

**m** & **k**



# Narzissen und Macht

Sie füttern ihr Ego und bringen das Gefüge ins Wanken > s. 8

**Unter Druck zu  
neuer Stärke: Europa**

> S. 16

**Schutz vor Shit: Fokus  
ist Widerstand**

> S. 20

**Das grosse Gähnen: Wenn  
sich die KI selber feiert**

> S. 64



# In nachhaltige ETFs investieren. Warum nicht jetzt?

Mit den neuen ESGeneration ETFs von  
Swisscanto machen Sie mehr aus Ihrem Portfolio.  
Und das ganz einfach.

[swisscanto.com/etfs](https://swisscanto.com/etfs)

Managed by



Zürcher  
Kantonalbank

**swisscanto**

Rechtliche Hinweise: Diese Werbung ist ausschliesslich für die Verbreitung in der Schweiz bestimmt und stellt weder ein Angebot noch eine Empfehlung zum Erwerb, Halten oder Verkauf von Finanzinstrumenten oder zum Bezug von Produkten oder Dienstleistungen dar, noch bildet es eine Grundlage für einen Vertrag oder eine Verpflichtung irgendwelcher Art. Jede Investition ist mit Risiken, insbesondere denjenigen von Wert-, Ertrags- und allenfalls Wechselkursschwankungen, verbunden. © 2025 Zürcher Kantonalbank. Alle Rechte vorbehalten.



*Chefredaktorin  
Anna Kohler*

## Vom brüchigen Selbst

**D**er Mai, ein magischer Monat. Der Frühling transzendiert den Winter, die Sehnsucht nach Licht und Wärme greift gen Sommer, schon spürbar ist die machtvolle Kraft der Sonne. Universelle Quelle des Lichts. Die Energie, die uns zusammenhält. Uns morgens aufstehen und abends in den Schlaf sinken lässt, im sicherem Wissen, dass sie tags darauf wieder aufgeht. Zuverlässig. Die Natur ist machtvoll. Und Macht braucht Weisheit, Liebe und Sorgfalt. Attribute, die manch mächtige Menschen missen und damit Gefüge ins Wanken bringen. Was treibt diese verdreht machthungrigen Menschen an? Ein brüchiges Selbst. So sagt es Dr. Pablo Hagemeyer, Tiefenpsychologe und spezialisiert auf Narzissmus im Interview ab Seite 8. Wer unabhängig ist, kann sich anders behaupten und ist Macht weit weniger ausgeliefert. Im Artikel um «Europe first?» beleuchten wir die Möglichkeiten und Chancen, die sich bieten, wenn wir uns auf uns besinnen und die Kräfte bündeln mit den individuellen Stärken, die jede Nation innerhalb Europas mitbringt. Dazu braucht es Fokus. Fokussieren ist eine Form von kreativem Widerstand, wie ab Seite 20 zu lesen ist. Kreativität erwächst aus freiem Geist, gepaart mit ergebnisoffenem Ausgang. Was passiert, wenn Algorithmen das Marketing übernehmen und die Mittelmässigkeit nur noch grosses Gähnen verursacht, lesen Sie ab Seite 64. Und wie wunderbar sich Digitalisierung mit Nachhaltigkeit paart, wie sinnlich Print knistern kann und auch was es braucht, um in Zeiten des Zero-Click-Internets als Marke sichtbar zu bleiben, finden Sie in dieser Ausgabe.

Ich wünsche Ihnen gute Lektüre und grüsse Sie herzlich.

*Ihre Anna Kohler*

## Big Picture

### 8 Narzissten und das brüchige Selbst

Sie überhöhen sich selbst, während sie andere abwerten. Wie damit umgehen?

### 16 Europe first?

Die Weltordnung, die wir kannten, zerfällt. Europa eröffnet das auch Chancen.

### 20 Widerstand leisten

Informationsflut als Waffe. Wie wir uns wehren können.

### 25 Der Kompromiss...

... hat nicht den besten Ruf. Zu Unrecht, findet Dr. Alexander Haldemann.

## MarKom

### 28 Too dark to find...

Robin Aisha Pocornie wurde Opfer der KI. Und wehrte sich erfolgreich.

### 34 Digital Signage goes green

Effizientere Geräte, moderne Technologien und nachhaltige Betriebssysteme.

### 38 Den Wandel vorleben

Zwei Frauen setzen neue Standards im TBWA\Zürich-Universum.

### 42 Einen Schritt voraus...

Post Advertising geht mit Cross-Moments neue Wege.

### 46 Ready to take off

Superpower im Marketing. Wie soll das gehen?

### 51 Mut zur Macht

Was wäre, wenn wir Macht positiv betrachten würden?

### 56 Twin Transformation

Digitale Transformation und Nachhaltigkeit. Geht das zusammen?

## Kreativität

### 64 Die Geister, die wir riefen...

KI zwischen Magie und Mittelmässigkeit.

### 70 Danke, Philipp

Philipp Skrabal ist «Werber des Jahres» 2025 und löst Andrea Bison ab. Die Laudatio.



© Silvan Borer

*Die Computerwissenschaftlerin Robin Aisha Pocornie über Verzerrungen beim Füttern der KI. Seite 28*

“  
**Unbemerkt sickert  
Mittelmässigkeit  
in die Sprache,  
Bilder und Claims  
der Marken.**  
”



© Nathan Beck

*Fabian Bertschinger von Team Farnier über die Geister, die wir riefen. Seite 64*



© unsplash.com/Marianne Bos

KI übernimmt die Administration. Mitarbeitende müssen führen, statt auszuführen. Seite 104

Influencer bedienen ihre Follower längst mit eigenen Brands. Wo führt das hin? Seite 72



© unsplash.com/Natalia Blauth



© unsplash.com

In Zeiten der Überflutung mit Information, Desinformation, Shit und Schrott kann Fokus als Widerstand dem Seelenfrieden dienen. Seite 20

ANZEIGE



### Die Jobplattformen für Kommunikation & ICT:

- reichweitenstark und trotzdem zielgruppenfokussiert
- CV-Datenbank mit Matchingtool «QualiProfil»
- Social Media-, Partnernetzwerk- und Fachmedien-Präsenz

**VON FACHLEUTEN FÜR FACHLEUTE:** Kommunikation, Marketing, Medien, Informatik & Telekommunikation

medienjobs.ch  
ictjobs.ch

## 72 Zieht Euch warm an

Creator Brands laufen klassischen Marken den Rang ab. Oder sie arbeiten zusammen.

## 76 Agenturen als Auslaufmodell?

Wenn alle alles selber können, braucht es dann noch Agenturen?

## Medien

### 82 Globale Zusammenhänge

Manuel P. Nappo leitet die NZZ Academy. Wissen auf einer anderen Ebene.

### 86 Zero-Click-Internet

Wie soll das gehen mit dem Werben, wenn alle bei ChatGPT hängen bleiben?

### 90 Sinnliches Knistern

Werbekund:innen kehren vermehrt zum Print zurück. Warum das so ist.

## Work&Life

### 100 Lernen, kämpfen, vernetzen

Die Unternehmerin Bea Knecht über die Rolle der Frauen im Tech Business.

### 104 Führen statt ausführen

Die KI übernimmt. Und wir müssen stärker führend tätig werden.

### 108 Lernen von den Besten

Die Natur hat viele Antworten auf die Fragen im Jetzt.

## Friends

### 111 Verbandsbeiträge

Neues aus den Schaltzentren unserer Verbandspartner.

## Rubriken

### 130 Szene/Impressum

# Fun Gogh.

Alles für **Künstler:innen**

auf [brack.ch](https://brack.ch)



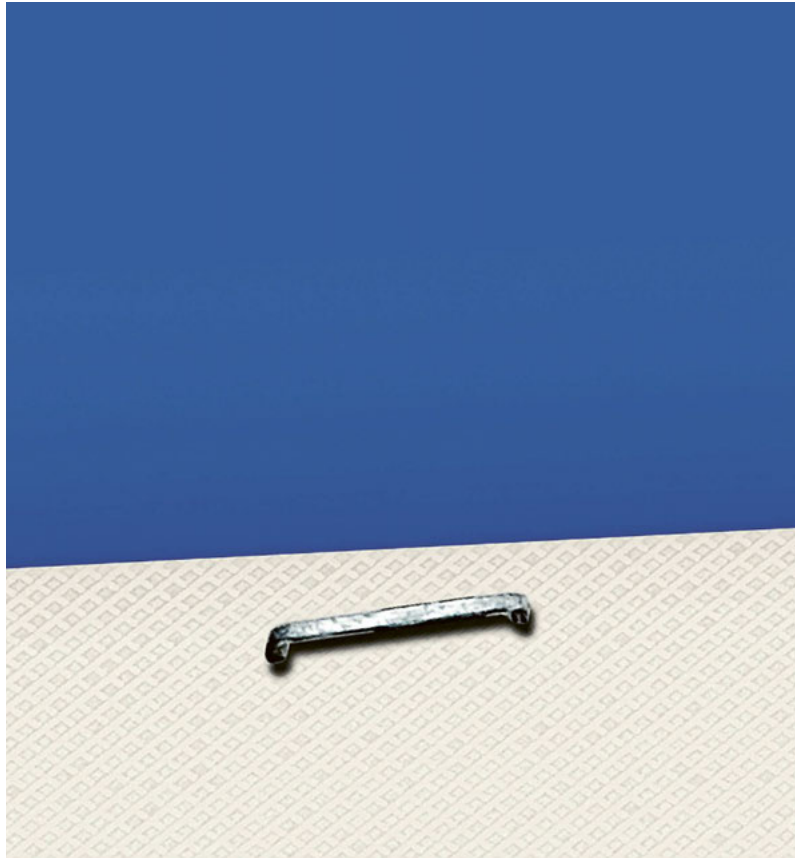
**BRACK.**

Caran d'Ache  
Farbstifte Prismalo

**BRACK.**

Pack aus, was in dir steckt.

# Big Picture



## BLÜTEN UND PERLEN Heute schon gebostitched?

**W**enn der eigene Brand- oder Produktname es in den Duden schafft, dann «hat man es geschafft». Die Vorstufe davon ist: Als Verb oder Überbegriff verwendet zu werden. Doch wie ist diese Quasi-Unsterblichkeit zu erreichen? Leider nur, indem ein sprachliches Problem gelöst wird - und das setzt voraus, dass es überhaupt ein sprachliches Problem gibt. Das ist Pech für Galaxus, weil «bestellen» und «Onlineshop» gibt es schon. Aber wenn ein sprachliches Vakuum tatsächlich sinnvoll gefüllt werden kann, dann schafft man das sogar mit einem so sperrigen Namen wie Bostitch. Oder man erschafft sich das Vakuum am besten gleich selber, zusammen mit dem Produkt, wie bei Twint. Oder man wird dann halt auf eine andere Art unsterblich - nämlich als schlechtes Beispiel. Wie Nogger. Googeln Sie das ruhig! > Sarah Pally, Linguistin und Partnerin bei der Agentur Partner & Partner, nimmt in ihrer Kolumne «Blüten und Perlen» die (Werbe-) Sprache unter die Lupe.

“ **Man kann niemanden überholen, wenn man in seine Fusstapfen tritt.** ”  
François Truffaut, Regisseur

## ANSICHT Die Agenturwelt hat noch 18 Monate

Vielleicht weniger, so Sir Martin Sorrell. Sein S4 Capital meldet einen Umsatzrückgang von 11,4 Prozent im ersten Quartal. Ein Kanarienvogel in der digitalen Kohlemine? Laut Sorrell brauchen brauchen Marken bald keine Agenturen mehr für Aufgaben, die sie mit KI selbst erledigen können. Was tun? Laut Sorrell: schonungslos ehrlich sein, strategisches Denken verdoppeln, KI fortschrittlich nutzen.



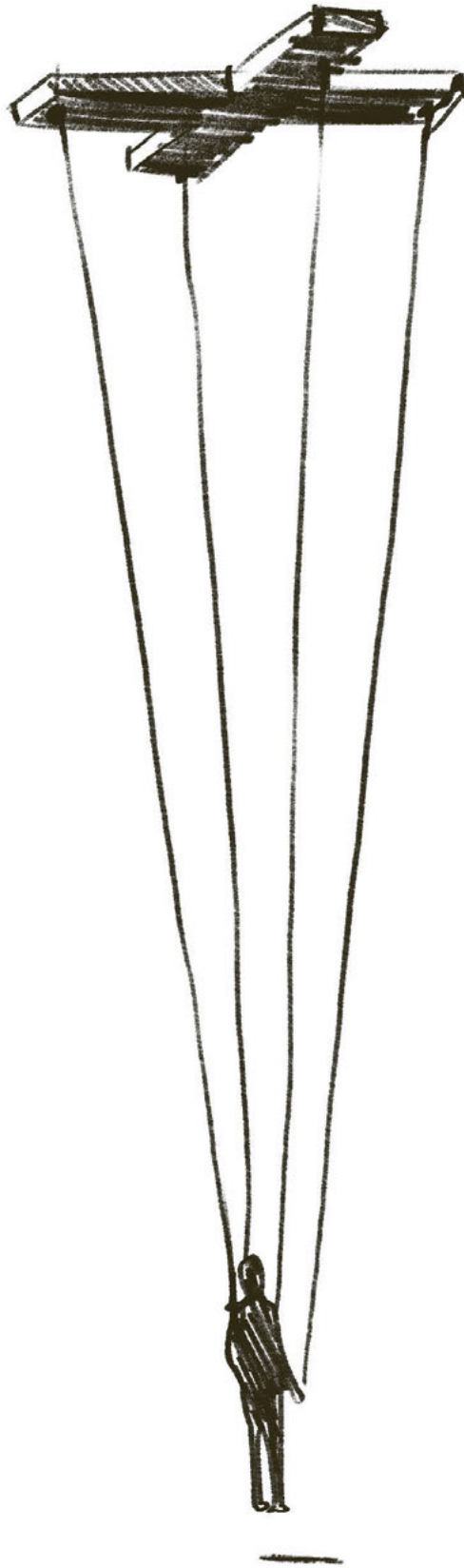
## OMR MARKETING TRENDS Keine Panik

Künstliche Intelligenz, Zero-Click-Marketing, SEO, QR-Codes. Social Media entwickelt sich zu Marktplätzen, Marketing Warfare und Nachhaltigkeit sind die Marketing-Trends 2025, die OMR, Online Marketing Rockstars, jährlich herauskristallisiert. OMR Tipp: Keine Panik!  
> [omr.com](http://omr.com)

# Vom brüchigen Selbst

Selbstidealisation bei gleichzeitiger Herabwürdigung anderer. Die Gründe? Vielfältig. Frühkindliche Beziehungserfahrungen, bei denen zentrale emotionale Bedürfnisse - insbesondere nach Anerkennung und emotionaler Sicherheit - chronisch frustriert wurden, so beschreibt es Dr. Pablo Hagemeyer. Wenn narzisstische Menschen dann noch Macht erhalten oder Macht ergreifen, kann es toxisch werden, warnt Dr. habil. Ramzi Fatfouta. Ein Gespräch mit zwei Experten.

Von **Anna Kohler** Illustrationen **Silvan Borer**



**M&K** Pablo Hagemeyer, Sie haben in Ihrem Buch «Gestatten, ich bin ein (nettes) Arschloch» Ihre persönliche Reise als Narzisst beschrieben. Wie hat diese Selbsterkenntnis Ihre berufliche Praxis beeinflusst?

**PABLO HAGEMEYER** Da sprechen Sie etwas elementar Wichtiges an, es hat alles beeinflusst. Denn die persönliche Reise ist eine innere Reise, die zu bewusster Wahrnehmung, Erfahrung und Befähigung einer besseren Selbstkontrolle führt, mit der damit unbedingt verknüpften Wirkung auf die persönliche äussere Reise. Narzissmus ist ein Stil oder eine Störung, wie viele andere problematische Persönlichkeitsweisen des Menschen, die besonders sichtbar in der Interaktion mit anderen wird. Die Selbsterkenntnis muss daher fast zwingend vor der Verhaltensänderung zu sich selbst sein, für alle Beteiligten. Das ist mitunter ein sehr schmerzhafter Prozess.

*Was genau tut so weh?*

Es tut weh, zu wissen, dass man wahnsinnig nerven kann, wenn es immerzu nur um einen selbst geht. Da solche Innenschauen vom Betroffenen stark abgewehrt werden, schambesetzt sind und viele auch nicht wirklich wissen, wie innere Arbeit überhaupt vollzogen wird, bin ich selber mit gutem Beispiel voran gegangen. Ich habe mich humorvoll dem eigenen Ego und seinen Folgen gestellt. Aber nicht jeder kann sich zur Selbstbetrachtung vom eigenen brüchigen Selbst distanzieren. Selbstkritik ist eine Bedrohung des Selbst, die einschneidet und sehr viel Stress mobilisiert. Humor hilft, den Stress in Neugier und «Excitement» umzumünzen. Dabei muss der Klient ein wenig die Selbstkontrolle loslassen, was sich wie ein Abenteuer anfühlen kann.

*Humor hilft, ist aber bestimmt nur eine Komponente?*

Sich innerlich als eine dritte Person wahrzunehmen, sich spürbar zu reflektieren, das ist harte Arbeit. Die Korrektur im Umgang mit dieser inneren Architektur kann helfen, wird aber von stark narzisstischen Menschen logischerweise vermieden: Warum innerlich aufräumen, wenn man äusserlich super ist? Die Selbstidealisation bei gleichzeitiger Herabwürdigung anderer, wie der Psychoanalytiker Erich Fromm schon perfekt Narzissmus beschrieb, schützt vor nahezu jeder kritischen Innenschau. Das, was ausserhalb ist, interessiert nur, wenn es ihn selbst betrifft. Es ist aber notwendig, diese Minimalempathie zu erweitern, durch Veränderungen an tieferliegenden Strukturen.

*Wie geht das?*

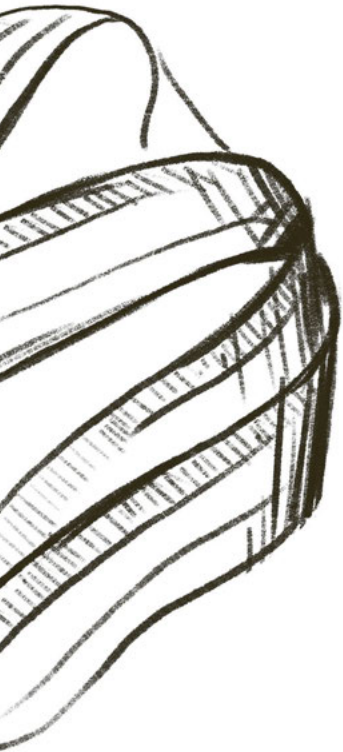
Zum Beispiel unbewusste Motive zu greifen und sie dann ein wenig umzustellen, wie man Möbel rückt, damit man nicht immer wieder in sie reinstolpert, wenn man das Haus betritt. Selbstverständlich Designermöbel (lacht).

## **Angehörige von Menschen mit narzisstischen Tendenzen laufen Gefahr, sich auf Dauer selbst zu verlieren.**



*Wie erkennt man, dass man es mit einer narzisstischen Person zu tun hat?*

Ein narzisstischer Mensch ist relativ leicht zu erkennen, wenn er extrovertiert «agentisch» oder «grandios» erscheint. Weniger einfach sind verdeckte, neurotisch-ängstliche «vulnerable» oder gar «kommunale» zu erkennen. Jene stabilisieren ihr Selbstwertgefühl über indirekte Strategien, etwa Selbstwertbestätigung durch Sucht nach Wertschätzung von Stellvertretern wie der eigenen wichtigen Arbeit, der Selbstaufgabe für ein Team oder ein unfassbar wichtiges Projekt. Workaholics, Überstundensammler oder auch verbitterte Mitarbeitende oder Vorgesetzte können darunter leiden, zu wenig Streicheleinheiten für ihr Ego zu bekommen. Erfolge, Lob und Anerkennung versickern, bleiben nicht kleben und müssen ständig renoviert und von Aussen zugeführt



### Dr. habil. Ramzi Fatfouta

studierte Psychologie und Neurowissenschaften und habilitierte sich an der Universität Potsdam in Psychologie. Über mehrere Jahre forschte er intensiv zum Thema Narzissmus, bevor er sein Wissen in verschiedenen Rollen an der Schnittstelle von Wissenschaft, Beratung und Unternehmenspraxis einbrachte. Heute arbeitet er als Experte für die Besetzung, Diagnostik und Personalentwicklung von Top-Executives in einem deutschen Grosskonzern. In seinem Buch «Zwischen Egoismus und Exzellenz» zeigt er, wie narzisstische Persönlichkeitszüge die Arbeitswelt verändern.

werden als narzisstisches Futter. Das Futter kann hier sehr komplex sein, besonders eben. Kränkungen sind bei neurotischen Narzissten vorprogrammiert. Im Kern herrscht die fantasierte, befürchtete oder fehlinterpretierte Bedrohung des Selbstwerts. Eine aus der Wissenschaft übertragene Kurzformel für Narzissten wären diese Top fünf Eigenschaften: opportunistisch (Haltung je nach Windrichtung!), kritikproblematisch (teilen hart aus, stecken weich ein), egoistisch (unerträgliche Selbstbezogenheit), paranoid (Mehrdeutigkeit ist feindselig) und unempathisch. Unvorbereitet tappt man beim Kontakt mit so einer Person unweigerlich in die zuhauf herumliegenden Mausefallen.

*Wie unterscheiden sich narzisstische von anderen Führungskräften?*

**RAMZI FATFOUTA** Ein narzisstischer Chef unterscheidet sich von anderen Führungskräften primär in seiner Motivstruktur. Typisch ist ein sehr hohes Bedürfnis nach Anerkennung – meist, ohne sich dessen bewusst zu sein. Sie wollen nicht nur fachlich erfolgreich sein, sondern als aussergewöhnlich, bewundernswert und überlegen gelten, auch wenn sie nur durchschnittlich performant sind. Das zeigt sich etwa darin, dass sie Statussymbole betonen, andere mikromanagen oder ständig im Mittelpunkt stehen wollen. Ein zweites zentrales Merkmal ist ein negatives, oft kompensiertes Selbstschema.

*Könnten Sie das genau erklären?*

Hinter der Fassade von Selbstsicherheit verbirgt sich häufig ein tiefer Zweifel an der eigenen Liebeshwürdigkeit oder Kompetenz. Diese innere Ambivalenz macht sie empfänglich für Selbstwertbedrohungen – sie erleben zum Beispiel konstruktive Kritik nicht als Feedback, sondern als Infragestellung ihrer Person. Während narzisstische Chefs ihr Ego ins Zentrum des Führungshandelns stellen, orientieren sich nicht-narzisstische Führungskräfte eher an Zielen, Prozessen und der

### Dr. med. Pablo Hagemeyer

ist Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie mit eigener Praxis in Weilheim in Oberbayern. Er hat sich auf die Behandlung von Narzissmus und Angststörungen spezialisiert und ist als Experte auf diesem Gebiet anerkannt mit Klienten im gesamten DACH Gebiet. In seinem Buch «Gestatten, ich bin ein Arschloch.» teilt er seine persönlichen und beruflichen Einblicke in die Welt des Narzissmus. Er selbst ist bekennender «netter» Narzisst und nutzt seine Erfahrungen, um anderen zu helfen, Narzissten zu erkennen und mit ihnen umzugehen.

Sache. Kurz gesagt: Ein narzisstischer Chef will gestalten – und zugleich «gefüttert» werden. Es geht ihm nicht nur um Ergebnisse, sondern um die Bestätigung seiner Grandiosität.

*Welche Strategien empfehlen Sie Mitarbeitenden?*

Wer gut mit narzisstischen Chefs umgehen will, sollte drei Dinge beachten: erstens verstehen, worum es dem Chef wirklich geht – meist nämlich nicht nur um die Sache, sondern um die Sehnsucht nach Relevanz und Akzeptanz. Zweitens innerlich abgrenzen – nicht alles persönlich nehmen und sich nicht emotional abhängig machen. Und drittens klug kommunizieren: höflich bleiben, aber klar sein. Ein strategisches Lob hier und da kann helfen, die Beziehung stabil zu halten, ohne sich zu verbiegen. Ein Beispiel: Wenn der Chef eine krude Idee hat, muss man nicht gleich widersprechen – man kann erst einmal sagen: «Das ist ein interessanter Gedanke», selbst wenn man es nur teilweise teilt. Es geht nicht nur um Fakten, sondern oft

um Beziehungsbotschaften: «Ich nehme dich ernst, ich erkenne dich an». Und wenn ein ungutes Gefühl auftaucht: innehalten, durchatmen und überlegen, was wirklich verlangt wird – und ob man da mitgehen will.

*Inwiefern können narzisstische Persönlichkeitsstörungen die Unternehmenskultur beeinflussen und welche Massnahmen können Unternehmen ergreifen, um damit umzugehen?*

Wenn eine narzisstische Führungskraft im Zentrum steht, dreht sich schnell alles um ihren Einfluss, Kontrolle und Macht. Das erzeugt Unsicherheit, Konkurrenzdruck und lähmt Teamarbeit und Innovation. Deshalb ist es wichtig, schon im Recruiting und in der Personalauswahl genau hinzusehen. Narzisstische Personen wirken oft charmant, kompetent und selbstsicher – gerade das macht sie so überzeugend im Bewerbungsgespräch. Doch es lohnt sich, genauer hinzuschauen: Wie geht die Person mit Kritik um? Wie spricht sie über frühere Mitarbeitende? Erkennt sie auch eigene Fehler an? Eignungsdiagnostisch helfen hier strukturierte Interviews, Abgleiche von Selbst- und Fremdbildern und idealerweise Verhaltenssimulationen, beispielsweise ein Kritikgespräch. Im Unternehmen selbst können klare Werte und Leitlinien, Feedbacksysteme sowie Governance-Strukturen helfen, narzisstische Muster früh zu erkennen und einzugrenzen. Die Führungskräfteentwicklung sollte hingegen auch Beziehungskompetenz, emotionale Reife und Kritikfähigkeit fördern – nicht nur Unternehmertum, Präsentationstechniken und Durchsetzungsstärke. Denn ein gutes Unternehmen erkennt: Stabile Persönlichkeiten bauen stabile Kulturen.

*Gibt es spezifische therapeutische Ansätze, die bei der Behandlung von narzisstischen Persönlichkeitsstörungen besonders effektiv sind?*

**PABLO HAGEMeyer** Eine Fülle. In der Behandlung muss man sich als Behandler nur über die paradoxe, gespaltene oder dissoziierte Struktur bewusst sein, es sind also immer zwei, die man behandelt. Einerseits auf der Spiel-

ebene, das, was offenkundig Verhalten ist und das, was wir als «Wollen» bezeichnen können. Zugleich muss die Ebene vorbewusster Motive gesehen werden, wo das lauert, was wir das «Brauchen» nennen. Hierzu gibt es die sehr erfolgreiche Therapie nach Rainer Sachse, die Klärungsorientierte Psychotherapie. Ich bevorzuge zudem einen Methodenmix, aus Übertragungsarbeit nach Otto Kernberg, was sehr abenteuerlich sein kann, da ich mich selbst in die Projektionen und Übertragungen des Klienten begeben und sie nach Aufbau einer stabilen, belastbaren Beziehung zum Klienten aufzuweichen beginne. Schematherapie schafft mit der Benennung konkreter dysfunktionaler Verhaltensweisen ihre Korrektur, was ein sehr effektives Arbeiten an der Oberfläche ist. Sehr gerne arbeite ich emotionszentriert und traumazentriert, um nicht kognitiv, sondern durch das Erleben und durch die Erfahrung Korrekturen zu ermöglichen.

*Halten Sie es für möglich, dass Menschen mit narzisstischen Zügen ihr Verhalten ändern können, und wenn ja, welche Schritte wären dafür notwendig?*

Hier sind die hypnotherapeutischen Methoden nach Milton Erickson wahnsinnig gut, etwa auch das Problematische hilfreich einzubinden, und die persönliche Perspektive des Klienten nie in Frage zu stellen, aber so geschickt mit besseren Strategien zu verknüpfen, dass dem Klienten kaum noch die Wahl bleibt. Etwa, dem Aussendienstler klarzumachen, dass er mit seinen Mitarbeitenden genauso toll umgehen kann, wie mit seinen hochkarätigen Kunden. Wenn er will, es wäre für alle so toll, wenn er das nur täte. Denn, er kann es ja! Es muss allen klar werden, also bewusstwerden,

warum, wofür und wie eine narzisstisch gebaute Person handelt. Die Person muss auch verstehen, dass sie selbst für die Probleme mitverantwortlich oder sogar hauptverantwortlich ist, statt sie zu externalisieren, also auf andere zu schieben. Das darf jedoch nicht verurteilt werden, es würde sofort massive Abwehr eintreten. Wut auslösen. Also, mit einem Lächeln. Mit der Idee, dass es weder richtig-noch-falsch, sondern sowohl-als-auch gibt. Das würde vermutlich einen toughen Vorgesetzten in den Wahnsinn treiben, da dieser so nie sozialisiert wurde. Aber, das ist die Arbeit, die wir vor uns haben. Beides darf sein, eine strategisch clevere und auch harte unternehmerische Entscheidung, und eine mögliche, erweiterte Strategie, mit den damit verbundenen Schwierigkeiten gut umzugehen. Oft blockieren diese engen Korridore von richtig-und-falsch den sehr grossen Raum an möglichen Alternativen.

*Gibt es einen Selbsttest oder spezifische Anzeichen, anhand derer man feststellen kann, ob man selbst narzisstische Züge aufweist?*

**RAMZI FATFOUTA** Ja, es gibt durchaus Hinweise, anhand derer man erkennen kann, ob man selbst narzisstische Züge hat – wobei man vorsichtig sein sollte: Narzissmus ist selten «Alles-oder-nichts», sondern ein breites Spektrum mit verschiedenen Schattierungen. Fifty shades of narcissism sozusagen. Ein gewisses Mass an Selbstbewusstsein oder Geltungsbedürfnis ist «normal» – pathologisch wird es erst, wenn bestimmte Muster dauerhaft und beziehungsbelastend auftreten. Es gibt auch wissenschaftlich abgeleitete Selbsttests wie den von mir entwickelten «Narcissism at Work Inventory», der eine erste Einschätzung zum berufsbezogenen Narzissmus liefern kann.

**Lob und Anerkennung bleiben nicht haften und müssen ständig von Aussen zugeführt werden als narzisstisches Futter.**



Wichtig ist aber: Solche Tests ersetzen keine fundierte Diagnostik. Sie können höchstens eine allgemeine Indikation geben, wie es um einen steht. Wer sich ernsthaft mit der eigenen Persönlichkeit auseinandersetzen möchte, sollte das idealerweise mit einer Fachperson tun, im Coaching bei subklinischen Fällen oder in einer Psychotherapie bei klinisch relevanten Phänomenen.

*Wie können Angehörige und Freunde von Personen mit narzisstischen Tendenzen Unterstützung bieten, ohne sich selbst zu schädigen?*

Angehörige von Menschen mit narzisstischen Tendenzen laufen Gefahr, sich auf Dauer selbst zu verlieren, um die Beziehung zu halten - unabhängig davon, ob es sich um eine berufliche oder um eine private Beziehung handelt. Wichtig ist: Verständnis ja - aber keine Selbstaufgabe. Narzisstisches Verhalten speist sich oft aus einem Bedürfnis nach Anerkennung, Kontrolle oder Bewunderung, das sich in Schuldzuweisungen zum Beispiel

«Wegen dir läuft das Projekt nicht!» oder «Nähe-Distanz-Spielen» zeigt. Zum Beispiel «Du bist mir so wichtig» - und kurz darauf: «Mit dir kann man eh nicht reden!». Hilfreich ist emotionale Distanzierung. Das Verhalten nicht persönlich nehmen, klare Grenzen setzen, «Nein» sagen dürfen. Kommunikation sollte empathisch-wertschätzend, aber deutlich sein: Zum Beispiel «Ich sehe, dass dir Bestätigung sehr wichtig ist - aber ich bin nicht immer verfügbar» Auch wichtig ist, sich nicht auf endlose Diskussionen einzulassen. Wer dauerhaft in solchen Beziehungen steckt, sollte selbst Unterstützung suchen - denn nur wer auf sich achtet, kann wirklich helfen.

