussgrößen auftreten. Dabei spiegeln sich zentrale Elemente des Technology Acceptance Model (TAM) – insbesondere wahrgenommene Nützlichkeit und Benutzer_innenfreundlichkeit – sowie der Theory of Planned Behavior (TPB), wie subjektive Normen, Einstellungen und wahrgenommene Verhaltenskontrolle, in ihren Aussagen wider.

4.5.1 Kulturelle Offenheit und organisationale Grundhaltung

Die Implementierung von KI-Technologien im Unternehmenskontext wird in den Interviews nicht primär als technische, sondern als kulturelle und strukturelle Herausforderung verstanden. Besonders deutlich wird dabei, dass technologische Neuerungen nur dann Wirkung entfalten können, wenn sie in eine offene, fördernde Organisationskultur eingebettet sind. KI ist hier nicht bloß ein Tool, sondern ein Katalysator organisationaler Selbstverortung.

IP8 beschreibt diese Haltung exemplarisch:

„Diese Aufstellung, dass es in jeder Abteilung einen KI-Hauptverantwortlichen – also Koordinator – gibt, verfolgt auch den Zweck, das Ganze in diese Richtung weiter voranzutreiben.“ (IP8, S. 177)

Diese strukturelle Maßnahme ist mehr als ein operatives Modell – sie hat symbolischen Charakter. Der oder die „KI-Koordinator_in“ fungiert nicht nur als Fachperson, sondern als organisationsinterner Normverstärker. Die Koordinator_in wirkt nicht durch Zwang, sondern durch sichtbare Vorbildfunktion und implizite Handlungsaufforderung.

Auch IP2 unterstreicht die Bedeutung dieser gelebten Haltung:

„Dass man da ein bisschen als Galionsfigur voranschreitet – also die Unterstützung von Führungskräften, im Sinne von: man zeigt, dass man es verwendet und hat auch ein offenes Ohr für die Mitarbeitenden – das wird zum Teil unterschätzt, ist aber essenziell.“ (IP2, S. 36)

Diese Aussage verweist auf ein zentrales Muster: Technologische Potenziale allein reichen nicht aus, solange keine kulturelle Anschlussfähigkeit besteht. Die Qualität der Tools tritt hinter die Frage zurück, wie sie im Alltag sichtbar gemacht, normalisiert und legitimiert werden. Fehlt diese Verkörperung – etwa durch Führungskräfte oder eigens benannte Koordinator_innen – bleibt KI im Status eines optionalen Add-ons. In beiden Aussagen zeigt sich: Kulturelle Offenheit ist kein abstraktes Leitbild, sondern eine praktische Realität, die durch strukturelle Rollen, Rituale und Kommunikationsformen gestützt werden muss. Wo KI-Nutzung als Ausnahme erscheint, entsteht Unsicherheit. Wo sie jedoch institutionalisiert und personalisiert wird, wird sie zum Teil des organisationalen Selbstverständnisses.

In der Summe ergibt sich: Die Einführung von KI beginnt nicht mit Technologie, sondern mit Haltung. Erst wenn Unternehmen bereit sind, KI als Teil ihrer Identität zu begreifen – und nicht bloß als Tool –, entstehen Resonanzräume für nachhaltige Integration. Die Interviews zeigen: Organisationskultur ist der eigentliche Nährboden für Vertrauen, Akzeptanz und Lernbereitschaft im Umgang mit KI.

4.5.2 Generationsübergreifende Akzeptanz und Schulungsbedarfe

Die Interviews zeigen, dass die Akzeptanz von KI in Werbung und CRM weniger von technischer Leistungsfähigkeit abhängt, sondern stark von individuellen Faktoren wie Vorerfahrung, digitaler Kompetenz und Selbstvertrauen im Umgang mit neuen Tools. Besonders auffällig ist dabei der altersbedingte Unterschied in der Bereitschaft zur KI-Nutzung. IP1 beobachtet:

„Jüngere Mitarbeiter sind eher bereit, mit KI zu arbeiten [...]. Bei älteren muss man eher Anreize schaffen.“ (IP1, S. 14).

Entsprechend betonen die Interviewten die Bedeutung strukturierter Schulungs- und Unterstützungsangebote. IP6 beschreibt ein gutes Praxisbeispiel:

*„Wir haben Webinare und ein großes Intranet, in dem wir alle Anleitungen finden. [...] Das wird aktiv unterstützt.“ (IP6, S. 131). Gleichzeitig weist sie auf reale Hürden hin:
„Ich bin manchmal überfordert, weil es schwer ist, der KI klar zu sagen, was man möchte.“ (IP6, S. 139).*

Diese Aussagen unterstreichen: Technologische Überforderung kann die Integration hemmen, auch wenn die Infrastruktur vorhanden ist. Vertrauen entsteht nicht durch einmalige Einführung, sondern durch wiederholte Anwendung, sichtbare Erfolge und kollektives Lernen. IP2 bringt es auf den Punkt:

„Ich glaube, der große Hebel war tatsächlich die Zeit.“ (IP2, S. 34).

Akzeptanz von KI ist kein automatischer Prozess, sondern Ergebnis gezielter Lern- und Erfahrungsräume. Schulungen, Peer-Learning und eine kulturübergreifende Fehlerfreundlichkeit sind entscheidend für eine nachhaltige, generationenübergreifende Integration von KI-Systemen.

4.5.3 Pilotprojekte, niedrigschwellige Einstiege und Experimentierfreude

Die Interviews zeigen deutlich: Der Einstieg in den KI-Einsatz erfolgt meist bewusst schrittweise über kontrollierte Erprobungsphasen. Statt rigider Vorgaben setzen Unternehmen auf offene, experimentelle Settings, die Raum für Ausprobieren, Lernen und Reflexion bieten. IP3 bringt dies auf den Punkt:

„Also bei den Tools ist es wirklich Trial-and-Error. Ausprobieren, ausprobieren – und einfach mal drauf los [...]“ (IP3, S. 66).

Akzeptanz entsteht nicht durch abstrakte Überzeugungsarbeit, sondern durch praktisches Tun. Auch gemeinschaftliche, praxisnahe Use Cases – etwa im Marketing – tragen zur individuellen Relevanz und damit zur Akzeptanz bei:

„Ich habe selbst dann noch Copilot Use Cases für Marketing von Microsoft gemacht. Das hat mir persönlich viel mehr gebracht“ (IP3, S. 49).

Pilotprojekte wie A/B-Tests, beschrieben von IP5, dienen dabei nicht nur der technischen Erprobung, sondern auch dem Vertrauensaufbau:

„Ganz am Anfang haben wir zwei verschiedene Newsletter getestet oder zwei verschiedene Social-Media-Beiträge – das machen wir mittlerweile bei den Kunden. Auch wenn wir zum Beispiel mit einem neuen Kunden ein neues Projekt starten und zwei Social-Media-Posts haben, machen wir ein A/B-Testing.“ (IP5, S. 99).

Entscheidend ist, dass diese Tests risikoarm gestaltet sind und nicht mit sensiblen Daten arbeiten. IP9 betont abschließend:

„Man sollte auch die Mitarbeitenden frühzeitig einbinden, um Skepsis abzubauen.“ (IP9, S. 210).

Die frühe Integration schafft nicht nur technisches Verständnis, sondern auch eine offene, mitgestaltende Haltung gegenüber KI. Erfolgreiche KI-Einführung basiert auf einem iterativen, anwendungsbezogenen Lernprozess. Testphasen, freiwillige Beteiligung und praxisnahe Anwendung schaffen nicht nur Akzeptanz, sondern auch kulturelle Offenheit sind zentrale Voraussetzungen für nachhaltige Integration.

4.5.4 Strategische Zieldefinition und klare Kommunikation

Die Einführung von KI in werbliche und CRM-bezogene Prozesse wird in vielen Unternehmen zwar intensiv diskutiert, scheitert jedoch häufig an einem mangelnden strategischen Fundament. Die Interviews zeigen: Ohne klare Zielsetzung und konkrete Erwartungen bleibt der potenzielle Nutzen von KI unklar – was wiederum Akzeptanz und Vertrauen hemmt. IP10 formuliert dies explizit:

„Man sollte sich vorher überlegen: Für welche Prozesse setze ich KI ein? Was bringt sie mir wirklich? Was kostet sie im Vergleich zu anderen Lösungen?“ (IP10, S. 231)

Diese Aussage verdeutlicht, dass technologische Offenheit allein nicht genügt. Entscheidend ist eine problembezogene, wirtschaftlich begründete Einführung, bei der Nutzen und Aufwand nachvollziehbar abgewogen werden. IP5 unterstreicht diese Perspektive mit Blick auf die strategische Planung:

„Klare Ziele – also du brauchst ein klares Ziel, was du erreichen willst. Du brauchst gute Daten und eine saubere Strategie zur Integration in die Prozesse.“ (IP5, S. 113)

Diese Aussage zeigt deutlich: Der Einsatz von KI in Marketing und Kund_innenbeziehung ist kein Selbstzweck, sondern muss entlang einer durchdachten Zielarchitektur stattfinden. Wo diese fehlt, bleibt der Effekt diffus, mit entsprechend skeptischer Resonanz. Die erfolgreiche Einführung von KI in Werbung und CRM beginnt nicht bei der Technologie selbst, sondern bei der Klarheit über ihre Funktion im unternehmerischen

Kontext. Nur durch verständliche, strategisch eingebettete Kommunikation entsteht jene Orientierung, die Vertrauen ermöglicht, und damit Akzeptanz nachhaltig fördert.

