

# Marketing Review

## St.Gallen



### AI in Marketing: Strategic & Operational Potential

#### Schwerpunkt

Wo Künstliche Intelligenz auf  
menschliche Urteilskraft trifft

Multi-Agenten-Systeme in der  
Marketingkommunikation

From “Campaign Operator”  
to “AI Orchestrator” –  
How Artificial Intelligence Is  
Transforming Marketing Roles Along  
the Campaign Creation Process

How AI Literacy of Managers  
Shapes AI Use in Marketing

Herausforderungen von KI-Chatbots  
in Kundeninteraktionen

Do Technical Purchasers Trust in  
Disclosed AI Sales Communication? –  
An Experimental Study on  
Multiple Dimensions of Trust

KI als Schlüssel zur besseren  
Kundenerfahrung im Mobilitätssektor

#### Spektrum

KI-Verordnung:  
Marketing im Umbruch –  
Rechtliche Anforderungen durch  
die KI-Verordnung und deren  
Umsetzung in der Praxis

Agentic Marketing –  
Neue Spielregeln und/oder  
neues Spielbrett?



# Wo Künstliche Intelligenz auf menschliche Urteilskraft trifft

Ein Interview mit Mike Zurbrügg und Steffen Schmidt

Wie KI Marketing, Forschung und Entscheidungsprozesse verändert: Künstliche Intelligenz ist längst mehr als ein Zukunftsversprechen, sie verändert die Art, wie Unternehmen denken, entscheiden und handeln. Mike Zurbrügg und Steffen Schmidt, Gründer der Unternehmen thirty3 und concept m, sprechen im Interview über Chancen und Grenzen intelligenter Systeme, die Rolle von Digital Twins und agentischer KI sowie über die zentrale Bedeutung von Datenqualität. Sie erklären, warum KI als Co-Pilot gedacht werden sollte, weshalb menschliche Expertise unersetzlich bleibt und wie sich Marketing in den kommenden Jahren durch die Verbindung von Technologie, Psychologie und Kreativität grundlegend wandeln wird.

Das Interview führt Lucas Nann, Mitarbeiter am Institut für Marketing & Customer Insight der Universität St. Gallen



Quelle: © Adobe Stock.

**Sie sind beide Mitgründer von Start-ups, die sich mit KI-Lösungen beschäftigen. Davor waren Sie beide bei einem Marktforschungsinstitut tätig. Was hat Sie dazu bewogen, ein eigenes Unternehmen zu gründen und thematisch den Fokus auf KI zu setzen?**



**ZURBRÜGG** Als wir unser Unternehmen im Jahr 2019 gegründet haben,

war Künstliche Intelligenz noch kein grosses Thema. Das hat sich erst mit dem Aufkommen von ChatGPT stark verändert. Wir haben jedoch schon früh erkannt, dass datenbasierte Entscheidungen sowohl für uns selbst als auch für unsere Kundinnen und Kunden eine zentrale Rolle spielen. Bereits bevor wir gemeinsam gegründet haben, haben wir intensiv über diese Themen gesprochen und gesehen, wie wichtig Daten für Unternehmen sind.

Dabei ist uns immer wieder aufgefallen, dass zwischen dem, was Unternehmen über den Umgang mit Daten sagen, und dem, was tatsächlich geschieht, eine grosse Lücke besteht. Mit dem Aufkommen von ChatGPT wurde dieser Unterschied noch deutlicher. Das hat uns motiviert, praxisnahe Lösungen zu entwickeln, also nicht nur über Daten und Künstliche Intelligenz zu sprechen, sondern sie auch konkret in Unternehmen anzuwenden und umzusetzen.

Viele Unternehmen, mit denen wir heute zusammenarbeiten, verfügen über einen enormen Datenfundus, der jedoch oft nicht oder nur unzureichend genutzt wird, auch wenn sich das inzwischen langsam verbessert. Unser Ziel war und ist es, diese Datenbestände sichtbarer und besser nutzbar zu machen, um fundiertere Entscheidungen treffen zu können.

Gerade jetzt ist es für uns eine äusserst spannende Zeit, gemeinsam mit unseren Kunden konkrete KI-Lösungen zu entwickeln.