*Welche Rolle spielt die Kindheit bei der Entwicklung einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung?*

Aus einer psychodynamischen Perspektive entwickeln sich narzisstische Tendenzen und Persönlichkeitsstörungen vor allem durch frühkindliche Beziehungserfahrungen, bei denen



Dr. Pablo Hagemeyer (links)  
und Dr. habil. Ramzi Fatfouta.

zentrale emotionale Bedürfnisse – insbesondere nach Anerkennung und emotionaler Sicherheit – chronisch frustriert wurden. Viele Betroffene haben früh gelernt: «Ich bin nur dann wertvoll, wenn ich etwas Besonderes bin». Sie erleben Zuwendung also nicht als selbstverständlich, sondern als «an Konditionen geknüpft» – etwa an Leistung, Anpassung oder Überlegenheit. Gleichzeitig fehlt oft eine genuine emotionale Resonanz. Es wird wenig aufrichtiges Interesse an der Person gezeigt, wenig Wärme vermittelt. Daraus entstehen sogenannte dysfunktionale Schemata, also tief verankerte Annahmen über sich selbst und andere, zum Beispiel: «Ich bin nicht liebenswert, so wie ich bin». Und daraus folgt: «Ich muss mich inszenieren, um anerkannt zu werden!». Narzisstische Muster sind letztlich ein Schutz gegen diese alten, sehr kränkenden Erfahrungen und damit nicht per se «böse», sondern tief eingeübte Überlebensstrategien.

*Narzisstische Persönlichkeiten finden sich auch in politischen Führungspositionen. Welche Gefahren birgt es, wenn ein Narzisst ein Land führt?*

**PABLO HAGEMAYER** Narzisstische Politiker verfügen in der Regel über eine hohe soziale Intelligenz, Charisma, rhetorisches Talent – und ein feines Gespür dafür, wie man sich inszeniert und Zustimmung generiert. Sie verstehen es gut, Projektionsflächen aufzubauen – etwa als «Retter», «starker Anführer»

oder «Stimme des Volkes» – und nutzen dabei eine Rhetorik, um emotionale Bedürfnisse und Sehnsüchte vieler Menschen anzusprechen: Sicherheit, Zugehörigkeit, Stolz. Das macht sie enorm einflussreich. Gleichzeitig fehlt es ihnen oft an echter Empathie, an Kritikfähigkeit und an langfristigem Verantwortungsbewusstsein. Es geht nicht um das Gemeinwohl, sondern um Selbstinszenierung und Machterhalt. Wer widerspricht, wird nicht sachlich entkräftet, sondern abgewertet, lächerlich gemacht oder ausgegrenzt. So können demokratische Grundwerte wie Meinungsvielfalt, Gewaltenteilung und Pressefreiheit schleichend erodieren – oft, ohne dass es auf den ersten Blick auffällt.

*Welche Schutzmechanismen sollte eine Demokratie entwickeln, um sich vor solchen Gefahren zu wappnen?*

**PABLO HAGEMAYER & RAMZI FATFOUTA** Demokratien brauchen robuste Grundpfeiler: eine freie, unabhängige Presse, kritische Bildung, demokratieförderliche Institutionen – und mündige Bürgerinnen und Bürger, die gelernt haben, zwischen Inszenierung und Inhalt zu unterscheiden. Politische Bildung sollte nicht nur Wissen vermitteln, sondern auch Medienkompetenz, Manipulationserkennung und emotionale Selbststeuerung fördern. Denn Narzissten destabilisieren Systeme nicht nur durch Gewalt, sondern auch durch Geschick, Charme und das Ausnutzen kollektiver Bedürfnisse.

## 5 Tipps im Umgang mit Narzissten

### 1

#### Erkennen, was wirklich passiert:

Verstehen Sie, dass viele Verhaltensweisen – Schuldgefühle, Vorwürfe, Gaslighting – nicht zufällig sind, sondern Teil eines Systems: Kontrolle durch Nähe, Verunsicherung oder Überhöhung. Das entlastet emotional – Sie sind nicht das Problem, aber Sie können es durch ihr Verhalten aufrechterhalten.

### 2

#### Störgefühle ernst nehmen:

Wenn Sie sich oft klein, schuldig oder «verrückt» fühlen – seien Sie aufmerksam. Das ist meist ein Hinweis darauf, dass Ihre Grenzen systematisch verletzt werden und Sie ambivalente Beziehungsbotschaften erhalten.

### 3

#### Innere Distanz schaffen:

Auch wenn Nähe hergestellt oder suggeriert wird: Halten Sie innerlich, und wenn nötig auch physisch, Abstand. Beobachten Sie – statt zu reagieren. So gewinnen Sie Handlungsspielraum.

### 4

#### Klar kommunizieren:

Bleiben Sie ruhig, klar und respektvoll. Keine Rechtfertigungen, keine Erklärungen – ein einfaches «Nein» oder «Das sehe ich anders» genügt oft. Weniger ist mehr.

### 5

#### Selbstfürsorge aktiv leben:

Stärken Sie Ihre eigenen Werte, Beziehungen, Ressourcen und verbünden Sie sich mit Gleichgesinnten. Wer gut für sich sorgt, wird automatisch unabhängiger – und schwerer manipulierbar.

Grosses Kino für Ihre Kampagne:

# 97% Liebe.



Laut unserer Werbebeachtungsstudie lieben 97% der Befragten die Werbung in den Trams und Bussen oder stören sich nicht daran. Und das ist nur einer der vielen Vorteile von Werbung bei den VBZ. Alle weiteren erfahren Sie per Telefon 044 411 47 00 oder auf [trafficmedia.ch](http://trafficmedia.ch)

MEHR LIVE

# MEHR WOW



WO IDEEN RAUM FINDEN



BERNEXPO

# Europe first?

Um die USA wieder erstarben zu lassen, setzt Donald Trump auf Handelszölle und kämpft gegen Diversität und Vielfalt. Diese Kehrtwende zwingt Europas Unternehmen, ihre eigenen Werte und Markenstrategien zu überdenken - mit ungeahnten Chancen.

Von **Irmela Schwab** Illustrationen **Silvan Borer**

**A**uf der Homepage von Aldi in den USA gab es Anfang des Jahres noch eine Seite für Jobsuchende mit dem Titel «Aldinclusive». Dort zeigte der Discounter bunte Fotos von lächelnden Hispanics und Afro-Amerikanern mit Rasta-Locken und pries seine hehren Prinzipien: «Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion». Stolz zählte der schnell wachsende Händler, inzwischen die Nummer drei der US-Lebensmittelbranche, seine Initiativen und Stipendien für Minderheiten auf. Damit ist jetzt Schluss: Viele der Inhalte sind inzwischen gelöscht. Auf der Karriere-Seite steht nur noch ein dürres, zweizeiliges «Employer Statement». Aldi verspricht darin allen Bewerbern die gleichen Chancen.

Das Einknicken von Aldi Süd ist kein Einzelfall: Auch US-Konzerne wie Meta, McDonalds oder Walmart fahren ihre Programme für eine ausgeglichene Belegschaft zurück - oder schaffen sie

ganz ab. Die Unternehmen reagieren damit auf Trumps jüngste Erlasse, die darin eine illegale Diskriminierung sehen. Den Druck spüren auch die Medien. Beispiel Walt Disney: Aus der Zeichentrickserie «Win or Lose», die im Frühjahr auf dem Streaming-Dienst Disney+ erschien, wurde eine Transgender-Episode gestrichen, womöglich um Ärger zu vermeiden.

Win or lose: Immer mehr Unternehmen kommen zu dem Schluss, dass sie bei Trumps Anti-Woke-Feldzug vor allem verlieren können. Wer Bundesaufträge erhalten wolle, müsse die Vorgaben der neuen Regierung erfüllen, sagt Christoph Schemionek, Leiter der Delegation der Deutschen Wirtschaft in Washington, gegenüber «Markt & Kommunikation». Und eine davon heisst: Es gibt nur noch zwei Geschlechter. «Bei vielen rechtskonservativen Republikanern

erleben wir eine Rückkehr zum Gesellschaftsideal der 1950er Jahre», sagt Schemionek. «Der allein verdienende Mann finanziert die Familie und ihr suburbanes Haus mit Gartenzaun.»

**«Europa hat  
jetzt die Chance,  
von seiner  
kulturellen Vielfalt  
und organisatori-  
schen Einheit  
zu profitieren.»**



**«Präsident Trump macht wirtschaftspolitisch genau das, vor dem im ersten Jahr Volkswirtschaftslehre an einer Universität in der Regel gewarnt wird.»**

Der Versuch, den Abstieg vor allem der weisen US-Mittelklasse mit «America First» und einer erkonservativen Wende umzukehren, stellt Europas Firmen vor grosse Herausforderungen. Die Gretchenfrage für viele Unternehmen: Sollen sie sich an Trumps Amerika anpassen oder dagegen positionieren? Kommunikation und Marketing auf die erwünschte Sprache und traditionelle Werte trimmen? Das Thema ist so sensibel, dass sich kaum ein Unternehmen öffentlich dazu äussern möchte - zu tief sitzt die Sorge vor negativen Konsequenzen. «Das Letzte, was man will, ist, in einem Tweet von Donald Trump zu landen», beobachtet Schemionek.

Nach Trumps Wahlsieg im vergangenen November herrschte auf beiden Seiten des Atlantiks noch Euphorie, die Aussicht auf sinkende Steuern, Deregulierungen und ein gigantisches Business-Eldorado trieb die Börsen zu neuen Rekorden. Die Stimmung ist längst gekippt: Seit die USA Anfang April am angeblichen «Liberation Day» massive Abgaben auf Importe verhängten, droht ein globaler Zollkrieg. «Präsident Trump macht wirtschaftspolitisch genau das, vor dem im ersten Jahr Volkswirtschaftslehre an einer Universität in der Regel gewarnt wird», sagt Patrick Dümmler, Leiter Wirtschaftspolitik und Nachhaltigkeit beim Schweizerischen Gewerbeverband.

**Chance für Europa**

Tatsächlich öffnet der roll-back in der US-Politik - mit Zöllen und der Rückabwicklung von Diversity-Programmen in Unternehmen, Medien und Universitäten - Raum für europäische Marken, sich offen und pluralistisch zu zeigen. Unternehmen wie die Online-Händler Zalando und Otto unterstreichen in ihren Kampagnen gezielt Vielfalt und Gleichberechtigung. «Wir werden doch jetzt nicht wegen des politischen Drucks aus bestimmten Richtungen unsere Werte aufgeben», empörte sich der Otto-Vorstandschef Alexander Birken kürzlich im «Handelsblatt». Diese Grundüber-

zeugungen seien Teil der Unternehmenskultur. Daran soll jetzt auch der rückwärts gewandte US-Zeitgeist nicht rütteln.

Bis vor kurzem noch waren die Staaten uneingeschränktes Vorbild in Sachen Kommunikation und Marketing. Ob Kaugummi, Coca-Cola, Jeans oder Nike - die USA waren stets cool und der globale Trendsetter. «Man hatte das Gefühl, die Amerikaner sind immer vorne dran», sagt der Düsseldorf Marken- und Managementberater Frank Dopheide. «Das ist jetzt vorbei.» Im Supermarkt beobachtet er immer öfter Kunden, die Packungen umdrehen, um ja kein «Made in USA» zu kaufen. Mehr noch: In den sozialen Medien werden Listen von alternativen Waren gepostet, die US-Produkte ersetzen sollen. Dänische Softwareentwickler unterstützen die Protestbewegung mit einer neuen Anwendung. Auf der Internetseite «Made O'Meter» können Nutzer Barcodes scannen, um sofort zu sehen, woher ein Produkt stammt.

Dabei geht es nicht nur um Konsumgüter, sondern um die ganz grossen Marken. Dopheide hält es für höchst problematisch, dass die Chefs der Tech-Riesen, die früher Vielfalt und Diversität predigten, jetzt nicht aufbegehren. «Google, Apple, Disney - wofür stehen diese Marken noch?», fragt er. Die Zielgruppe sei irritiert, der angerichtete Schaden schon jetzt enorm.

Die Kluft wächst, beobachtet auch Oona Horx-Strathern. Europa wende sich von Amerika als Trendsetter ab, analysiert die Zukunftsforscherin. Auf dem Weg zu einer «unfreundlichen Wirtschaft» sieht sie die USA, beherrscht von Hierarchien und dominanten Konkurrenzformen. «Europa hat jetzt die Chance, sowohl von seiner kulturellen Vielfalt als auch von seiner organisatorischen Einheit zu profitieren», sagt die gebürtige Irin, die zusammen mit ihrem Mann, dem Trendguru Mattias Horx, die Zukunftsberatung Horx Future in Wien betreibt. In ihrem Buch «Kindness Economy» plädiert sie für eine Ökonomie der Freundlichkeit, in der alle Akteure mehr auf Gesellschaft und Umwelt achten und trotzdem wirtschaftlich erfolgreich sind. «In Sachen Lifestyle und Konsumtrends hat Europa viel zu bieten, insbesondere in den Bereichen Kreativität, Design und Architektur», sagt Horx-Strathern. Jetzt gehe es darum, sich der eigenen Talente und Potenziale bewusster zu werden.

**«In Sachen Lifestyle und Konsumtrends hat Europa viel zu bieten, insbesondere in den Bereichen Kreativität, Design und Architektur.»**



## **«Vielleicht wird künftig die europäische Friedlichkeit und Vielfalt mehr zelebriert.»**

### **Die Klimakrise wird für Europäer zur Chance**

Kunden präferieren ohnehin Marken, die nachhaltig agieren. Eine globale Studie des Marktforschers Kantar zeigte im vergangenen Jahr, dass für 75 Prozent der Verbraucherinnen und Verbraucher die Haltung einer Marke zu Diversität und Inklusion ihre Kaufentscheidungen beeinflusst. Während in den USA konservative Influencer schon Brands, die für Vielfalt eintreten, mit dem Slogan «Go woke, go broke» attackieren, empfehlen die Marktforscher von Kantar einen anderen Ansatz: Integratives Marketing sei eine «grosse Wachstumschance für Marken».

Während US-Brands in Europa unter Druck geraten, könnten europäische Marken in den USA eine neue Bedeutung bekommen, glaubt Berater Dopheide. «Vielleicht wird künftig die europäische Friedlichkeit und Vielfalt mehr zelebriert.» Das gilt auch für Werte wie Nachhaltigkeit, die für Trump offenbar keine Rolle spielen. Die Klimakrise wird so für die Europäer zur Chance, sich als Gegenmodell zu positionieren: Nachhaltigkeit made in Europe als Gegenentwurf zu Trumps fossil geprägter Welt. Das sieht auch Thorsten Schliesche so. «Die ersten Monate der Amtszeit sollten allen Europäern klar gemacht

haben, dass die USA weder wirtschaftlich noch geopolitisch die verlässliche Grösse der letzten Jahrzehnte bleiben», sagt der Geschäftsführer des Ökostromanbieters Grüüün aus dem bayerischen Rugendorf. «Die Antwort darauf kann nur lauten, das Schicksal in die eigenen Hände zu nehmen.»

Auch PR-Beratungen empfehlen eine nachhaltige Kommunikation. «Es geht alles um starke belastbare Beziehungen mit der Zielgruppe in Zeiten der Unsicherheit», sagt Heike Bedrich, Inhaberin der Münchner Agentur Talisman Kommunikation, die seit 15 Jahren US-Kunden aus der Hightech-Branche in den DACH-Märkten betreut. Relevant seien vor allem Erlebnisse innerhalb der Gemeinschaft, die durch gleiche Werte und Vorlieben gekennzeichnet sind. «Marken, die es schaffen, trotz höherer Zölle die Qualität zu halten und in der Kommunikation auch den Faktor Mensch zu berücksichtigen, werden profitieren», ist die PR-Expertin überzeugt.

Für einen Abgesang auf die USA ist es aus ihrer Sicht zu früh. Noch immer kommen viele Innovationen vor allem in Bereichen wie Künstlicher Intelligenz und Marketing aus den Staaten. «Die aktuelle Unsicherheit stellt viele Unternehmen vor strategische Fragen, die Einfluss auf die Kommunikation haben werden», sagt Beraterin Bedrich.

Der Spagat ist bei Aldi Süd zu beobachten. Während von der US-Website die Hinweise auf Diversität verschwunden sind, heisst es auf der deutschsprachigen Seite: «Unsere Teams in den Filialen, Logistikzentren und Verwaltungen sind vielfältig und divers.» In Europa predigt der Discounter ein Motto, das er von der US-Seite gelöscht hat: «Vielfalt als Stärke».

# Fokus ist Widerstand

Zwischen Reiz-Tsunamis und Bedeutungslosigkeit:  
Konzentration als politischer Akt.

Von **Jennifer Walter** Illustrationen **Silvan Borer**

**S**teve Bannon, ehemaliger Chefstrategie von Donald Trump, beschrieb seine Medienstrategie einmal mit einem Satz, der gleichzeitig verstörend ehrlich und erschreckend wirksam ist: «Flooding the zone with shit.» Diese Taktik hat seither Schule gemacht – weit über den politischen Kontext hinaus.

Die «Zone» – das ist der öffentliche Raum, in dem politische Meinungsbildung, gesellschaftlicher Diskurs und gemeinsames, kritisches Denken stattfinden soll. Und der «Shit» – das ist kein Zufall, sondern eine bewusste Strategie. In einer Zeit, in der alles gleichzeitig auf uns einprasselt, wird Überforderung zum Werkzeug. In Anlehnung an Naomi Kleins «Shock Doctrine»: Informationsflut ist kein Nebeneffekt, sondern Teil eines bewussten Programms zur Durchsetzung wirtschaftlicher und politischer Machtinteressen. Diese Strategie der Überflutung wirkt systematisch: Zunächst erzeugt sie Verwirrung, wodurch wir die Fähigkeit zur Unterscheidung zwischen Wichtigem und Unwichtigem verlieren. Dies führt zur Fragmentierung unserer Aufmerksamkeit, was wiederum unsere Handlungsfähigkeit einschränkt. Letztlich sind wir so ständig mit dem Verarbeiten neuer Reize beschäftigt, dass wir keine Kapazität mehr für das Wesentliche haben. In diesem Kontext wird Fokus zu weit mehr als einem Produktivitätstool oder Lifehack – er wird zur existenziellen Strategie der Selbstbestimmung. Konzentrierte

**«Nicht alles, was trendet, trägt zur Aufklärung bei. Nicht alles, was laut ist, ist relevant»**

Aufmerksamkeit ist nicht nur Selbstfürsorge, sondern in letzter Konsequenz ein politischer Akt des Widerstands.

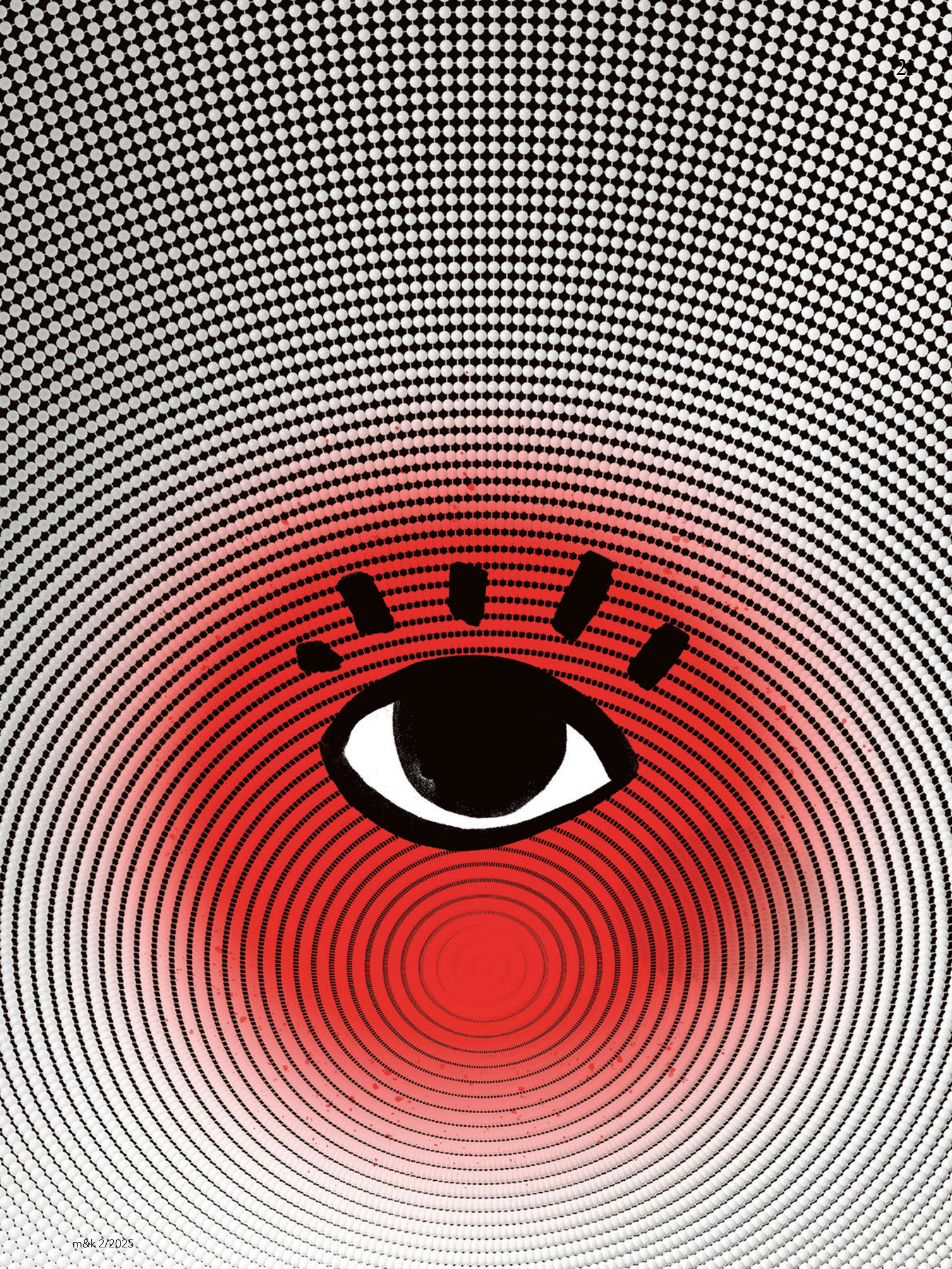
## Warum Überforderung System hat

Fragmentierung wird häufig als Kollateralschaden einer vernetzten Gesellschaft betrachtet – als unvermeidliche Nebenwirkung des digitalen Wandels. Doch das greift zu kurz. Sie ist längst Teil einer bewährten Strategie: nicht um Menschen aufzuklären, sondern um sie zu entmutigen, zu desorientieren und zu lähmen. Informationsflut als Waffe.

Diese Strategie nutzt nicht Repression, sondern Überforderung. Zu den klassischen Instrumenten autoritärer Herrschaft – Kontrolle, Zensur, Gewalt –

gesellen sich heute zunehmend subtilere Methoden wie die Entwertung von Bedeutung durch Quantität. Die unaufhörliche Produktion von Neuigkeiten, Updates und Meinungen verzerrt unsere Wahrnehmung von Relevanz. Der Kommunikationswissenschaftler Neil Postman griff 1985 in «Wir amüsieren uns zu Tode» eine zentrale Warnung von Aldous Huxley auf: dass die Wahrheit nicht unterdrückt, sondern in einer Flut von Irrelevanz ertränkt werden könnte. Was damals wie eine dystopische Prognose wirkte, ist zur Kulisse unseres Alltags geworden – ständig, laut, flimmernd.

Was Bannon in einem Satz auf den Punkt bringt, haben Adorno und Horkheimer schon im 20. Jahrhundert systematisch analysiert: die Zerstreuung des Denkens als Machtinstrument. In der «Dialektik der Aufklärung» beschrieben sie die «Kulturindustrie» als Instrument der Bewusstseinsformung –



## Fünf Impulse zum Umgang mit Reiz-Tsunamis

**Fokussierung beginnt nicht im Kalender.**

**Sie beginnt in der Haltung. Sie fragt nicht: Wie kann ich mehr leisten?**

**Sondern: Was hat Bedeutung - für mich, für andere, für das, was kommen soll?**

# 1

### Bewusste Fokussierung auf Wesentliches

Statt pausenlos Nachrichten zu konsumieren, bewusst entscheiden: Welche 1-2 Themen sind wirklich relevant für mich? Für diese feste Zeitfenster einplanen (etwa morgens und abends je 20 Minuten) und Push-Benachrichtigungen deaktivieren.

# 2

### Nutze die 48-Stunden-Regel

Bei emotional aufgeladenen Themen zwei Tage warten, bevor du reagierst oder Inhalte teilst. In der Zwischenzeit entstehen meist fundiertere Analysen - und der emotionale Nebel lichtet sich.

# 3

### Achte auf die Dramaturgie der Empörung

Nicht jede emotionale Reaktion ist ein Signal für Relevanz. Oft ist sie das Ergebnis geschickter Dramaturgie. Eine einfache Frage hilft: Wer profitiert davon, dass ich mich jetzt empöre?

# 4

### Lerne, Ungewissheit auszuhalten

Viele Themen unserer Zeit - Klimakrise, Kriege, gesellschaftliche Transformation - sind komplex. Es gibt keine einfachen Lösungen. Ungewissheit ist Teil der Wirklichkeit. Sie auszuhalten ist ein Zeichen von Reife - individuell wie gesellschaftlich.

# 5

### Betrachte Selbstfürsorge als politischen Akt

Selbstfürsorge ist politisch - das betonten die Schriftstellerinnen und Aktivistinnen Bell Hooks und Audre Lorde. Sie ist kein Luxus, sondern eine Form des Widerstands in ausbeuterischen Systemen.

### Informationen

Mehr Interessantes zu Jennifer Walter auf [jenniferwalter.me](https://jenniferwalter.me) oder via QR Code:



nicht durch Repression, sondern durch permanente Ablenkung. Was damals Kino und Radio waren, sind heute TikTok und Breaking News als Push-Notifikationen. Der Mechanismus bleibt: Wer ständig abgelenkt ist, stellt keine Fragen - und wer keine Fragen stellt, bleibt lenkbar.

Die Erosion demokratischer Diskurse beginnt nicht mit Zensur, sondern mit der Banalisierung von Information. Mit dem Moment, in dem Relevanz im Stimmengewirr der Marktschreier untergeht und der Unterschied zwischen Fakt, Meinung und Fiktion zu verschwimmen beginnt - genau davor warnte Hannah Arendt. Wenn alles gleichzeitig wichtig erscheint, verliert am Ende alles an Bedeutung.

### Milchbüchleinrechnung der Aufmerksamkeit

Gerade in der Kommunikations-, Marketing- und Medienbranche ist Dauerpräsenz zur Norm geworden. Wer sich nicht ständig aktualisiert, verliert Anschluss, Sichtbarkeit, Relevanz - so das Narrativ. Doch dieser ständige Druck hinterlässt Spuren: kognitive Erschöpfung, emotionale Abstumpfung, ein Gefühl permanenter Unzulänglichkeit. Der Soziologe Hartmut Rosa spricht von «rasender Stillstand» - wir bewegen uns immer schneller, kommen aber nirgendwo an.

Diese Form der Erschöpfung ist nicht zufällig. Sie ist strukturell bedingt - und sie betrifft insbesondere auch jene, die bereits eine hohe mentale Last tragen. Frauen beispielsweise, die neben ihrem beruflichen Alltag Care-Arbeit leisten, Beziehungen organisieren, gesellschaftliche Erwartungen erfüllen sollen - und nebenbei noch informiert, mitfühlend, resilient und hübsch anzusehen sein müssen.

Der Psychologe Daniel Kahneman beschrieb zwei verschiedene Verarbeitungsmodi für Informationen: einen schnellen, intuitiven - und einen langsamen, reflektierten. Doch in einem Zustand ständiger Überforderung dominieren schnelle Reaktionen. Tiefes Nachdenken, differenzierte Urteile und kritisches Denken treten in den Hintergrund. Stattdessen greifen wir zunehmend auf mentale Abkürzungen zurück - sogenannte Heuristiken -, die uns schnelle Entscheidungen ermöglichen, aber auch systematische Denkfehler begünstigen. Dieses kognitive Ungleichgewicht schwächt nicht nur unsere Urteilsfähigkeit, sondern auch unsere Widerstandskraft gegen Manipulation.

Überforderung ist kein persönliches Scheitern. Sie ist die logische Folge gesellschaftlicher Strukturen, die kaum noch Raum lassen für Reflexion, Tiefgang oder Konzentration.

### Fokus als Widerstand

Was können wir tun? Die naheliegende Antwort scheint Rückzug zu sein - Nachrichten ausblenden, Social Media meiden, abschalten. Doch das wäre



## Über die Autorin

Jennifer Walter ist eine Schweizer Soziologin, Beraterin und zu gleichen Teilen Rebellin und Marshmallow. Sie fühlt tief, folgt selten Anweisungen und ist misstrauisch gegenüber Menschen ohne Pipi-Humor. Durch ihren Podcast *The Scenic Route* sowie ihre Coaching- und Beratungstätigkeit hilft sie Menschen, wieder bei sich selbst anzukommen – ein ehrliches Gespräch mit Ecken und Kanten nach dem anderen.

Ihre Arbeit spricht jene Momente an, in denen wir uns selbst verlieren – in den Autopilot-Tagen des Funktionierens und Erledigens. Was sich anfühlt wie Burnout, Overthinking oder Entfremdung, ist oft nur ein Symptom: Du lebst nach dem Drehbuch von jemand anderem. Jennifers sanfte Rebellion besteht darin, dieses Drehbuch umzuschreiben – und wieder zu lernen, der eigenen Stimme zu vertrauen.

nicht nur ein Missverständnis, sondern spricht auch aus einer privilegierten Position. Nicht alle können sich zurückziehen – sei es aus beruflichen Gründen oder weil ihre Lebensrealität unmittelbar von gesellschaftlichen Entwicklungen betroffen ist.

Fokus bedeutet daher nicht Abschottung im Sinne von Ignoranz oder Eskapismus. Fokus ist eine bewusste Entscheidung innerhalb der bestehenden Komplexität. Es geht nicht darum, weniger zu wissen – sondern gezielter zu wählen, was wir wissen wollen. Was für uns Bedeutung hat. Und was nicht. Unsere Aufmerksamkeit ist eine Währung – vielleicht die knappste Ressource unserer Zeit. Der Ökonom Herbert Simon erkannte schon 1971: «In einer informationsreichen Welt bedeutet Reichtum an Information Armut an Aufmerksamkeit.» Aufmerksamkeit bestimmt nicht nur unser eigenes Weltbild – sondern auch, was kollektiv sichtbar bleibt. Wer etwas teilt, verstärkt es. Mit jedem Klick beeinflussen wir, was Bedeutung bekommt – oder verschwindet. Wir alle sind Multiplikator:innen. Ob wir wollen oder nicht.

Deshalb ist Fokus eine Form von Macht. Und Macht verlangt Verantwortung. Verantwortung dafür, was wir konsumieren, was wir weitergeben, was wir ignorieren – und was wir grösser machen.