4.5.5 Datenschutz, ethische Grenzen und regulatorische Klarheit

Ein zentrales Ergebnis der Interviews ist das Spannungsfeld zwischen dem Innovationspotenzial von KI und der Notwendigkeit klarer ethischer und datenschutzrechtlicher Standards. Der Einsatz von KI in Werbung und CRM wird von den Befragten nur dann als vertrauenswürdig eingestuft, wenn Regeln zur Datenverarbeitung klar definiert und transparent umgesetzt sind. IP2 bringt das prägnant zum Ausdruck:

„Man füttert die Tools nicht einfach mit internen Informationen – da sind wir sehr zurückhaltend.“ (IP2, S. 22).

Verhaltensabsichten werden durch wahrgenommene Kontrolle, subjektive Normen (z. B. Unternehmensrichtlinien) und persönliche Einstellungen geprägt. Auch IP3 berichtet, dass selbst bei formal datenschutzkonformen Tools der Einsatz unterbleibt, wenn Unsicherheiten bestehen:

„Ich habe zum Beispiel ein Live-Chat-Tool gefunden – deutsches Hosting, deutsche Gesellschaft [...]. Aber sie hatten einen Subcontractor aus den USA. [...] Und deshalb durfte ich es nicht verwenden.“ (IP3, S. 65).

Gleichzeitig zeigt sich, dass das wahrgenommene Risiko, etwa durch mangelnde Datensicherheit, häufig schwerer wiegt als der potenzielle Nutzen. Vertrauen entsteht daher nicht allein durch technische Leistungsfähigkeit oder Usability, sondern durch institutionalisierte Schutzmaßnahmen. IP4 verweist zudem auf eine wachsende Sensibilität auf Kundenseite:

„Wir haben mittlerweile auch vermehrt Kundenanfragen – bzw. Kunden, die anrufen oder Emails schreiben – dass wir ihre Daten bitte löschen sollen. Das haben wir früher so noch nie gehabt. Also die Kunden werden sensibler diesbezüglich.“ (IP4, S. 83).

Datenschutz wird somit nicht nur intern, sondern auch extern zu einem entscheidenden Kriterium für Akzeptanz und Kundenbindung. Vertrauen in KI im Unternehmenskontext ist kein automatischer Begleiteffekt technologischer Innovation.

4.5.6 Führung als Taktgeber und Vertrauensanker

Die Interviews verdeutlichen: Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle bei der Einführung und Akzeptanz von KI in Organisationen. Sie wirken nicht nur als strategische Entscheider_innen, sondern auch als soziale Orientierungspersonen. Vertrauen in KI entsteht dadurch nicht allein durch Technik oder Regulierung, sondern maßgeblich durch Vorbildwirkung, gelebte Haltung und kulturelle Signale. IP11 bringt dies klar zum Ausdruck:

„Erst als die Führungsebene klar signalisiert hat, dass wir KI nutzen dürfen und sollen, kam Bewegung rein. Ein klares Statement von oben ist wichtig – wie soll es genutzt werden, was ist gewünscht?“ (IP11, S. 251)

Im Sinne der Theory of Planned Behavior beeinflusst diese klare Haltung die subjektive Norm und stärkt die individuelle Bereitschaft zur Nutzung. Die Führung wird so zum Impulsgeber für Verhaltensänderung. Auch IP5 betont die Bedeutung einer innovationsfreundlichen Führung:

„Unsere Führungskraft muss offen für neue Innovationen sein – wie zum Beispiel ChatGPT oder Canva. Sie ermöglichen uns, diese Tools zu nutzen, und fördern das auch aktiv. Wenn wir eine Führungskraft hätten, die sich nicht mit KI auskennt oder strikt dagegen ist, würden wir das im Unternehmen nicht nutzen – ganz klar.“ (IP5, S. 118)

Hier wird deutlich, dass Führung nicht durch Kontrolle, sondern durch Förderung und Offenheit wirkt. IP10 unterstreicht die Vorbildfunktion besonders anschaulich:

„Wenn eine Führungskraft strikt gegen KI ist, wird sich ein Mitarbeiter nicht trauen, sie zu nutzen. Wenn Vorgesetzte aber Erfahrung damit haben, können sie diese weitergeben und Mitarbeitende motivieren, KI auszuprobieren.“ (IP10, S. 230)

Diese Aussagen zeigen: Führung schafft die Rahmenbedingungen für Vertrauen, nicht durch Anordnung, sondern durch kulturelle Ermöglichung. Gerade im technologischen Wandel ist sie Katalysator von Akzeptanz – durch Konsistenz zwischen Reden und Handeln, durch eigene Anwendung und die aktive Förderung von Erfahrungsräumen. Vertrauen in KI entsteht dort, wo Mitarbeitende erleben, dass ihre Führung Orientierung bietet, Unsicherheiten adressiert und Entwicklung ermöglicht.

4.5.7 Praxisempfehlungen

Aus den Interviews ergibt sich ein klar strukturiertes, praxisnahes Set an Empfehlungen für die erfolgreiche Einführung und Integration von KI in Unternehmen. Die Aussagen

der Beteiligten zeigen, dass technologische Neuerungen nur dann auf fruchtbaren Boden fallen, wenn sie durch eine klare Strategie, gelebte Kultur und unterstützende Strukturen begleitet werden.

Schrittweise Einführung als Voraussetzung für Akzeptanz

Ein häufig genanntes Erfolgsrezept besteht im vorsichtigen Einstieg über kleine Pilotprojekte. Diese ermöglichen es, erste Erfahrungen mit KI zu sammeln, Risiken gering zu halten und Akzeptanz aufzubauen. IP9 bringt diesen schrittweisen Zugang auf den Punkt:

„Wir haben nicht alles auf einmal umgestellt, sondern in kleinen Schritten. Wir haben mit einfachen Aufgaben begonnen, bevor wir komplexere Anwendungen ausprobiert haben.“ (IP9, S. 201)

In anderen Aussagen wurde betont, dass solche Pilotphasen dann wirksam sind, wenn sie keine Einbahnstraße bleiben, sondern gezielt auf Skalierung, Transfer und unternehmensweite Integration vorbereitet werden. Die so geschaffenen Erfahrungsräume unterstützen nicht nur technische Feinabstimmung, sondern ermöglichen es Mitarbeitenden, Vertrauen aufzubauen – insbesondere durch nachvollziehbare Erfolge und begleitende Kommunikation.

Klare Ziele als Grundlage für Orientierung und Akzeptanz

Mehrfach wurde in den Interviews betont, dass technologische Akzeptanz nicht durch bloße Verfügbarkeit entsteht, sondern durch nachvollziehbare Zielsetzungen. IP9 formuliert dies deutlich:

„Organisatorisch ist wichtig, dass KI zur Unternehmensstrategie passt. Es müssen klare Ziele definiert werden – warum wir KI einsetzen und wie. Auch die Verantwortlichkeiten müssen klar verteilt sein.“ (IP9, S. 208)

Ein unklarer Zweck oder die Einführung, weil Unternehmen denken, dass sie einem Trend folgen müssen, führt laut mehreren Aussagen zu Frustration oder Ablehnung. Zieldefinition wirkt hier doppelt: als strategische Steuerungsgröße und als Signal für Ernsthaftigkeit und Orientierung. Gerade für Mitarbeitende, die KI zunächst mit Skepsis begegnen, ist nachvollziehbar formulierte Zielklarheit ein wichtiger Anker – sie stärkt die Bereitschaft, sich mit der Technologie auseinanderzusetzen und deren Nutzen zu erkennen.

Weiterbildung als dynamischer Lernprozess

Alle Befragten hoben hervor, dass technologische Integration ohne begleitende Schulung kaum funktioniert. Allerdings wurde klassische Weiterbildung – etwa über E-Learnings – nur selten als ausreichend beschrieben. Stattdessen wurden praxisnahe, niedrigschwellige Lernformate betont: Peer-Learning, internes Mentoring oder Teamschulungen. IP1 nennt als Beispiel:

„Es beginnt schon damit, dass alle auf einem unterschiedlichen Wissensstand sind. Das wollen wir durch die DECAID-Akademie angleichen.“ (IP1, S. 14)

Neben formalen Angeboten sei vor allem der informelle Erfahrungsaustausch entscheidend, um Hemmschwellen abzubauen und Sicherheit im Umgang mit neuen Tools zu gewinnen. Die Aussagen verweisen darauf, dass sich durch Wissenstransfer nicht nur Handlungskompetenz entwickelt, sondern auch Vertrauen – im Sinne einer gesteigerten wahrgenommenen Verhaltenskontrolle.