**SCHMIDT** Bei mir war es eigentlich

ganz ähnlich, mein grundlegendes

Ziel war schon immer, Menschen bei ihrer Entscheidungsfindung zu unterstützen. Mit Künstlicher Intelligenz arbeite ich inzwischen seit rund 20 Jahren. Ich hatte dabei das Glück, im Laufe meines Werdegangs zur richtigen Zeit mit den richtigen Menschen in Kontakt zu kommen – schon während des Studiums und später in verschiedenen Projekten. Dabei habe ich immer wieder gesehen, wie

viel mehr Potenzial in datengetriebenen Ansätzen steckt. Klassische Analysetechniken, die häufig verwendet werden, sind oft sehr zufallsbedingt und liefern nur begrenzte Erkenntnisse.

Über die Jahre habe ich viele Entwicklungen mit erlebt, die jüngste grosse Veränderung war sicherlich der Durchbruch der sogenannten Large Language Models.

Ich finde es sehr spannend, dass ich gemeinsam mit meinen beiden Partnern damit arbeiten kann. Mein Ansatz war schon immer, Daten nicht isoliert zu betrachten, sondern sie mit psychologischen Aspekten zu verknüpfen. Genau das tun wir heute mit unseren Digital Twins: Wir kombinieren auf der einen Seite tiefenpsychologische Erkenntnisse, die helfen, die Komplexität menschlicher Wahrnehmung und Verhaltensmuster zu verstehen, insbesondere mithilfe der Morphologie – und integrieren dieses Wissen auf der anderen Seite in KI-Modelle. Dadurch entstehen Informationsmodule, die deutlich präzisere und menschlichere Analysen ermöglichen.

**Bei concept m dreht sich alles um Konsumenten und deren digitale Entsprechung im Digital Twin, während bei thirty3 der Mensch als Entscheider in Organisationen im Fokus steht. Die zentrale Frage lautet: Wie können wir Künstliche Intelligenz so gestalten, dass sie uns nicht ersetzt, sondern unsere Fähigkeiten erweitert und uns im Alltag sinnvoll unterstützt?**



**SCHMIDT** Wir sprechen oft davon, dass Künstliche Intelligenz den Menschen «ersetzen» könnte, aber was bedeutet das eigentlich? Aus unserer Sicht ist das sehr unwahrscheinlich, zumindest dann, wenn jemand über echte Domänenexpertise verfügt, also über tiefes Fachwissen und Erfahrung. In solchen Fällen ersetzt KI nicht den Menschen, sondern unterstützt und stärkt ihn.

Für uns steht der Kunde selbstverständlich im Mittelpunkt, nicht aus Selbstzweck, sondern weil er auch für die Marketingentscheider im Zentrum stehen sollte. Unser Leitsatz lautet: Im Kopf und im Herzen des Kunden denken und fühlen. Das heisst, wir wollen Kunden nicht nur rational, sondern auch emotional verstehen und ansprechen.

Früher war es jedoch kaum möglich, diese konsequente Kundenorientierung im Alltag wirklich zu leben. Man konnte nicht täglich neue Befragungen

«Unsere Philosophie ist klar: Künstliche Intelligenz soll ein Co-Pilot sein – kein Autopilot.»

**Mike Zurbrügg**

Co-Founder & CEO

Thirty3

<https://thirty3.ch/>



durchführen oder aktuelle Stimmungsbilder einholen. So mussten Marketingspezialisten häufig auf ihr Bauchgefühl vertrauen und Entscheidungen treffen, ohne sie wirklich «draussen» testen zu können.

Heute hat sich das geändert. Wir können die Bedürfnisse, Verhaltensweisen und Präferenzen der Kunden kontinuierlich abbilden und gleichzeitig den Entscheidern im Unternehmen Werkzeuge an die Hand geben, um ihr Bauchgefühl datenbasiert zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

Wenn eine Entscheiderin oder ein Entscheider also weiss, was sie oder er marketingstrategisch tun soll, weil sie oder er sowohl Fachwissen als auch datenbasierte Erkenntnisse einsetzen kann, entsteht eine echte Win-win-Situation: Der Mensch wird nicht ersetzt, sondern in seiner Kompetenz gestärkt.



«Unser Leitsatz lautet:  
Im Kopf und im  
Herzen des Kunden  
denken und fühlen.»