### Gemeinschaft schafft Resilienz: Warum wir einander brauchen

Isolation ist – das wusste Hannah Arendt – kein Nebeneffekt totalitärer Systeme, sondern ihr Fundament. Wer sich isoliert fühlt, verliert das Vertrauen in die eigene Wirksamkeit. Und wer sich ohnmächtig fühlt, zieht sich zurück. So wird aus gesellschaftlicher Teilhabe Resignation. Und aus demokratischem Engagement ein Gefühl des Ausgeliefertseins. Gerade deshalb ist Gemeinschaft so entscheidend. Verbindung entsteht dort, wo Menschen sich gemeinsam mit Inhalten auseinandersetzen – in Interessengemeinschaften, in analogen oder digitalen Communities, in geteilten Reflexionsräumen. Der Soziologe Émile Durkheim

sprach von «organischer Solidarität»: einem Gefühl der Zusammengehörigkeit, das aus Unterschiedlichkeit und wechselseitiger Abhängigkeit entsteht. Auch heutige Formen von Gemeinschaft, die sich über geteilte Inhalte und Perspektiven verbinden, führen diese Idee fort. Wenn wir mit anderen diskutieren, einordnen, lernen, entsteht kollektive Resilienz. Diese Verbindung ist kein Luxus. Sie ist Überlebensstrategie – für den Einzelnen wie für die Demokratie. Verbindung stärkt. Aber um in Verbindung zu treten – mit anderen und mit der Welt – brauchen wir auch Klarheit in uns selbst.

### Verantwortung im Zeitalter der Marktschreier

Für Kommunikations- und Medienprofis ergibt sich daraus eine doppelte Verantwortung: Sie gestalten nicht nur Narrative – sie gestalten auch die Bedingungen, unter denen Denken möglich ist. Die Art, wie Informationen präsentiert, priorisiert und kontextualisiert werden, beeinflusst unsere Fähigkeit zu urteilen. Und damit auch unsere Fähigkeit zu handeln. Es reicht nicht mehr, bloss Reichweiten zu generieren. In einer Welt, in der Aufmerksamkeit systematisch manipuliert wird, wird Tiefenschärfe zum ethischen Kriterium. Nicht alles, was trendet, trägt zur Aufklärung bei. Nicht alles, was laut ist, ist relevant. Wenn unsere Aufmerksamkeit systematisch zersplittert wird, ist Konzentration Widerstand. Gegen die Entwertung von Bedeutung. Gegen die Erschöpfung durch Dauerinput. Gegen das Gefühl der Ohnmacht. Fokus bedeutet: Ich entscheide, was wichtig ist. Ich setze meine Energie gezielt ein. Wenn du das nächste Mal den Impuls spürst, durch alle Breaking News zu scrollen, aus Angst, etwas zu verpassen – einmal tief durchatmen. Frag dich: Wer profitiert davon, dass ich jetzt alles wissen muss, mich höchstwahrscheinlich darüber aufrege, aber eigentlich die Bandbreite zur Verarbeitung gar nicht habe?

Fokus ist kein Sich-aus-der-Verantwortung-Ziehen. Er ist der erste Schritt des Widerstands – für uns selbst und für die Demokratie.

# Messeauftritte, die inspirieren.



Real, digital und gerne auch vernetzt – wir konzipieren und realisieren für dich Bühnen, Welten und Erlebnisse, die faszinieren, überzeugen und in Erinnerung bleiben. So entstehen einzigartige Auftritte, die Menschen bewegen und deine Marke weiterbringen – kreativ, zuverlässig und immer präzise auf deine Ziele abgestimmt.

**Mehr Infos auf [messerli.live](https://messerli.live)**



# Kraft des Kompromisses

Es ist falsch, Kompromisse apriori als schwächere «Zwischen-Lösungen» zu begreifen. Vielmehr wohnt ihnen eine grosse Kraft inne - sowohl in der Politik als auch in der Kommunikation.

Von **Dr. Alexander Haldemann**

**D**er Kompromiss an sich geniesst nicht den allerbesten Ruf: Ihn verfolgt die Konnotation, eine graue «Zwischen-Lösung» bilateral unzufriedener Verhandler:innen zu sein, die mit ihren jeweiligen Ambitionen an der Realität gescheitert sind - und daraufhin gezwungen waren, sich irgendwie zu verständigen. Liest man in den Medien von «müden Kompromissen», ruft das unwillkürlich Bilder auf ... von gelockerten Krawatten, übernächtigten Gesichtern und Menschen, die weder gewonnen noch verloren haben.

Warum ist das eigentlich so? Ich glaube: Weil wir sowohl in der Politik als auch in der professionellen Kommunikation den Austausch von Argumenten allzu oft als Nullsummenspiel betrachten. «Ich habe recht, und ich werde dich überzeugen» - das ist der Duktus, mit dem wir in Diskussionen gehen. Wir sind in vielen Fällen nicht an einem gemeinsamen Progress interessiert, sondern möchten der Gegenseite unsere Ansichten aufoktroieren. Mitunter geschieht dies gar nicht aus malevolenter Absicht, sondern weil wir einfach überzeugt sind, über mehr Expertise, Erfahrung, et cetera zu verfügen.

**«Deine Idee führt weiter als meine. Danke»**

Ich möchte dem Kompromiss ein «Rebranding» verpassen; eine Lanze für ihn brechen. Ich möchte,



dass er nicht für den «minimal möglichen Konsens», sondern für die «maximal mögliche Kollaboration» steht. Dafür müssen wir aber das Wesen von Diskussionen neu denken: Auch, wenn wir uns für Expert:innen halten; auch, wenn wir meinen, im Recht zu sein, müssen wir die Argumente der anderen offen entgegennehmen. Wir müssen die Grösse besitzen, unser Denken zu erweitern - uns ständig zu fragen: «Was, wenn auch an diesem oder jenem Gegenargument etwas dran ist?» Und wir müssen uns überwinden, jemandem sagen zu können: «Deine Idee führt weiter als meine. Danke.»

Was passiert dann, in einer Welt, in der Kompromisse nicht Minimalkonsens, sondern ein «Sich-die-Hände-reichen» sind? Ich bin überzeugt: Politik wird weniger polarisierend. Kommunikation wird besser, Agentur-Klient:innen-Verhältnisse gewinnen an Augenhöhe. Und die Qualität von dem, was am Ende herauskommt, ist dann eben nicht etwas, das vor Müdigkeit und Stagnation strotzt ... sondern die Kraft des Kompromisses als Banner vor sich herträgt.

NÜSSLI realisiert im Auftrag von Präsenz Schweiz gemeinsam mit Manuel Herz Architekten und Bellprat Partner den Schweizer Pavillon an der Expo in Osaka.

# Connecting Design and Knowhow

**NUSSLI**



NUSSLI Connecting You

Wir setzen die kreativen  
Ideen unserer Kunden  
hochwertig um. Weltweit.  
Gemeinsam versetzen wir  
in Staunen.

[nussli.com](http://nussli.com)

Foto: © Stefan Schilling

# Markom

“  
**«Risiko ist  
 die Bugwelle  
 des Erfolgs.»**

Carl Amery,  
 Schriftsteller

”



## MARKE DES MONATS BY STEFAN VOGLER Der grösste Sportplatz der Schweiz

Spätestens seit der Integration von über 400 neuen Kolleg:innen und 20 Stores von SportX, ist der Schweizer Marktführer auch ins Bewusstsein der weniger sportlichen Bevölkerung gerückt. Die wertschätzende, herzlich-persönliche Begrüssung der SportX Mitarbeitenden durch den Ochsner Sport CEO ist bemerkenswert. Nie wurde von «Übernahme» gesprochen. Die heute 2100 Mitarbeitenden sind die Seele einer der profiliertesten Sportartikelmarken Helvetiens. Wer nur wenige Jahre zurückblickt, erinnert sich an einen Sportartikel-Ramschdiscounter, schrecklich gestaltete Schweinebauchanzeigen und von Waren überflutete Stores. Die Verantwortlichen der Besitzer von Ochsner Sport, das deutsche Familienunternehmen Deichmann, haben die Chance zur Neupositionierung erkannt und mit sportlichem Tempo konsequent gepackt. In nur vier Jahren wurde umfassend transformiert: Re-Design, starkes Interior Design der Stores, Fokussierung auf Qualität, Beratungskompetenz und die wichtigsten Sportarten, Ausbau des Kunden-Clubs auf 1.5 Millionen Members und ein rasantes Wachstum des Onlineverkaufs bei gleichzeitiger Optimierung der Konvergenz zum Retail Channel. Auch Aktionen, wie die Running App «Runtime - der Podcast der nur läuft, wen du rennst» oder die tadellose Organisation des Zürich Marathons, haben zur Markenprofilierung einen Beitrag geleistet und den Verkauf angekurbelt. Es würde mich nicht wundern, wenn Ochsner Sport weit oben auf der Shortlist für den gfm Marketingpreis 2025 steht. Verdient hätte es der «grösste Sportplatz der Schweiz» mit CMO Marco Greco...» > *Stefan Vogler ist strategischer Berater für Branding, Marketing & Kommunikation, Dozent und Studiengangsleiter an der HWZ und als Verwaltungsrat tätig. Mehr: > [markenexperte.ch](http://markenexperte.ch).*



## MORY

### KI, die mitdenkt?

Das Schweizer Start-up mory AG lanciert mory, die erste persönliche KI-Mitarbeiterin für Geschäftstätige. Mory soll Nutzende proaktiv im Geschäftsalltag unterstützen und gewisse administrative Aufgaben selbstständig ausführen. Informationen werden auf Schweizer Servern verschlüsselt. Die Daten bleiben privat - und werden nach höchsten Sicherheitsstandards geschützt.



## STUDIE Herrscht Influencer- fatigue?

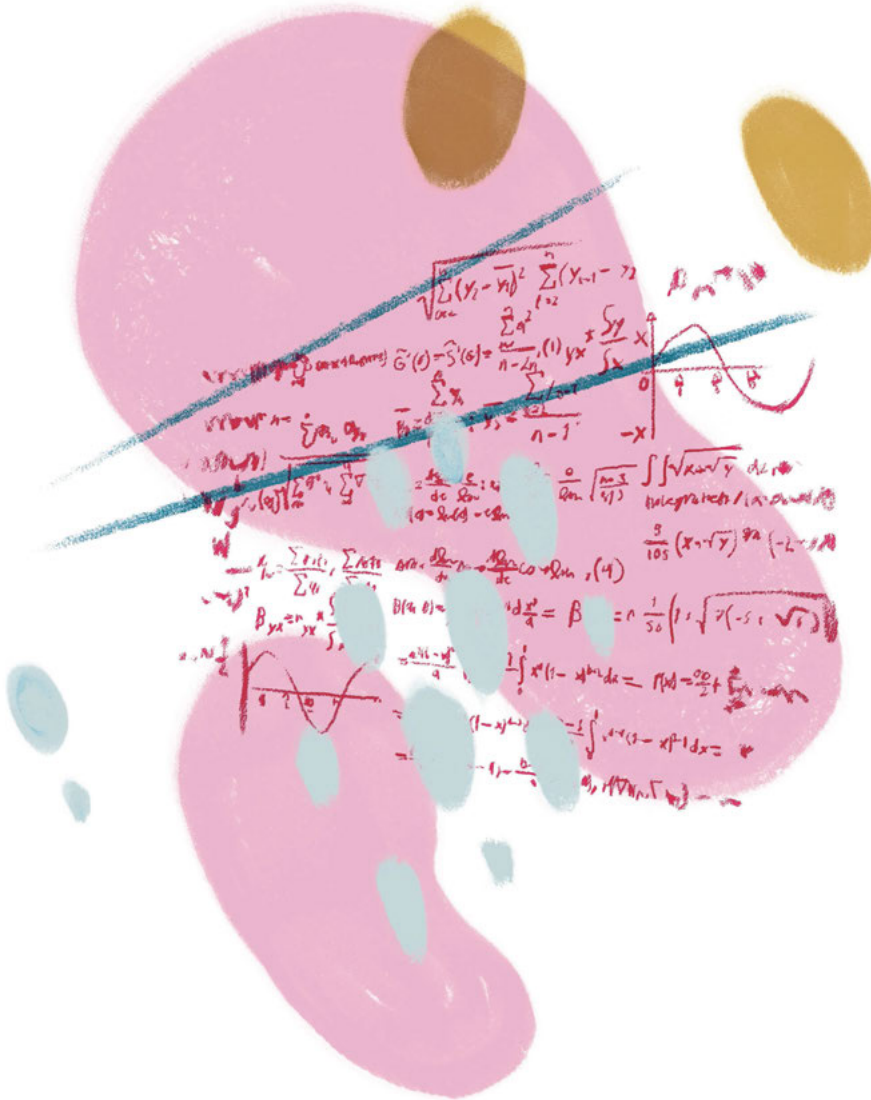
Die allgemeine Attraktivität der Werbeform ist rückläufig. Das zeigt eine aktuelle Studie von Marketagent in Kooperation mit der Österreichischen Marketing-Gesellschaft und dem Public Relations Verband Austria, bei der 600 Marketing- und Kommunikationsexpert:innen aus der Schweiz und Österreich befragt wurden.  
 > [t.ly/7ZoLL](https://t.ly/7ZoLL)

# «Wie füttern wir die KI?»

Robin Aïsha Pocornie ist eine der führenden Expertinnen auf dem Gebiet der Ethik in der künstlichen Intelligenz. Als erste Person in den Niederlanden, die ein Fallrecht gegen algorithmische Diskriminierung geschaffen hat, hat sie das Bewusstsein für rassistische Vorurteile in der Technologie geschärft. Mit m&k spricht sie über ihre persönlichen Erfahrungen, ihren akademischen und beruflichen Werdegang und ihre Vision für eine gerechte digitale Zukunft.

Von **Anna Kohler** Illustrationen **Silvan Borer**





**M&K Robin,** Sie waren die erste Person in den Niederlanden, die eine Rechtsprechung zur algorithmischen Diskriminierung geschaffen hat. Können Sie uns mehr darüber erzählen?

**ROBIN** Der Vorfall ereignete sich während der COVID-19-Pandemie, als viele Bildungseinrichtungen auf digitale Prüfungsüberwachungssoftware umstellten, um Prüfungen von zu Hause aus durchführen zu können. Diese Software nutzte die Gesichtserkennung, um sicherzustellen, dass die richtige Person die Prüfung abnahm. Das Problem war jedoch, dass die Software nicht darauf trainiert war, nicht-weiße Gesichter richtig zu erkennen. Als jemand mit einer dunkleren Hautfarbe hatte ich enorme Schwierigkeiten, die Prüfung zu bestehen. Die Software konnte mich nicht erkennen, und ich hatte daher viel mehr Schwierigkeiten,

auf die Prüfungsplattform zuzugreifen als meine weißen Kommilitonen. Das bedeutete, dass ich mir während der gesamten Prüfung ein helles Licht ins Gesicht leuchten musste, um an der Prüfung teilnehmen zu können.

**Was hat Sie bewogen, vor Gericht zu gehen?**

Ich habe zunächst versucht, das Problem innerhalb der Universität zu lösen, aber man hat meine Beschwerde

abgewiesen und gesagt, es handle sich um ein persönliches und nicht um ein systemisches Problem. Das veranlasste mich schliesslich, rechtliche Schritte einzuleiten. Ich reichte eine Beschwerde beim niederländischen Institut für Menschenrechte ein, weil ich davon überzeugt war, dass es sich um ein systemisches Problem handelt, das auf algorithmischer Diskriminierung beruhte. Als das Gericht meinen Fall anhörte, wurde der Begriff «algorithmische Diskriminierung» zum ersten Mal in den Niederlanden anerkannt. Dies war ein entscheidendes Moment, auch wenn in dem endgültigen Urteil festgestellt wurde, dass ich persönlich nicht diskriminiert worden war, da nur meine Fähigkeit, an der Prüfung teilzunehmen, und nicht die Bedingungen, unter denen ich sie ablegen musste, geprüft wurden.

**Hat Ihr Fall zu einer breiteren Diskussion über diskriminierende Technologien geführt?**

Ja, absolut. Es gab nicht nur mehr öffentliche Aufmerksamkeit, sondern auch auf politischer Ebene. Auf nationaler Ebene wurden die Aufsichtsbehörden für das Hochschulwesen in den Niederlanden darauf aufmerksam gemacht, dass Algorithmen vor ihrer Einführung auf mögliche Diskriminierung geprüft werden müssen. Dank meines Falles gibt es nun klarere Verfahren, die sicherstellen, dass die in Bildungseinrichtungen eingesetzten Technologien auf Fairness und Unparteilichkeit geprüft werden.

**Sie haben Bioinformatik studiert, ein spezielles Fachgebiet. Was hat Sie an der Kombination von Informatik und Biologie gereizt?**

Ich habe mich für die Bioinformatik entschieden, weil ich es unbeschreiblich spannend finde, wie Technologien zur Lösung medizinischer und zellbio-

## **«Der Diskurs über Diskriminierung in der Technologie muss stärker werden.»**

**«Das Problem  
liegt nicht in  
der Technologie,  
sondern in  
der mangelnden  
Vielfalt der  
Datensätze.»**

logischer Probleme eingesetzt werden können. Es handelt sich um ein interdisziplinäres Fachgebiet, das Informatik und Biowissenschaften miteinander verbindet und beispielsweise die Möglichkeit bietet, maschinelles Lernen und Algorithmen auf Bereiche wie Genetik und Krankheitsvorhersage anzuwenden. Ich wollte verstehen, wie wir Daten nutzen können, um Krankheiten besser zu diagnostizieren und die Gesundheitsversorgung zu verbessern. Der Einsatz von Technologie zur Unterstützung der medizinischen Forschung ist ein Bereich, der mich schon immer fasziniert hat.

*Wie genau können Sie die erlernte Expertise in diesem Bereich nun als Expertin für KI und Ethik einsetzen?*  
Mein Studium hat mir nicht nur technisches Wissen vermittelt, sondern mir auch gezeigt, wie wichtig es ist, bei der Entwicklung von Algorithmen und Technologien immer den menschlichen Faktor zu berücksichtigen. Als Bioinformatikerin lernt man, mit großen Datensätzen zu arbeiten und Vorhersagemodelle zu entwickeln. Während dieses Prozesses wird einem aber auch klar, wie wichtig es ist, Ver-

zerrungen in den Daten zu erkennen und zu beseitigen. In der Welt der KI und der Ethik sehe ich es als meine Aufgabe, zu zeigen, dass Algorithmen nicht nur technisch «neutral» sein können, sondern immer auch soziale und kulturelle Faktoren berücksichtigen müssen. Dies hat meinen Blick auf die Technologie und ihre sozialen Auswirkungen stark geprägt.

*Mit Ihrem Unternehmen «robinAlsha Consultancy» unterstützen Sie Organisationen und auch Regierungen, KI auf ethisch verantwortungsvolle Weise zu entwickeln. Was genau tun Sie bei Ihrer Arbeit, um diesen ethischen Ansatz umzusetzen?*  
Bei meiner Beratung arbeite ich eng mit Unternehmen und öffentlichen

Einrichtungen zusammen, um sicherzustellen, dass ihre KI-Entwicklungen nicht nur effizient sind, sondern auch den sozialen Kontext berücksichtigen. Es ist wichtig zu erkennen, dass jede Technologie in einen sozialen Kontext eingebettet ist. Die Entwicklung von KI muss transparent, integrativ und gerecht sein. Ich helfe dabei, die ethischen Implikationen von Algorithmen zu verstehen und zu zeigen, wie man Vorurteile abbauen kann. Als Informatikerin kann ich eben nicht nur beraten, sondern tatsächlich selbst beim Programmieren helfen. In Workshops sensibilisieren wir die Unternehmen, ihre KI-Modelle so zu füttern, dass sie die Bedürfnisse aller Nutzenden berücksichtigen.

*In Ihrem TEDx-Vortrag «Error 404: Human Face Not Found» sprechen Sie über algorithmische Verzerrungen. Was sind Ihrer Meinung nach die grössten Missverständnisse in der Öffentlichkeit über künstliche Intelligenz?*

Ein weit verbreiteter Irrglaube ist, dass KI neutral ist. Viele Menschen gehen davon aus, dass Maschinen und Algorithmen keine Vorurteile haben. Aber das ist eben ein Irrtum, denn sie sind das Produkt der Daten, mit denen sie trainiert werden. Diese Daten können Vorurteile und Diskriminierung widerspiegeln. Wenn beispielsweise eine Gesichtserkennungssoftware mit einer überwältigenden Mehrheit weisser Gesichter trainiert wird, wird sie Schwierigkeiten haben, Menschen mit dunklerer Hautfarbe zu erkennen. Das Problem liegt nicht nur in der Technologie selbst, sondern auch in den zugrunde liegenden Annahmen und der mangelnden Vielfalt der Datensätze.



## **«Eine stärkere Zusammenarbeit zwischen Technologie, Ethik und Recht ist entscheidend, um den Missbrauch von Technologie zu verhindern.»**

*Wie sehen Sie die ethische Verantwortung von Unternehmen, die KI-Systeme entwickeln, insbesondere wenn diese Systeme Entscheidungen auf der Grundlage von Daten treffen?* Technologieunternehmen haben eine grosse Verantwortung. Sie müssen sicherstellen, dass ihre KI-Modelle auf Daten beruhen, die vielfältig und repräsentativ sind, damit die Algorithmen keine systemischen Ungleichheiten oder Diskriminierungen verstärken. Aber auch die Unternehmen, die diese Technologien einsetzen, müssen sich ihrer Verantwortung bewusst sein. Es reicht nicht aus, einfach ein Produkt auf den Markt zu bringen und zu meinen, dass es «neutral» ist. Es muss kontinuierlich überprüft werden, ob diese Technologie tatsächlich fair und gerecht ist und ob sie bestimmte Personengruppen benachteiligt.

*Und was ist mit den politischen Institutionen? Was können sie tun, um rassistische oder diskriminierende Vorurteile in KI-Systemen zu verhindern?*

Auch die politischen Institutionen müssen sich mit den technischen Aspekten der KI befassen und dafür sorgen, dass es gesetzliche Regelungen gibt, die Diskriminierung verhindern. Es reicht nicht aus, allgemeine Gesetze gegen Diskriminierung zu erlassen – es muss auch spezifische Vorschriften für den Einsatz von KI geben. Die Regierungen sollten sicherstellen, dass alle KI-Systeme, die in öffentlichen Bereichen wie dem Bildungs- und Gesundheitswesen oder der Strafverfolgung eingesetzt werden, regelmässig auf Vorurteile überprüft werden. Eine stärkere Zusammenarbeit zwischen Technologie, Ethik und Recht ist entscheidend, um den Missbrauch von Technologie zu verhindern.

*Was genau bedeutet eine «vielfältige und gerechte Technologielandschaft» und wie könnte diese in der Praxis aussehen?*

Eine vielfältige und gerechte Technologielandschaft bedeutet, dass die Technologie entwickelt wird, um alle Menschen zu unterstützen und nicht nur eine bestimmte Gruppe. Sie sollte Menschen nicht diskriminieren oder ausgrenzen, sondern den sozialen und kulturellen Kontext berücksichtigen. In der Praxis bedeutet dies, dass der Entwicklungsprozess inklusiv sein muss, mit einem Schwerpunkt auf den Bedürfnissen und Perspektiven von Randgruppen. Dies sollte in allen Phasen der Produktentwicklung berücksichtigt werden – vom ersten Entwurf bis zur Umsetzung.

*Angesichts der aktuellen politischen Entwicklungen, vor allem in den USA, sieht es so aus, als ginge der Trend eher zurück als vorwärts, vor allem in Bezug auf den Umgang mit Diskriminierung. Wie sehen Sie die Zukunft der digitalen Welt, insbesondere im Hinblick auf geschlechtsspezifische Vorurteile?*

Ich bin besorgt, aber ich denke, wir haben noch die Möglichkeit, den Kurs zu ändern. Der Diskurs über Diskriminierung in der Technologie muss stärker werden, und sowohl private als auch öffentliche Akteure müssen Verantwortung übernehmen. Europa könnte eine Führungsrolle übernehmen, speziell wenn es darum geht, geschlechtsspezifische Voreingenommenheit in der Technologie zu bekämpfen. Wenn wir sicherstellen, dass unsere technologischen Systeme alle

Menschen gleich behandeln, können wir eine gerechtere digitale Zukunft aufbauen. Dies erfordert jedoch kontinuierliche Anstrengungen und eine stärkere Zusammenarbeit zwischen Technologie, Gesetzgebung und Zivilgesellschaft.

*Wie haben Ihre eigenen Erfahrungen und Ihr akademischer Hintergrund Ihren heutigen Blick auf die Technologie beeinflusst?*

Ich bin in einem sehr interkulturellen Umfeld aufgewachsen, was mir geholfen hat, verschiedene Perspektiven zu verstehen und die Bedeutung von Vielfalt zu schätzen. Meine Erfahrungen an der U.W.C. Costa Rica und mein Engagement im Sport während meines Studiums lehrten mich auch die Bedeutung von Teamwork und Zusammenarbeit. Diese Werte prägen meine heutige Arbeit, insbesondere bei der Entwicklung von Technologien, die alle Menschen und nicht nur eine einzelne Gruppe unterstützen.

*Abschliessend: Wo sehen Sie sich in der Zukunft? Was sind Ihre nächsten Schritte?*

Ich hoffe, dass ich meine Arbeit ausweiten und noch mehr Unternehmen und öffentliche Einrichtungen bei der Entwicklung verantwortungsvoller und integrativer Technologien unterstützen kann. Ausserdem möchte ich weiterhin die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Technik, Ethik und Recht fördern und mich dafür einsetzen, dass diese Themen in allen Bereichen der Gesellschaft ernst genommen werden. In Zukunft möchte ich vor allem dafür sorgen, dass die ethische Nutzung von KI und Technologie als selbstverständlicher Teil der Entwicklung gesehen wird.

### **TED Talk**

Hier entlang geht es  
zum TED Talk mit  
Robin Aisha Pocornie



# Live-Sport auf CANAL+ und CANAL+ FOOT: Ihre Werbe-Chance



Profitieren Sie von **attraktiven Sportpaketen** im **hochwertigen Umfeld** der **Live-Sport-Übertragungen** auf CANAL+ und CANAL+ FOOT.

Jetzt scannen  
und profitieren



# Digital Signage: Alle Zeichen auf Grün

Effizientere Geräte, neue Technologien und nachhaltigere Betriebskonzepte sorgen dafür, dass Digital Signage immer grüner wird. Und das ist gut so: Denn digitale Screens sind aus der Öffentlichkeit nicht wegzudenken.

Von **Julia Gundelach**

**M**itten in der Reisezeit im August herrschte am Flughafen London Gatwick totales Chaos: Zehntausende Passagiere suchten verzweifelt ihren Weg, Servicemitarbeitende waren überfordert, die Schlangen der Reisenden wurden immer länger. Aus einem einfachen Grund: Ein Bagger hatte die Internetleitung zum Flughafen gekappt - und damit blieben alle 1.200 digitalen Informationsdisplays des Flughafens schwarz. Der Vorfall zeigt eindrucksvoll, wie relevant digitale Bildschirme im Alltag sind. Und dass ohne sie buchstäblich gar nichts mehr geht.

Der Gatwick-Vorfall ist zwar sieben Jahre her - doch heute spielt Digital Signage eine noch viel grössere Rolle: So schätzt das Research-Unternehmen Mordor Intelligence die Grösse des Marktes 2024 weltweit auf 25,52 Milliarden US-Dollar, bis 2029 sollen es 38,20 Milliarden sein - ein jährliches Wachstum von mehr als acht Prozent. Allein der Retail Media-Boom sorgt für einen Aufschwung. Die Integrated Systems Europe,

weltweit führende Messe im Bereich audiovisuelle Systemintegration und Informationstechnologie, die im Februar in Barcelona stattfand, spricht dabei von einem der «wenigen verbliebenen Massenmedien.»

## **Sichtbarer Energieverbrauch**

Am Flughafen, im Handel, in der Stadt: Digitale Screens sind heute überall. Sie zeigen das neueste Angebot, den richtigen Weg, die wichtigsten Informationen. Und verbrauchen dabei sichtbar Energie. In Zeiten von Nachhaltigkeit und Klima-

zielen eine Herausforderung, die es zu lösen gilt: «Digital Signage und auch DOOH verbrauchen zwar weniger Strom als etwa Onlinewerbung und riesige Datacenter. Aber bei Digital Signage ist der Energieverbrauch für jeden sichtbar.» Das sagt Florian Rotberg, Geschäftsführer des Digital Signage-Beratungsunternehmens Invidis Consulting. Für Rotberg ist

daher klar: Die Branche muss dem Markt zeigen, welche grossen Schritte sie bereits gegangen ist - und dass Nachhaltigkeit im Digital Signage-Bereich längst kein Trend mehr ist, sondern Normalität: «Green Signage ist nicht mehr optional, son-

**«Digitale Bildschirme sind relevant im Alltag. Ohne sie geht buchstäblich gar nichts.»**



NACHGEFRAGT

## «Kein Trend, sondern Notwendigkeit»

M&K Ist «Green Signage» ein Trend und warum ist das wichtig?

**DAMIAN SCHÄRLI** Nachhaltigkeit ist kein kurzlebiger Trend, sondern eine Notwendigkeit, der sich Unternehmen in allen Branchen stellen müssen. Auch im Bereich Digital Signage setzen wir seit Jahren verstärkt darauf, technologische Lösungen so effizient wie möglich zu gestalten. Nachhaltigkeit bedeutet, Ressourcen gezielt und langfristig einzusetzen, um die Umweltbelastung zu minimieren. Als Unternehmen tragen wir eine Verantwortung, unseren Beitrag zu einer nachhaltigeren Zukunft zu leisten, und da gehören nachhaltige Digital Signage Systeme dazu.

Was sagen Sie Kundinnen und Kunden, die das Medium buchen möchten, aber Bedenken hinsichtlich Energieverbrauch und Umweltbilanz haben? Die Nachhaltigkeit von Digital Signage hängt von mehreren Faktoren ab und kann je nach Perspektive unterschiedlich bewertet werden. Es gibt bereits zahlreiche Ansätze, um den ökologischen Fussabdruck zu reduzieren. Remote Management-Lösungen, energieeffiziente Displays und intelligente Einstellungen



Damian Schärli,  
CEO JLS Digital.we.

ermöglichen eine nachhaltige und energieeffiziente Nutzung.

Wie wird sich der Markt Ihrer Meinung nach hinsichtlich Nachhaltigkeit in den kommenden Jahren entwickeln?

Der Trend zur nachhaltigen Optimierung von Digital Signage wird weitergehen. Unternehmen werden zunehmend auf eine Reduktion des Stromverbrauchs, eine verlängerte Lebensdauer der Geräte setzen und schauen, dass auch im Betrieb die Kosten z.B. mit Anfahrtswegen reduziert werden können. Technologische Fortschritte wie E-Ink Displays bieten vielversprechende Möglichkeiten für eine bessere Ökobilanz gegenüber klassischen Plakaten. Aus meiner Sicht werden sich solche Innovationen langfristig im Digital Signage Markt auch durchsetzen.

dem in der Mitte der Branche angekommen. Es ist ein Must-have.» Die Branche dreht mit Hochdruck an allen Stellschrauben, um nachhaltiger zu werden, kein Hersteller bringt neue Produkte auf den Markt, die sich nicht mit dem Thema auseinandersetzen.

Und die sind vor allem eines: äusserst energieeffizient. Das ist wichtig, denn etwa 80 Prozent des CO<sub>2</sub>-Fussabdrucks der digitalen Screens entstehen während des laufenden Betriebs. «Was es braucht, ist die richtige Hardware und nachhaltigere Betriebskonzepte», sagt Rotberg. Stromsparende Displays, langlebigere, leichtere Materialien – der Energieverbrauch sinkt, die Lebensdauer steigt; und der Markt ist bereit, dafür auch mehr zu bezahlen. Eine Studie von Sony Professional Displays and Solutions zeigt, dass acht von zehn Unternehmen offen dafür sind, 20 Prozent mehr für AV-Produkte (audiovisuell) zu bezahlen, die nachhaltiger hergestellt werden oder energieeffizienter arbeiten. 85 Prozent ist die Nachhaltigkeitsstrategie eines Anbieters bei der Auswahl eines Partners wichtig.