Technologische Verantwortung klar zuordnen

Ein zentrales Muster betraf die Rolle von Ansprechpartner_innen für KI-Themen. In Unternehmen, in denen solche Rollen etabliert wurden – etwa in Form von KI-Multiplikator_innen oder Teamverantwortlichen – wurde der technologische Wandel als deutlich strukturierter wahrgenommen. IP8 schildert:

„Dadurch, dass man jemanden direkt in der Abteilung sitzen hat, der vielleicht ein bisschen unterstützen kann oder sieht, wo es sinnvoll wäre, KI zu nutzen. Ich glaube, das baut dann auch diese schlechte Wahrnehmung sicher ab.“ (IP8, S. 177)

Auch IP6 beschreibt ähnliche Strukturen. Demgegenüber wurde aus Unternehmen ohne klare Zuständigkeiten über Orientierungslosigkeit, Überforderung und inkonsistente Toolnutzung berichtet. Die Einbindung von technologischen Lotsen wirkt somit nicht nur koordinierend, sondern auch normsetzend. Diese Personen vermitteln, dass KI-Anwendung gewollt, erlaubt und begleitet ist.

Führung als aktiver Gestaltungsfaktor

Die Rolle der Führung wurde in den Interviews wiederholt als entscheidend beschrieben – nicht nur strategisch, sondern auch kulturell. Führungskräfte fungieren laut mehreren Befragten als emotionale Bezugspunkte, deren Verhalten signalisiert, ob KI im Unternehmen als sinnvoll und legitim angesehen wird. IP10 beschreibt das so:

„Führungskräfte sollten offen sein, weil sie eine Vorbildrolle haben. Wenn eine Führungskraft strikt gegen KI ist, wird sich ein Mitarbeiter nicht trauen, sie zu nutzen.“
(IP10, S. 230)

Diese Aussagen zeigen: Führung beeinflusst nicht nur Entscheidungen, sondern auch Haltungen. Dort, wo Führung offen, transparent und lernbereit agiert, entsteht eher ein Klima der Mitgestaltung. Wo sie hingegen schweigt oder ablehnt, werden Unsicherheiten verstärkt.

Datenschutz nicht nur gewährleisten, sondern aktiv thematisieren

Ein wiederkehrender Punkt in fast allen Gesprächen ist der verantwortungsvolle Umgang mit Daten. Die Interviews zeigen deutlich: Der Einsatz von KI wird von vielen Unternehmen nur dann als vertrauenswürdig angesehen, wenn er durch klar geregelte, nachvollziehbare Datenschutzvorgaben flankiert wird. In Unternehmen, in denen Datenschutz klar kommuniziert und durch konkrete Verantwortlichkeiten abgesichert wird, entsteht ein Umfeld, in dem KI-basierte Prozesse als zuverlässig und vertretbar gelten. IP6 bringt diese Haltung auf den Punkt:

„Datenschutz, Datenschutz, Datenschutz. Das ist gerade ein sehr wichtiges Thema.“
(IP6, S. 146)

Die Aussage zeigt, wie sehr der Datenschutz im Zentrum der strategischen Abwägung steht. Vertrauen in KI entsteht dort, wo technische Möglichkeiten mit rechtlicher und ethischer Verantwortung in Einklang gebracht werden, und wo Datenverarbeitung nicht dem Zufall überlassen wird, sondern durch klare Rahmenbedingungen legitimiert ist.

Toolauswahl strategisch abstimmen

Nicht jedes Tool passt zu jedem Anwendungsfall, das zeigen die Interviews sehr deutlich. Eine KI-Lösung kann technisch noch so ausgereift sein, wenn sie nicht zur Struktur, Kultur oder Datenlage eines Unternehmens passt, wird sie in der Praxis kaum erfolgreich eingesetzt. Die Auswahl geeigneter Tools sollte daher nicht allein von Trendfaktoren oder Innovationsdruck bestimmt sein, sondern durch die Frage: Wie gut fügt sich die Technologie in unsere bestehenden Prozesse ein, technisch wie kulturell? Gerade bei langfristig angelegten Projekten ist es entscheidend, dass KI-Anwendungen nicht isoliert funktionieren, sondern Anschluss an vorhandene Systeme finden. Die Integration in bestehende CRM-Plattformen oder Marketingumgebungen ist dabei ebenso wichtig wie die Akzeptanz im Team. Ein Tool muss intuitiv bedienbar sein, Daten sauber verarbeiten

können und in der Nutzung echten Mehrwert bieten, sonst entsteht Frustration statt Fortschritt. IP9 hebt diesen Zusammenhang deutlich hervor:

„KI ist nicht einfach nur ein Tool, das man installiert und sofort wird alles besser. Es hängt stark davon ab, wie gut es ins Unternehmen integriert wurde, ob das Team es akzeptiert und wie damit gearbeitet wird.“ (IP9, S. 200)

Es braucht eine fundierte Analyse der technologischen, personellen und organisatorischen Voraussetzungen, bevor Tools ausgewählt werden. Nur so kann gewährleistet werden, dass KI nicht zur Belastung, sondern zur produktiven Unterstützung wird.

Transparenz und Feedback als Grundlage für Akzeptanz

Abschließend wurde betont, wie wichtig es ist, KI-Anwendungen nicht nur technisch einzuführen, sondern kommunikativ zu begleiten. IP5 beschreibt das Gleichgewicht zwischen Automatisierung und menschlicher Nähe so:

„Ich glaube, bei den meisten funktioniert es gut, wenn es eine ausgewogene Mischung gibt – also KI plus menschliche Interaktion. Wichtig ist, dass der menschliche Anteil größer bleibt. KI soll unterstützen, nicht ersetzen.“ (IP5, S. 113)

Ergänzt wird dies durch Rückmeldungen wie jene von IP11:

„Unsere Maßnahme ist der regelmäßige Austausch mit den Kunden. Wir holen aktiv Feedback ein – auch Freigaben für Inhalte. Das ist in unserem generellen Kundenmanagement verankert.“ (IP11, S. 248)

Solche Feedbackzyklen – ob intern oder extern – helfen, Unsicherheiten zu identifizieren, Anwendungspfade zu justieren und Akzeptanz aufzubauen. Gleichzeitig stärken sie Vertrauen, weil sie die Möglichkeit zur Mitgestaltung eröffnen – ein Prinzip, das sowohl im TAM als auch in der TPB als förderlich für die Verhaltensintention gilt.

5 Diskussion und Ausblick

In diesem abschließenden Kapitel werden die zentralen Erkenntnisse der empirischen Analyse zusammengeführt und im Licht der theoretischen Konzepte aus Kapitel 2 reflektiert. Dabei erfolgt eine systematische Rückbindung an die eingangs formulierten Forschungsfragen. Anschließend wird die Studie kritisch betrachtet – sowohl in Bezug auf mögliche Begrenzungen als auch hinsichtlich ihrer besonderen Stärken. Abschließend werden praxisrelevante Empfehlungen abgeleitet und Perspektiven für zukünftige Forschungsarbeiten aufgezeigt.

5.1 Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse

Die Ergebnisse der qualitativen Interviews zeigen in ihrer Gesamtheit, dass die Implementierung künstlicher Intelligenz in den Bereichen Werbung und Customer-Relationship-Management ein vielschichtiger, kontextabhängiger Prozess ist, der von technologischen, sozialen, kulturellen und organisatorischen Faktoren gleichermaßen beeinflusst wird. Die erfolgreiche Einführung und Nutzung von KI ist demnach nicht allein eine Frage technologischer Machbarkeit, sondern erfordert ein tiefes Verständnis für die Wechselwirkungen zwischen menschlichen, strukturellen und prozessualen Elementen.

Drei thematische Kernbereiche kristallisierten sich in den Aussagen der Interviewpartner_innen besonders deutlich heraus: Vertrauen, Akzeptanz und organisationale Integration. Diese Aspekte korrespondieren eng mit den theoretischen Modellen Technology Acceptance Model (TAM) von Davis (1989) sowie der Theory of Planned Behavior (TPB) von Ajzen (1991). Beide Modelle bieten hilfreiche Rahmen zur Analyse und Erklärung der individuellen und kollektiven Handlungsbereitschaft im Umgang mit technologischen Innovationen wie KI.

Aus der Perspektive des TAM lässt sich feststellen, dass insbesondere die wahrgenommene Nützlichkeit („perceived usefulness“) ein zentrales Kriterium für die Akzeptanz neuer Technologien darstellt. Dort, wo die Anwendung von KI einen klar erkennbaren Mehrwert bot, etwa durch Prozessoptimierung, höhere Zielgruppenpräzision im Marketing oder effizientere Kundenansprache, war die Akzeptanz signifikant höher. Entscheidend war dabei nicht nur die technische Leistungsfähigkeit der KI-Systeme, sondern deren sinnvolle Einbettung in bestehende Arbeitsprozesse und Zielsetzungen. Mitarbeitende nahmen die Technologie dann als hilfreich wahr, wenn sie konkrete Probleme löste oder Aufgaben vereinfachte.

Eng verbunden mit diesem Aspekt ist die Benutzer_innenfreundlichkeit („perceived ease of use“), die nicht nur durch eine intuitive technologische Gestaltung, sondern auch durch begleitende Maßnahmen wie Schulungen, Lernformate und Erfahrungsaustausch positiv beeinflusst wurde. Die Ergebnisse legen nahe, dass technische Implementierung und soziale Unterstützung Hand in Hand gehen müssen, um eine nachhaltige Akzeptanz sicherzustellen. Eine reine Einführung von Systemen ohne flankierende Kommunikation oder Weiterbildungsmaßnahmen führte häufig zu Unsicherheit und Skepsis.