Steffen Schmidt  
Co-Founder  
Concept m ai  
<https://www.conceptm.ai/>



**ZURBRÜGG** Unsere Philosophie ist klar: Künstliche Intelligenz soll ein Co-Pilot sein – kein Autopilot. Wenn man ein paar Schritte zurückgeht, zeigt sich dabei eine interessante Entwicklung. Kürzlich hatte ich eine eher philosophische Diskussion über genau dieses Thema, insbesondere im Hinblick auf jüngere Generationen, die mit dieser Technologie aufwachsen. Sie erlernen die Grundlagenforschung oft nicht mehr in der Tiefe, wie wir es noch getan haben. Das könnte langfristig zu einem Problem werden, dem man aktiv begegnen muss. Hier sehe ich vor allem auch Institutionen wie Universitäten in der Verantwortung. Für uns ist entscheidend, den Mitarbeitenden und Unternehmen, mit denen wir zusammenarbeiten, klarzumachen: Nutzt KI als Co-Pilot. Seht sie als Unterstützung, die euch repetitive, mühsame oder

uninteressante Aufgaben abnimmt, damit ihr euch auf das konzentrieren könnt, was wirklich zählt.

Gerade bei der Datenanalyse bedeutet das: weniger manuelle Arbeit, dafür mehr Raum, um tiefer in die Ergebnisse einzutauchen, kreativ zu denken und neue Zusammenhänge zu erkennen. KI soll also nicht das Denken übernehmen, sondern es erweitern, sie ist ein Werkzeug, das uns hilft, bessere und kreativere Entscheidungen zu treffen.

**Bei concept m arbeiten Sie sehr stark mit Digital Twins. Können Sie kurz erklären, wie ein Digital Twin in der Praxis entsteht?**



**SCHMIDT** Beim Begriff Digital Twin sind wir ehrlich gesagt selbst noch nicht ganz glücklich. Wir haben beispielsweise versucht, den Begriff Augmented Consumer zu verwenden, im Englischen funktioniert das ganz gut, im Deutschen allerdings weniger. Die Grundlage unserer Arbeit bilden auf jeden Fall reale, tiefenpsychologische Interviews, die jeweils etwa 90 Minuten bis zwei Stunden dauern. Dabei befragen wir je nach Projektgrösse zwischen 30 und 40 Personen.

Aus diesen qualitativen Interviews entstehen dann die sogenannten Digital Twins. Ein solcher Twin basiert in der Regel auf den Aussagen und Mustern von acht bis zwölf realen Personen. Dadurch erreichen wir eine gewisse Varianz, die später in das Modell einfließt.

Im nächsten Schritt werden diese Erkenntnisse systematisch strukturiert, wir sprechen hier von verschiedenen Ebenen: einer allgemeinen Konsumentenpsychologie, einem Kategorieverständnis (zum Beispiel Markenwahrnehmung) und einem kontextspezifischen Verständnis, etwa bei Verpackungs- oder Werbetests. Erst auf dieser Basis trainieren wir die KI. Das bedeutet: Wir laden nicht einfach Transkripte hoch – damit könnte eine Maschine wenig anfangen. Stattdessen gestalten und strukturieren wir die Daten gezielt vor. So vermeiden wir das Problem, dass klassische Sprachmodelle meist eine universelle, wenig differenzierte Perspektive liefern. Unser Ansatz ermöglicht dagegen eine selektive, fokussierte Aufmerksamkeit – ähnlich wie beim Menschen. Genau diese Fähigkeit macht unsere Modelle so wertvoll.

**Bei thirty3 arbeiten Sie viel mit agentischer KI. Können Sie kurz erklären, was agentische KI ist und wie es sich von regulärer KI unterscheidet?**



**ZURBRÜGG** Bei ChatGPT ist es so: Man gibt eine Eingabe ein, also eine Frage oder einen Befehl, und erhält daraufhin eine Antwort. Das System reagiert also auf Anweisungen, handelt aber nicht selbstständig.

Bei agentischer KI (Agentic AI) ist das anders. Hier können die Systeme innerhalb eines klar definierten Bereichs komplett autonom agieren. Man kann sich das so vorstellen: Ich starte beispielsweise eine Research-Aufgabe zu einem bestimmten Thema und gebe einem Agenten genaue Instruktionen, was er recherchieren soll. Dann lasse ich ihn selbstständig arbeiten.