Und dieser hohe Wert kommt auch durch Druck von aussen: Nach der CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) werden nach und nach immer mehr Unternehmen verpflichtet, über ihre Nachhaltigkeit Bericht zu erstatten, viele auch in der Schweiz.

**«85 Prozent ist die Nachhaltigkeitsstrategie eines Anbieters bei der Auswahl eines Partners wichtig.»**

Und: Strom ist – gerade seit dem Angriffskrieg gegen die Ukraine – teurer geworden. Je weniger ein Display verbraucht, desto besser ist es also nicht nur für die Umwelt, sondern auch für den Umsatz. Damian Schärli, CEO von JLS, einer der grössten Digital Signage-Anbieter der Schweiz, bemerkt ebenfalls eine stetig steigende Nachfrage seiner Kunden nach umweltfreund-

licheren Lösungen: «Unternehmen legen heute grossen Wert darauf, dass Digital Signage Lösungen nicht nur effizient und innovativ, sondern auch möglichst ressourcenschonend betrieben werden. Dabei geht es nicht nur um das Bewusstsein für ökologische Verantwortung, sondern auch um wirtschaftliche Aspekte wie Energieeinsparungen und eine optimierte Nutzung von Hardware.» Zudem, sagt Schärli, sei zu berücksichtigen, «dass oftmals von Nachhaltigkeit gesprochen wird, wenn man von Stromverbrauch und nachhaltiger Wertschöpfungskette der Hardware spricht. Man vergisst oft, dass im Betrieb



### **«Die Branche muss dem Markt zeigen, welche grossen Schritte sie bereits gegangen ist.»**

aber eine gute Stabilität ohne grosse Vor-Ort-Einsätze mit entsprechenden Anfahrtswegen und Reparaturen genauso dazu beiträgt, die Nachhaltigkeit positiv zu beeinflussen.»

#### **Nachts bleiben die Screens schwarz**

Eingebaute Sensoren in modernen Screens passen die Helligkeit heute automatisch an die Lichtgegebenheiten an – und seit 2023 müssen Werbedisplays in vielen Regionen nachts, also von 22 Uhr abends bis 6 Uhr morgens, abgeschaltet werden. All das trägt dazu bei, dass Digital Signage auf dem Weg zu Green Signage ist. Genau so wie neue Technologien – etwa der neueste Hype: E-Paper oder E-Ink, also elektronisches Papier, das Florian Rotberg als «Display-Technologie des Jahres» bezeichnet. Die Vorteile: Es ist extrem energiesparend und verbraucht Strom nur beim Motivwechsel, der remote möglich ist. Es ist kontrastreich und gut sichtbar. Noch sind Grösse und kreative Möglichkeiten zwar eingeschränkt, doch auf der ISE in Barcelona war deutlich zu spüren, wie schnell die Entwicklung voranschreitet. «Hier entsteht eine sensationelle neue Werbeform», sagt Rotberg. «Das wird in einigen Jahren eine grosse Veränderung bringen.»

Für das Green Signage Handbuch von Invidis haben er und sein Team die wichtigsten Voraus-

setzungen definiert, die nachhaltige Digital Signage erfüllen muss: Sie muss energie-effizient sein, langlebig, zirkulär, ehrlich, innovativ und so klein wie möglich, sollte einen Impact auf die Kommunikation haben, Engagement schaffen, aus der Ferne steuerbar sein und ROI bringen. Doch dafür müssen Unternehmen ihren Verbrauch und den CO<sub>2</sub>-Ausstoss genau kennen – und das ist nicht immer einfach. «Viele Unternehmen haben einen über die Jahre gewachsenen bunten Mix an Herstellern und Geräten», erklärt Rotberg. Mit einem eigenen Tool unterstützt Invidis deswegen dabei, die Geräte und deren Verbrauch zu tracken und zu analysieren, auch als Grundlage für das eigene Nachhaltigkeitsreporting.

Das hilft auch dabei, sich einen Überblick zu verschaffen, wo es sinnvoll ist, Geräte auszutauschen oder weiterzuverwenden. Auch bei JLS, sagt Damian Schärli, werde stets abgewägt, welche Massnahmen sinnvoll sind: «Ein altes Display um jeden Preis weiterzubetreiben, obwohl es im Vergleich zu modernen Geräten einen deutlich höheren Stromverbrauch hat, ist nicht immer die beste Lösung. Es geht darum, einen ausgewogenen nachhaltigen Ansatz zu finden, der sowohl ökologische als auch wirtschaftliche Faktoren berücksichtigt.» Ein durchdachter Mix für eine grüne Zukunft.

# TBWA lebt Wandel vor

Mit TBWA\360 und ViDo baut TBWA\Zürich nicht nur sein Angebot aus - sondern auf Persönlichkeiten, die Wandel vorleben. Melanie Hasler und Stefanie Bollag Bereiter verkörpern zwei neue Einheiten, die Media und Bewegtbildproduktion enger mit Kreation und Strategie verzahnen als je zuvor.

Von **Beat Hürlimann**

**K**ürzer, schneller, günstiger - und trotzdem gut: Die Anforderungen an Kommunikationslösungen sind im Jahr 2025 nicht kleiner geworden. Werbekampagnen sollen performen, Marken stärken und gleichzeitig Budgets schonen. TBWA\Zürich reagiert darauf mit einem doppelten Umbau: Die Inhouse-Video-Unit ViDo professionalisiert sich weiter, während mit TBWA\360 eine neue Mediamarke an den Start geht. Das Ziel: integrierte Angebote aus einer Hand - vom Konzept bis zur Distribution. Was wie eine logische Strukturveränderung klingt, ist in Wahrheit ein Kulturwandel. Und getragen wird dieser nicht zuletzt von zwei Frauen, die den neuen Anspruch mit Fachkompetenz und Haltung prägen.

## Die neue Effizienz

Kampagnen, sagt Stefanie Bollag Bereiter mit einem Lächeln, «sollen zum Mond fliegen, aber landen tun wir dann doch eher auf dem Bühl». Ein Satz, der viel über die Realität in Agenturen erzählt. Denn auch wenn es an Ideen nicht fehlt, entscheidet am Ende oft das Budget, wie weit eine Idee getragen wird. Umso wichtiger wird es, dass Wege kurz sind - und Produktionen schnell, flexibel und direkt abgewickelt werden können. ViDo, das Bewegtbildhub von

TBWA, will genau das leisten. Vom Konzept bis zur Postproduktion werden Werbemittel für TV, Social Media oder Digital Out-of-Home direkt aus der Agentur heraus produziert. «Wir sind näher dran - an der Kreation, an der Beratung und letztlich am Kunden», sagt Bereiter. Und das nicht nur räumlich, sondern auch mental: Was möglich ist, wird früh abgeklärt. So entstehen realistische Konzepte, die nicht in der Postproduktion mühsam angepasst werden müssen.

Dass ViDo keine reine Produktionsmaschine ist, zeigt sich im Selbstverständnis. «Wir wollen Geschichten erzählen», betont Bereiter. Auch wenn Formate heute oft in sechs Sekunden gemessen werden, bleibt das Handwerk wichtig. Das gilt für den Castingprozess genauso wie für die Zusammenarbeit mit externen Talenten oder die sorgfältige Abstimmung in der Postproduktion. Bereiter nennt das «Schatzmeisterrolle» - mit Überblick, Verantwortung und einem guten Bauchgefühl. Denn wenn das richtige Team zusammenkommt, «kann das nur ein Win werden».

Trotz aller Effizienz: Die Frage bleibt, ob Agenturen mit solch schlanken Setups auf Dauer dieselbe kreative Tiefe leisten können wie externe Filmproduktionen. Und ob die neuen Strukturen nicht nur Projekte beschleunigen, sondern auch kulturelle Barrieren in Agenturen abbauen helfen.

## Mehr erfahren

m&k hat TBWA einen Besuch abgestattet und die Eindrücke festgehalten:



## Media - mitten im Prozess

Dass TBWA nicht nur in der Umsetzung, sondern auch in der Steuerung der Kampagnenprozesse neu aufgestellt ist, zeigt TBWA\360. Die neue Unit für Media Consulting, Buying und Strategie ist aus konkretem Kundenbedarf entstanden. «Unsere Auftraggeber wollten wissen, was wir in der Media empfehlen würden - auch wenn wir nur in der Kreation involviert waren», sagt Melanie Hasler, Director Digital & Media. Heute ist klar: Es geht nicht mehr ohne. Denn gute Kommunikation funktioniert nur, wenn Kreation und Media gemeinsam denken - von Anfang an.

Im Idealfall sitzen alle beim Kick-off mit am Tisch. «Wir planen integriert - auf Basis der KPIs, die der Kunde setzt», erklärt Hasler. Ob Probefahrten, Leads oder Awareness-Ziele: Media entscheidet, auf welchen Kanälen gespielt wird. Und die



Kreation muss dafür liefern – kurz, klar, messbar. «Wir sind manchmal der Party-pooper», sagt Hasler augenzwinkernd. Denn Storytelling ist schön – aber wenn die Botschaft nicht in drei Sekunden sitzt, ist sie im Feed schon wieder weg.

### Zwischen Performance und Marke

TBWA\360 bringt die analytische Brille in die Agentur. Planung, Optimierung, Dashboards – alles wird ausgewertet, alles ist messbar. Doch was kurzfristig wirkt, zahlt nicht automatisch auf langfristige Markenstärke ein. Deshalb, so Hasler, sei es entscheidend, Media nicht nur als Distributionskanal zu verstehen, sondern als strategische Kraft. Das bedeute auch, mit der Kreation zu diskutieren – nicht nur um Formate, sondern um Wirkungslogiken.

So entsteht ein Dialog, der beide Seiten fordert. Denn wo Media performance-getrieben ist, muss Kreation beweisen, dass sie in diesem Umfeld bestehen kann – ohne an Substanz zu verlieren. Dass das gelingt, zeigen erste Projekte. Aber es bleibt ein Lernprozess.

### Ein Kulturwandel mit Hürden

Agenturen waren traditionell stark in der Konzeption. In der Umsetzung – und besonders in der schnellen – taten sie sich oft schwer. Zu viele Schnittstellen, zu lange Wege. Mit TBWA\360 und ViDo will TBWA diese Dynamik durchbrechen. Was intern wie eine logische Ergänzung klingt, ist in Wirklichkeit ein Kulturwandel.

TBWA\Zürich-CEO Matthias Kiess sagt, dass Agenturen sich grundlegend neu erfinden müssten. Steigende Preise, der Trend zum Inhousing und die KI-Revolution veränderten das Spielfeld rasant. Entscheidend sei, ob Agenturen in der Lage seien, ihre Leistungen schneller, effizienter und wirksamer zu erbringen. Vor allem müsse Kreativität wieder als zentraler Erfolgsfaktor begriffen und anerkannt werden. Die kulturelle Kluft zwischen Performance und Markenführung, zwischen Prozessdruck und Kreativanspruch sei noch nicht überwunden – aber sie sei überwindbar.

Und hier liegt der Knackpunkt. Denn so sehr Agenturen heute integrieren, professionalisieren und skalieren – ohne



*Stefanie Bollag Bereiter und Melanie Hasler verzahnen Media und Bewegtbildproduktion enger mit Kreation und Strategie.*

## «Ohne Mut und Haltung bleibt gute Werbung ein Zufall.»

Mut und Haltung bleibt gute Werbung ein Zufall. Dass TBWA diesen Weg geht, ist nicht selbstverständlich. Dass er gelingt, ist nicht garantiert. Aber es ist der einzig richtige Versuch. Das zeigen auch die persönlichen Aussagen von Melanie Hasler und Stefanie Bollag Bereiter. Beide stehen nicht nur fachlich für ihre Bereiche – Media und Bewegtbild –, sondern verkörpern auch den Wandel, der sich in den Strukturen abzeichnet. Hasler hat als Director Digital & Media den Aufbau von TBWA\360 wesentlich mitgestaltet. Ihre Stärke liegt nicht nur in Analyse und Planung, sondern auch in der Fähigkeit, Komplexität herunterzubrechen und in Zusammenarbeit zu übersetzen: «Ich arbeite extrem gern im Team und mit verschiedenen Menschen – bei TBWA funktioniert das auf eine besondere Art, weil alle mit Herzblut dabei sind.»

Stefanie Bollag Bereiter wiederum verantwortet als Produzentin bei ViDo eine operative Welt, die viel mehr ist als Koordination. Es geht um das richtige Timing, die richtigen Leute, die richtigen Entscheidungen – oft unter Druck. Ihr Talent zeigt sich nicht nur in der souveränen Planung, sondern auch im Umgang mit Unsicherheiten: «Ich habe gelernt, dass man nicht immer sofort reagieren muss. Viele Probleme lösen sich von selbst – manchmal hilft es, ruhig zu bleiben und abzuwarten, wie sich etwas entwickelt.» Beide tragen diesen Wandel als Pionierinnen in der Agentur – als Persönlichkeiten, denen man diesen Move zutraut. Ihre Verdienste liegen nicht nur in der Kompetenz, sondern auch im Charakter. Sie schaffen Nähe, nehmen Verantwortung, navigieren durch neue Strukturen und beweisen: Veränderung ist nicht nur eine Frage der Organisation, sondern auch des Vertrauens.

### Fazit

Mit TBWA\360 und ViDo positioniert sich TBWA\Zürich zukunftsfähig – näher am Kunden, fokussierter in der Umsetzung und wirksamer im Prozess. Der Umbau ist kein einfacher. Er verlangt mehr als neue Tools: ein neues Verständnis von Zusammenarbeit, Tempo und Verantwortung. Dass das gelingt, ist nicht zuletzt eine Frage der Kultur. Und des Willens, Kreativität als Wert neu zu behaupten – im Spannungsfeld von Effizienz und Exzellenz.

Dallmayr

# Beste Kaffee. Spürbar guter Service.

EXKLUSIV FÜR B2B

Dallmayr  
zwei Wochen  
gratis testen

AB 50 MITARBEITENDEN



Dallmayr – Ihr Partner für massgeschneiderten und nachhaltige Genussmomente im Büro. Als Kaffeeröster mit Tradition bieten wir besten Kaffee, moderne Automaten und zuverlässigen Service. Alles aus einer Hand.

[www.dallmayr.ch](http://www.dallmayr.ch) [coffee@dallmayr.ch](mailto:coffee@dallmayr.ch)



**Dallmayr**

VENDING & OFFICE

# Post Advertising: Einen präzisen Schritt voraus

Der Werbebereich der Schweizerischen Post lanciert Cross-Moments-Advertising – um dann zu werben, wenn die Aufmerksamkeit der Kundinnen am grössten ist. Diese zielgenaue Ausspielung und Ansprache im richtigen Moment gelingt Post Advertising dank der Kombination ihrer exklusiven Touchpoints mit hochwertigen Daten. Damit sind die Werbespezialisten ihrer Konkurrenz genau einen präzisen Schritt voraus.

Von **Anna Kohler**

In den letzten Jahren hat Post Advertising ein einmaliges Werbeinventar aufgebaut. Zum traditionellen, analogen Kerngeschäft Direct Marketing kam mit dem Erwerb von Livesystems das neue digitale Geschäft Digital out of Home hinzu. Ob im öffentlichen Raum, an Tankstellen, in Parkhäusern, den Filialen der Post oder im ÖV – mit 13'000 Screens erreicht Post Advertising die Zielgruppen seither nicht nur zu Hause, sondern auch unterwegs. Mittlerweile gehören auch Display Advertising, E-Mail-Marketing und In-App-Marketing auf den posteigenen Apps Profital, Bring! und PostCard Creator zum Angebot an Kanälen und Touchpoints von Post Advertising. Zu den unbestrittenen Stärken dieses exklusiven Inventars gehört die Möglichkeit, der hochflexiblen geografischen Ausspielung. Werbetreibende können ihre

Botschaften ebenso lokal wie sprachregional und schweizweit platzieren.

Bisher wenig beachtet wurde jedoch der Zeitpunkt, in dem die Werbebotschaften die Zielgruppen von Post Advertising erreichen. In aller Regel sind dies Augenblicke voller Aufmerksamkeit und wenig Ablenkung: So sitzt die Empfängerin eines Mailings am Küchentisch und widmet sich der Post, die sie eben aus dem Briefkasten geholt hat. Der

## «Post Advertising platziert Werbebotschaften mitten ins Leben der Konsumentinnen und Konsumenten.»

Blick eines Autofahrers wird beim Tanzen von der Bewegung auf dem Livesystems-Screen angezogen und auch die Pendler im Postauto schauen während der Fahrt zur Arbeit immer wieder auf die montierten Bildschirme. Oder

anders gesagt: Post Advertising platziert Werbebotschaften mitten ins Leben der Konsumenten.

### **Daten bringen Relevanz**

Um die Wirkung ihrer Kanäle zu verstärken und bei den Zielgruppen im richtigen Moment für sie relevante Inhalte zu platzieren, setzt Post Advertising auf ein eigenes Datenuniversum und effiziente Analysemethoden. Dazu gehören nebst Analysen der Bestandskundschaft auch das Zielgruppen-Targeting (datenbasiert mittels Lookalike oder standardisiert mit Hilfe von Merkmalen oder Affinitäten) und die Ermittlung der Performance.

Tatsächlich verfügt Post Advertising über ein Universum erstklassiger Daten. Dabei handelt es sich um First-Party-Daten, die mit der Zustimmung der Kundinnen erhoben wurden. Solche sind in der angebrochenen Post-Cookie-Ära besonders wertvoll, weil sie nicht nur den Bestimmungen des Datenschutzes entsprechen, sondern



auch konkret geäusserte Werbewünsche abbilden. Bei der Gewinnung dieser Daten kommt Post Advertising das Vertrauen entgegen, das die Schweizerische Post in der Bevölkerung seit jeher genießt. Tatsächlich haben die Sicherheit und der Schutz von Kundendaten bei der Post höchste Priorität. Das Unternehmen ist ISO-207001:2013-zertifiziert und für ihre Daten- und Analyselösungen haben die Spezialisten der Post zudem das Data Fairness Label erhalten. Damit werden Organisationen ausgezeichnet, die sich für den transparenten und verantwortungsvollen Umgang bei der Bearbeitung und Analyse grosser Datenmengen verpflichten.

### Der Moment als Schlüssel zur Wirkung

Mit der orchestrierten Kombination aufmerksamkeitsstarker, analoger und digitaler Kanäle und datengestützter Informationen gelingt es Post Advertising optimal, Botschaft, Zielgruppe, Kanal und Zeitpunkt aufeinander abzustimmen und einzigartige Werbemomente zu schaffen.

Cross-Moments-Advertising, wie Post Advertising diesen neuen Ansatz nennt, fokussiert auf den entscheidenden Moment, um eine maximale Werbewirkung zu erzielen: Auffallen, Emotionen auslösen oder gleich direkt zum Kaufentscheid führen. Vor allem aber bedeutet Cross-Moments-Advertising die entschiedene Abkehr von Reichweitedenken und Informationsüberflutung der Konsumentinnen nach dem Prinzip «Spray and Pray». Stattdessen setzt Cross-Moments-Advertising auf Qualität und Präzision.

### Werbung für Cross-Moments-Advertising

Um Cross-Moments-Advertising bzw. die smarte und effiziente Art des Werbens unter Marketing- und Kommunikations-

**«TBWA Zürich hat für Post Advertising eine mehrstufige Kampagne entworfen – spielerisch, einprägsam und mit klarer Botschaft.»**

## Wie erreichen Sie Ihre Zielgruppe, ohne Ihr Budget zu sprengen?

A

**Make the logo bigger.**

B

**Free hugs.**

C

**Cross-Moments-Advertising.**

Antwort C. Unsere Kombination aus aufmerksamkeitsstarken Werbekanälen und datengetriebenen Kampagnenansätzen schafft wirkungsvolles **Cross-Moments-Advertising**, wie es nur das Ökosystem von Post Advertising leisten kann.

**Post Advertising.** Werbung, die ankommt.  
post.ch/advertising

In Zusammenarbeit mit unseren Werbespezialistinnen:



## Wohin schauen Sie, wenn Sie in der Postfiliale sind?

A



B



C



Antwort C. Erreichen Sie Ihre Zielgruppe mit Werbekanälen, die beachtet werden. Das ist **Cross-Moments-Advertising**, das einzigartige Ökosystem von Post Advertising.

**Post Advertising.** Werbung, die ankommt.  
post.ch/advertising

In Zusammenarbeit mit unseren Werbespezialistinnen:



profis bekannt zu machen, hat TBWA Zürich für Post Advertising eine mehrstufige Kampagne entworfen – spielerisch, einprägsam und mit klarer Botschaft. Sie folgt der kreativen Idee eines Quiz und stellt in der ersten Phase eine Frage zur Werbe- und Mediaplanung.

Richtig unter den drei möglichen Antworten ist (selbstverständlich) die Lösung, welche die Vorteile von Cross-Moments-Advertising zeigt. In der zweiten Phase arbeitet die Kampagne die Angebote von Cross-Moments-Advertising heraus und macht sie mit Fotografien erlebbar. So geht der Darstellung eines Tankstellenscreens die Frage voraus, wo man denn während des Tankens hinschaut. Die Antwort ergibt sich aus einer Multiple-Choice von Fotos. In der dritten Phase zeigt Post Advertising schliesslich am konkreten Beispiel, wie das Ganze in der Praxis funktioniert.

NACHGEFRAGT

## «Es ist höchste Zeit für relevante Werbung»

*Oliver Egger, Geschäftsführer von Post Advertising, über einzigartige Werbemomente mit Cross-Moments-Advertising, das exklusive Werbe-Ökosystem und die hochwertigen Daten der Schweizerischen Post.*

**M&K Herr Egger, warum richtet sich Post Advertising strategisch neu aus?**

**OLIVER EGGER** Alle Werbeanbieter – und damit die Werbetreibenden – stehen heute vor der gleichen Herausforderung: Sie müssen die Aufmerksamkeit der Kundinnen und Kunden gewinnen – und das in einer Werbewelt, die zunehmend von Botschaften überflutet wird. Zudem werden die Third-Party-Cookies als Basis des Online-Marketings verschwinden. Das bedeutet: Werbung kann nicht mehr breit und nach dem Prinzip Zufall gestreut werden. Es ist höchste Zeit für eine neue, relevantere Art der Werbung.

*Wie sieht denn diese relevante Werbung von Post Advertising aus?*

Gefragt sind heute Strategien, mit denen Sie Ihre Zielgruppen präzise und effizient erreichen. Das heisst in einem Moment, in dem sie offen und empfänglich für Werbebotschaften sind. Mit Cross-Moments-Advertising schaffen wir genau solche aufmerksamkeitsstarken Momente und betonen damit, was Post Advertising im Markt einzigartig macht. Dafür verbinden wir die Qualität unseres



*Oliver Egger, Geschäftsführer von Post Advertising.*

umfassenden digitalen und analogen Werbeinventars mit den hochwertigen proprietären Daten der Post.

*Was heisst das konkret?*

Grundvoraussetzung für den Werbeerfolg ist und bleibt die Aufmerksamkeit der Konsumentinnen und Konsumenten. Hier kommt die Stärke unseres Post-Ökosystems ins Spiel, mit dem wir unseren Kunden online, offline und crossmedial exklusive Platzierungen bieten – etwa im Öffentlichen Verkehr, auf öffentlichen Plätzen, an Tankstellen, in Postfilialen, im Briefkasten, aber auch innerhalb der reichweitenstarken digitalen Umfeld der Post und ihrer Partner. Mit diesem Cross-Moments-Advertising finden unsere Expertinnen und Experten für jede Kampagne die richtigen Kanäle.

*Sie haben auch von den hochwertigen Daten der Post gesprochen ...*

Genau, denn unser Öko-

system allein reicht nicht aus, um die Menschen mit Werbebotschaften zu erreichen, die sie ansprechen, berühren und eine Handlung auslösen. Dafür müssen diese relevant sein. Dank unseren hochwertigen Daten können wir unsere einzigartigen Touchpoints mit einer zielgenauen Ausspielung und Ansprache kombinieren. Dabei stützen wir uns auf First-Party-Daten, die wir datenschutzkonform mit der Zustimmung unserer Zielgruppen erhalten haben. So gelingt es uns optimal, Botschaft, Zielgruppe, Kanal und Zeitpunkt für den perfekten Moment aufeinander abzustimmen.

*Wie wird Werbung in fünf Jahren aussehen?*

Ich bin überzeugt, dass sich die Entwicklung hin zu mehr Qualität weiter verstärken wird. Damit meine ich Präzision statt Masse und Effizienz statt Zufall.

Dank der rasanten Fortschritte in Künstlicher Intelligenz und Datenanalyse wird Werbung, insbesondere im digitalen Raum, noch gezielter auf einzelne Personen zugeschnitten werden können. Gleichzeitig wird auch die Offline-Werbung ihren Stellenwert behalten und insbesondere die Aussenwerbung an Bedeutung gewinnen. Durch die zunehmende Digitalisierung dieser Kanäle wird es auch hier möglich, kontextabhängige Inhalte auszuspielen. Damit rücken wir in Richtung eines echten Cross-Moments-Advertisings, bei dem es entscheidend sein wird, alle Kanäle so zu orchestrieren, dass die Kundinnen und Kunden im richtigen Moment, über den passenden Kanal und mit der relevanten Botschaft angesprochen werden. Wer das beherrscht, wird künftig die Nase vorn haben.

# Superpower im Marketing

**Nachhaltigkeit hat einen schweren Stand in Zeiten von «Drill Baby drill». Aber Marketing hat Macht: Statt Verzicht und Verlust sollten Begeisterung und persönliche Vorteile im Fokus stehen, sagen die Autorinnen Birgit Berthold-Kremser, Stefanie Kuhnhen und Franziska Mozart in ihrem neuen Buch «Superpower Sustainable Marketing». m&k wollte Details wissen.**

Von **Julia Gundelach**



**M&K** Sie haben sich für Ihr neues Buch «Superpower Sustainable Marketing» intensiv mit Nachhaltigkeit und Marketing beschäftigt. Passen die Begriffe überhaupt zusammen?

**FRANZISKA MOZART** Erfreulicherweise erkennen immer mehr Chief Marketing Officer die Relevanz des Themas. Ein Beispiel ist der neue TV-Spot der Deutschen Telekom, der den Klimawandel eindrucksvoll spürbar macht. Wenn auch mit einem Angst-Narrativ. Stärker wäre es zwar, Menschen durch positive Narrative zu empowern, doch immerhin zeigt das, dass selbst ein so grosser Konzern heute Nachhaltigkeit in seine Kommunikation integrieren will und kann. Kampagnen wie diese sind deutliche Hinweise dafür, dass das Thema immer zentraler wird. Hoffen wir, dass es nicht nur eine Kampagne ist, sondern echte Haltung dahintersteht.

**STEFANIE KUHNHEN** Im Marketing liegt der Fokus zu oft auf dem «Promotion-P» – also auf Werbung und Kommunikation. Doch wir könnten alle vier P's des Marketing-Mixes (Product, Price, Place, Promotion) für mehr Nachhaltigkeit nutzen. Viele unterschätzen diese enorme Gestaltungskraft. Das wollen wir mit unserem Buch ändern.

*Es heisst, um Nachhaltigkeit authentisch zu kommunizieren, muss sie Teil der Unternehmens- oder Marken-DNA sein. Wie gelingt das?*

**KUHNHEN** Es reicht nicht aus, Nachhaltigkeit nur in das eigene Werteversprechen hineinzuschreiben. Sie muss glaubwürdig in jeden Bereich des Unternehmens integriert und übersetzt werden. Das ist tiefgreifend. Marken haben die Chance, Märkte und Narrative zu gestalten – und die Macht, diesen Einfluss zu nutzen. Vor allem aber machen sie sich selbst in einer immer brüchigeren, nicht-linearen Welt widerstands- und zukunftsfähiger.

**BIRGIT BERTHOLD-KREMSER** Nachhaltigkeit ist kein kurzzeitiger Trend und keine Kampagne. Es muss ein tief verankerter, strategischer Ansatz sein, der von innen wächst. Das erfordert einen langen Prozess, bei dem alle Stake-



## **«Wer im Marketing arbeitet, hat Macht über Denkweisen und Handlungen der Zielgruppen.»**

holder eingebunden werden. Er muss Top-down angestossen werden und sich dann Bottom-up verbreiten.

**Mozart** Es geht auch um die persönlichen Überzeugungen dahinter, sonst kann Nachhaltigkeit nicht authentisch gelebt werden.

*Was ist das Hauptproblem im Marketing, wenn es um Nachhaltigkeit geht?*

**BERTHOLD-KREMSER** Das grösste Problem ist das Festhalten an «Business

as Usual» und das Unterschätzen des eigenen Einflussbereiches. Was die Welt jetzt braucht, ist ein Paradigmenwechsel – wir müssen die Narrative verändern. Und wer kann das? Na, wir im Marketing. Wir haben die Superkräfte bereits. Wir haben eine einzigartige Brückenfunktion zwischen Produktion und Konsum als auch zwischen Gesellschaft und Wirtschaft. Marken bzw. Unternehmen sind die letzte Bastion des Vertrauens und

## Die Autorinnen

**Birgit Berthold-Kremser** ist Chief Marketing Officer und Sustainability Executive und revitalisierte erfolgreich globale Premium-Brands wie Siemens, Swarovski und die Omnichannel-Retailer-Gruppe Peek&Cloppenburg. **Stefanie Kuhnhen** ist Chief Strategy Officer bei Serviceplan und prägte Marken wie IKEA und EDEKA über Jahrzehnte. Die freie Journalistin **Franziska Mozart** berichtet seit vielen Jahren über die Marketing- und Medien-Branche. Sie betreibt einen Newsletter zum Thema Green Marketing.

müssen sich endlich fragen, wie sie einen Perspektivwechsel in ihr Team und ihren Einflussbereich bringen können. Nachhaltige Ziele gehören in die allgemeinen Unternehmensziele und sollen auch in den Marketing-Abteilungen fix integriert werden. Ein Beispiel: Im Marketing feiern wir eine dreiprozentige Rücklaufquote bei Print-Mailings – aber was ist mit den 97 Prozent, die ungelesen im Müll landen? Es bedarf einer ganzheitlichen Betrachtung im Marketing, die Nachhaltigkeit in KPIs übersetzt, um messbar und normal zu werden.

**KUHNHEN** Im Moment denken viele Marketer nach wie vor nur in den Dimensionen von Verkäufen. Wir müssen aber das gesamte Produktleben berücksichtigen: von der Kaufphase über die Nutzungsphase bis hin zur End-of-Life-Phase. Es geht nicht mehr nur darum, möglichst viel zu verkaufen, sondern auch darum, neue Nutzungsmodelle zu schaffen, Produkte in den Kreislauf zu bringen und wieder neu zu verkaufen. In unserem neuen Modell greifen daher alle neuen KPIs Kauf, Nutzung und

End-of-Life-Phase auf. Ausserdem geht es darum, mit möglichst wenig Ressourcen möglichst viel zu erreichen, Und auch: weniger zu konsumieren – das ist natürlich das heikelste Thema im Marketing.