Auch das Modell der Theory of Planned Behavior ergänzt diese Perspektive. Hier zeigt sich insbesondere die Bedeutung der subjektiven Norm, also der sozialen Erwartungen, die innerhalb einer Organisation herrschen. Führungskräfte spielten dabei eine zentrale Rolle als Meinungsbildner_innen und kulturelle Multiplikator_innen. Eine offene, positive Haltung gegenüber KI auf Führungsebene hatte einen erheblichen Einfluss auf das Nutzungsverhalten der Mitarbeitenden. Dies stärkte nicht nur deren Vertrauen in die Technologie, sondern auch ihre wahrgenommene Fähigkeit, mit dieser erfolgreich umzugehen – ein wichtiger Faktor der sogenannten „wahrgenommenen Verhaltenskontrolle“ im Sinne der TPB.

Das Thema Vertrauen stellte sich in allen Interviews als übergreifendes und kritisches Element heraus. Es wurde deutlich, dass Vertrauen nicht automatisch entsteht, sondern durch klare, transparente und konsistente Prozesse gezielt aufgebaut werden muss. Unternehmen, die offen kommunizierten, wie KI-Systeme funktionieren, wie sie gesteuert werden und welche Daten verarbeitet werden, schafften deutlich höhere Akzeptanz sowohl intern bei den Mitarbeitenden als auch extern bei den Kund_innen. Vertrauen wurde dabei nicht als statisches Konzept verstanden, sondern als dynamischer Prozess, der durch Erfahrung, Information, Transparenz und Beteiligung kontinuierlich gestärkt werden kann.

Besonders im Spannungsfeld zwischen datengetriebener Personalisierung und Datenschutz zeigte sich, wie sensibel das Vertrauen der Beteiligten ist. Die Balance zwischen Nutzenversprechen und Schutzinteresse war für viele Unternehmen eine zentrale Herausforderung. Erfolgreiche Beispiele zeigten jedoch, dass Datenschutz nicht im Widerspruch zur KI-Nutzung stehen muss, sondern – im Gegenteil – deren Akzeptanz fördern kann, wenn klar kommuniziert und geregelt ist, wie mit sensiblen Informationen umgegangen wird.

Ein weiterer zentraler Befund ist die strategische Herangehensweise an die Einführung von KI durch niedrigschwellige Pilotprojekte und inkrementelle Rollout-Strategien. Diese Form der Einführung, beispielsweise durch A/B-Tests, begrenzte Anwendungsfelder

oder gezielte Kundenprojekte, ermöglichte es den Unternehmen, erste positive Erfahrungen zu sammeln, Risiken besser einzuschätzen und die Systeme iterativ weiterzuentwickeln. Diese Vorgehensweise förderte nicht nur das Vertrauen, sondern auch die Lernbereitschaft und Motivation der Mitarbeitenden. Sie konnten sich schrittweise mit der neuen Technologie vertraut machen und ihre Kompetenzen sukzessive ausbauen.

Diese Ergebnisse verdeutlichen insgesamt, dass KI in Werbung und CRM nicht als rein technologische Innovation begriffen werden darf, sondern als tief in soziale, kulturelle und strukturelle Prozesse eingebettete Transformation. Der Erfolg von KI hängt nicht primär von ihren algorithmischen Fähigkeiten ab, sondern von der Art und Weise, wie sie eingeführt, kommuniziert, begleitet und im organisationalen Alltag verankert wird.

Vertrauen, transparente Kommunikation, partizipative Einführungsstrategien und kontinuierliche Lernangebote sind demnach keine weichen Faktoren, sondern essenzielle Voraussetzungen für eine gelingende Integration von KI-Technologien. Diese Aspekte entscheiden maßgeblich darüber, ob eine KI-Lösung als Bedrohung oder als Chance wahrgenommen wird, sowohl von Mitarbeitenden als auch von Kund_innen. Besonders in sensiblen Bereichen wie Werbung und CRM, in denen persönliche Ansprache, Glaubwürdigkeit und Kund_innennähe zentrale Erfolgsgrößen darstellen, erweist sich die sozial eingebettete Gestaltung von Technologieeinführungen als unverzichtbar.

5.2 Beantwortung der Forschungsfragen

Auf Basis der in dieser Arbeit gewonnenen qualitativen Daten lassen sich im Folgenden die drei forschungsleitenden Fragen systematisch beantworten. Über diese erfolgt die Herleitung einer fundierten Antwort auf die zentrale Forschungsfrage, die das Zusammenspiel von KI, Werbung, CRM und Vertrauensmanagement ins Zentrum stellt.

1. Welche spezifischen Bereiche der Werbung und des CRM eignen sich besonders für den Einsatz von KI?

Die Ergebnisse der Arbeit zeigen deutlich, dass KI vor allem in den Bereichen wirksam wird, in denen repetitive Aufgaben automatisiert und datenbasierte Entscheidungen getroffen werden können. In der Werbung betrifft dies insbesondere die Optimierung und zeitlich präzise Steuerung von Kampagnen, etwa im Rahmen des Programmatic Advertising. Maschinelles Lernen ermöglicht hier eine Echtzeitanpassung von Werbeinhalten an Zielgruppenbedürfnisse, wodurch die Effizienz und Relevanz der Botschaften steigen. Auch die Personalisierung auf Basis großer Datenmengen trägt dazu bei, dass

Konsument_innen präziser angesprochen und in ihrer Aufmerksamkeit besser erreicht werden können.

Im CRM offenbart sich ein ähnlich vielversprechendes Einsatzfeld. KI unterstützt Unternehmen bei der Analyse von Kund_inneninteraktionen, bei der Segmentierung von Zielgruppen sowie der Erstellung individueller Angebote. Durch intelligente Assistenzsysteme wie Chatbots oder automatisierte Antwortsysteme wird zudem die Kommunikationsgeschwindigkeit erhöht und der Service standardisiert. Besonders wirksam zeigt sich der KI-Einsatz bei der Vorhersage zukünftigen Kund_innenverhaltens, etwa im Kontext von Churn Prevention oder Upselling-Strategien. Diese Anwendungsbereiche belegen, dass KI zunehmend ein strategisches Werkzeug zur gezielten und nachhaltigen Kund_innenbindung wird.

2. Welche Herausforderungen, Chancen und Risiken ergeben sich bei der Implementierung von KI in Werbung und CRM?

Die Interviews belegen, dass der Einsatz von KI mit einem Spannungsfeld zwischen Innovationspotenzial und regulatorischer sowie kultureller Herausforderung verbunden ist. Auf der einen Seite sehen Unternehmen einen klaren Mehrwert in der Automatisierung, etwa durch Effizienzgewinne, eine datengetriebene Optimierung von Prozessen sowie kreative Unterstützung in der Content-Erstellung. KI kann repetitive Tätigkeiten übernehmen und dabei Zeit sowie Ressourcen sparen, was sich besonders positiv auf strategische Prozesse auswirkt.

Demgegenüber stehen zahlreiche Herausforderungen, etwa mangelnde technische Infrastruktur, hohe Implementierungskosten und unklare Zuständigkeiten im Umgang mit sensiblen Daten. Besonders kritisch wird die Frage des Datenschutzes bewertet, sowohl intern im Hinblick auf Compliance als auch extern in Bezug auf das Vertrauen von Kund_innen. Unternehmen sehen sich gezwungen, klare Richtlinien zur Tool-Nutzung und Datenverarbeitung zu definieren. Die sogenannte „Black-Box“-Problematik stellt ein weiteres Hemmnis dar: Wenn KI-Entscheidungen nicht nachvollziehbar sind, führt das zu Unsicherheit aufseiten der Mitarbeitenden und externen Stakeholdern.

3. Wie können Vertrauen und ethische Prinzipien bei der Implementierung von KI-Technologien gefördert werden, um die Akzeptanz zu steigern und nachhaltige Kund_innenbeziehungen zu sichern?

Vertrauen in KI wird in dieser Arbeit nicht als abstrakte Haltung, sondern als Ergebnis gezielter Strukturierungs- und Kommunikationsprozesse verstanden. Unternehmen schaffen dieses Vertrauen durch eine Kombination aus interner Schulung, technischer Transparenz und klaren ethischen Leitplanken. Ein zentrales Element ist dabei die Benennung von Verantwortlichen, die als Ansprechpersonen fungieren und Orientierung bieten. Auch kontinuierliche Trainingsprogramme und der Einsatz niedrigschwelliger Lernangebote fördern die Sicherheit im Umgang mit KI und reduzieren die emotionale Barriere im Team.

Theoretisch lässt sich dieser Zusammenhang gut mit dem Technology Acceptance Model (TAM) erklären: Die wahrgenommene Nützlichkeit und Benutzer_innenfreundlichkeit von KI-Anwendungen steigen, wenn Mitarbeitende in der Lage sind, die Funktionsweise zu verstehen und aktiv zu gestalten. Die Theory of Planned Behavior (TPB) ergänzt dieses Bild um die Dimension sozialer Normen und wahrgenommener Verhaltenskontrolle: Wenn Führungspersonen eine positive Haltung zur Technologie vermitteln, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass diese auch von den Mitarbeitenden akzeptiert wird. Vertrauen ist hier also nicht nur ein Produkt technischer Exzellenz, sondern auch organisationaler Kulturarbeit.