Ein zweiter Agent ist so programmiert, dass er die Ergebnisse des ersten überprüft – also kritisch hinterfragt, ob die Recherche korrekt, vollständig und sinnvoll ist. Diese beiden Agenten arbeiten unabhängig voneinander und vollkommen autonom, während ich parallel an anderen Aufgaben weiterarbeiten kann.

Am Ende kommt ein dritter Agent ins Spiel: Ihm gebe ich die Anweisung, aus den Ergebnissen eine Zusammenfassung zu erstellen, zum Beispiel in Form einer Präsentation. Auch das erledigt er selbstständig.

Diese drei Agenten laufen also im Hintergrund, ohne dass ich ständig eingreifen muss. Genau das ist der entscheidende Unterschied zwischen klassischer generativer KI und agentischer KI. Letztere kann selbstständig handeln, Aufgaben koordinieren und Ergebnisse liefern – nicht nur reagieren.

**Häufig spricht man bei KI dagegen auch einfach von Kostensparnissen. Wo liegt nun der grösste Vorteil der KI? Eher in Kostensparnissen oder in der Qualitätssteigerung?**



**SCHMIDT** Am Ende des Tages geht es für mich nicht darum, KI als Selbstzweck einzusetzen, sondern darum, Fehlentscheidungen zu minimieren, denn jede Fehlentscheidung kostet. Wenn ich diese Fehlerquote reduziere, erhöhe ich automatisch die Qualität der Entscheidungen.

Ein häufiges Missverständnis besteht darin, dass viele erwarten, KI müsse alles schneller und damit auch günstiger machen, im Idealfall sogar kostenlos. Das stimmt so aber nicht. Natürlich können Prozesse mit KI deutlich effizienter werden, doch der initiale Aufwand bleibt hoch. Gerade ein agentisches KI-System baut man nicht über Nacht auf.

Der eigentliche Mehrwert liegt für mich nicht in der Kostensparnis, sondern in der Qualitäts-

steigerung. Es gibt inzwischen zahlreiche Studien, die zeigen: Ein Mensch oder ein Team, das mit KI arbeitet, erzielt signifikant bessere Ergebnisse als ohne. Wer ernsthaft mit solchen Systemen gearbeitet hat, erkennt diesen Unterschied sofort.

Deshalb steht für mich nicht die Kostenreduktion im Vordergrund, sondern die Frage, wie ich mit einem gegebenen Budget bessere Entscheidungen treffen kann, also eine höhere Output-Qualität erreiche als zuvor.



**ZURBRÜGG** Es geht definitiv in erster Linie um Qualität, aber das eine bedingt das andere: Wenn die Qualität steigt, folgt die Kostensparnis automatisch.

In der Zusammenarbeit mit Unternehmen sehen wir jedoch immer wieder das gleiche Problem: Viele KI-Projekte scheitern nicht an der Technologie selbst, sondern an der Datenbasis. Das betrifft aktuell einen grossen Teil der Unternehmenswelt.

**«KI soll nicht das Denken übernehmen, sondern es erweitern, sie ist ein Werkzeug, das uns hilft, bessere und kreativere Entscheidungen zu treffen.»**

**Mike Zurbrügg, Thirty3**

Man muss sich das so vorstellen: In vielen Organisationen existieren immens viele unterschiedliche Systeme (System of Records) – Reporting-Tools, ERP-Systeme, E-Mail-Datenbanken, G-Drive-Ordner und vieles mehr. Diese Datenquellen sind oft nicht harmonisiert und liegen nicht zentral in einem Data Lake vor. Wenn dieser einheitliche Kontext fehlt, wird es extrem schwierig, qualitativ hochwertige KI-Ergebnisse zu erzielen.

Rund 90 Prozent der Unternehmen, die zu uns kommen, sagen: «Wir haben in den letzten ein bis zwei Jahren mit KI experimentiert, aber kommen nur auf eine Ergebnisqualität von 60 bis 70 Prozent.» Wenn das der Fall ist, ist das Projekt im Grunde gescheitert – denn so kann KI im Unternehmen nicht wirklich adaptiert werden.