*Weniger konsumieren, mehr reparieren: Das heisst ja auch weniger verkaufen – also weniger Umsatz. Widerspricht das nicht dem, was Marketing will?*

**KUHNHEN** Zunächst einmal zum Konkreten: Statt Verkauf können neue Erlöse über Service- und Nutzungsmodelle generiert werden. Zum Allgemeinen: Natürlich gehören Nachhaltigkeit und Marketing zusammen. Nachhaltigkeit ist aus dem Fokus gerückt, weil es viele andere drängende Probleme gibt. Wir müssen aber dranbleiben, denn das Thema wird nicht weggehen! Schon jetzt sehen wir bei vielen Unternehmen, vor allem bei jenen aus der Lebensmittelbranche oder anderen naturnahen Firmen, dass die Risiken, die die Klimakrise für sie mit sich bringt, heute schon deutlich spürbar werden. Es verändert sich viel auf Produkt- und Rohstoffseite. Es wird alle treffen – die Natur erbringt über 50 Prozent Dienstleistungen für Unternehmen! Dazu kommt, dass viele Unternehmen nach der Corporate Sustainability Due Diligence Directive verpflichtet sind, eine Klima-Risikoanalyse zu machen. Und jedes Unternehmen, das diese macht, findet schon jetzt Klimarisiken, die es direkt betreffen.

**BERTHOLD-KREMSER** Nachhaltigkeit hat eine langfristige Chance. Wir haben vier «Prints» definiert, bei denen Unternehmen ihren Einfluss nutzen können: Neben dem «Footprint», also den Schaden den wir mit CO<sub>2</sub>-Emissionen anrichten, haben sie einen «Handprint», also den positiven Impact, den sie schaffen. Der «Heartprint» hingegen ist Teil eines veränderten Narrativs, das ökologische

Nachhaltigkeit mit positiven Geschichten aufwertet. Statt Angst und Schrecken wirken Optimismus und Selbstwirksamkeit wesentlich stärker. Ziel des Heartprints ist es, noch mehr Menschen dafür zu gewinnen, Nachhaltigkeit zu ihrer Herzensangelegenheit zu machen. Und schliesslich der «Brainprint» – der Einfluss auf das Denken der Menschen. Marketing ist in der Lage Weltanschauungen, Lebensstile und Verhalten zu beeinflussen – die Pop-Culture zu prägen. Ein Blick in die Vergangenheit zeigt, wie stark ein Brainprint wirken kann – so hat es Marketing geschafft, dass Rauchen cool erschien und dass wir glaubten, ein Heiratsantrag sei nicht ohne Diamantring möglich. Warum sollten wir nicht auch Nachhaltigkeit zur Norm machen können? Wir müssen nur den Mut zur Veränderung haben.

*Wie sehr wollen es die CMOs denn? Und was hält einige noch ab?*

**MOZART** Privat wollen sie es sehr, aber für ihre «Sphere of Influence», haben sie oft wenig Bewusstsein. Schuld sind übrigens meistens die anderen: Oft heisst es, CFO, CEO oder das Team zieht nicht mit, doch wir sagen: Jeder kann etwas verändern! Wer im Marketing arbeitet, hat Macht über Denkweisen und Handlungen der Zielgruppen und über die eigenen Prozesse. Marketeers können die Welt verbessern.

**«Wir brauchen Marketing, das nicht der Problemverursacher ist. Sondern die Lösung.»**

*Wie kann es gelingen, die bestehenden Hürden zu überwinden?*

**BERTHOLD-KREMSER** Es ist entscheidend, im Unternehmen mit Pilotprojekten zu überzeugen, Alliierte zu finden und in der Sprache der KPIs zu sprechen. Nachhaltigkeit ist ein Wachstumstreiber. Denn es geht um Effizienz und neue Wachstumsfelder, und das kommt auch dem CFO bzw. dem ganzen Unternehmen zugute! Wichtig

ist, das immer gemeinsam zu tun. Es handelt sich um eine Transformation, und dafür braucht es einen gemeinsamen Perspektivenwechsel und das Mitnehmen aller Beteiligten. Wenn man sich nur auf diejenigen konzentriert, die alles so weitermachen möchten wie bisher, wird man selbst nichts verändern. Man muss sich Menschen suchen, die den Weg mitgehen.

**KUHNHEN** Nachhaltigkeit ist eine Chance für das Marketing, und das muss klar werden. Es ist ein Innovationsmotor. Nachhaltige Zukunftstechnologien sind globale Wachstumsmärkte, in die wir unbedingt einsteigen müssen. Profitabilität und ökologische Verantwortung sind keine Gegensätze mehr. Es geht darum, sich mit dem gesamten Unternehmen zukunftsfähig zu machen. Wir appellieren an jede und jeden CMO persönlich, selbstbewusst zu sein, sich den Superheldenmantel anzuziehen und zu sagen: Ich bin die- oder derjenige, die die Märkte gestaltet.

*Welche neuen Unternehmensziele und KPIs rücken damit jetzt in den Fokus?*

**BERTHOLD-KREMSER** Wir haben Leitfragen rund um die 4Ps des Marketing-Mix-Modells entwickelt, die dabei helfen, neue KPIs zu definieren. Wie viel Prozent der Produkte sind modular, reparierbar oder recycelbar? Wie lang ist die Lebensdauer? Wie flexibel ist die Preisgestaltung in Reaktion auf Schwankungen in der Produktionsverfügbarkeit, wie viele zertifizierte Betriebswege gibt es, und viele mehr. Am Ende können wir nur gemeinsam zu Superhelden werden und fordern deshalb auf unserer Webseite marketing-superpower.com alle dazu auf, zu sagen, was er oder sie verändern möchte, Erfahrungen zu teilen, und gemeinsam neue KPIs zu entwickeln. Wir müssen es nicht alleine schaffen.

**MOZART** Die grosse Frage ist, wie wir

Erfolg im Marketing und in Unternehmen definieren – bislang war das vor allem Wachstum. Es braucht in Zeiten wie diesen aber andere Erfolgsfaktoren.

*Wie können Marketingverantwortliche ganz konkret loslegen – was kann jeder und jede morgen tun?*

**KUHNHEN** Wir haben in unserem Buch einen Strategy for Action-Ansatz entwickelt, der in vier Schritten zeigt, wie man unser Modell ganz leicht in die Praxis umsetzen kann. Grundsätzlich steht eine ganz einfache Frage am Anfang: Bei allem was du morgen tust, frag dich, ob das auch «in grün» möglich ist. Du planst eine Filmproduktion? Setze sie in grün um! Du gibst eine Mediabuchung in Auftrag? Mach es in grün! Welches Produkt kannst du morgen launchen?

Ein grünes! Das Tolle ist ja, dass in der Marketinglieferkette schon so vieles vorhanden ist, wir müssen es nur nutzen.

**MOZART** Den grössten Impact hat es, wenn das Marketing andere Menschen dazu bewegen kann, Dinge anders zu tun, anders zu glauben und eine andere Normalität zu leben. Das klappt unter anderem durch die Bilder, die wie in der Werbung sehen: Wie bewegen sich die Menschen dort fort? Steigen sie automatisch ins Auto oder fahren sie Fahrrad oder Zug? Haben sie Solarpaneele auf den Dächern? Damit verändern wir, was wir als normal betrachten.

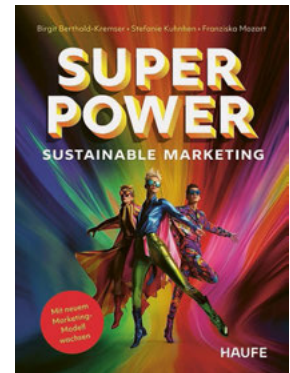
*Tue Gutes und rede darüber – Gilt das auch für das Thema Nachhaltigkeit?*

**KUHNHEN** Unternehmen halten sich bedeckt – Stichwort Greenhushing: die Angst, etwas falsch zu machen. Das basiert auf dem Learning, zuerst wirklich substantielle Veränderungen in Produkt und Geschäftsmodell vollziehen zu müssen. Doch es geht ja darum, Begeisterung für Nachhaltigkeit und den damit verbundenen neuen Lebensstil zu wecken – für neue

## «Super Power Sustainable Marketing»

Warum sollten wir an einem alten Marketingsystem festhalten, wenn wir heute eine neue, bessere Lösung kennen?

Das Buch ist eine Einladung, die Superkräfte des Marketings neu zu entfesseln und das Fundament für die Zukunft zu legen.



Möglichkeiten, Chancen, Produkte und Alternativen – und diese positiv zu konnotieren. Je weiter man im Funnel nach unten kommt, desto konkreter sollte man werden. Wichtig ist: Statt Verzicht und Verlust sollten Freude und die persönlichen Vorteile im Mittelpunkt stehen. Das Marketing braucht ein System-Update: Wir arbeiten mit Modellen aus den 60er-Jahren. Die müssen wir erneuern – mit neuen Leitfragen, neuen KPIs, einer neuen Art zu führen und Menschen zu begeistern. So weiterzumachen wie bisher ist keine Option. Nur, wenn wir Marketing weiterentwickeln, können wir Wirtschaft, Menschen und Natur in Einklang bringen. Und das möchten wir auch mit unserem Buch: Wir wollen keinen Spiegel-Bestseller – sondern es schaffen, das Thema in die Unternehmen, in die Lehre und in die Praxis zu bringen. Damit wir gemeinsam ein systemisch neues Marketing kreieren. Ein Marketing, das nicht der Problemverursacher ist. Sondern die Lösung.

# Mehr Mut zur Macht

Offen nach «Macht» streben? Klingt erst einmal befremdlich, denn bis dato habe ich Macht offenbar mit etwas Schlechtem assoziiert. Aber wieso denn eigentlich?

Von **Aissu Diallo**

**I**m März 2024 hatte ich die Ehre, im Rahmen des Women in Leadership Projekts der Hamburger Fotografin und Künstlerin Tine Lipski als eine von neunundzwanzig Frauen porträtiert und interviewt zu werden. Neben der künstlerischen Umsetzung beeindruckte mich damals vor allem Tines Auswahl an Frauen, deren verschiedenste Karrierewege spannende und diverse Perspektiven auf das Thema Frauen in Führungspositionen boten. Dabei stach die Aussage von Tatjana Trömer-Gelbe, geschäftsführende Gesellschafterin der Tüfa-Team GmbH und geschäftsführende Gesellschafterin bei Gelbe + Kollegen GbR, besonders hervor: «Meine ganz persönliche Botschaft: Habt Mut zur Macht!»

Meine erste Reaktion auf diese Aussage war Unbehagen. Offen nach «Macht» streben? Das fand ich erstmal befremdlich, denn bis dato hatte ich Macht offenbar mit etwas Schlechtem assoziiert. Aber wieso denn eigentlich? Macht an sich ist weder gut noch böse. Sie ist ein Werkzeug, ein Hebel zur Gestaltung. Das Problem ist also nicht die Macht selbst, sondern, wie wir sie definieren.

## Macht: Seit jeher eine männliche Domäne

Laut Duden bedeutet Macht die «Gesamtheit der Mittel und Kräfte, die jemandem oder einer Sache ändern gegenüber zur Verfügung stehen». Klingt

erstmal neutral, aber so einfach ist es dann doch wieder nicht. Denn Macht ist kein Naturgesetz. Sie ist historisch gewachsen, sozial konstruiert, kulturell geprägt und seit jeher eine männliche Domäne.

Jahrtausendlang waren es Männer, die Königreiche regierten, Kriege führten, Unternehmen leiteten und Gesetze erliessen. Nicht ohne Konsequenzen: «The characteristics associated with power - assertiveness, competitiveness, rationality - are traits our culture has historically aligned with masculinity» erläutert die Amerikanische Soziologin Rosabeth Moss Kanter und zeigt damit auf, dass die Art, wie wir über Macht denken, eng mit maskulinen Idealen und Eigenschaften verknüpft ist. Natürlich sind das genau die Eigenschaften, die weiblich sozialisierten Menschen abgesprochen oder aberzogen werden. Durchsetzungsstärke, Rationalität, Dominanz - all das gilt als männlich konnotiert.

Aber nicht nur das. Studien zeigen, dass Frauen im beruflichen Kontext vor allem dann als sympathisch bewertet werden, wenn sie sich so verhalten, wie es weiblichen Stereotypen entspricht, dann wiederum aber nicht als kompetente Führungskräfte wahrgenommen werden. Wenn sie sich hingegen durchsetzungsstark und zielstrebig zeigen, werden sie respektiert, aber nicht als sympathisch bewertet. Frauen in Führungspositionen müssen sich also entscheiden, ob sie lieber gemocht oder respektiert werden. Wenn sie offen nach



## Zur Autorin

Aissu Diallo ist Executive Director Digital Excellence bei der Düsseldorfer Kreativagentur Butter. Nebenher engagiert sie sich als Chairwoman des GWA Young Board.

Einfluss streben, ist das Ergebnis klar. In my humble opinion: Belastend und unnötig.

## Einfluss: ein weniger belastetes Wort für Macht

Eins ist mir inzwischen klar: Um wirklich etwas zu verändern und neue Tische zu bauen, braucht es Einfluss - und Einfluss ist nur ein weniger vorbelastetes Wort für Macht. Wir müssen Macht also neu denken, von der Assoziation zu «Machtmissbrauch» und «Herrschaft über andere» entkoppeln und vor allem in Verbindung mit Frauen positiver aufladen.

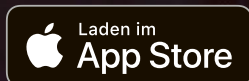


# **NEWS, ABER DEEP.**

**JETZT APP DOWNLOADEN**



Google Play ist eine Marke  
von Google LLC.



App Store® und Apple logo®  
sind Marken von Apple Inc.

**watson**

# Brand Loyalty – Mythos oder Macht?

Warum wir an Markentreue glauben wollen – und was wirklich dahinter steckt.



## BRAND LOYALTY

**Warum wir uns an diesen Begriff klammern**

# 1

**Finanzielle Hoffnung**

Retention klingt günstiger – wird aber selten sauber berechnet.

# 2

**Emotionale Sehnsucht**

Marketer wollen geliebt werden – nicht nur genutzt.

# 3

**Messbare KPI-Welt**

NPS, Wiederkaufsraten und Loyalty Scores liefern Zahlen – aber nicht immer echten Impact.

# 4

**Budget-Rechtfertigung**

CRM- und Loyalty-Programme brauchen ein «Warum».

Von Prof. Johanna Gollnhofer

**K**undenbindung ist günstiger als Kundenakquise – das ist eine der meistzitierten Binsenweisheiten im Marketing. Fünfmal günstiger, heisst es oft. Eine Zahl, die ursprünglich aus dem Harvard Business Review stammt, inzwischen weltweit zirkuliert – und selten hinterfragt wird. Als Wissenschaftlerin lässt mich diese Zahl jedoch nicht los: Kann Akquise wirklich immer fünfmal teurer sein? Über alle Branchen hinweg? In einem Marktumfeld, das heute digitaler, fragmentierter und schnelllebiger ist als je zuvor? Die zugrunde liegende Studie stammt aus dem Jahr 1990. Ein anderes Zeitalter – lange vor Algorithmen, App-Ökosystemen und KI-gestütztem Retargeting. Schon Byron Sharp hat in «How Brands Grow» den romantischen Glauben an Brand Loyalty erschüttert. Seine These: Marken wachsen nicht durch loyale Heavy User, sondern durch viele Gelegenheitskäufer. Nicht Treue, sondern Reichweite entscheidet.

**Ist lebenslange Brand Loyalty überhaupt noch zeitgemäss?**

In einer Welt, in der Jobwechsel alle zwei Jahre zur Norm werden, Beziehungen über Swipe-Apps entstehen und Wohnorte flexibel gewählt werden – ist es da realistisch, auf lebenslange Markenbindung zu setzen? Was oft übersehen wird: Brand Loyalty ist kein rationaler Vertrag. Sie ist ein emotionales Commitment. Und

**Zur Autorin**

Prof. Dr. Johanna Gollnhofer ist assoziierte Professorin für Marketing und eine der Co-Leiterinnen des Instituts für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen (IMC-HSG).

dieses entsteht nicht durch Stempelkarten oder Bonuspunkte – sondern durch Zugehörigkeit, Identifikation und soziale Resonanz.

Markentreue ist nicht tot – aber sie ist anders, als viele denken. Sie ist nicht käuflich, nicht planbar, nicht garantiert. Und sie ist sicher keine universelle KPI. Aber sie ist möglich – dort, wo Marken Relevanz schaffen, Vertrauen aufbauen und echte Beziehungen pflegen.

Vielleicht sollten wir aufhören, nach ewiger Treue zu suchen. Und stattdessen anfangen, Momente echter Verbindung zu schaffen – auch wenn es sich hier oftmals wahrscheinlich nur um Micro-Momente handelt.

Entdecken Sie Werbebeispiele, die ins Auge stechen – und im Kopf bleiben. Unter **#caughtmyeye** zeigen wir Highlights, die wir mit unseren Kundinnen und Kunden umgesetzt oder uns einfach inspiriert haben.

Ob Direct Mailing, Digital Out of Home oder digital-only – wir wissen, was wirkt.

**1. GalloSuisse: Ei Love Ei! Das Schweizer Ei im Fokus**  
Smarte Bildsprache trifft auf minimalistische Gestaltung.

**2. Luzern Tourismus: Warum in die Ferne schweifen...**  
Den längsten Kleinstadt-Trip der Welt gewinnen.

**3. Flughafen Zürich: Take-Off ins Shoppingvergnügen**  
Die Spielerei mit dem Flughafenkürzel sorgt für Aufmerksamkeit.

**4. Reformhaus.ch: Nachhaltig werben mit kleinem Budget**  
Mit affinitätsbasiertem Targeting den Umsatz vervielfacht.

**5. Post Advertising: Fröhliche Osterweihnachten!**  
Unser Osterhase im Weihnachtsmailing: frühzeitig geplant ist halb gewonnen.

**6. Swisscom: Vom Gewinncode in den Shop**  
Gezielt angesprochen und in den Shop eingeladen:  
Persönliche Beratung erlebbar gemacht.



Erreichen Sie Ihre Zielgruppe einfach und erfolgreich. Jetzt informieren und beraten lassen: [post.ch/advertising](https://post.ch/advertising)

Werbung, die ankommt.  
**Post Advertising.**



# eye



2.



3.

**LUZERN**  
Gewinnen Sie den längsten Kleinstadt-Trip der Welt

**JETZT AM GEWINNSPIEL TEILNEHMEN**

**1000 KILOMETER KLEINSTADT-FERLEN**

**DINNR @ ZRH**

**FRHSTCK @ ZRH**

**BRZL @ ZRH**

**KPFHRER @ ZRH**

**PIZZA @ ZRH**

Flughafen Zürich

5.

**Es ist wieder so weit...**

**Frohe Ostern!**



6.

**«Besuchen Sie uns und sichern Sie sich ihr Geschenk.»**

**swisscom**

**«Besuchen Sie uns und sichern Sie sich ihr Gratigeshenk!»**

**0 0 0 0**  
TAGE STUNDEN MINUTEN SEKUNDEN

**Halle Maria**

**SWISSCOM**



# Und es geht doch: Grün und digital

In Zeiten globaler Krisen könnte man meinen, Nachhaltigkeit sei ein Auslaufmodell. Weit gefehlt: KI kann die nachhaltige Transformation nicht nur beschleunigen – sie ist ihr Schlüssel. Die Autoren des Buchs «Twin Transformation» schildern ihre Sicht.

Von **Carlota Martinez-Avial**

**W**er die aktuellen gesellschaftlichen Debatten, die Wahlergebnisse grüner Parteien und die leeren Ladesäulen betrachtet, könnte den Eindruck gewinnen, dass Nachhaltigkeit in die Versenkung verschwunden ist. Doch die Fakten sprechen immer noch für sich: Der Mer de Glace unterhalb des Mont Blanc hat sich in nur 35 Jahren um 115 Meter zurückgezogen. Die Temperatur in der Schweiz hat sich seit dem 19. Jahrhundert um ungefähr 2 Grad erwärmt – mehr als der globale Durchschnitt. Seit 1850 ist eine Fläche so gross wie der Kanton Uri eisfrei geworden; allein seit dem Jahr 2000 ist das Gletschervolumen in der Schweiz um fast 40 Prozent geschrumpft, davon 10 Prozent in den Rekordjahren 2022 und 2023. Gleichzeitig wird die Kritik an der «Energiefresserin KI» immer lauter. Laut der Bitkom, dem Branchenverband der deutschen Informations- und Telekommunikationsbranche, wird der CO<sub>2</sub> Fussabdruck von digitalen Technologien für 2030 auf bis zu 11 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub> geschätzt.

Inmitten dieser Herausforderungen eröffnen sich jedoch auch neue Chancen. Wer genau hinsieht, erkennt: Gerade digitale Technologien und Künstliche Intelligenz (KI) können die nachhaltige Transformation nicht nur beschleunigen – sie sind ihr Schlüssel. Nach Abzug des oben bezifferten Fussabdrucks, geht die

Bitkom davon aus, dass digitale Technologien – je nach Szenario – dabei helfen netto bis zu 80 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub> einzusparen. Die Aussage ist also ziemlich deutlich: Eine beschleunigte Digitalisierung bringt netto einen grösseren Beitrag zum Erreichen unserer Klimaziele.

## **Hier kommt die Twin Transformation zum Tragen**

Vor diesem Hintergrund kommt die Twin Transformation zum Leben: Das Zusammenspiel und die gegenseitige Verstärkung der digitalen und nachhaltigen Transformation von Unternehmen. In unserem Buch «Twin Transformation – Wie sich Digitalisierung, KI und Nachhaltigkeit gegenseitig unterstützen» zeigen wir anhand von Praxisbeispielen aus 12 Industrien auf, wie es gelingt, diese Synergien umzusetzen. Hier ein erster Einblick in drei Industrien, die im Buch erläutert werden:

### **Energiesektor: Effiziente Netze für eine grünere Zukunft**

Der Energiesektor befindet sich im Wandel durch den Umstieg auf erneuerbare Energien, steigende Elektrifizierung und den Druck von Regulierungen. Allein in der Schweiz soll bis 2050 Photovoltaik

und Windkraft auf rund 45 Terawattstunden ausgebaut werden – das ist mehr als eine Vervielfachung gegenüber heute. Diese Entwicklung bringt neue Herausforderungen: Erneuerbare Quellen sind volatil, was zu Netzstabilitätsproblemen führen kann. Hier setzen digitale Technologien an, um Energien effizient zu integrieren und den Energieverbrauch zu optimieren. Innovative Start-ups wie EcoPlanet bieten KI-gestützte Lösungen zur Reduktion von Energieverbrauch, Kosten und Emissionen. Ihre Technologien ermöglichen eine flexible Strombeschaffung, präzise Verbrauchssteuerung und die Einhaltung regulatorischer Anforderungen.

Auch etablierte Unternehmen wie die Hager Group setzen auf intelligente Energiemanagementsysteme, die Haushalten und Unternehmen helfen, ihre Energieeffizienz zu steigern und den CO<sub>2</sub>-Ausstoss zu reduzieren. Ein weiteres prominentes Beispiel für den erfolgreichen KI-Einsatz ist das Projekt von Google DeepMind, das den Energieverbrauch zur Kühlung der Rechenzentren um rund 40 % senken konnte. Der Bitkom zufolge entfalten digitale Technologien im Energiesektor sogar das grösste CO<sub>2</sub> Einsparpotenzial, und zwar bis zu 24,5

**«Digitalisierung bietet die Chance, den Klimawandel zu bremsen, wenn wir sie permanent weiterentwickeln und in sie investieren.»**



Millionen Tonnen CO<sub>2</sub> bis 2030 bei einer Standard-Digitalisierung.

### Landwirtschaft: Smart Farming für ressourcenschonende Produktion

Die Landwirtschaft steht durch das Wachstum der Weltbevölkerung, dem Klimawandel und Marktunsicherheiten ebenfalls vor grossen Herausforderungen. Digitale Technologien bieten vielversprechende Ansätze zur Optimierung von Produktionsprozessen. Smart Farming ermöglicht es, Ressourcen gezielt und effizient einzusetzen. KI-basierte Systeme analysieren Daten aus Satelliten, Drohnen und Bodensensoren, um etwa den optimalen Zeitpunkt für Aussaat, Düngung oder Ernte vorherzusagen. Das führt zu erhöhten Erträgen, geringeren Betriebskosten und einer signifikanten Reduktion der Umweltauswirkungen.

Diese Technologien können nicht nur die Produktion effizienter und nachhaltiger gestalten, sondern auch neue Geschäftsmodelle schaffen. Ein aktuelles Praxisbeispiel für die erfolgreiche Anwendung digitaler Technologien in der Landwirtschaft ist das Milk Sustainability Center, ein Gemeinschaftsprojekt von John Deere und DeLaval. Die Plattform integriert Leistungsdaten von Feldfrüchten und Tieren und ermöglicht es Milchviehbetrieben, ihre Nährstoffeffizienz zu steigern und den CO<sub>2</sub>-Ausstoss zu reduzieren. Landwirte können so ihre Betriebe umfassend optimieren und gleichzeitig den steigenden Anforderungen an nachhaltiges Wirtschaften gerecht werden.

### Medien: Gut fürs Medienhaus, gut für den Planeten

Digitale Technologien transformieren auch den Mediensektor und leisten einen wachsenden Beitrag zur Nachhaltigkeit – sowohl durch effizientere Produktionsprozesse als auch durch innovative Geschäftsmodelle und neue Formen der Bewusstseinsbildung. Unternehmen wie die Funke Mediengruppe nutzen digitale Tools wie Integrity Next und Cozero, um Emissionen entlang ihrer Lieferketten in Echtzeit zu überwachen und Massnahmen zur Reduktion zu ergreifen. In einem Pilotprojekt von Funke mit der WAZ konnte die Zeitung 72% emissionsärmer



Das Buch ist erhältlich unter  
> [nunatak.com](https://nunatak.com)



produziert und zugestellt werden. Dabei sank der CO<sub>2</sub>-Ausstoss pro Zeitung von 133 auf 37 Gramm.

Auch in der Produktion ermöglichen digitale Studios und virtuelle Sets wie der Hyperbowl in München CO<sub>2</sub>-Reduktionen, indem sie Reisen und aufwendige Aussenproduktionen ersetzen. Mit 2.000 LED-Modulen und grünem Strom werden realistische Umgebungen geschaffen, ohne dass Teams und Equipment an entfernte Drehorte reisen müssen. Diese digitalen Ansätze im Mediensektor tragen nicht nur zur Verringerung von CO<sub>2</sub>-Emissionen bei, sondern stärken auch das gesellschaftliche Bewusstsein für nachhaltiges Handeln. Digitale Medienplattformen und Formate, wie zum Beispiel die der BBC mit «Planet Earth» und «Our Planet Now», tragen massgeblich zur Bewusstseinsbildung für Nachhaltigkeit bei.

### Die Zukunft aktiv gestalten

KI und Digitalisierung bieten uns also die Chance, den Klimawandel zu bremsen, wenn wir sie permanent weiterentwickeln und in sie investieren, durch sanfte Regulierungen Anreize setzen, und kontinuierlich Know-how und Bewusstsein für ihr Potenzial vermitteln. Die Bedeutung der Twin Transformation liegt nicht nur in der Möglichkeit, nachhaltige Ziele zu erreichen, sondern auch darin, neue wirtschaftliche Chancen zu erschliessen und die Lebensqualität zu verbessern.

Jetzt gilt es, diese Transformation aktiv voranzutreiben und die Potenziale von Digitalisierung und Nachhaltigkeit zu vereinen.



PAPYRUS

SMARTER WAYS FOR  
BETTER DAYS

SPECIALS® FEINSTPAPIERE  
WECKEN EMOTIONEN



*Specials*  
FINEST PAPER

**LEBENDIG. EINDRUCKSVOLL. AUSSERGEWÖHNLICH.** SPECIALS® FEINSTPAPIERE VON PAPYRUS SAGEN MEHR ALS TAUSEND WORTE. SIE VERZAUBERN IHRE BOTSCHAFT IN EIN EMOTIONALES ERLEBNIS. MIT VERFÜHRERISCHEN FARBEN UND FASZINIERENDEN STRUKTUREN WECKEN SPECIALS® FEINSTPAPIERE DIE NEUGIER, BEFLÜGELN DIE KREATIVITÄT & ENTHÜLLEN WAHRE LEIDENSCHAFT.

[www.papyrus.com](http://www.papyrus.com)

# Zukunft mit AI

Ein Hauch von Zukunft lag in der Luft, als sich am 27. März 2025 über 430 Marketingverantwortliche, AI-Expert:innen und Forschende zur ersten AI in Marketing Konferenz der Schweiz im Circle Convention Center am Flughafen Zürich versammelten.

Von **Redaktion**

**B**ei der Begrüssung durch die Veranstalterin Tanja Herrmann - die bereits hinter dem bekannten Social Media Summit mit über 800 Teilnehmenden steckt - erinnerte sie das Publikum daran, dass Künstliche Intelligenz kein kurzlebiger Hype, sondern eine Realität ist, die wir aktiv mitgestalten müssen.

In 13 inspirierenden Keynotes, 11 praxisnahen Masterclasses und einem hochkarätigen Panel boten renommierte Institutionen wie das ETH AI Center, die Universität St. Gallen, die HWZ, die Universität Luzern, die Hochschule Luzern sowie die FHNW fundierte Einblicke in aktuelle Entwicklungen und Trends rund um die Forschung und Anwendung der Künstlichen Intelligenz.

Die 32 Expert:innen teilten in Vorträgen ihr Wissen zu Themen wie generativer AI, der Automatisierung von Marketingprozessen und den rechtlichen Rahmenbedingungen im Umgang mit AI. Dabei wurden Missverständnisse aus dem Weg geräumt, die Potenziale von AI aufgezeigt und über die moralischen Grenzen diskutiert. Zu den Redner:innen zählten unter anderem TEDx-Speakerin Dr. Anne Scherrer, Claudio Mirti von Microsoft, Dr. Imanol Schlag vom ETH AI Center, Gontran Filet, Ivana Lachner von Adobe sowie Content Creator Döme, der auf TikTok eine Community von über 31'800 Followern erreicht. Sie

zeigten auf, wie Unternehmen AI gezielt einsetzen können, um ihre Marketingstrategien zu transformieren.

## Von der Theorie zur Praxis

Auf besonders viel Interesse stiessen die Masterclasses, die konkrete Tools zur Erstellung von Texten, Bildern und Videos sowie zur strategischen Optimierung vorstellten. Diese verwandelten in 45 Minuten Theorie in Praxis. Unter der Anleitung der AI-Expert:innen wurden die Teilnehmenden in Tools wie Runway, ChatGPT, Microsoft Co-Pilot oder die Google Cloud AI eingeführt. Das Thema wurde auch spielerisch angegangen; So wurden in der Masterclass «AI-Drinks, Hacks & Brainfood» mit der Unterstützung von AI, Cocktails basierend auf eigenen Marketingdaten kreiert und direkt von der Barkeeperin in Echtzeit gemixt. Die Cocktails wurden so zu lebendigen Metaphern für personalisierte Kundenerlebnisse.

Ein weiteres Highlight war das Panel zur Ethik von AI im Marketing. Die Temperatur im Raum stieg an, als Dr. Sabine Lehmann von Google DeepMind, Henriette Engbersen von SRG SSR und Prof.





Die AI Marketing Konferenz lockte 380 Interessierte in den Circle.

### m&k war live vor Ort

Hier gehts zum Video:



Dr. Peter G. Kirchschräger von der Universität Luzern in eine hitzige Debatte über die ethischen und gesellschaftlichen Implikationen der Nutzung von Künstlicher Intelligenz einstieg. Bei der Frage, ob AI ethisch ist, stiessen die Meinungen aufeinander. Es wurde intensiv darüber debattiert, wer nun in der Verantwortung ist: Die Entwickler der AI oder die Bevölkerung, die lernen muss, damit umzugehen. Das Panel wurde von Fragen aus dem Publikum ergänzt, und führte über die Pausen hinweg zu kritischen Diskussionen.