Zentrale Forschungsfrage: Unter welchen Bedingungen kann der Einsatz von KI in Werbung und CRM die Relevanz von Marketingmaßnahmen erhöhen und die Kund_innenbindung nachhaltig verbessern?

Die Analyse der qualitativen Interviews zeigt, dass der Einsatz von KI in Werbung und CRM unter bestimmten Voraussetzungen erheblich zur Steigerung der Relevanz von Marketingmaßnahmen sowie zur langfristigen Stabilisierung von Kund_innenbeziehungen beitragen kann. Dabei wird deutlich, dass technologische Leistungsfähigkeit allein nicht ausreicht. Vielmehr ist der Erfolg an eine Vielzahl strategischer, technischer, organisatorischer und kultureller Bedingungen geknüpft.

Zunächst wird klar, dass KI-Anwendungen vor allem dann einen Mehrwert bieten, wenn sie zielgerichtet und strategisch eingebettet eingesetzt werden. In der Werbepaxis betrifft dies insbesondere die personalisierte Aussteuerung von Inhalten, die automatisierte Erstellung textbasierter und visueller Assets sowie die datenbasierte Optimierung von Kampagnen. Im CRM ermöglichen KI-Systeme unter anderem die gezielte Ansprache

unterschiedlicher Segmente, die Automatisierung standardisierter Kommunikationsprozesse und die Auswertung von Interaktionsdaten. Relevanz entsteht dort, wo der Einsatz dieser Technologien messbare Effekte erzielt, etwa durch eine höhere Passgenauigkeit von Werbemitteln oder eine verbesserte Reaktionsgeschwindigkeit im Kund_innenkontakt.

Allerdings entfaltet diese Effizienzsteigerung ihr Potenzial nur, wenn die entsprechenden technischen Infrastrukturen vorhanden sind. Die Interviews zeigen, dass viele Unternehmen vor der Herausforderung stehen, KI-Tools in bestehende Systeme zu integrieren, geeignete Datensätze nutzbar zu machen und Schnittstellen zu sichern. Erst durch diese technische Anschlussfähigkeit wird es möglich, KI nicht isoliert, sondern als integralen Bestandteil laufender Marketing- und CRM-Prozesse zu nutzen.

Neben der technischen Seite ist Vertrauen ein zentraler Faktor. Dabei betrifft dies nicht nur die Kund_innenperspektive, also die Frage, ob Inhalte glaubwürdig und sensibel erstellt werden, sondern auch die interne Akzeptanz. Die befragten Expert_innen betonen, dass Mitarbeitende nur dann bereit sind, KI im beruflichen Alltag einzusetzen, wenn nachvollziehbar ist, wie Entscheidungen getroffen werden, welche Tools erlaubt sind und wie mit sensiblen Daten umgegangen wird. Transparenz, klare Richtlinien und Datenschutzkonformität sind demnach unerlässliche Voraussetzungen für einen vertrauensvollen KI-Einsatz.

Gleichzeitig zeigt sich, dass Weiterbildung, Schulung und interne Kommunikation eine entscheidende Rolle spielen. Dort, wo KI als überfordernd oder unverständlich wahrgenommen wird, bleiben ihre Potenziale ungenutzt. Unternehmen, die auf niederschwellige Trainingsformate, Pilotprojekte und Austausch unter Kolleg_innen setzen, schaffen eine Kultur der Offenheit und des gemeinsamen Lernens, und legen damit die Basis für nachhaltige Anwendung. Dies betrifft insbesondere Marketing- und CRM-Teams, deren Aufgaben durch KI nicht ersetzt, sondern erweitert und verändert werden.

Ein weiterer Punkt betrifft die Wahrnehmung von KI-generierten Inhalten auf Seiten der Kund_innen. Die Interviews zeigen, dass automatisierte Inhalte dann als akzeptabel oder sogar hilfreich empfunden werden, wenn sie nachvollziehbar, relevant und in der Tonalität angemessen sind. Negative Auswirkungen entstehen dann, wenn Inhalte als generisch, emotionslos oder unpassend wahrgenommen werden. Insofern ist nicht nur die technische Qualität entscheidend, sondern auch die menschliche Nachbearbeitung, die redaktionelle Kontrolle und das Feingefühl für Zielgruppen. Die Kombination aus KI-gestützter Produktion und menschlicher Prüfung wird dabei als vielversprechendster Weg beschrieben, um Relevanz und Authentizität zu vereinen.

Der Einsatz von KI in Werbung und CRM kann die Relevanz von Marketingmaßnahmen erhöhen und die Kund_innenbindung nachhaltig stärken, vorausgesetzt, er erfolgt unter klaren strategischen, technischen und kulturellen Bedingungen. Dazu zählen definierte Ziele, sichere Infrastrukturen, transparente Regelwerke und partizipative Lernstrukturen. KI wird in dieser Perspektive nicht als autonom agierendes System verstanden, sondern als unterstützendes Instrument, das menschliche Expertise ergänzt, aber nicht ersetzt. Unternehmen, die diesen verantwortungsbewussten Zugang verfolgen, können die Vorteile von KI nachhaltig nutzen, und dabei sowohl Effizienz als auch Beziehungspflege auf ein neues Niveau heben.

5.3 Kritische Reflexion und Würdigung der Studie

Ziel dieser Arbeit war es, ein vertieftes Verständnis dafür zu erlangen, unter welchen Bedingungen der Einsatz von KI im Bereich Werbung und Customer-Relationship-Management zur Vertrauensbildung und damit zur nachhaltigen Stärkung der Kund_innenbeziehung beitragen kann. Um ein möglichst praxisnahes Bild zu zeichnen, wurden Expert_innen befragt, die bereits aktiv mit KI-Anwendungen im werblichen oder kund_innenbezogenen Kontext arbeiten. Angesichts der hohen medialen Präsenz und wissenschaftlichen Aufmerksamkeit, die dem Thema KI derzeit zuteilwird, wurde zunächst davon ausgegangen, dass sich eine ausreichende Anzahl an Interviewpartner_innen mit konkreter Anwendungserfahrung leicht gewinnen lassen würde.

Im Verlauf der Rekrutierung stellte sich jedoch heraus, dass der tatsächliche Implementierungsgrad in vielen Unternehmen vergleichsweise niedrig ist. Zwar besteht breites Interesse an KI, doch in der praktischen Umsetzung dominieren häufig noch Unsicherheiten, insbesondere in Bezug auf Datenschutz, die Auswahl geeigneter Tools, Fragen der Verantwortung sowie technische Schnittstellenprobleme. Diese Ausgangslage bedeutete eine gewisse Einschränkung in Hinblick auf die erhoffte Tiefe konkreter Anwendungsbeispiele. Gleichzeitig eröffnete sie jedoch neue Perspektiven, da die Interviews nicht nur etablierte Ansätze, sondern auch erste Schritte, Pilotversuche und strategische Überlegungen abbilden konnten. Die daraus resultierende Bandbreite der Erfahrungen hat sich als wertvoll für die Analyse erwiesen und ermöglicht eine differenzierte Betrachtung der Bedingungen für eine erfolgreiche Integration von KI.

Eine Herausforderung bestand zudem in der uneinheitlichen Verwendung des Begriffs „künstliche Intelligenz“ durch die Befragten. Während einige ausschließlich generative KI-Modelle wie ChatGPT im Fokus hatten, bezogen andere auch automatisierte Analysesoftware, personalisierte Ausspielungssysteme oder CRM-Funktionalitäten mit ein.

Um die individuellen Perspektiven nicht durch eine vorgegebene Definition zu limitieren, wurde bewusst auf eine einleitende Begriffsklärung im Interviewleitfaden verzichtet. Retrospektiv betrachtet erwies sich diese Offenheit als gewinnbringend, da sie einen realistischen Einblick in die derzeitige Wahrnehmung und Einordnung von KI im Arbeitsalltag ermöglichte.

Diese begriffliche und anwendungstechnische Uneinheitlichkeit weist zugleich auf einen zentralen Befund der Studie hin: Es besteht ein heterogener Kenntnisstand über die Möglichkeiten, Grenzen und Einsatzbedingungen von KI im werblichen und CRM-orientierten Kontext. Genau hier liegt auch ein Ansatzpunkt für künftige Bildungs- und Kommunikationsmaßnahmen in Unternehmen. Die Ergebnisse legen nahe, dass eine erfolgreiche Implementierung nicht nur technologische Lösungen, sondern auch eine begleitende Kompetenzentwicklung auf verschiedenen Ebenen erfordert.

Stärken der Studie zeigen sich vor allem in der Qualität und Vielfalt des Samples. Es konnten Personen aus strategisch relevanten Positionen gewonnen werden, die über direkten Zugang zu Entscheidungen und Umsetzungen im Bereich Marketing und CRM verfügen. Die unterschiedlichen Branchenhintergründe der Gesprächspartner_innen ermöglichen zudem einen breiteren Einblick in Herausforderungen und Potenziale, die über einzelne Unternehmenskontexte hinausgingen.