Wenn die Resultate, die eine KI liefert, nicht akkurat sind, sondern halluzinieren oder fehlerhaft wirken,



Quelle: © Adobe Stock.

verlieren Mitarbeitende und Entscheider schnell das Vertrauen. Damit hat das System keinen Mehrwert. Deshalb ist es entscheidend, sicherzustellen, dass die Datenbasis vollständig, konsistent und kontextualisiert ist. Nur dann kann das System den gesamten Unternehmenskontext erfassen – und nur dann entstehen sowohl eine deutlich höhere Output-Qualität als auch spürbare Kosteneinsparungen.

**Wenn es gelingt, gleichzeitig Kosten zu senken und die Qualität zu erhöhen, klingt das ja äusserst vielversprechend. Wo liegen denn die Grenzen, etwa bei komplexeren Prozessen, bei Digital Twins oder agentischer KI? Zum Beispiel, wenn ein Unternehmen in einen neuen Markt eintritt oder wenn es in der politologischen Forschung darum geht, gesellschaftliche Entwicklungen abzubilden, wo stossen solche Systeme an ihre Limits?**



**ZURBRÜGG** Die Grenzen liegen im Grunde genommen in der menschlichen Deutung.

Wenn man beispielsweise in einen neuen Markt eintreten will, braucht es ein tiefes kulturelles Verständnis und auch Empathie. Das sind Fähigkeiten, die eine KI heute nicht ersetzen kann.

Gerade bei solchen Entscheidungen spielt das menschliche Gespür eine zentrale Rolle: das Ver-

ständnis für Zwischentöne, für kulturelle Kontexte, für unausgesprochene Dynamiken. Hier stossen aktuelle KI-Systeme klar an ihre Grenzen. Sie können Daten analysieren und Muster erkennen, aber sie können keine echten Bedeutungen <verstehen>. Das heisst: KI kann unterstützen, vorbereiten und Strukturen liefern, aber das finale Urteil, die Einordnung und die Interpretation bleiben menschliche Aufgaben. Genau dort liegt derzeit die entscheidende Grenze der Technologie.



**SCHMIDT** Unsere Digital Twins sind derzeit nicht universell einsetzbar, sondern immer auf einen bestimmten Kontext ausgelegt. In den 90-minütigen Tiefeninterviews lässt sich naturgemäss nicht die ganze Welt abbilden, dafür braucht es ergänzende Ansätze, die sich aber rasant entwickeln.

Ein Beispiel ist unser Wahllabor: Damit konnten wir den Ausgang der Bundestagswahl in Deutschland überraschend präzise vorhersagen, obwohl die Vorbereitung nur wenige Wochen dauerte. Dabei wurde deutlich, dass sich gesellschaftliche Kontexte mit unseren Modellen sehr gut erfassen lassen, vor allem, weil wir auf fundierte psychologische und kulturelle Daten zurückgreifen können, etwa aus dem Psychogramm Deutschland.

Wenn dieser Rahmen stimmt, lassen sich Prozesse enorm beschleunigen: Was früher fünf Wochen dauerte, kann heute in zwei bis drei Tagen produktionsreif sein.

**Wenn wir den Blick noch einmal gezielt auf das Marketing richten: Wie verändern Digital Twins und agentische KI das Marketing?**



**SCHMIDT** Aus meiner Sicht führt KI dazu, dass der Kunde endlich dauerhaft das Gehör bekommt, das er verdient. Wir können heute kontinuierlich mit potenziellen wie auch bestehenden Kunden in Resonanz treten, ihre Reaktionen spiegeln, verstehen und unmittelbar in unsere Entscheidungen einfließen lassen.

Dadurch entsteht eine spannende Verschmelzung zwischen klassischer Marktforschung und aktivem Marketing. Früher waren das zwei getrennte Welten: Die einen lieferten Insights, die anderen setzten Kampagnen um. Dazwischen klaffte oft eine Lücke, Berichte wurden erstellt, abgeheftet und selten wirklich genutzt.

KI bildet jetzt die Brücke zwischen diesen beiden Bereichen. Das Wissen, das einmal mühsam

generiert wurde, kann heute permanent weiterverwendet, aktualisiert und direkt in Handlung überführt werden.