Die Konferenz wurde von kleinen Experience-Corners abgerundet, die bewusst einen Kontrast zur digitalen Thematik der Konferenz bildeten. So konnten die Teilnehmenden beim «Schreibmaschinen-Corner» mit klassischen Schreibmaschinen Briefe an ihr zukünftiges Ich verfassen und hatten so eine Möglichkeit, ihre Erwartungen, Hoffnungen und Bedenken zur Entwicklung von AI zu formulieren. Die Briefe werden in einem Jahr verschickt. Nicht weit entfernt drehte sich die Wählscheibe eines nostalgischen Telefons, wo Teilnehmende ihr Feedback statt per Fragebogen per Anrufbeantworter hinterlassen konnten. Am Spieletisch

luden aufgebaute AlphaGo-Brettspiele mit ihren schwarzen und weissen Steinen zum Verweilen ein. «Bei diesem Spiel besiegte erstmals eine Maschine den Menschen», erklärte Cheyenne, die Konferenzmitarbeiterin, den interessierten Teilnehmenden.

#### Fazit: Ein Blick in die Zukunft des Marketings

Die erste AI in Marketing Konferenz hat nicht nur Wissen vermittelt, sondern auch zum Nachdenken angeregt, inspiriert, Beziehungen geschaffen und den Beginn einer neuen Ära für die Marketingverantwortlichen in der Schweiz markiert. Sie hat den Teilnehmenden gezeigt, wie Künstliche Intelligenz das Marketing verändert und wie essenziell es ist, sich heute mit den Technologien von morgen auseinanderzusetzen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und zukunftsorientierte Marketingstrategien zu entwickeln.

Die Veranstalterin Tanja Herrmann meint: «Der grosse Ansturm auf die erste Ausgabe der AI in Marketing Konferenz hat all unsere Erwartungen übertroffen. Wir freuen uns bereits riesig im nächsten Jahr am 29. April 2026 in die Fortsetzung zu gehen».



# OOH seit 1985.

Vom Graffiti-Künstler zum Werber des Jahres. Geblieben ist dein Hunger, die Welt mit Ideen zu bereichern. Philipp, wir sind stolz auf dich und gratulieren dir von Herzen.

**TEAM FARNER**

# Kreativität

Illustration: ADC / unsplash.com

“  
**Das wahre  
 Zeichen der  
 Intelligenz ist  
 nicht Wissen,  
 sondern  
 Phantasie.**

Albert Einstein

”

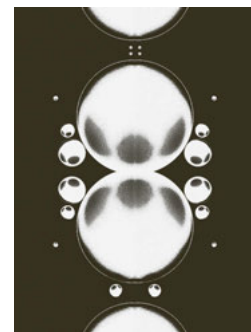


## CREATIVE DAYS BY ADC «Orchestra of Wizards»

Vom 10.6. bis zum 13.6. stehen die Creative Days an, veranstaltet vom ADC Switzerland. Die ersten zwei Tage stehen im Zeichen der Jurierung der ADC Awards 2025. am Donnerstag, den 12.6. erwartet die Gäste im SIGNATURE in Zürich ein Tag der Inspiration unter dem Motto «Orchestra of Wizards» Creative Hero Guido Heffels macht gleich am Morgen Mut für das hohe C. Jo Marie Farwick erläutert die Superpower kreative Orchestrierung. Dirigentin Lena-Lisa Wüstendörfer zeigt, wie sich Kreative von einem harmonischen Zusammenspiel leiten lassen können. Diverse Beiträge drehen sich um kreative Exzellenz und relevante Werbung - auch Dank der richtigen Musik. Thomas Wildberger lädt ein zum Panel, um mit den Teilnehmenden über Gott und die Werbewelt zu philosophieren. Zwischentöne kommen von Designerin und Creative Director Ezgi Cinar, die erzählt, wie frau aus eigener Kraft ihre Marke orchestriert. Und in einem Panel diskutieren unter anderem Komiker Fabian Unteregger, Regisseurin Mirjam Fröhlich und Drehbuchautor Domenico Blass, welche Note Humor der Werbung verleiht. Melodisch weiter geht es mit dem Get-together der Swissfilm Association am Donnerstag, 12. Juni 2025 ab 18 Uhr, nur mit persönlicher Einladung der SFA. Den Schlussaccord bildet die Award-Night mit der Bekanntgabe der diesjährigen Gewinner:innen der ADC Awards 2025 und der feierlichen Vergabe der ADC Würfel am Freitag, 13. Juni 2025 um 17.30 Uhr bei SIGNATURE am Bahnhofquai 11. Und dann das Fest: Gefeiert wird mit Apéro, Dinner und Musik am Freitag, 13. Juni 2025 ab 19 Uhr im DUPONT, Beatenplatz 4 in Zürich. Tickets sind online erhältlich unter [adc.ch/de/shop](https://adc.ch/de/shop). Alle Infos auf [adc.ch](https://adc.ch)

## INTERVIEW Das grosse Gähnen?

Manipulation und Deepfakes sind brandgefährlich. Sie verzerren die Realität, und unterwandern Vertrauen. Aber sie fallen auf, provozieren, empören, und bringen uns in Bewegung. Wenn wir sie erkennen, diskutieren wir und beziehen Position. Mittelmässigkeit dagegen bleibt still. Sie reizt niemanden, weckt keine Emotion und bietet keinen Widerstand. Genau darin liegt ihre Tücke. Mehr im Interview ab Seite 64.



## VIEL LÄRM UM VIEL

### Young Creatives in Cannes

Vom 16. bis 20. Juni findet das Cannes Lions Festival of Creativity live an der Croisette statt. Vier talentierte Nachwuchsteams vertreten die Schweiz bei der Young Lions Competition. Mehr Infos [adc.ch](https://adc.ch)

# Die Geister, die wir riefen...

...KI zwischen Verantwortung und Magie. Im Interview enttarnt Fabian Bertschinger die Macht der Mittelmässigkeit und warnt vor dem grossen Gähnen, das Algorithmen im Marketing verursachen, wenn das Unberechenbare, das Widersprüchliche keinen Raum mehr hat und alles dem Bedeutungslosen zum Opfer fällt.

Von **Anna Kohler**



**M&K** Was passiert mit der Kreativität, wenn der Algorithmus entscheidet, was «gut performt» und wir das als kreative Exzellenz missverstehen?

**FABIAN BERTSCHINGER** Stellen Sie sich vor, ein Theaterstück würde nicht mehr vom Autor geschrieben, sondern von einem Algorithmus, der basierend auf Applaus-Messungen entscheidet, welche Szenen bleiben und welche entfernt werden. So ähnlich fühlt es sich an, wenn Algorithmen darüber entscheiden, was gut performt. Kreativität wird zum Echo vergangener Erfolge, da Algorithmen vorwiegend Inhalte bevorzugen, die bereits populär sind. Was heraussticht, wird geglättet, um den vertrauten Mustern zu entsprechen, die der Algorithmus aus der Vergangenheit kennt. Die Folge wäre, dass plötzlich als kreativ verkauft wird, was die meisten Klicks, Likes oder Conversions bringt. Dabei entstehen die bahnbrechenden Ideen oft gerade jenseits des Berechenbaren.

*Ein Vorstoss ins Ungewisse...*

Ja, eine wirklich kreative Kampagne trägt immer einen Moment Ungewissheit in sich. Wenn wir aber nur noch auf Nummer sicher gehen, riskieren wir, dass alles Neuartige im Keim erstickt. Wir enden bei den immer gleichen Bildern und Botschaften, weil der Algorithmus uns einredet, das sei optimal. Dabei ist es nur das statistische Mittelmaß von gestern. In einer Zeit, in der alle unter Content-Fatigue leiden, verpassen wir so die Chance, durch Kreativität Menschen zu begeistern. Wenn alles gleich aussieht, wird alles austauschbar und niemand wird noch wirklich überrascht oder berührt. So wird es immer schwieriger, sich von der Masse abzuheben und eine echte Verbindung zu schaffen. Kreativität heisst für mich, gegen den Strom zu schwimmen und etwas zu wagen, was noch keinen Track-Record hat. Der Algorithmus aber kennt kein Bauchgefühl und hat keine Vision, er kennt nur Daten. Wenn wir uns also blind auf seine Definition von «Exzellenz» verlassen, schneiden wir der Kreativität genau das ab, was sie lebendig

macht: das Überraschende, das Ungeschliffene, den Sprung ins Unbekannte.

*Ist dann im Umkehrschluss das grösste Risiko generativer KI im Marketing die Mittelmässigkeit und nicht die Manipulation?*

Manipulation, Deepfakes und subtile Beeinflussung sind brandgefährlich, keine Frage. Sie verzerren die Realität, und unterwandern Vertrauen. Aber sie fallen auf, provozieren, empören, und bringen uns in Bewegung, gerade weil hier Grenzen überschritten werden. Wenn wir sie erkennen, diskutieren wir und beziehen Position. Mittelmässigkeit dagegen bleibt still. Sie reizt niemanden, weckt keine Emotion und bietet keinen Widerstand. Genau darin liegt ihre Tücke. Die Mittelmäs-

sigkeit gleitet unter dem Radar, bis sie zum Standard wird. Unbemerkt sickert sie in die Sprache der Marken, in Bilder und Claims. Alles klingt korrekt, aber nichts mehr besonders. Mark Zuckerberg beschreibt diese Mittelmässigkeit nicht als Gefahr, sondern als Ziel. In einem aktuellen Interview mit Ben Thompson skizziert er, wie Meta künftig Werbung machen will: Unternehmen sollen nur noch ihr Ziel nennen und ihre Bankverbindung verknüpfen. Den Rest erledigt die KI. Keine Kreation, kein Targeting, keine Strategen, keine Fragen. Kreativitätsloser Content. Das klingt wie Effizienz, ist aber eine Absage an das kreative Prinzip. Denn was dabei entsteht, ist weder überraschend, noch eigensinnig. Generative KI optimiert

**«Der Zauberlehrling ist ein warnendes Gleichnis. Er zeigt, dass man eine Kraft beherrschen sollte, bevor man sich ihrer bedient.»**



Die Kraft der KI.

## Der Autor

Fabian Bertschinger ist Executive Creative Director bei Farner, der führenden Kommunikationsagentur der Schweiz. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in Branding und Kommunikation und ist Mitglied des Art Directors Club Schweiz (ADC). Er war massgeblich beteiligt an der ersten KI-generierten Werbekampagne der Schweiz und treibt heute mit verschiedenen Projekten die Integration generativer KI in der Kreativbranche voran. Neben seiner Agenturtätigkeit lehrt er an mehreren Hochschulen und bildet sich derzeit selbst weiter im Bereich «AI-Management». Er referiert regelmässig zu Themen an der Schnittstelle von KI, Design und Markenstrategie.

auf das statistisch Erwartbare, nicht auf das Unverwechselbare. Sie liefert, was funktioniert, nicht was fasziniert. So entsteht eine Ästhetik der makellosen Harmlosigkeit, aber auch der Bedeutungslosigkeit. Dabei lebt gutes Marketing doch von Profil und Kanten. Wenn aber jede Headline von einer KI nach Schema F generiert wird, laufen wir Gefahr, jene Ecken und Kanten abzuschleifen, die eine Marke unverwechselbar machen. Zuckerbergs Vision ist radikal. Das Risiko, das jeder kreative Akt mit sich bringt, soll eliminiert werden. Was bleibt, ist ein sich selbst optimierender Kreislauf aus Input, Output, Feedback. Die grösste Gefahr ist dann nicht der gefürchtete Skandal, sondern das grosse Gähnen.

*Wenn KI in der Kommunikation nur noch Aufmerksamkeit optimiert, wer achtet dann eigentlich noch auf Bedeutung?*  
Natürlich der Mensch, wer denn sonst? Bedeutung entsteht nicht aus Algorithmen, sondern aus Erfahrung, Intuition und Kontext. KI leistet grossartige Vorarbeit dafür, indem sie aus riesigen Datenmengen Muster erkennen kann, wozu wir nie in der Lage wären. Sie liefert eine exzellente Basis für differenzierende Insights. Aber Werkzeuge bauen keine Häuser, sie müssen geführt werden. Beim Entwickeln von Kommunikation geht es nicht nur

darum, dass etwas gesehen oder erkannt wird, sondern auch darum, das Warum dahinter zu verstehen. Bedeutung entsteht im Raum zwischen Sender und Empfänger und kein Sys-

## «Was KI fehlt, ist Reibung und genau dadurch entsteht Verbindung.»

tem kann diesen Raum je ganz überblicken. Zum Glück, möchte man sagen. Denn genau hier liegt unsere Aufgabe: als Kuratierende, Übersetzende, Sinnstiftende. Mit der Hoheit über Bedeutung kommt auch die

Verantwortung dafür, was wir in die Welt setzen. Schlussendlich ist es ja auch der Endkonsument der entscheidet, ob der Inhalt für ihn Bedeutung hat. Und wenn alles gleich ist, hat nichts mehr Bedeutung.

*Gibt es für Sie ein Beispiel, wo KI-Kommunikation ethisch völlig korrekt, aber trotzdem kulturell toxisch ist?*  
Ein aktuelles Beispiel für ethisch völlig korrekte, aber kulturell toxische KI-Kommunikation lieferte Channel 4 in Grossbritannien. Im Rahmen der Sendereihe «Dispatches» wurden im Experiment «Can AI Steal Your Vote?» unentschlossene Wählerinnen und Wähler über eine eigens entwickelte Plattform mit politischen Botschaften konfrontiert. Teils echt, teils KI-generiert, teils Deepfakes. Alles war transparent, freiwillig, klar gekennzeichnet, also ethisch einwandfrei. Und doch ist das Ergebnis beunruhigend. Denn 23 von 25 Teilnehmenden änderten ihre politische Haltung. Beeinflusst durch Inhalte, die sie emotional überzeugten, obwohl sie nicht real waren. Genau das macht den Fall kulturell toxisch, denn KI wird hier nicht zur Irreführung eingesetzt, sondern zur emotionalen Wirksamkeit. Die Kommunikation verletzt keine Regeln, aber sie verändert die Spielregeln. Wenn Deepfakes überzeugender wirken als echte Aussagen, wird Kommunikation zur Simulation. Es geht nicht mehr um Wahrheit, sondern um Wirkung. Die Grenze zwischen Echtem und Gemachtem verwischt. KI-Kommunikation scheint unser kritisches Denken zu betäuben. Was bleibt, ist eine perfekt inszenierte Realität, der wir

*Wo Maschinen senden, entsteht noch keine Verbindung.*



## **«KI leistet grossartige Vorarbeit, indem sie aus riesigen Datenmengen Muster erkennen kann.»**

glauben wollen. Nicht weil sie wahr ist, sondern weil sie so gut gemacht ist.

*Welche Werte verlernt eine Marke, wenn sie sich voll auf KI-basierte Zielgruppenansprache verlässt?*

Eine Marke, die sich voll auf KI verlässt, lernt schnell, was die Zielgruppe will. Und hört irgendwann auf, sich zu fragen, was sie selbst eigentlich sagen will. Denn KI ist gut im Anpassen, nicht aber im Abgrenzen. Sie erkennt Trends, aber keine Richtung. Sie erkennt Bedürfnisse, aber hat keine Haltung. Und so optimiert sie Kommunikation für maximale Resonanz, bis sich alles relevant anfühlt, aber nichts mehr Bedeutung hat oder auf ein übergeordnetes Ziel einzahlt. Relevanz entsteht nicht dort, wo man einfach gibt, was verlangt wird. Sondern da, wo sich überschneidet, was die Zielgruppe sucht und was die Marke aus Überzeugung bietet. Das ist kein Datenschnitt, das ist eine Entscheidung und eine Haltung. KI kann helfen, Muster zu erkennen. Aber nur der Mensch erkennt, wann es Zeit ist, sie zu durchbrechen. Erfolgreiches Marketing beginnt dort, wo eine Marke nicht nur reagiert, sondern auch riskiert. Wenn ich jetzt eine KI wäre, würde ich an dieser Stelle wohl das statistisch gesehen wahrscheinlichste Zitat von Steve Jobs bringen: «Die Leute wissen nicht, was sie wollen, bis man es ihnen zeigt».

*Könnte es sein, dass die grösste kreative Provokation im Jahr 2025 darin besteht, keine KI einzusetzen – aus Prinzip?*

Absolut. In einer Zeit, in der generative KI zur Norm geworden ist, wird der bewusste Verzicht zur eigentlichen Provokation. Nicht als Technikfeindlichkeit, sondern als Haltung. Dove hat das im April 2024 mit der Kampagne «The Code» demonstriert, indem die Marke in ihrer Kommunikation explizit auf

KI-generierte Bilder von Frauen verzichtet. Statt algorithmisch erzeugter Makellosigkeit zeigt Dove echte Gesichter, echte Körper, echte Geschichten. Bemerkenswert ist, dass dieser Schritt nicht aus dem Nichts kommt. Es ist die logische Fortsetzung einer konsequent geführten Marke. Seit über 20 Jahren steht Dove für «Real Beauty», für ein Schönheitsverständnis, das sich nicht nach Normen richtet, sondern nach Menschen. In einer Welt, die zunehmend auf synthetische Emotionalität setzt, verteidigt Dove damit seinen Markenkern: Authentizität als gestalterisches Prinzip. Was die Kampagne wirklich stark macht, ist nicht nur der Verzicht selbst, sondern der öffentliche Appell, es ihnen gleichzutun. Dove fordert die Branche auf, sich ebenfalls zu verpflichten, keine KI-generierten Frauenbilder zu verwenden. Das ist keine kleine Geste, sondern ein starkes Signal, dass Verantwortung nicht allein Sache des Marktes ist, sondern eine kulturelle Frage. Inmitten einer Flut generierter Inhalte ist der Verzicht auf KI kein Rückschritt, sondern ein bewusster Widerstand gegen den Einheitsbrei. Dove zeigt, dass Mut zur

Unvollkommenheit nicht Verzicht bedeutet, sondern kulturelle Führung.

*Welcher Mythos oder welches Märchen würde Ihrer Meinung nach ein gutes Gleichnis für die heutige KI-Kommunikation im Marketing abgeben – und warum?*

Lustige Frage, vielleicht Goethes «Zauberlehrling»? Ein unerfahrener Lehrling befiehlt einem Besen mittels Zauberspruch, Wasser herbeizuschaffen. Anfangs jubelt er über die neue Effizienz, endlich muss er die Eimer nicht mehr selbst schleppen. Doch bald steht alles unter Wasser, denn er weiss nicht, wie man den Besen stoppt. «Die Geister, die ich rief, werd ich nun nicht los.» Was hat das mit KI im Marketing zu tun? Nicht dass wir die KI loswerden wollen, aber für mich spiegelt die Moral der Geschichte ziemlich genau unsere Situation in der Kommunikation wider. Mit Algorithmen, die automatisiert Inhalte produzieren, verbreiten und optimieren, haben wir eine mächtige Kraft heraufbeschworen. Wir jubeln über die Inhalte auf Knopfdruck, staunen über Effizienz, Skalierbarkeit und Textqualität. Gleichzeitig spüren wir aber, wie uns die Kontrolle entgleitet. Die Kommunikationslandschaft füllt sich mit generischen Botschaften und automatisierten Interaktionen. Bald stehen wir knietief im Content-Wasser und suchen nach dem Zauberwort, um die Flut einzudämmen. Der Zau-



*KI eröffnet neue Dimensionen in der Datenerfassung.*



Midjourney-Fashion: Ohne den menschlichen Kontext bleibt sie Oberflächenästhetik.

berlehrling ist ein warnendes Gleichnis. Er zeigt, dass man eine Kraft beherrschen sollte, bevor man sich ihrer bedient. Genauso sollten wir lernen, KI bewusst und im richtigen Moment einzusetzen. Sonst ertränken wir die Marke mitsamt ihrem Publikum. Die Herausforderung endet aber nicht bei der Technologie. Während Europa mit dem AI Act versucht, Leitplanken für den Umgang mit KI zu setzen, zeigt sich, wie uneinheitlich weltweit mit KI umgegangen wird. Viele Marken agieren global, doch ihre kommunikativen Spielregeln werden lokal verhandelt.

*Welcher Aspekt des Menschlichen ist Ihrer Meinung nach zu widersprüchlich, zu chaotisch, zu fehlerhaft, als dass er je von KI sinnvoll im Marketing erfasst werden könnte?*

Der Mensch ist widersprüchlich, nicht aus Versehen, sondern aus Prinzip. Er möchte dazugehören und trotzdem herausstechen, bewahren und gleichzeitig verändern, planen und spontan bleiben. Was gestern noch galt, wirkt heute peinlich. Was uns tröstet, kann uns zugleich langweilen. In diesen inneren Spannungen liegt kein Fehler, sondern das

Wesen des Menschlichen. Genau hier tut sich Künstliche Intelligenz schwer. Sie denkt in Mustern, in Wahrscheinlichkeiten. Was sie nicht fassen kann, ist das Unwahrscheinliche, nämlich der Moment, in dem jemand gegen sein Profil handelt, aus dem Bauch heraus entscheidet oder sich sogar mit Überzeugung widerspricht. KI versucht, unser Wesen in Segmente zu unterteilen. Aber was tun mit einem Kunden, der Biogemüse kauft und Trash-TV liebt? KI erkennt die Kombination, aber nicht den Grund. Sie versteht das Was, aber nicht das Warum. Zudem fehlt KI die Fähigkeit, die feinen Nuancen menschlicher Emotionen zu erfassen. Emotionale Intelligenz bleibt eine Domäne des

**«KI ist gut  
im Anpassen,  
nicht aber  
im Abgrenzen.  
Sie erkennt  
Trends, aber  
keine Richtung.»**

Menschen, da KI zwar Muster erkennen, aber keine echten Gefühle nachempfinden kann. Wirkungsvolles Marketing aber lebt vom Gefühl für das was sich nicht berechnen lässt. Von jenen unlogischen Momenten, in denen sich ein Mensch selbst überholt. Marken, die das erkennen, begegnen uns nicht als Spiegelbild, sondern als Gegenüber. Was KI fehlt, ist Reibung und genau dadurch entsteht Verbindung. Diese unberechenbaren menschlichen Impulse sind es ja auch,

die grosse Kampagnen ausmachen. Momente, in denen das Publikum überrascht und echt berührt wird.

*Wenn Sie KI mit einer Philosophie, zum Beispiel Zen, Dadaismus oder Situationismus kombinieren müssten: Welche würden Sie wählen, und was käme dabei heraus?*

Dada. Nicht weil es passt, sondern weil es quersteht. Wo KI Ordnung sucht, bringt Dada Unordnung. Wo Algorithmen Muster lieben, setzt Dada auf Brüche. Die Kombination wirkt absurd, aber genau das würde sie fruchtbar machen. Denn die Halluzinationen, semantischen Abwege und formalen Entgleisungen, die wir heute als KI-Fehler abtun, würden im Lichte des Dadaismus zu künstlerischem Potenzial. In einer Zeit, in der generative KI zunehmend zur Produktion von Desinformation genutzt wird, bietet eine Dada-KI einen alternativen Ansatz. Indem diese KI absichtlich Sinn zerstreut und die Erwartung an kohärente Aussagen unterläuft, entzieht sie sich dem Spiel von Wahrheitsansprüchen und Täuschungen. Wer keine Wahrheit behauptet, kann auch nicht lügen. Heraus käme eine Maschine, die nicht funktioniert, sondern inspiriert. Die nicht versucht die richtigen Antworten zu liefern, sondern Denkprozesse anstösst. In einer Zeit, wo Berechenbarkeit zum Ideal wird, wäre Dada-KI eine, die sich nicht nützlich macht, sondern lebendig bereichernd.

# «Lieber Philipp, es ist mir eine Ehre»

Die Werberin des Jahres 2024, Andrea Bison, hielt an der Awardnight vor 120 kreativen Köpfen die Laudatio auf den neu gekürten Werber des Jahres 2025, Philipp Skrabal.

Von **Andrea Bison**

## Das sagt die Community über Philipp Skrabal

### Er ist Neugierig

Philipp überzeugt durch grenzenlose Neugier, interdisziplinäre Denkkraft und die Fähigkeit, sein Umfeld kreativ weiter zu bringen.

### Er beweist Exzellenz

Philipp beweist Exzellenz in integrierter Kommunikation, kultiviert kreative, strategisch fundierte Kommunikation auf höchstem Niveau und das mit grosser Konstanz.

### Er ist ein Mentor

Philipp ist Mentor und Inspirator, ein inspirierender Leader, ein Branchenführer und ein Teamplayer.

### Er definiert Werbung neu

Philipp definiert Werbung neu – wild, mutig und strategisch brillant.

Es ist mir eine grosse Freude und eine Ehre, heute hier zu stehen und dem nächsten Werber des Jahres diese wunderbare Auszeichnung überreichen zu dürfen. Der Titel «Werber:in des Jahres» ist für mich mehr als nur eine Auszeichnung. Er ist ein Versprechen. Ein Versprechen an die Kreativität, an den Mut, neue Wege zu gehen, und an die Verantwortung, die wir alle tragen, wenn wir die Geschichten erzählen, die unsere Welt prägen. Nominiert sind drei Herzblut-Werber, die viel für unsere Branche tun und getan haben, drei tolle und hoch verdiente Vertreter, die für Kreativität und gute Kommunikation stehen, und drei inspirierende Menschen voller Herz und Verstand (Anm.d.Red: *Die Berichterstattung über die Nomination ist unter [markt-kom.com](http://markt-kom.com) nachlesbar*).

Was zeichnet eine Werberin oder einen Werber des Jahres aus? Ist es die Anzahl der gewonnenen Awards? Die Grösse der Etats, die man verantwortet? Oder ist es vielleicht noch etwas ganz anderes? Ich glaube, es ist die Fähigkeit, mit seiner Arbeit etwas zu bewegen. Menschen zu inspirieren, zu berühren, vielleicht sogar ein kleines bisschen die Welt zu verändern. Es ist die Leidenschaft, mit der man jeden Tag aufs Neue für seine Ideen kämpft. Und es ist die Grösse, auch mal Fehler einzugestehen und daraus zu lernen.

Eine Person verkörpert all diese Eigenschaften in ganz besonderem Masse. Er hat über Jahre hinweg bewie-

sen, dass Kreativität keine Frage des Budgets ist, sondern der Haltung. Dass gute Werbung nicht nur verkauft, sondern auch etwas zu sagen hat. Und dass man mit Mut und Entschlossenheit auch gegen den Strom schwimmen kann. Er brennt für unsere Branche und schafft es, junge Talente anzuzünden und mit seiner Freude und Leidenschaft für gute Kommunikation anzustecken. In seinen Augen hatte Kommunikation noch nie mehr Kraft als heute und ist darum bedeutender, denn je. Er sieht die Kraft und das Potenzial von Kommunikation und denkt, dass diese als mächtiges Tool – und inzwischen kaum mehr kontrollierbares Werkzeug – deshalb in Schulen einen grösseren Stellenwert bekommen sollte.



Andrea Bison, Werberin des Jahres 2024 hielt an der Awardnight die Laudatio auf Philipp Skrabal, Werber des Jahres 2025

Er entdeckte seine Liebe zu guten Geschichten schon als kleiner Junge. Um sein zerkratztes kleines Formel 1 Spielzeugauto zu verkaufen, fackelte er es mit dem Feuerzeug seines Vaters ab, um dann die Geschichte eines spektakulären Unfalles zu erfinden. Kennengelernt habe ich ihn in einer Jury, in der er leidenschaftlicher für unsere Idee gekämpft hat als ich. Er steht mehr als viele andere für Nachwuchsförderung. Und was mich speziell freut: Er setzt sich dabei besonders für die Förderung von jungen, talentierten Frauen ein mit dem Ziel, zukünftig mehr Frauen in Führungspositionen zu haben.

Er begann seine Karriere als Graffiti-Künstler und ist heute einer der gefragtesten Köpfe der Schweizer Werbe-

branche. Als kreativer Vordenker hat der vielfach ausgezeichnete Kreative mit seinem jahrzehntelangen Einsatz die Schweizer Werbelandschaft nachhaltig geprägt. Er ist Vize-Präsident des ADC Switzerland, Mitglied im ADC of Europe und im CCA. Als Schulrat der AdSchool engagiert er sich für die Nachwuchstalente der Branche. Er hat mit seinem Team Kampagnen geschaffen, die nicht nur ausgezeichnet wurden, sondern auch Diskussionen ausgelöst und neue Massstäbe gesetzt haben. Nach seinen Stationen bei Publicis, Y&R und Wirz übernahm er 2014 die Rolle des Chief Creative Officer bei Farner. In den 10 Jahren dort hat er enorme Transformationskraft bewiesen und mit einem Team von über 300 Mitarbeitenden an 6 Standorten in allen Landesteilen eine ehemalige PR-Agentur zu einer der kreativsten Kommunikationsagentur in der Schweiz entwickelt. Von Platz 10 im Jahr 2020 hat er sich mit seiner Agentur kontinuierlich an die Spitze gearbeitet und 2024 Platz 1 im Kreativranking erreicht. Für diese kontinuierliche Leistung wurde er bereits viermal zum Werber des Jahres nominiert.

*Lieber Philipp, herzlichen Glückwunsch zum Werber des Jahres 2025! Es ist mir eine Ehre, dir heute Abend diesen Preis überreichen zu dürfen. Ich bin mir sicher, dass du es als Werber des Jahres mit deiner leidenschaftlichen und ansteckenden Art schaffen wirst, noch mehr junge Talente für uns zu gewinnen und der Branche mehr Selbstbewusstsein zu verleihen.*  
Alles Liebe, Deine Andrea

## Werber des Jahres 2025

Hier geht es zur Awardnight



## Jury wählt Dreierticket

Spannende Einblicke in den Auswahlprozess finden Sie hier:



# Die neue Macht im Marketing

Marken von berühmten Social Media-Stars stellen das Branding auf den Kopf - und traditionelle Marken vor neue Herausforderungen. Denn sie sind oft näher an der Zielgruppe, und dabei innovativ und kreativ. Der Start von Tiktok Shop dürfte ihren Erfolg noch beflügeln.

Von **Julia Gundelach**

**E**r ist der grösste Youtuber der Welt und unterhält ganze 378 Millionen Abonnenten weltweit mit seinen Gewinnspielen, Challenges und Stunts: Mr. Beast, der mit bürgerlichem Namen Jimmy Donaldson heisst und im Jahr etwa 9 Milliarden Views generiert. Die Reichweite ist riesig - und entsprechend gross war der Run auf die erste eigene Schokoladenmarke des Internetstars im Herbst vergangenen Jahres. Ihr Name: «Feastables», der Hype fast schon vorprogrammiert. Dass das Produkt überdurchschnittlich teuer und unterdurchschnittlich im Geschmack war, schien die jungen Fans nicht zu stören; sie gaben sich auf Social Media gegenseitig Tipps, wo noch eins der 60 Gramm-Täfelchen zu ergattern war. Das Beispiel zeigt: Markenaufbau und Branding spielt heute nach neuen Regeln - und das oft ohne, dass klassische Werbung für Awareness sorgt.

Auch andere Creator und Influencer sind mittlerweile viel mehr als Werbebotschafter für andere Unternehmen, sondern nutzen ihre enormen Reichweiten und die enge Bindung zur Commu-

nity, um eigene Marken an den Start zu bringen. Mit Juizy Wow hat einer der erfolgreichsten Influencer Deutschlands, Julian Classen alias Julenco, eine eigene Sirupmarke gegründet, die auf Instagram inzwischen mehr Follower hat als Coca-Cola Deutschland. Der Schweizer Social Media-Star Zeki lancierte schon 2019 seine eigene Wurst, Fitness-Influencerin Pamela Reif vertreibt unter der Marke Naturally Pam Proteinriegel und mehr, Hailey Bieber verkauft Rhode-Kosmetik und im

Eistee-Regal stehen mit Bratee (Capital Bra), Dirtea (Shirin David) oder Göngry (Montana Black) viele Creator Brands neben klassischen Marken wie Pfanner und Fusetea.