Ein kritischer Punkt, der sich aus der Analyse ergibt, ist das fehlende systematische Vorgehen bei der Erfolgsmessung von KI-Anwendungen in Werbung und CRM. Zwar berichten die befragten Unternehmen von Effizienzgewinnen und einer gesteigerten Produktionsgeschwindigkeit, diese Einschätzungen beruhen jedoch häufig auf subjektiven Wahrnehmungen statt auf objektiv messbaren Kennzahlen. Eine quantitative Erfolgskontrolle, etwa über KPIs, A/B-Tests oder automatisiertes Tracking von Kund_innenreaktionen, erfolgt in den wenigsten Fällen. Die Konsequenz ist, dass viele der genannten Effekte nicht belegt, sondern nur vermutet werden können. Dieses Defizit schränkt die Aussagekraft sowohl der individuellen Unternehmenspraxis als auch der vorliegenden Studie ein, da ein Vergleich zwischen Maßnahmen und deren Wirksamkeit nur eingeschränkt möglich ist.

Als besonders relevant erweist sich auch die thematische Fokussierung der Arbeit. Während viele bestehende Studien primär auf technologische Innovation oder wirtschaftliche Effekte von KI abzielen, rückt diese Untersuchung die sozialen, kulturellen und normativen Bedingungen in den Vordergrund, mit einem speziellen Fokus auf Vertrauen, Akzeptanz und Beziehungsgestaltung im Zusammenspiel mit KI. Gerade dieser Zugang

liefert wichtige Impulse für Unternehmen, die KI nicht nur als technisches, sondern als interaktives Instrument im Marketing- und Kund_innenkontext verstehen wollen.

Insgesamt leistet die Arbeit einen Beitrag zur aktuellen Forschung, indem sie zentrale theoretische Modelle der Technologieakzeptanz mit konkreten Erfahrungen aus der Praxis verknüpft. Dabei stehen nicht einzelne Tools oder Funktionen im Vordergrund, sondern die Bedingungen, unter denen KI tatsächlich genutzt, akzeptiert und als vertrauensfördernd wahrgenommen wird. Die daraus abgeleiteten Erkenntnisse bilden die Grundlage für praxisnahe Handlungsempfehlungen, die im abschließenden Kapitel systematisiert zusammengefasst werden.

5.4 Implikationen für die Praxis und Ausblick

Mit dem Ziel, praxisrelevante Empfehlungen für Verantwortliche in den Bereichen Werbung und CRM abzuleiten, bietet die vorliegende Arbeit zahlreiche Anknüpfungspunkte für konkrete Umsetzungsmöglichkeiten sowie für weiterführende wissenschaftliche Untersuchungen im Feld der technologiegestützten Kund_innenbeziehungspflege.

Zunächst lässt sich festhalten, dass KI im aktuellen Unternehmensumfeld nicht als Ersatz für menschliche Marketing- oder CRM-Arbeit zu verstehen ist, sondern als ergänzendes Werkzeug mit erheblichem Potenzial zur Prozessoptimierung. Die empirischen Befunde deuten darauf hin, dass sich insbesondere Tätigkeiten mit hohem Wiederholungsgrad oder standardisierten Abläufen für eine KI-gestützte Umsetzung eignen. Dies betrifft etwa die automatisierte Erstellung von Inhalten, die Segmentierung von Kund_innendaten oder das Kampagnenmanagement. Gleichzeitig zeigt sich, dass durch diese Entlastung Raum für kreative, strategische und beratungsintensive Aufgaben entsteht. Ein Wandel, der die Rollenbilder im Bereich Werbung und CRM künftig neu strukturieren dürfte.

Vor diesem Hintergrund erscheint es notwendig, dass Mitarbeitende in diesen Bereichen nicht nur mit KI-Anwendungen vertraut sind, sondern ein grundlegendes Verständnis für deren Logik, Möglichkeiten und Grenzen entwickeln. Technologisches Grundwissen allein reicht nicht aus, vielmehr bedarf es der Fähigkeit, den KI-Einsatz kritisch zu reflektieren und ihn zielgerichtet in die eigene Arbeitsrealität zu integrieren. Eine solide Wissensbasis trägt dabei nicht nur zur souveränen Anwendung bei, sondern erhöht auch die organisationale Akzeptanz gegenüber neuen Tools und Prozessen.

Zentral für eine erfolgreiche KI-Einführung ist zudem die aktive Einbindung der betroffenen Mitarbeitenden. Die Ergebnisse der Studie zeigen deutlich, dass partizipative

Prozesse, etwa durch Schulungen, interne Testphasen oder Peer-Learning, wesentlich dazu beitragen, anfängliche Skepsis zu reduzieren und die Eigenverantwortung im Umgang mit KI zu stärken. In Bereichen wie CRM oder personalisierter Werbung, in denen der sensible Umgang mit Daten und Vertrauen eine besondere Rolle spielt, kommt Mitarbeitenden darüber hinaus eine doppelte Funktion zu: Sie sind sowohl Nutzer_innen als auch Vermittler_innen eines transparenten, vertrauenswürdigen KI-Einsatzes.

Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor liegt in der strategischen Einbettung des KI-Einsatzes. Die Befragungen machen deutlich, dass der Nutzen von KI vor allem dort wirksam wird, wo der Einsatz durch konkrete Ziele, nachvollziehbare Zuständigkeiten und realistische Erwartungshaltungen strukturiert ist. Eine enge Zusammenarbeit mit Fachabteilungen wie IT, Recht und Datenschutz erweist sich dabei als unerlässlich. Nicht nur zur Absicherung sensibler Kund_innendaten, sondern auch zur technischen und prozessorientierten Einbindung der Anwendungen.

Darüber hinaus empfiehlt sich ein stufenweiser Implementierungsprozess, der Raum für Erprobung, Feedback und iterative Weiterentwicklung bietet. Statt KI lediglich punktuell einzusetzen, sollte sie als Teil eines kontinuierlichen Veränderungsprozesses verstanden werden, der technologische, soziale und kulturelle Dimensionen umfasst. Die schrittweise Einführung erleichtert nicht nur die Anpassung an individuelle Organisationsstrukturen, sondern ermöglicht es auch, Erfahrungswerte systematisch zu sammeln und für weitere Roll-outs nutzbar zu machen.

Langfristig eröffnet der Einsatz von KI in Werbung und CRM eine Vielzahl von Chancen: etwa eine stärkere Individualisierung der Ansprache, eine beschleunigte Kampagnenumsetzung, eine datenbasierte Bewertung von Kund_innenverhalten sowie eine insgesamt effizientere Interaktion entlang der Customer Journey. Diese Möglichkeiten wirken sich nicht nur positiv auf die operative Umsetzung aus, sondern auch auf die strategische Kund_innenbindung, sofern die Maßnahmen als glaubwürdig, personalisiert und relevant wahrgenommen werden.

Vor dem Hintergrund des dynamischen technologischen Fortschritts ist davon auszugehen, dass sich KI-Anwendungen in immer kürzeren Innovationszyklen weiterentwickeln werden. Unternehmen, die frühzeitig in Know-how, technische Infrastruktur und datenschutzkonforme Prozesse investieren, sind besser in der Lage, diese Entwicklungen aufzugreifen und in Wettbewerbsvorteile zu übersetzen. Die aktive Auseinandersetzung mit generativer KI, etwa im Kontext von automatisierter Textproduktion oder individualisierter Content-Ausspielung, ist daher nicht nur als technisches, sondern als strategisches Thema zu verstehen.

Die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse bieten darüber hinaus verschiedene Ausgangspunkte für künftige Forschungsvorhaben. So wäre es etwa sinnvoll, zusätzlich Perspektiven aus angrenzenden Fachbereichen wie IT, Datenschutz oder Innovation einzubeziehen, um ein noch umfassenderes Bild der Gelingensbedingungen zu erhalten. Denkbar wären auch vertiefende Studien zu Reaktionen von Kund_innen auf KI-generierte Inhalte, insbesondere mit Blick auf deren Wahrnehmung von Glaubwürdigkeit, Transparenz und personalisiertem Nutzen. Eine quantitative Erhebung zur Validierung der Ergebnisse könnte man ebenfalls andenken, um die gewonnenen qualitativen Befunde durch breiter angelegte Daten zu untermauern und deren Aussagekraft weiter zu stärken.

Die Einführung von KI in Werbung und CRM stellt eine der zentralen Herausforderungen der kommenden Jahre dar, sowohl in technischer als auch in kultureller Hinsicht. Sie bietet erhebliches Potenzial, erfordert jedoch gleichzeitig eine reflektierte, verantwortungsbewusste und langfristig gedachte Herangehensweise. Unternehmen, die diese Voraussetzungen ernst nehmen, können KI nicht nur nutzen, um bestehende Prozesse effizienter zu gestalten, sondern auch, um neue Formen personalisierter, datenbasierter und kund_innenzentrierter Kommunikation zu etablieren.

Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit

Im Rahmen der Ausarbeitung dieser Masterarbeit habe ich unterstützend auf verschiedene digitale Werkzeuge zurückgegriffen, insbesondere auf KI-gestützte Technologien. Die Nutzung diente ausschließlich der Unterstützung bei sprachlichen und organisatorischen Aspekten der Arbeit; sämtliche wissenschaftlichen Inhalte wurden eigenständig erarbeitet und sorgfältig überprüft.