**ZURBRÜGG** Ich würde mich hier Steffen anschliessen, vielleicht bin ich da etwas weniger visionär, aber aus unserer Perspektive ist vor allem eines extrem spannend: Wenn man sämtliche Marketingmassnahmen in ein dynamisches, intelligentes System integrieren kann, entsteht etwas völlig Neues. Ein solches System baut kontinuierlich auf bereits vorhandenen Erkenntnissen auf. Der gesamte Kontext bleibt erhalten. Wenn du also vor zwei Jahren eine Kampagne geschaltet hast, die nur mittelmässig performt hat, würdest du das im Unternehmen vielleicht vergessen, das System aber nicht.

«Am Ende des Tages geht es für mich nicht darum, KI als Selbstzweck einzusetzen, sondern darum, Fehlentscheidungen zu minimieren, denn jede Fehlentscheidung kostet.»

Steffen Schmidt, Concept m ai

Es merkt sich diese Erfahrung und berücksichtigt sie automatisch bei künftigen Entscheidungen, indem es Anpassungen und Empfehlungen ableitet. Genau das kann ein echter Game Changer für das Marketing werden: Lernen aus der Vergangenheit, kontinuierlich besser werden und das alles auf Basis eines lebendigen, intelligenten Systems.

**Wenn wir fünf Jahre in die Zukunft blicken, wie wird sich die Arbeit von Marketers verändern?**



**SCHMIDT** Ich bin überzeugt, dass der Beruf des Marketers in den kommenden Jahren deutlich an Wert gewinnt – vor allem durch die steigende Qualität der Arbeit. Heute hat Marketing in vielen Unternehmen noch nicht den besten Stand, doch durch KI, bessere Daten und fundiertere Entscheidungsprozesse wird sich das verändern.

Die Rolle wird strategischer, analytischer und damit zentraler für den Unternehmenserfolg. Gleichzeitig werden wir weniger Menschen brauchen, weil vieles effizienter wird. Wo heute vielleicht 50 Marketer und 100 Marktforscher tätig sind, könnten es künftig nur noch ein Bruchteil davon sein – dafür entstehen neue Aufgabenfelder in anderen Branchen, die datengetriebenes Marketing erst aufzubauen.

Diese Entwicklung wird schneller verlaufen, als viele erwarten. Wir haben gesehen, wie rasant sich Technologien wie KI oder Videoqualität verbessern. In Zukunft werden Marketing-Teams zwar kleiner, aber deutlich stärker, besser integriert und wirkungsvoller aufgestellt sein.



**ZURBRÜGG** Was potenziell passieren kann, ist, dass Marketingmassnahmen zunehmend generisch werden. Wenn alle Unternehmen mit den gleichen Modellen und Datensätzen arbeiten, ähneln sich die Ergebnisse zwangsläufig.

Genau hier wird sich künftig die Spreu vom Weizen trennen – nämlich dort, wo menschliche Kreativität und echte Originalität in den Prozess einfließen. Das erkennt man auch klar im Output. Diese Tendenz sieht man heute bereits in manchen Kampagnen.

Für grosse, börsennotierte Marken kann das schnell problematisch werden, wenn sie es nicht schaffen, KI gezielt mit Kreativität und Markenidentität zu verbinden. Sonst droht eine gefährliche Austauschbarkeit.



**SCHMIDT** Genau deshalb brauchen wir Domain-Expertise. Heute kann theoretisch jeder mithilfe von KI einen Marketingplan schreiben, aber ob dieser strategisch wirklich richtig ist, das kann kein Sprachmodell beurteilen. Dieses Wissen, diese Erfahrung und die Fähigkeit zur Einordnung bleiben menschlich.

Entscheidend ist die Reflexion. Wenn KI-Systeme nur voneinander lernen, ohne menschliche Rückkopplung, werden sie nicht intelligenter, sondern irgendwann eindimensionaler. Erst durch unsere kritische Reflexion, sei es als Entscheider oder als Konsumierender, entsteht echter Fortschritt.

Am Ende ist es also genau diese Kombination, die zählt: technologische Intelligenz und menschliche Urteilskraft. Nur gemeinsam machen sie uns wirklich klüger.