## **Authentisch und nahbar**

Eine Entwicklung, die die Marketinglandschaft grundlegend verändert - und vor neue Herausforderungen stellt. «Creator Brands sind erfolgreich, weil sie

die authentische Verbindung zwischen Creator und deren Community nutzen. Sie bieten echte Identifikation und nahbare Geschichten; vor allem in einer Welt, in der klassische Werbung oft als zu glatt und unpersönlich empfunden wird», sagt Marius Bonse. Er ist wie Matthias Kern Managing Director von Mikado Culture, ein Joint Venture

**«Klassische  
Marken können  
viel von der  
direkten,  
interaktiven  
Kommunikation  
von Creator  
Brands lernen.»**



## NACHGEFRAGT

## «Echtheit schlägt perfekt inszenierte Kampagnen»

**M&K** Nicole Kapp, welches sind die grössten Unterschiede zwischen Creator Brands und klassischen Marken?

**NICOLE KAPP** Die Grundlage einer starken Marke ist eine klare Idee und der konsequente Wille, diese Idee umzusetzen. Die Markenbildung in einer Organisation und damit die strategische Ausrichtung dieser Idee kann sich bei klassischen Marken über einen längeren Zeitraum erstrecken. In der Regel benötigen klassische Marken oft Jahre, um Reputation und Anziehungskraft aufzubauen. Im Gegensatz dazu starten Creator Brands nicht mit einer Idee, sondern mit der Person, dem Creator. Sie sind direkt an diese Persönlichkeit und deren Werte gebunden, was eine unmittelbare Authentizität und Nähe schafft.

*Was können etablierte Marken von Influencermarken lernen?*  
Vor allem in Bezug auf authentische Kommunikation, Nähe und Schnelligkeit: Klassische Marken sind in ihrer Kommunikation und Struktur oftmals noch sehr formal und wenig nahbar. Creator Brands kommunizieren authentischer und direkter mit ihren Zielgruppen. Unperfektheit und Echtheit schlagen perfekt inszenierte Kampagnen. Sie zeigen gut,



Nicole Kapp, Senior Consultant Brand Trust.

wie sich eine Marke von innen nach aussen aufbaut.

*Müssen etablierte Marken diese Konkurrenz fürchten?*  
Influencermarken können echte Konkurrenz sein, wenn sie mehr sind als ein kurzfristiger Hype um den Creator oder das Produkt. Wenn sie klar profiliert sind, strategisch aufgestellt, einen echten Mehrwert für die Zielgruppe bieten und das Leistungsversprechen einhalten. Wenn immer mehr von ihnen auf den Markt drängen, wird es für klassische Marken wichtiger, sich durch Profil und Spezifik abzugrenzen. Die Verlockung ist gross, sich als klassische, etablierte Marke dem neuen Spielfeld und den Influencermarken vollends anzupassen, um mithalten zu können. Doch Marken passen sich nicht an. Sie nutzen, was bereits in den Köpfen der Menschen verankert ist, und bleiben sich selbst treu.

von Unibev, Chimperator, und Only Good People, das sich auf Marken- und Produktentwicklung für Talents spezialisiert hat. Unter diesem Dach erscheint auch Bad Cosmetics, die Kosmetikmarke der Rapperin Badmómzjay. Bonse ist überzeugt: «Creator Brands funktionieren, wenn sie es schaffen, ihre Glaubwürdigkeit und Relevanz über Social Media hinaus in die reale Welt zu tragen.»

Während traditionelle Marken oft Millionen in Werbekampagnen investieren, um für Awareness zu sorgen, bringen Influencer diese bereits von vornherein mit. Sie wissen, was die Community will, haben treue Follower, die ihnen vertrauen. Und darauf kommt es im Branding heute ganz besonders an – Stichwort Trustbrands. «Creator Brands haben durch den Bezug zu einer echten Person einen Vorteil in Sachen Vertrauen», sagt Nicole Kapp, Senior Consultant bei Brandtrust. «Denn Menschen vertrauen Menschen mehr als Unternehmen. Creator Brands haben sich aus ihrer eigenen Persönlichkeit heraus entwickelt. Sie übertragen das Vertrauen in ihre Person, das sie im Kopf der Community über Jahre hinweg aufgebaut haben, auf ihre Marke.»

### Agiler, schneller, kreativer

Doch nicht nur beim Thema Vertrauen haben Creator Brands klassischen Marken etwas voraus. Sie sind oft agiler, schneller und kreativer. «Während klassische Marken oft einen Top-Down-Ansatz verfolgen, entwickeln sich Creator Brands aus der Community heraus. Sie setzen weniger auf klassische Werbung, als auf Storytelling, Direct-to-Consumer-Vertrieb und interaktive Formate wie Tiktok-Trends. Kreativität ist hier der entscheidende Faktor – Creator Brands können viel experimenteller und schneller auf Trends reagieren als klassische Marken», sagt Expertin Bonse.

Die grosse Herausforderung, die sie meistern müssen: kein kurzfristiger Hype zu bleiben, der nur in Kombination mit dem Creator gut funktioniert, sondern als eigenständige Marke. Oder, wie es Matthias Kern ausdrückt: «Mehr sein als eine Fan-Merchandise-Linie.» Diese Marken seien nicht einfach ein weiteres Monetarisierungsmodell, sondern echtes Business mit einer langfristigen Strategie. «Viele Influencer unterschätzen, dass es nicht nur um ihren Namen geht, sondern um Produktqualität, Logistik, Distribution und Kundenservice.» Dabei dürfte ihnen der Start von Tiktok Shop in die Karten spielen: Seit Ende März

**«Creator Brands funktionieren, wenn sie es schaffen, ihre Glaubwürdigkeit und Relevanz über Social Media hinaus in die reale Welt zu tragen.»**



können User über die eigene E-Commerce Funktion der Plattform Produkte direkt über die App kaufen, das Potenzial ist riesig.

### **Starke DNA von Anfang an**

Wichtig für den Erfolg von Creator Brands ist es, von Anfang an eine starke Brand-DNA zu entwickeln. Das bedeutet, so Kern: «kein klar definiertes Markenversprechen, hochwertige Produkte und eine unabhängige Markenidentität. Und zudem, dass die Marke nicht nur digital lebt, sondern auch in den physischen Handel kommt oder eigene Vertriebskanäle etabliert.» Das heisst, breitere Käuferschichten erreichen - auch die, die nicht zu den Insta-Followern gehören. Wie das gelingen kann, machen Stars wie Rihanna (Fenty Beauty) oder Kylie Jenner (Kylie Cosmetics) vor. Ihre Kosmetiklinien stehen längst als etablierte Namen im Regal, die sich aufgrund des Produkts und des Marketings verkaufen, und nicht nur wegen des berühmten Namens dahinter. «'Marken beweisen, statt zu behaupten' - dieser Grundsatz ist aus Markenperspektive besonders relevant für Creator Brands. Sie müssen ihre Versprechen nicht nur durch Worte, sondern durch konkrete Leistungen wie qualitativ hochwertige Produkte untermauern», sagt Markenexpertin Kapp.

Dabei kann es auch helfen, gemeinsame Sache zu machen - und die Vorteile agiler, kreativer Creator Brands mit denen alteingesessener Marken zu kombinieren. «Klassische Marken können viel von der direkten, interaktiven Kommunikation von Creator Brands lernen. Gleichzeitig profitieren diese von der Erfahrung und Infrastruktur klassischer Marken, z.B. in der Produktion oder Distribution. Kooperationen sind oft der Schlüssel: Eine Creator Brand kann die Innovationskraft und Reichweite einbringen, eine etablierte Marke das Know-how und die Skalierbarkeit», erklärt Matthias Kern.

Schaffen es die Creator Brands, ihre Authentizität mit strategischem Markenaufbau zu verbinden, sind sie mehr als ein Trend - sondern Zeichen dafür, wie Branding und agile Markenführung heute funktionieren. Damit werden Social Media-Stars zu Unternehmern, die es mit den grossen Marken locker aufnehmen können. Oder wie es Logan Paul, Influencer, Wrestler und Gründer des Energydrinks Prime (27,2 Mio. Follower auf Instagram) kürzlich auf der Plattform X sagte: «'I'll tell you what happened to Youtubers. We spent our lives creating content and building our brands. Now we want to build businesses.»

# KI, or not to be

Oder: Braucht es Agenturen in Zukunft überhaupt noch?

Von **Sacha Moser**

**E**s gibt kaum einen Bereich im Alltag, der nicht längst von KI durchdrungen ist. Sie erstellt unseren Fitnessplan, findet neue Medikamente, vergleicht in Lichtgeschwindigkeit die aussichtsreichsten Aktien - auch in turbulenten Zeiten wie diesen - und kontrolliert bereits in vielen Kantonen die Steuererklärung. Danke dafür. Und für alles Übermenschliche beantwortet jetzt ein KI-Jesus in der Peterskapelle Luzern via Bildschirm Glaubensfragen. Die KI-Religion lässt zwar noch auf sich warten, aber es ist wohl nur eine Frage der Zeit. Denn kaum eine andere technologische Errungenschaft hat in letzter Zeit so viel Vertrauen genossen wie künstliche Intelligenz. In einer Welt, in der die mächtigen (Staats-)Führer vollkommen unberechenbar agieren und Verbindlichkeit und Verantwortungsbewusstsein nicht als Stärke, sondern als Schwäche gelten, liefert uns KI genau das, wonach wir uns sehnen:

**«Die Branche wird durch KI komplett zerlegt. Agile Teams und kreative Köpfe können aus den Bruchstücken radikal Neues erschaffen.»**

Sichere Antworten. Schnell, mühelos, bequem, direkt auf dem Sofa. Genug philosophiert. Zurück zur Frage:

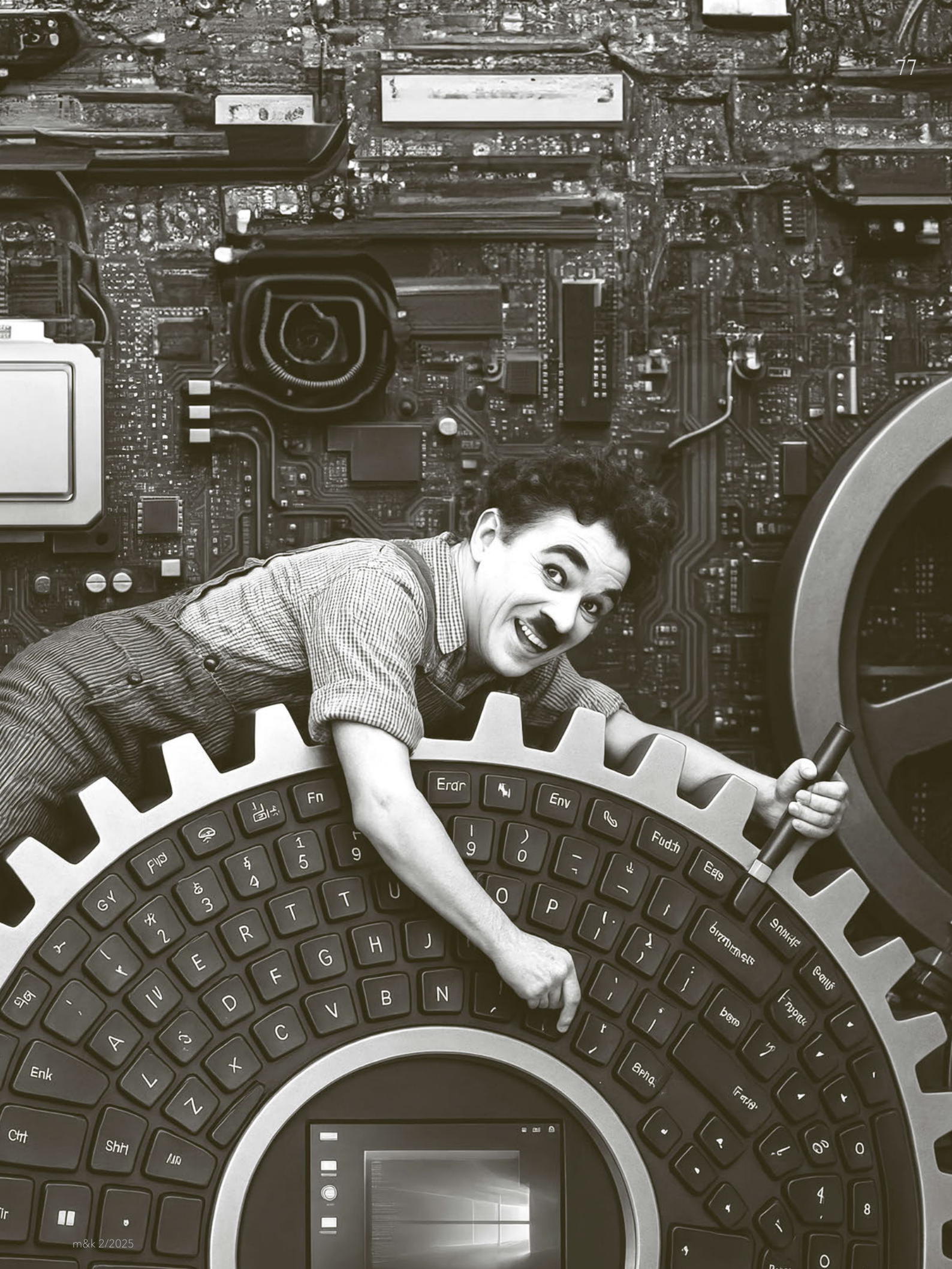
## **Was bedeutet KI konkret für unsere Branche?**

Diese Frage diskutierte ich kürzlich auf Einladung von Dr. Arnd Schröter an der d3con-Konferenz in Hamburg. «Wie verändert KI das Agenturgeschäft?», wollte er wissen. Meine kurze Antwort:

Alles. Für eine ausführliche Antwort bitte auf die Pro-Version upgraden. Quatsch: Für die Leserinnen und Leser von m&k teile ich gerne, was ich bereits 2023 an der Hyper Island in Singapur erfahren durfte.

Denn bereits vor zwei Jahren besuchte ich dort ein MBA-Segment zum Thema AI & Machine Learning. Wir entwickelten keine theoretischen Konzepte - die wären heute ohnehin überholt -, sondern innerhalb weniger Tage konkrete KI-Projekte. Unsere Auftraggeber waren Coca-Cola, die gerade ihre Coke

AI lancierten, und der Freizeitpark Sentosa, um innovative, KI-basierte Erlebnisse zu schaffen. Der



Ausgangspunkt war zwingend KI: Research, Prototyping und Umsetzung – alles durch KI. Ich nahm drei wichtige Erkenntnisse aus Singapur mit:

### Drei Erkenntnisse

**Erstens:** Wenn KI der Ausgangspunkt ist, kann plötzlich alles möglich werden. Das einzige was es braucht ist eine Herausforderung, eine Idee oder ein Ziel. **Zweitens und folglich:** auch mit einem kleinen Team von Top Spielerinnen kann man heute Champions League spielen. Und auch gewinnen. Denn es braucht nicht mehr ein Betreuer-Staff von über 300 Menschen, wie bei Bayern München. **Drittens:** Die Agenturbranche wird durch KI komplett zerlegt. Darin liegt eine grosse Chance: Agile Teams und kreative Köpfe können aus den Bruchstücken radikal Neues erschaffen.

Roman Balzan, CMO der Alpien Bank, hat es kürzlich mit der Einführung des Automobils vor 100 Jahren verglichen. Für die Kutscher eine grosse Umstellung. Plötzlich gab es eine neue Möglichkeit, von A nach B zu reisen. Ohne Pferde, ohne Stallmeister, ohne Pferdewirtschaft, ohne Pferdewirtschaft. Dafür zu jeder Tageszeit und zunehmend bei jedem Wetter. Kutscher standen vor der Entscheidung:

Bleibe ich Kutscher oder arbeite ich im Transportwesen? Mit der Mobilität wurden viele neue Industrien und Tätigkeiten geschaffen – jedoch anders als gedacht.

### Nun, was hat sich bei uns verändert?

Vor zwei Jahren galt KI bei uns noch als verrückter Assistent. Heute verfügt jeder Mitarbeitende über ein Team von KI-Assistenten – das Dream-Team, inklusive Mitspielern wie Michael Jordan in Bestform. Dieses Team wird nie krank, hat kaum Allüren und stellt keine besonderen Ansprüche.

Doch die meisten Menschen sprechen nach wie vor lieber mit Menschen. Unsere Arbeit richtet sich letztlich immer an Menschen. Und fühlen, lieben, leben und lachen können nur wir. Es braucht

daher weiterhin Menschen, die Empfehlungen aussprechen, Situationen beurteilen und Verantwortung übernehmen. Ja, «agencies are here to blame» – wir übernehmen Verantwortung, im Erfolg und im Misserfolg. Agenturen kann man einfacher zur Verantwortung ziehen als anonyme KI-Systeme oder Inhouse-Teams. Nur wenn die Ziele unserer Auftraggeber und Ansprüche erreicht sind, können wir zufrieden und mit gutem Gewissen eine Rechnung versenden. KI belastet hingegen jeden Monat pünktlich das Konto, unabhängig vom Resultat. Unser eigenes KI-Budget bewegt sich inzwischen im mittleren sechsstelligen Bereich – pro Jahr.

Mehrwert schaffen in Zukunft vor allem Expertise, Erfahrung und Leistung – nicht Stunden. Genau das haben viele Agenturen verlernt – oder (noch) nicht gelernt. Gerade in grossen Agenturen gibt es noch viele Manager, die grosse Teams und Prozesse

«managen» und Informationen und Dateien von A nach B verschieben. Solche Aufgaben übernimmt immer mehr die KI. Niemand verarbeitet und analysiert Daten schneller und effizienter. Doch Menschen liefern die entscheidenden Impulse, überraschen, inspirieren und teilen andere Pers-

pektiven, auf die eine KI kaum kommen würde. Denn KI arbeitet meist nach bekannten Mustern, während die besten Agentur Talente bewusst unbequeme, neue Wege einschlagen – auch wenn diese im ersten Moment ungewöhnlich erscheinen und uns nervös oder unkomfortabel machen. Komplett neue Ideen erscheinen im ersten Augenblick vielfach merkwürdig. Des Merkens würdig.

Dabei behaupte ich nicht, Kreativität sei ein rein menschliches Privileg. Auch KI kann kreativ sein – sie wurde ja von Menschen dazu geschaffen. Das Universum stellt die Zutaten bereit – wir und auch immer mehr KI sind fähig, mit diesen Zutaten zu spielen. Dabei kombinieren wir sie immer wieder neu, um Lösungen zu finden. Das ist Kreativität. «Machine

**«Es geht nicht darum, Jobs zu ersetzen, sondern Spielräume zu erweitern. Für eine neue Art von Champions League.»**

Learning» kombiniert Bekanntes optimal, KI entwickelt jedoch zusätzlich neuartige und ungewöhnliche Kombinationen – in enormer Geschwindigkeit. Dennoch braucht es uns Menschen, um Innovationen voranzutreiben, ihre Sinnhaftigkeit zu bewerten, diese gut zu kommunizieren und mutig umzusetzen. Albert Einstein sagte dazu: «Imagination ist wichtiger als Wissen.»

Wir bleiben daher die wichtigste Schnittstelle, insbesondere im Austausch mit Kunden und Stakeholdern. Interviews und Gespräche mit Kunden unserer Kunden liefern neben quantitativen KI-Analysen unverzichtbare Einsichten. KI-Assistenten begleiten diese Prozesse unterstützend – doch Verantwortung übernehmen weiterhin wir.

### Was bedeutet das für den Nachwuchs?

Zwei Dinge sind in Zeiten der Veränderung entscheidend: Agilität und Erfahrung. Agilität ist eine Einstellungssache,



Sacha Moser bei der 3dcon.

## **«Das Team KI wird nie krank, hat kaum Allüren und stellt keine besonderen Ansprüche.»**

Erfahrung erfordert Zeit. Gerade Einstiegspositionen (Praktikantinnen, Junioren) fallen aktuell stark weg. Wir erhalten täglich mindestens 15 Bewerbungen - mehr als je zuvor. Viele grossartige Talente sind darunter, und gerne würde ich jede Woche jemanden einstellen. Ich sehe hier eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe: Wie ermöglichen wir jungen Talenten, die nötige Erfahrung zu sammeln? Das betrifft nicht nur Agenturen, sondern bald auch Ärzte, Schauspielerinnen, Anwälte und ja, Steuerprüferinnen. Ich hoffe, dass wir weiterhin jungen Menschen einen praktischen Einstieg bieten können - denn alle lernen davon, auch wir. Wir alle brauchen die Fähigkeit, Fragen zu stellen -

verbunden mit der Bereitschaft, alte Sicherheiten loszulassen. Es geht nicht darum, Jobs zu ersetzen, sondern Spielräume zu erweitern. Für eine neue Art von Champions League.

### **Kernfrage: Braucht es überhaupt noch Agenturen?**

Nicht zwingend. Doch die Frage ist eine andere: Können Unternehmen mit Hilfe von KI und Automatisierung nun alles selbst machen? Unternehmen müssen sich entscheiden: Wann setzen sie auf Insourcing und wann auf externe Spezialisten? Unsere KI-Analyse von 20 Interviews mit führenden CMOs ergab eindeutig: Der Hauptgrund für Insourcing sind - wenig überraschend - Kostener-

sparnisse. Doch «günstiger» allein ist keine nachhaltige Strategie. Bisher gibt es nur wenige Beispiele, bei denen Kosteneinsparungen tatsächlich mit anderen relevanten KPIs erfolgreich verbunden wurden. Unternehmen wie Galaxus und On Shoes bilden seltene Ausnahmen. Sie investieren konsequent und nachhaltig in ihre Marke sowie kreatives Marketing - was wiederum ihre Ausgaben bei Google, Meta, TikTok & Co. deutlich effizienter macht.

### **KI als Hebel für mehr Diversität und Vielfalt**

Unsere Stärke als Boutique-Agentur liegt darin, Kunden in kritischen Phasen zu begleiten: Start-ups, Scale-ups und etablierte Marken wie Sennheiser, Planted, Lime oder Perplexity.ai. Selbst das 9-Milliarden-Start-up Perplexity.ai setzte für seine schnelle Skalierung auf eine agile Agentur (Foundry). Gerade in einer solchen Phase braucht es erfahrene Experten, die nicht nur mit KI umgehen können, sondern auch in Lichtgeschwindigkeit lokale Resultate liefern. Sobald die Neuausrichtung auf Kurs gebracht, der Skalierungsboost gezündet und das Unternehmen auf stabiler Umlaufbahn ist, helfen wir unseren Kunden, die internen Fähigkeiten für den weiteren Flug durch den KI-Kosmos nachhaltig aufzubauen und neu auszurichten.

In der Produktion erleben wir aktuell den grössten Umbruch. Viele grosse und glorreiche Produktionshäuser wie «The Mill» in London haben bereits geschlossen. Heute produzieren wir - und andere Agenturen - vieles selbst, mit modernsten Kameras und KI. Was früher hohe Budgets und Teams erforderte, setzen wir heute effizient und flexibel mit KI um.

### **Fazit**

Die KI ist allgegenwärtig und verändert auch unsere Branche fundamental - nicht nur als Werkzeug, sondern als Schlüssel. Doch verantwortungsvoll entscheiden und kreativ handeln - das können weiterhin nur wir Menschen. Genau darum geht es in Zukunft - sei es in der Politik, der Wirtschaft, den Schulen oder bei uns in den Agenturen.

# Lokalmedientagung

## Die Informations- & Networking- Plattform der Regional- & Lokalmedien

Dienstag, 10. Juni 2025

### Formate fürs junge Publikum - und ihre Vermarktung

Nina Siegrist, CEO Meier + Cie AG

### Was bedeutet redaktionelle Qualität?

Sylvia Egli von Matt, ehem. Direktorin MAZ

Flavia Rivola, Chefredaktorin Surseer Woche AG

Jocelyne Page, Chefredaktorin Anzeiger von Saanen, Müller Medien AG

### Lokalzeitung ohne Print

Meinolf Ellers, Pionier digitaler Medieninnovationen

### Mit ChatGPT zur Jugend - das Projekt «Brudiland»

Daniel Bargetze | CEO Vaduzer Medienhaus AG

### Vom Print zum E-Paper

Martin Oswald | Leitung Sparte Regionalmedien galledia group ag

### Paneldiskussion zur kantonalen Medienförderung

Christoph Nussbaumer, CEO Freiburger Nachrichten

Konrad Weber, Strategieberater

Andreas Zoller, Leiter Public Affairs VSM



Partner



**TECNAVIA**  
The future of e-publishing.

edp→

wēmf  
remp

Medienpartner

**persönlich**

# Medien

“  
**Die Menschen werden von keinem Medium verdummt. Sie werden nur in ihrer Dummheit bestätigt**  
 ”

Gabriel Laub,  
 Schriftsteller und Publizist

WANDERAUSSTELLUNG

«Auf der Suche nach der Wahrheit.  
 Wir und der Journalismus»

Die Wanderausstellung «Auf der Suche nach der Wahrheit. Wir und der Journalismus» ist seit zwei Jahren auf Tournee durch die Schweiz. Aktuell wird sie in der Photobastei in Zürich gezeigt. Die Photobastei ist der 13. Ausstellungsort der Tournee. Die Ausstellung ist noch bis am 6. Juli in der Photobastei zu sehen. Gestartet war die Tournee im März 2023 im Kulturmuseum St. Gallen. «Auf der Suche nach der Wahrheit. Wir und der Journalismus» zeigt, wie Medienschaffende arbeiten und wie wichtig das ist für die Demokratie und die Gesellschaft. Die Ausstellung bietet ganz persönliche Erfahrungen auf der Suche nach der Wahrheit. Und sie vermittelt das Wissen und die Instrumente, um sich besser orientieren zu können im Wildwuchs von Information und Desinformation.

## BAROMETER 2025 Marketagent und Team Farner

Das Ergebnis des Barometers 2025: «Was wir sehen, ist ein klarer Paradigmenwechsel: Was früher Leitmedium war, verliert an Strahlkraft. Social Media und digitale Newsformate haben sich zum mächtigsten Meinungsmacher entwickelt, während klassische Medien an Boden verloren haben. Das verändert nicht nur die Reichweite, sondern auch die Regeln des Journalismus.»



## DIE ZAHL

9

Die Schweiz rangiert im Pressefreiheitsranking weltweit auf Platz 9. Also zufriedenstellend. Mehr unter > [rsf.ch](https://rsf.ch)

ANZEIGE



### Die Jobplattformen für Kommunikation & ICT:

- reichweitenstark und trotzdem zielgruppenfokussiert
- CV-Datenbank mit Matchingtool «QualiProfil»
- Social Media-, Partnernetzwerk- und Fachmedien-Präsenz

VON FACHLEUTEN FÜR FACHLEUTE: Kommunikation, Marketing, Medien, Informatik & Telekommunikation

medienjobs.ch  
 ictjobs.ch

# «Souverän in wilden Zeiten»

**Globale Zusammenhänge verstehen und handlungsfähig bleiben -  
darum geht es an der NZZ Academy. Unter der Leitung von  
Manuel P. Nappo vermittelt das Executive Programme Führungskräften  
und Vorstandsmitgliedern praxisnahe Perspektiven und Strategien  
für eine Welt im Umbruch.**

Von **Anna Kohler**

**M&K** Die NZZ hat eine Academy gegründet, was hat sie dazu veranlasst?

**MANUEL P. NAPPO** Als Verlagshaus verfügen wir über erstklassigen Content - ursprünglich für Print und Online, aber längst auch für neue Formate und Events wie das Swiss Economic Forum. Die NZZ Academy ist der nächste logische Schritt: eine Plattform für vertiefte, kuratierte Weiterbildung. Die Idee gab es schon länger. Angesichts der dynamischen Medienlandschaft und der zunehmenden Bedeutung lebenslangen Lernens war jetzt der richtige Moment, sie umzusetzen. Die NZZ Academy ist eine natürliche Weiterentwicklung - ein Weg, unser Wissen gezielt weiterzugeben und neue Zielgruppen zu erreichen.

**Wann wurde die NZZ Academy gegründet?**  
Die erste Durchführung startete am 26. Januar 2025. Dem ging eine intensive Vorbereitungsphase voraus - konzeptionell wie strategisch. Uns war wichtig, ein durchdachtes Format zu entwickeln, das echten Mehrwert schafft.

**Was hat Sie besonders gereizt an der Aufgabe die NZZ Academy zu leiten?**

Mich interessieren globale Themen wie Geopolitik, Technologie und gesellschaftlicher Wandel - und wie sie zusammenhängen. Diese Komplexität zu durchdringen und Entscheidungsträger:innen dabei zu unterstützen, darin Orientierung zu finden, hat mich besonders

## NZZ Academy

### Format

Fünftägiges  
Executive  
Programme  
im Salon-Setting

### Zielgruppe

Verwaltungsräte,  
CEOs und C-Level-  
Führungspersön-  
lichkeiten

### Impulse

Impulse und  
Perspektiven  
von führenden  
Persönlichkeiten aus  
Medien, Wissen-  
schaft, Wirtschaft  
& Politik

### Talks

Fireside-Talks  
und moderierte  
Diskussionen in  
exklusivem Rahmen

### Umfeld

Strategischer  
Austausch und  
nachhaltige  
Vernetzung auf  
höchstem Niveau

gereizt. Die NZZ Academy bietet genau diesen Rahmen - einen Raum, in dem Führungskräfte lernen, komplexe Zusammenhänge zu verstehen und zu navigieren.

*Die NZZ Academy bietet ein Executive Programme für C Level Persönlichkeiten.*

*Wo genau liegt der Fokus?*

Das Programm behandelt die übergeordneten Dynamiken, die unsere Welt prägen. Es geht um ein tiefes Verständnis globaler Zusammenhänge - geopolitisch, technologisch, wirtschaftlich und gesellschaftlich. Wir vermitteln keine Theorie um der Theorie willen, sondern praxisnahe Perspektiven, die Orientierung geben und zum Handeln befähigen. Dabei verzichten wir bewusst auf klassische Schulungsräume - unser Setting ist salonartig, persönlich und fördert den Austausch auf Augenhöhe. Dieses Format ermöglicht Diskussionen in einer Atmosphäre, in der echte Gespräche entstehen.

*Welche globalen Herausforderungen müssen heute verändert angegangen werden?*

Wir erleben eine Zeitenwende. Die Pandemie war ein Katalysator, der bestehende Spannungen beschleunigt hat - von Nationalismus über





Manuel P. Nappo

**«Die NZZ Academy ist eine erstklassige Plattform für den Austausch mit hochkarätigen Dozierenden und Teilnehmenden. Geopolitische Trends sowie globale Treiber werden fundiert analysiert, reflektiert und diskutiert.»**

*Ede I. András kay, Verwaltungsrat der Halter AG*

geopolitische Konflikte bis hin zu digitalen Umwälzungen. Die alten Modelle greifen nicht mehr. Die Weltordnung verändert sich gerade vor unseren Augen, und Führung muss sich mitverändern. Was früher selbstverständlich war, ist heute im Fluss – das erfordert neue Denkweisen und frische Antworten.

*Welche Methoden und Tools vermittelt das Programm?*

Wir arbeiten unter anderem mit Strategic Foresight – einer Methode, die ursprünglich aus der Militärstrategie stammt und etwa von Shell

für Zukunftsszenarien eingesetzt wird. Ziel ist es, mögliche Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und darauf vorbereitet zu sein. Ebenso wichtig ist Scenario Planning: Wir helfen den Teilnehmenden, konkrete Zukunftsszenarien zu entwickeln und deren Auswirkungen auf ihr Unternehmen zu analysieren. So entsteht Handlungssicherheit in einer unsicheren Welt.