Konkret wurden folgende Tools verwendet:

- DeepL: zur Übersetzung einzelner Textstellen. Die Übersetzungen wurden von mir sorgfältig geprüft, angepasst und inhaltlich verantwortet.
- ResearchRabbit: zur systematischen Literaturrecherche und zur Vernetzung relevanter wissenschaftlicher Quellen. Die Auswahl und Auswertung der Literatur erfolgten eigenständig.
- ChatGPT: wurde eingesetzt, um von mir verfasste Texte sprachlich zu überarbeiten und stilistisch zu verbessern. Dabei diente das Tool ausschließlich der sprachlichen Optimierung; Inhalte und Argumentation wurden eigenständig entwickelt und verantwortet.

Ich bestätige, dass sämtliche Inhalte dieser Arbeit das Ergebnis meiner eigenständigen wissenschaftlichen Auseinandersetzung sind. Ich übernehme die volle Verantwortung für die inhaltliche und wissenschaftliche Qualität der Arbeit.

Literaturverzeichnis

- Acar, Oguz A. & Gvirtz, Andrés. (2024). GenAI Can Help Small Companies Level the Playing Field, *Harvard Business Review*.
- Ajzen, Icek. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Alladi, Rohit. (2024). How AI can transform Customer Relationship Management, *International Journal of Management, IT&Engineering*(Vol. 14).
- Anantrasirichai, Nantheera & Bull, David. (2022). Artificial intelligence in the creative industries: a review. *Artificial Intelligence Review*, 55(1), 589–656. <https://doi.org/10.1007/s10462-021-10039-7>
- Ashok, Mona, Madan, Rohit, Joha, Anton & Sivarajah, Uthayasankar. (2022). Ethical framework for Artificial Intelligence and Digital technologies. *International Journal of Information Management*, 62, 102433. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfo-mgt.2021.102433>
- Banholzer, Volker M. (2020). Künstliche Intelligenz als Treiber der Veränderung in der Unternehmenskommunikation 4.0?
- Bankins, Sarah & Formosa, Paul. (2023). The Ethical Implications of Artificial Intelligence (AI) For Meaningful Work. *Journal of Business Ethics*, 185(4), 725–740. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05339-7>
- Bogner, Alexander, Littig, Beate & Menz, Wolfgang. (2014). *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5>
- Boltz, Dirk-Mario & Trommsdorff, Volker. (2022). *Konsumentenverhalten* (Edition Marketing) (9., überarbeitete Auflage.). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer. <https://doi.org/10.17433/978-3-17-037789-9>

- Bruhn, Manfred. (2014). *Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement* (3., vollständig überarbeitete Auflage.). München: Verlag Franz Vahlen.
- Brüsemeister, Thomas. (2008). *Qualitative Forschung: Ein Überblick* (SpringerLink Bücher) (2., überarbeitete Auflage.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91182-3>
- Bünthe, Claudia. (2018). *Künstliche Intelligenz – die Zukunft des Marketing: Ein praktischer Leitfaden für Marketing-Manager (essentials)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23319-8>
- Casillas, Jorge & Martínez-López, Francisco J. (Hrsg.). (2010). *Marketing Intelligent Systems Using Soft Computing: Managerial and Research Applications* (Studies in Fuzziness and Soft Computing) (Band 258). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-15606-9>
- Christiansen, Bryan & Škrinjaric, Tihana (Hrsg.). (2021). *Handbook of Research on Applied AI for International Business and Marketing Applications: (Advances in Marketing, Customer Relationship Management, and E-Services)*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-5077-9>
- Davis, Fred D. & Granić, Andrina. (2024). *The Technology Acceptance Model: 30 Years of TAM* (Human–Computer Interaction Series). Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-45274-2>
- De Bruyn, Arnaud, Viswanathan, Vijay, Beh, Yean Shan, Brock, Jürgen Kai-Uwe & Von Wangenheim, Florian. (2020). Artificial Intelligence and Marketing: Pitfalls and Opportunities. *Journal of Interactive Marketing*, 51(1), 91–105. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.007>
- Dimitrieska, Savica, Stankovska, Aleksandra & Efremova, Tanja. (2018). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND MARKETING. *Entrepreneurship*, (Volume: VII, Issue:2, Year: 2018, S. 298–304).

- Döring, Nicola. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64762-2>
- Dresing, Thorsten & Pehl, Thorsten. (2024). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (9. Auflage.). Marburg: Eigenverlag.
- Flick, Uwe. (2014). *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*.
- Froschauer, Ulrike & Lueger, Manfred. (2003). *Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme* (UTB Soziologie) (1. Aufl.). Wien: facultas.
- Gaglani, Hetal, Naidu, Kanchan, Band, Gayathri, Sharma, Soma & Wandhe, Priyanka. (2024). Transforming Customer Experience with AI-Driven CRM Solutions. *Nanotechnology Perceptions*, 20(S5). <https://doi.org/10.62441/nano-ntp.v20iS5.54>
- Gentsch, Peter. (2018). *Künstliche Intelligenz für Sales, Marketing und Service*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19147-4>
- George, Shaji, Hovan, George & Gabrio, Martin. (2023). ChatGPT and the Future of Work: A Comprehensive Analysis of AI's Impact on Jobs and Employment. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.8076921>
- Heider, Imanuel, Yu, Huitian, Krischke, Nikolai, Wirth, Benjamin & Fleischer, Jürgen. (2023). KI-Einsatz in KMU: Einstiegshürden ausräumen/Clearing entry hurdles for AI deployment in SMEs – Artificial intelligence for German SMEs. *wt Werkstattstechnik online*, 113(07–08), 282–287. <https://doi.org/10.37544/1436-4980-2023-07-08-16>
- Helfferrich, Cornelia. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (SpringerLink Bücher) (4. Auflage.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>

- Huang, Ming-Hui & Rust, Roland T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30–50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
- Humm, Bernhard G., Buxmann, Peter & Schmidt, Jan C. (2022). Grundlagen und Anwendungen von KI (Ethics of Science and Technology Assessment). *Künstliche Intelligenz in der Forschung* (Band 48, S. 13–42). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-63449-3_2
- Jain, Piyush & Aggarwal, Keshav. (2020). Transforming Marketing with Artificial Intelligence. Unpublished. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25848.67844>
- Javaid, Mohd, Haleem, Abid & Singh, Ravi Pratap. (2023). A study on ChatGPT for Industry 4.0: Background, potentials, challenges, and eventualities. *Journal of Economy and Technology*, 1, 127–143. <https://doi.org/10.1016/j.ject.2023.08.001>
- Kamalakannan, Aadhik, Kalaiyarasan, Bijin & Gurumoorthy, Kaami. (2024). AI-Driven Customer Relationship Management (CRM): A Review of Implementation Strategies (Studies in Systems, Decision and Control). In Rim El Khoury (Hrsg.), *Anticipating Future Business Trends: Navigating Artificial Intelligence Innovations* (Band 536, S. 283–295). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-63402-4_22
- Khneyzer, Chadi, Boustany, Zaher & Dagher, Jean. (2024). AI-Driven Chatbots in CRM: Economic and Managerial Implications across Industries. *Administrative Sciences*, 14(8), 182. <https://doi.org/10.3390/admsci14080182>
- King, Katie. (2022). *AI strategy for sales and marketing: connecting marketing, sales and customer experience*. London ; New York, NY: Kogan Page Inc.
- Kleiner, Natalja, Dregger, Alexander, Goll, Frauke & Sure-Vetter, York. (2021). Künstliche Intelligenz für kleine und mittlere Unternehmen. Gesellschaft für Informatik, Bonn. https://doi.org/10.18420/INF2020_36

- Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Harris, Lloyd C. & He, Hongwei. (2022). *Grundlagen des Marketing - Pearson MyLab* (Pearson MyLab) (8. aktualisierte Auflage.). Hallbergmoos: Pearson.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. (2015). *Marketing management* (Always learning) (15. ed.). Boston Munich: Pearson.
- Kreutzer, Ralf T. (2023). *Künstliche Intelligenz verstehen: Grundlagen – Use-Cases – unternehmenseigene KI-Journey*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-42598-2>
- Kshetri, Nir, Yogesh, Dwivedi, Davenport, Thomas & Panteli, Niki. (2023). Generative Artificial Intelligence in Marketing: Applications, Opportunities, Challenges, and Research Agenda.
- Mayer, Roger C., Davis, James H. & Schoorman, F. David. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Mey, Günter & Mruck, Katja (Hrsg.). (2020). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9>
- Mousli, Liza, Larras, Chafika, Bouchetara, Mehdi & Iraten, Sabrina. (2023). Personal and Social Skills' Impact on Marketing Effectiveness. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 50(4), 137–164. <https://doi.org/10.2478/minib-2023-0026>
- Mylrea, Michael & Robinson, Nikki. (2023). Artificial Intelligence (AI) Trust Framework and Maturity Model: Applying an Entropy Lens to Improve Security, Privacy, and Ethical AI. *Entropy*, 25(10), 1429. <https://doi.org/10.3390/e25101429>
- Nair, Kiran & Gupta, Ruchi. (2021). Application of AI technology in modern digital marketing environment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-08-2020-0099>

- Penubelli, Vikas. (2024). International Journal of Advanced Research and Emerging Trends (JARET) Vol.1, Issue. 2, (2024)., (2).
- Rotenberg, Ken J. (2018). *The psychology of trust* (The psychology of everything). New York: Routledge.
- Ryan, Mark. (2020). In AI We Trust: Ethics, Artificial Intelligence, and Reliability. *Science and Engineering Ethics*, 26(5), 2749–2767. <https://doi.org/10.1007/s11948-020-00228-y>
- Shahid, Muhammad Zafeer & Li, Gang. (2019). Impact of Artificial Intelligence in Marketing: A Perspective of Marketing Professionals of Pakistan.
- Singh, Karan. (2023). Principles of Generative AI A Technical Introduction.
- Volkmar, Gioia, Reinecke, Sven & Fischer, Peter Mathias. (2021). Künstliche Intelligenz im Marketing: Möglichkeiten und Herausforderungen. *Die Unternehmung*, 75(3), 359–375. <https://doi.org/10.5771/0042-059X-2021-3-359>
- Yau, Kok-Lim Alvin, Saad, Norizan Mat & Chong, Yung-Wey. (2021). Artificial Intelligence Marketing (AIM) for Enhancing Customer Relationships. *Applied Sciences*, 11(18), 8562. <https://doi.org/10.3390/app11188562>
- Zaidi, Neha, Maurya, Mohit, Grima, Simon & Tyagi, Pallavi (Hrsg.). (2024). *Building AI Driven Marketing Capabilities: Understand Customer Needs and Deliver Value Through AI*. Berkeley, CA: Apress. <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-9810-7>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: AI powered CRM systems.....	21
Abbildung 2: Theorie des geplanten Verhaltens	25
Abbildung 3: Technology Acceptance Model	27

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entscheidungsbereiche im Werbemanagement	13
Tabelle 2: Interviewpartner_innen.....	37

Anhang

A Erhebungsinstrument - Interviewleitfaden

Einleitung (5 Minuten)

1. Begrüßung und Dank für die Teilnahme.
2. Vorstellung des Themas:
 - „Unser Ziel ist es, besser zu verstehen, unter welchen Bedingungen der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) in der Werbung und im Customer-Relationship-Management (CRM) die Relevanz von Marketingmaßnahmen erhöhen und die Kund_innenbindung nachhaltig verbessern kann.“
3. Erklärung des Ablaufs und der Dauer des Interviews.
 - „Das Interview dauert etwa 60 Minuten und ist in drei Abschnitte unterteilt, um die Auswirkungen auf Marketingrelevanz, Kund_innenbindung und die notwendigen Bedingungen für den erfolgreichen Einsatz von KI zu betrachten.“
4. Einholen der Einverständniserklärung für die Aufzeichnung und Verwendung der Daten.
5. Offene Frage zur Einstimmung:
 - „Wie bewerten Sie die Rolle von KI aktuell in Ihrem Unternehmen, insbesondere in den Bereichen Werbung und CRM?“

Hauptteil (45 Minuten)

1. Auswirkungen von KI auf die Relevanz von Marketingmaßnahmen (15 Minuten)
 - Hauptfrage:
 - „Wie beeinflusst der Einsatz von KI die Relevanz Ihrer Marketingmaßnahmen?“
 - Unterfragen:
 - „Welche KI-Tools werden verwendet?“
 - „Inwiefern hilft Ihnen KI dabei, Zielgruppen präziser anzusprechen?“
 - „Wie messen Sie, ob Ihre Marketingmaßnahmen durch KI relevanter geworden sind? Falls ja, wie gehen Sie dabei vor?“
 - „Gibt es Faktoren, die beeinflussen, ob KI in Ihrem Unternehmen als nützlich oder hilfreich wahrgenommen wird?“

- „Wie einfach oder schwierig empfinden Sie die Bedienung von KI-Tools im Marketing? Wie wirkt sich dies auf deren Nutzung aus?“
- „Welche Rolle spielt die Wahrnehmung Ihrer Mitarbeitenden oder Kund_innen, wenn es darum geht, KI-basierte Marketingmaßnahmen zu akzeptieren oder als sinnvoll zu empfinden?“

2. Verbesserung der Kund_innenbindung durch KI (15 Minuten)

- Hauptfrage:
 - „Welche Auswirkungen hat der Einsatz von KI auf die Kund_innenbindung in Ihrem Unternehmen?“
- Unterfragen:
 - „Beobachten Sie, wie Kund_innen auf KI-gestützte Maßnahmen reagieren? Falls ja, wie?“
 - „Wie trägt KI in Ihrem Unternehmen dazu bei, personalisierte Angebote oder Kommunikation bereitzustellen?“
 - „Wie beeinflussen ethische Überlegungen, wie KI bei der Kund_innenbindung eingesetzt wird?“
 - „Haben Sie Maßnahmen ergriffen, um sicherzustellen, dass die Nutzung von KI keine negativen Auswirkungen auf Kund_innenbeziehungen hat?“
 - „Wie beeinflussen Akzeptanz und Vertrauen der Kund_innen die Umsetzung von KI-gestützten Maßnahmen?“

3. Bedingungen für den erfolgreichen Einsatz von KI (15 Minuten)

- Hauptfrage:
 - „Welche Bedingungen müssen Ihrer Meinung nach erfüllt sein, damit KI in Werbung und CRM erfolgreich eingesetzt werden kann?“
- Unterfragen:
 - „Gab es in Ihrem Unternehmen Herausforderungen oder Hürden? Wenn ja, welche?“
 - „Welche organisatorischen, technischen oder personellen Voraussetzungen sind aus Ihrer Sicht besonders wichtig?“
 - „Wie schätzen Sie die Unterstützung durch Mitarbeitende und Führungskräfte bei der Implementierung von KI ein?“
 - „Welche Rolle spielen Kosten und verfügbare Ressourcen bei der Umsetzung von KI-Projekten?“
 - „Inwiefern beeinflussen externe Faktoren wie Datenschutz oder Marktanforderungen die Bedingungen für den KI-Einsatz?“

Abschluss (10 Minuten)

Abschlussfragen

- „Welche Empfehlungen würden Sie anderen Unternehmen geben, die KI in Werbung und CRM einsetzen möchten?“
- „Gibt es Aspekte, die wir noch nicht besprochen haben, die Sie aber für wichtig halten?“
- „Was könnte ich in meiner Arbeit noch berücksichtigen, um die Ergebnisse zu verbessern?“

Demografische Fragen

- „Wie alt sind Sie?“
- „Welche Rolle haben Sie in Ihrem Unternehmen, und wie lange sind Sie bereits in dieser Funktion tätig?“
- „Wie groß ist Ihr Unternehmen, und in welcher Branche sind Sie tätig?“
- „Seit wann setzen Sie KI in Werbung und CRM ein?“

Dank und Ausblick

B Kategoriesystem

Kategorie	Sub-Kategorie
1) Wahrnehmung der aktuellen Entwicklungen im Bereich KI	Allgemeine Einschätzung Wahrnehmungswandel durch Chat GPT & Co. Chancenwahrnehmung und technologische Potenziale Herausforderungen und Unsicherheiten Ausblick und Entwicklungstrends
2) Zentrale Aspekte des Einsatzes von KI in Werbung	Automatisierung und datengetriebene Optimierung Personalisierung und Zielgruppenansprache KI als Kreativassistent Genutzte KI-Tools zur Kreierung von Werbeinhalten Herausforderungen: Datenschutz und Ethik Integration in bestehende Prozesse
3) Zentrale Aspekte des Einsatzes von KI im CRM	Datenbasierung und intelligente Segmentierung Automatisierung von Prozessen Personalisierung von Kund_innenkommunikation Predictive Analytics und Kund_innenbindung Chatbots und intelligente Assistenten Herausforderungen in der Praxis

4) Herausforderungen im Spannungsfeld KI und Vertrauen	Vertrauen als Voraussetzung für Akzeptanz Transparenz, Schulung und Erklärbarkeit Wahrnehmung der KI durch Kund_innen Ethik, Datenschutz und Verantwortung Strategische Anpassungen und differenzierte Kommunikation Synergien und übergreifende Muster
5) Einführung von KI: Voraussetzungen, Herausforderungen und praxisnahe Handlungsstrategien	Kulturelle Offenheit und organisationale Grundhaltung Generationsübergreifende Akzeptanz und Schulungsbedarfe Pilotprojekte, niedrighschwellige Einstiege und Experimentierfreude Strategische Zieldefinition und klare Kommunikation Datenschutz, ethische Grenzen und regulatorische Klarheit Führung als Taktgeber und Vertrauensanker Praxisempfehlungen

C Abkürzungsverzeichnis

KI	künstliche Intelligenz
CRM	Customer-Relationship-Management
AI	Artificial Intelligence
GAI	Generative Artificial Intelligence
ML	maschinelles Lernen
NLP	Natural Language Processing
vgl.	vergleich
S.	Seite
z.B.	zum Beispiel
usw.	und so weiter
KMU.	kleine und mittlere Unternehmen