*Wer sind die Experten, die dieses Wissen vermitteln?*

Unsere Faculty besteht aus Journalist:innen, Akademiker:innen und Expert:innen aus Wirtschaft und Politik. Dank unserer Unabhängigkeit können wir flexibel mit führenden Persönlichkeiten aus unterschiedlichsten Bereichen zusammenarbeiten – ohne an ein fixes Institut gebunden zu sein. Dieser Mix ist in dieser Form einzigartig. Besonders geschätzt werden die Gespräche mit unseren NZZ-Journalist:innen – etwa im Rahmen unserer Fireside-Talks. Sie bringen aktuelle Entwicklungen direkt und authentisch ins Programm ein – eine Perspektive, die in dieser Form nur die NZZ Academy bietet. Unsere Akademiker:innen sorgen für fundierte, wissenschaftliche Einordnung. Und die Expert:innen aus der Praxis liefern konkrete Perspektiven und Lösungen. Es geht nicht nur um Theorie – sondern darum, Wissen einzuordnen, anzuwenden und in den Austausch zu bringen.

*Können Sie ein Beispielthema geben, das in dem Programm angeschaut wird?*

Geopolitik ist sicher ein zentrales Thema. Früher ein Bereich der Diplomatie, heute strategisch entscheidend für Unternehmen. Machtverschiebungen, Handelskonflikte, Sanktionen – all das beeinflusst Lieferketten, Märkte und Investitionen. Migration ist ein weiteres Thema mit vielen Facetten – ökonomisch, politisch, klimatisch. Die NZZ Academy bietet hier Orientierung: durch fundierte Analysen, aktuelle Szenarien und Perspektiven von Expert:innen aus Diplomatie, Forschung und Praxis.

*Einen Durchlauf hat die Academy bereits gemacht, welches Fazit konnten Sie ziehen?*

Es war eine besondere erste Kohorte. Die Teilnehmenden sind mit Neugier und Offenheit gestartet – ohne zu wissen, was sie erwartet. Sie haben das Programm mit Leben gefüllt, sich vernetzt, voneinander gelernt. Für uns war es genauso bereichernd wie für sie.

*Die Teilnehmenden des ersten Academy-Programms schätzten den Wissensaustausch und die zahlreichen Diskussionen und Keynotes.*



### **Nächste Durchführung**

19.-24. Oktober  
2025  
Grand Hotel  
Kronenhof, Pontresina



*Wie stellen Sie sicher, dass die Inhalte zeitgemäss relevant und auch praktisch umsetzbar sind?*

Jeder Programmtag steht unter einem Schwerpunktthema - etwa Geopolitik, Technologie oder Wirtschaft - und bietet Raum für Diskussion, Reflexion und Transfer. Die Teilnehmenden bringen ihre Perspektiven ein, und wir arbeiten konsequent an der Schnittstelle von Theorie und Praxis. Das Ziel: konkrete Erkenntnisse, die im direkten Arbeitsumfeld sofort wirksam werden können.

*Welche Ziele hat die Academy langfristig?*

Wir wollen Orientierung geben - Klarheit schaffen in einer komplexen Welt. Die NZZ Academy soll ein Ort des Dialogs und des Austauschs sein, auch über die fünf Programmtage hinaus. Es geht um ein starkes Netzwerk, das trägt - eine Community, die gemeinsam weiterdenkt und weitergeht.

*Möchten Sie eine NZZ-Academy-Community aufbauen, die über das Programm hinaus im Austausch bleibt?*

Wir fördern die Eigeninitiative der Teilnehmenden und bieten gleichzeitig Formate wie Brush-up-Events und Deep Dives, damit der

**«Die NZZ Academy lieferte wertvolle Impulse und Deep Dives zu geopolitischen Aktualitäten und Megatrends. Sie überzeugt mit exzellenten Referent:innen und bietet eine hervorragende Basis für fundierte Entscheidungen.»**

*Nora Teuwsen, Country Holding Officer von ABB Schweiz*

Austausch weitergeht. Das Netzwerk der Teilnehmenden soll wachsen - durch Qualität, Relevanz und echtes Interesse am Miteinander. Die NZZ Academy ist Teil von NZZ Connect - der Veranstalterin des Swiss Economic Forum. So entsteht ein einzigartiger Zugang zu Wissen, Menschen und Perspektiven, der über das Programm hinaus Wirkung entfaltet. Wir wollen Menschen zusammenbringen, die nicht nur verstehen - sondern gestalten wollen.

KLEBER? BEREIT  
ZUM DRUCK,  
MAJESTÄT!



KÖNIGLICHER  
SERVICE



SCHWEIZER  
QUALITÄT



NACHHALTIGE  
PRODUKTION



KÖNIGLICH DRUCKEN



printzessin

# Willkommen im Zero-Click-Netz

Wer im Internet «surft», klickt sich von Seite zu Seite. Immer häufiger lassen Menschen aber die Maus links liegen und bleiben da, wo sie sind - bei der Künstlichen Intelligenz. Das ist das Zero-Click-Internet: KI-Angebote beantworten alle Fragen vor Ort, Klicken ist nicht mehr nötig. Die Auswirkungen der Entwicklung sind dramatisch - und zwar nicht nur für Verlage.

Von **Matthias Zehnder**

**D**as World Wide Web - unendliche Weiten. Mit der Maus in der Hand können die Menschen fremde Welten entdecken und unbekannte Seiten besuchen. Das ist, mit einem leisen Hauch von Raumschiff Enterprise, die Verheissung des Internets. Oder besser: Das war sie. Denn immer häufiger lassen sich Nutzerinnen und Nutzer des Internets nicht mehr in diese unendlichen Weiten locken. Sie bleiben da, wo sie sind: in der Suchmaschine oder dem KI-Dienst, den sie gerade nutzen.

«Zero-Click» heisst diese Nutzung des Internets: Eine «Zero-Click-Suche» bedeutet, dass die Suchanfrage endet, ohne dass die Nutzerin oder der Nutzer auf ein Suchergebnis klickt und sich eine externe Website anschaut - und auch ohne eine weitere Suche zu starten. Bei einer «Zero-Click-Suche» erhalten wir die Antwort also direkt in der Suchmaschine.

Solche Suchvorgänge ohne Klicks gibt es schon lange. So lassen sich kleine Rechenaufgaben direkt im Suchfenster von Google erledigen. Wer schnell wissen will, wie der Euro zum Dollar steht, gibt in der Suchanfrage «100 euro

in usd» ein und erhält darauf sofort den aktuellen Umrechnungskurs, samt kleiner Verlaufsgrafik. Auf ähnliche Weise beantwortet Google Fragen nach der Uhrzeit in einer anderen Zeitzone, Daten von Feiertagen, Aktienkursen, Kalorienangaben und Allgemeinwissen wie die Frage nach dem grössten See der Welt (es ist das Kaspische Meer).

Wer mehr über Alzheimer, ADHS oder die Atombombe wissen wollte, klickt dagegen den Link an, den Google auf die Frage anzeigen. Wenigstens war das bisher so. Seit ChatGPT die Bildschirme der Internetbenutzerinnen und -benutzer im Sturm erobert hat, wenden die sich mit ihren Fragen gerne an KI-Angebote wie ChatGPT, Perplexity, Grok oder Claude. Hinter diesen Angeboten stecken grosse Sprachmodelle, die so gut wie jede Frage ausführlich beantworten können.

**«Bei einer  
Zero-Click-Suche  
erhält der Nutzer  
die Antwort  
also in der Such-  
maschine.»**

## Kein Traffic an die Medienhäuser

Der Anteil der Nutzerinnen und Nutzer, die innerhalb dieser Dienste bleiben, ist viel höher als bei Suchmaschinen: In den allermeisten Fällen genügt dem Fragenden die Antwort der KI. Erste Studien zeigen, dass die KI-Angebote praktisch keinen Traffic an Medienhäuser überweisen. Bei ChatGPT enthalten nur gerade etwa drei Prozent der ge-



nerierten Antworten Links auf Nachrichtenwebsites. Bei Perplexity sind es mit rund sieben Prozent etwas mehr. So oder so ist die Klickrate auf die Verweise verschwindend klein: Ersten Schätzungen zufolge liegt sie bei deutlich unter einem Prozent. Das bedeutet: Die überwältigende Mehrheit gibt sich mit der KI-generierten Antwort von ChatGPT oder Claude zufrieden und klickt sich nicht zur Quelle durch.

Weiterführende Links werden wohl nur noch von Profis angeklickt: Wissenschaftler und Journalistinnen wollen die Quelle kennen, allen anderen reicht die künstliche Antwort der KI. In vielen Fällen bietet die KI auch keine Links zu Quellen an, denn oft ist unklar, woher die Antwort stammt. Die Sprachmodelle haben sich alle mehr oder weniger das ganze Internet durch die neutralen Netze gehen lassen und bereiten diese Informationen auf Mausclick mundgerecht in jeder Sprache auf.

Für Verleger ist das Zero-Click-Problem nicht neu. Sie fühlen sich seit Jahren von Google verdrängt und kämpfen deshalb für das Leistungsschutzrecht: Das Gesetz soll Verlegern eine rechtliche Grundlage geben, um Vergütungen von Plattformen wie Google für die Nutzung von journalistischen Inhalten zu verlangen. Dabei ging es bisher vor allem um Google News. Die Verleger haben argumentiert, dass die «Snippets», die kurzen Zusammenfassungen, mit denen Google die Links auf Nachrichtenangebote versieht, eine inhaltliche Leistung der Verlage voraussetze, die Google vergüten müsse. Google hält dagegen, dass ihr Dienst den Verlagen kostenlos Traffic verschaffe und hat in Ländern, wo ein Leistungsschutzrecht eingeführt wurde, die Vorschau-texte gestrichen.

Verglichen mit dem, was ChatGPT oder Perplexity aus den Inhalten im Internet macht, ist Google geradezu ein Musterknabe: Google News verlinkt nicht nur auf die externen Quellen, sondern macht sie auf den Ergebnisseiten auch deutlich sichtbar. Man könnte also argumentieren, dass ein Verlag, dessen Nachrichten auf einer Google-News-

Seite erscheint, selbst dann etwas davon hat, wenn die Nutzerinnen und Nutzer nicht auf die Nachrichten klicken.

Bei ChatGPT ist das ganz anders: Die grossen Sprachmodelle verarbeiten die verfügbaren Inhalte bis zur Unkenntlichkeit und bieten die darin steckenden Informationen unter dem eigenen Label an. Wer auf ChatGPT etwa nach einem Kochrezept sucht, wird sofort und innerhalb der KI mit einer präzisen Anleitung bedient. Wo und wie ChatGPT sich dieses Wissen angeeignet hat, das bleibt im Dunkeln. Ein Besuch bei Chefkoch.de, Betty Bossi, Gault Millau oder einer anderen Rezeptseite erübrigt sich nicht nur, er ist meist gar nicht möglich, weil die KI keine Links anbietet. Damit lösen sich auf diesen Angeboten nicht nur die Werbeumsätze, sondern auch die Kundenkontakte der ursprünglichen Quellen in Luft auf.

#### **Wahrscheinlichkeiten bewirtschaften**

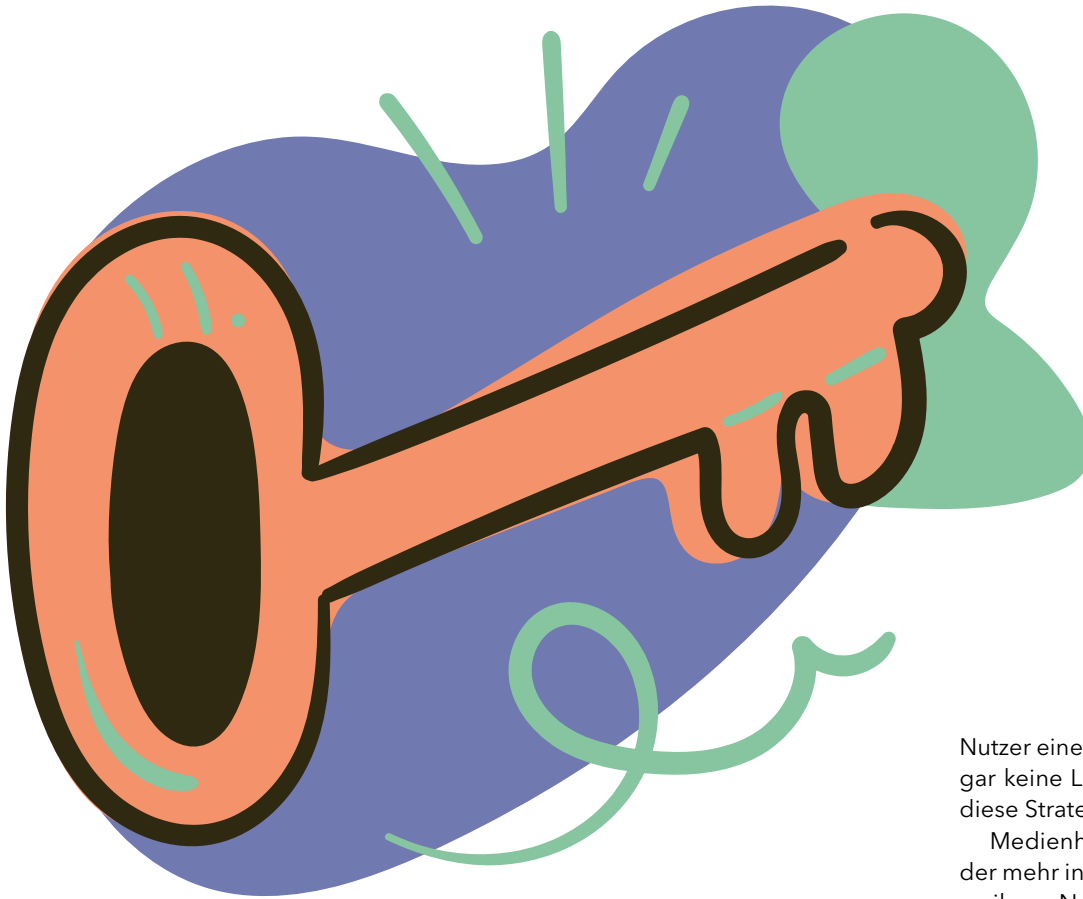
Das ist das Zero-Click-Internet: Die KI-Dienste haben das Netz quasi auswendig gelernt und können jeden beliebigen Wissensbrocken ausspucken und das in jeder beliebigen Sprache und in belie-

**«Es erwischt  
diesmal nicht nur  
die Medien,  
sondern alle Unter-  
nehmen.»**

biger Detailtiefe. Die Nutzer begnügen sich mit dem KI-Surrogat und müssen sich nicht mehr in die Untiefen des Netzes wagen. Diese Instant-Antworten gibt es nicht mehr nur auf ChatGPT oder Claude, sondern seit Kurzem auch bei ganz normalen Google-Suchen: In den letzten Wochen hat Google auch in der Schweiz, in Deutschland und in Österreich damit begonnen, KI-generierte Kurzzusammenfassungen direkt in die Suchergebnisse zu integrieren. Das Unternehmen selbst spricht von der grössten Veränderung der Suche, seit Google 1997 online ging.

«Übersicht mit KI» heissen die AI Overviews in den deutschsprachigen Ländern. Offenbar kommen KI-generierte Kurztex-te vor allem bei komplexeren Fragen zum Einsatz. Wer eine Frage wie «Was ist der Unterschied zwischen Demenz und Alzheimer?» eingibt, erhält eine kurze Übersicht, die von Googles Sprachmodell Gemini generiert worden ist. In unserem Beispiel erklärt Google zuerst in drei Stichpunkten Demenz, dann in vier Stichpunkten Alzheimer und geht dann noch etwas weiter ins Detail. Erst danach folgen die eigentlichen Suchergebnisse, in unserem Fall ein Link auf die Organisation Alzheimer Deutschland. Weil der Link mit einem ausführlichen Snippet versehen ist, erhält man auch hier die Antwort auf die eigene Frage, ohne auf den Link klicken zu müssen. Die Large Language Modelle neigen nach wie vor zu Halluzinationen, weil sie keinen Begriff der Wahrheit haben, sondern nur Wahrscheinlichkeiten bewirtschaften. Google sagt, dass die Sicherheitsmassnahmen, wie sie für die Suchresultate gelten, auch die KI-Über-sichten regulieren. Die Zusammenfassungen von Google sollen verlässlicher sein, weil sich Google dabei auf Webinhalte stütze. Allerdings hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass das die Google-KI nicht vor Fehlern schützt: Google hat nämlich Schwierigkeiten, Informationen von Fiktion, Satire oder Ver-alberung zu unterscheiden.

Trotzdem sind die Folgen verheerend. Studien zeigen, dass der Anteil dieser Zero-Click-Suchen in den letzten Jahren



stark gestiegen ist. Bereits Mitte 2019 endeten etwa die Hälfte der Google-Suchen ohne Klick auf eine externe Website. Mittlerweile ist dieser Wert dank der KI-Zusammenfassungen in den USA auf über zwei Drittel der Suchanfragen angestiegen. Übrigens ist der Anteil der Suchvorgänge, die ohne Klick enden, auf dem Handy grösser als am Computer. Das ist nachvollziehbar: Unterwegs mögen Nutzerinnen und Nutzer nicht lange recherchieren, sondern suchen rasch und einfach eine Antwort. Ein Problem ist das, weil der Löwenanteil der Internetnutzung heute per Mobile erfolgt.

### **Verleger müssen drastisch umdenken**

Was bedeutet das für die Verleger? Sie müssen drastisch umdenken. Bis jetzt haben sie mit ausgeklügelten Optimierungsmassnahmen (sprich: mit SEO) alles dafür getan, von Google gut beachtet und indiziert zu werden. Sie konnten in vielen Fällen die Beachtung in Traffic ummünzen. Langfristig könnte das Gegenteil eintreten: Wer den KI-Maschinen seine Inhalte zugänglich macht, macht sich selber damit überflüssig. Suchmaschinen dürften deshalb bald nicht mehr der grosse Traffic-Lieferant

für Medienhäuser sein, sondern im Gegenteil die grosse Konkurrenz. KI-Angebote ersetzen einen Teil der Medienangebote schon heute, insbesondere die so genannten «Long-Tail-Angebote». Dazu gehören klassische Anleitungs- und Wissensseiten. Die Artikel über das Pflanzen von Geranien, die Ernährung bei Fructoseintoleranz und Tipps für besseres Schlafen bei Vollmond waren bei Medienhäusern bisher beliebt, weil sie zeitlos Traffic versprochen. Damit ist jetzt Schluss: Solchen Themen sammelt die KI ein und berät die Benutzer mit dem Rohstoff der abgegrasteten Medienseiten schneller und individueller.

Die Konsequenzen dieser Entwicklung sind dramatisch. Die meisten Medienhäuser werden ihre Strategien von Grund auf überdenken müssen. Das Generieren von Aufmerksamkeit über Suchmaschinen und soziale Medien funktioniert nicht mehr. Respektive: der Aufwand wird zu gross. Ein rein aufmerksamkeitsbasierter Besuch ist «Wegwerftraffic»: Benutzer, die aufgrund einer aufploppenden Schlagzeile ein Angebot anklicken, sind «Einmalbenutzer», die keine Bindung zum Angebot entwickeln. Wenn nur noch jeder vierte oder jeder fünfte Google-

Nutzer einen Link anklickt und KI-Nutzer gar keine Links zu sehen kriegen, geht diese Strategie nicht mehr auf.

Medienhäuser werden deshalb wieder mehr in eine langfristige Beziehung zu ihren Nutzerinnen und Nutzern investieren müssen. Statt kurzfristigen Traffic zu bewirtschaften, wird es darum gehen, Communities aufzubauen. Das Businessmodell dafür heisst nicht Aufmerksamkeit, sondern Teilhabe und Identifikation. Im Zentrum steht nicht Aufregung, sondern Zugehörigkeit und Austausch.

### **Es erwischt alle Unternehmen**

Spannend an der Entwicklung ist, dass es diesmal nicht nur die Medien erwischt, sondern alle Unternehmen. Wir sprechen seit Jahren davon, dass im Internet alle Unternehmen zu Medien werden. Bis jetzt haben wir das als Chance verstanden. Jetzt wird es zum Risiko: Wenn sich die Internetbenutzer nur noch in KI-Diensten tummeln, dann nehmen sie auch Informationsangebote von Unternehmen und Marken nicht mehr wahr. Die einzigen Klicks, die dann noch ausgeführt werden, sind die Klicks auf Shopping-Angebote. Aber auch da gibt es erste Zero-Click-Angebote: TikTok verwandelt sich gerade in ein Einkaufszentrum.

Das bedeutet, dass sich alle Unternehmen, ähnlich wie Medienhäuser, ganz neu überlegen müssen, wie sie Nutzerinnen und Nutzer ansprechen - und vor allem, wie sie sie behalten können.

# Print spricht die Sinne an

In einer Welt voller Tweets, Reels und KI generierter Inhalte behaupten sich gedruckte Medien mit überraschender Innovationskraft. Das schätzen auch die Werbekunden.

Von **Irmela Schwab**

**W**er wissen will, ob Print noch funktioniert, sollte den Blick nach Amsterdam richten. Dort erscheint «Trouw», eine der innovativsten Tageszeitungen Europas. Die «Treue» kombiniert im kompakten Tabloid-Format exklusive Hintergrundberichterstattung mit einem modernen, zeitschriftenartigen Layout. Die Titelseiten sind visuell aufwendig gestaltet, täglich liegt eine kreative Beilage bei – oft mit Themen abseits des Mainstreams.

Das Konzept kommt an: Mit einer verbreiteten Auflage von 102.000 Exemplaren entwickelt sich «Trouw» entgegen dem Branchentrend positiv. Auch die Fachwelt ist beeindruckt – zuletzt bei der Verleihung des renommierten «European Newspaper Award», wo das Blatt als stilbildend für die Verlagsbranche ausgezeichnet wurde. «In Konzept und Design ist Trouw ein Vorbild für die europäische Zeitungsbranche», lobt die Jury.

Trotz digitaler Dominanz behaupten sich viele Zeitungen und Magazine als wichtige Informations- und Werbeträger. Norbert Küpper, Initiator des European Newspaper Award, der alljährlich in Wien stattfindet, bringt es auf den Punkt: «Alle Zeitungsmacher haben erkannt, dass Design und der

Umgang mit Fotos entscheidend sind, um ein zeitgemäßes Image zu erzeugen.» Mit moderner Optik spielen gedruckte Medien einen entscheidenden Vorteil noch besser aus: Print ist ein abgeschlossenes Produkt mit klarer Struktur – auf jeder Seite, in jeder Rubrik. «Die Leser können sehen, wie viele Seiten das Produkt hat und sie finden auf jeder Seite eine klare Hierarchie der Themen», so Küpper.

Wie sehr das Publikum klare Orientierung und professionell aufbereitete Inhalte schätzt, zeigt sich auch beim E-Paper. Das digitale Format zählt formal zum Printmarkt. Was bei den Verlagen einst nur als Zwischenlösung gedacht war, feiert ungeahnte Erfolge: Die Auflagen steigen in Deutschland jährlich um rund acht Prozent – mittlerweile nutzt fast jeder dritte Deutsche eine elektronische Ausgabe. Besonders beliebt sind sie bei jungen Lesern unter 30 (42 Prozent) und Menschen mit akademischer Bildung (39 Prozent), wie die Studie «E-Paper-Qualitäten 2024» der Zeitungsmarktforschung Gesellschaft der deutschen Zeitungen (ZMG) zeigt.

Fast jedes vierte Exemplar verkaufen überregionale Blätter wie «Frankfurter Allgemeine» und «Süddeutsche» schon digital. Die boomenden E-Paper sind ein wichtiger Hoffnungsträger der Print-Verlage: Die Ersparnis bei Papier, Druck oder Vertrieb ist enorm, und das bewährte Abo-Modell lebt weiter.

**«Trotz digitaler Dominanz behaupten sich viele Zeitungen und Magazine als wichtige Informations- und Werbeträger.»**



## NACHGEFRAGT

## «Emails gehen leicht unter»

**M&K Lorenz Boegli, Sie sind bekannt als «König des Siebdrucks». Worin sehen Sie als Künstler die Stärken von Papier und Printprodukten?**

**LORENZ BOEGLI** Ganz klar: Papier und Printprodukte transportieren eine grosse Emotionalität, die bei elektronischen Informationen komplett wegfallen. Nehmen wir eine Karte oder einen Brief, die mich persönlich ansprechen – dem kann ich mich kaum entziehen. Meist bleiben diese gedruckten Medien tagelang auf dem Schreibtisch, bevor sie dann in einer Schublade landen und womöglich zu einem späteren Zeitpunkt wieder hervorgeholt werden. Eine Email geht in der Flut an Nachrichten dagegen allzu leicht unter: entweder wird sie komplett übersehen oder nach dem Lesen gelöscht. Menschen haben nun einmal das Bedürfnis, etwas anzufassen und zu besitzen, etwas, das bleibt und Zeit überdauert. Das sieht man auch bei Sammlern von Kunstgemälden. Und so steigen auch Printprodukte in der Kommunikation die Aufmerksamkeit um zigfache.

*Wie bewerten Sie moderne Tools wie Midjourney oder Dall-E, die über künstliche Intelligenz, kreative Bilder auf Knopfdruck gestalten, die sich ja auch ausdrucken lassen?*



Lorenz Boegli, Künstler. Betreibt sein eigenes Atelier für Siebdruck.

Ich sehe darin absolut keinerlei Authentizität, Persönlichkeit oder Schönheit – also alles, was handgemachte Kunstwerke ausmacht. KI generierte Bilder sind reine Mathematik, das ist intellektuell sehr mager.

*Was interessiert die Menschen heute besonders, wenn es um Produkte oder Kunstwerke aus Papier geht?*

Der Trend ist recht stabil, er lautet: Differenzierung. Ein Erzeugnis, was sich von der Masse abhebt, zieht das Interesse auf sich. Diese Einzigartigkeit setze ich im Rahmen meines Handwerks ziemlich aufwendig um. Ich verwende metallische und irisierende Pigmente unterschiedlicher Effektsysteme, hinzu kommen Kombinationen unterschiedlicher graphischer Veredelungstechniken. Damit lässt sich eine immer wieder ganz individuelle Geschichte erzählen, die den Betrachtenden intellektuell anspricht.

Viele Medienhäuser planen, zusätzlich interaktive Elemente in ihre elektronische Ausgaben zu integrieren, um die Nutzererfahrung weiter zu verbessern. E-Paper und auch Paid Content entwickeln sich so zu tragenden Säulen der Verlage. In Deutschland erwarten sie in diesem Digitalbereich weiterhin ein zweistelliges Wachstum, so die Trendumfrage 2025 des Bundesverbands Digitalpublisher und Zeitungsverleger (BDZV).

### **klassische Medien – ob digital oder gedruckt – geniessen hohes Vertrauen.**

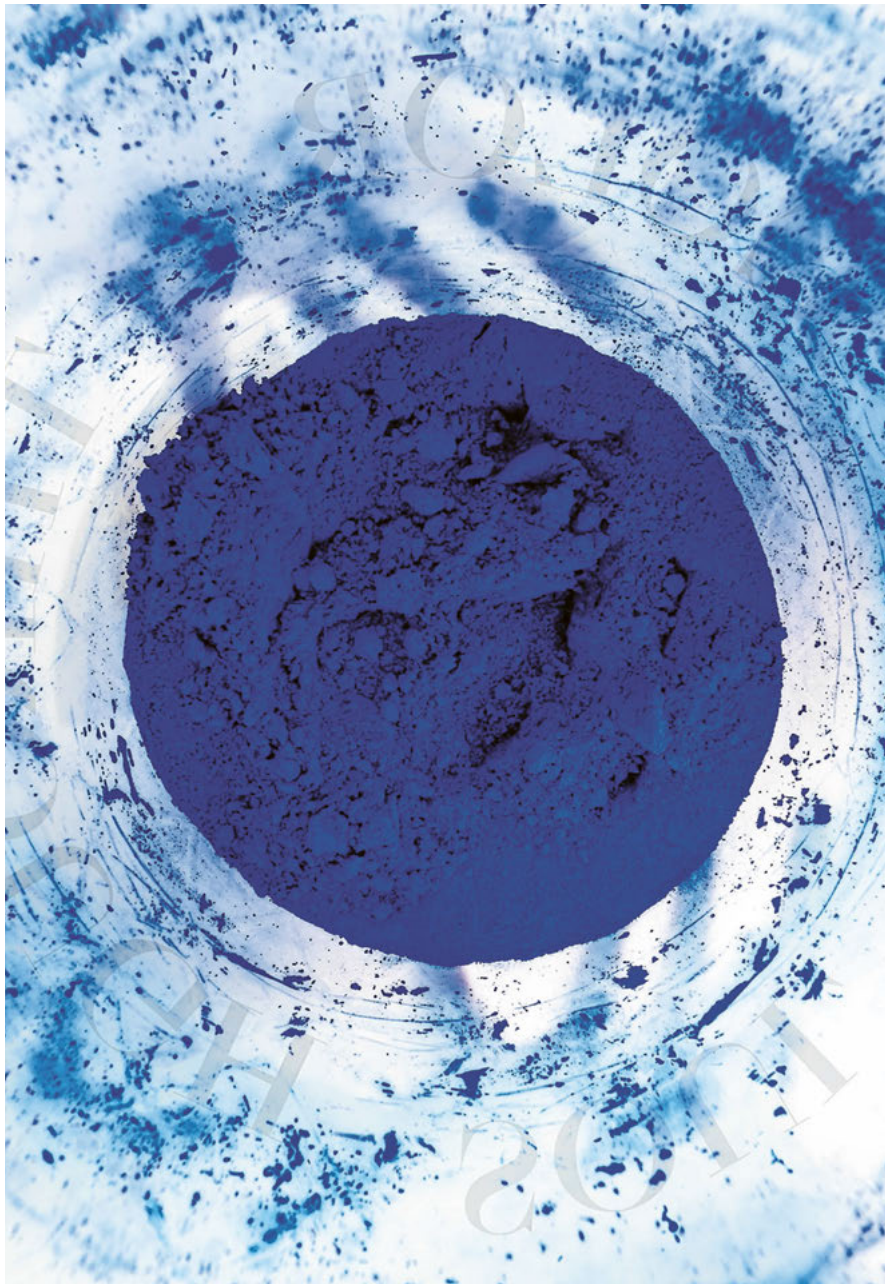
Dabei ist Glaubwürdigkeit ein entscheidender Trumpf. Während in sozialen Medien Desinformation grassiert und Plattformen wie Facebook ihre Faktenchecks einstellen, geniessen klassische Medien – ob digital oder gedruckt – hohes Vertrauen. «Bei Inhalten aus Printhäusern hat sich ein Medienprofi zu einem Thema schlau gemacht», erklärt Roland Ehrler, Direktor des Schweizer Werbe-Auftraggeberverbands SWA/ASA in Zürich. «Im Netz muss ich das selbst tun.» Dieser Vertrauensvorsprung ist insbesondere in Krisenzeiten Gold wert: Während Donald Trumps erster Präsidentschaft stiegen etwa die Auflagen seriöser Blätter wie der «New York Times» und der «Washington Post» sprunghaft an – sie galten als verlässliche Instanzen der Einordnung.

Wo und wie man sich informiert, ist dabei auch eine Frage des Alters. «Die jüngeren Generationen haben ein verändertes Informations- und Kommunikationsverhalten», beobachtet Verbandschef Ehrler. «Und das findet Mehrheitlich ohne Print statt.» Er sieht die Zukunft der gedruckten Medien daher vor allem in speziellen Angeboten zu Themen wie Wirtschaft, Wissenschaft oder Kunst. In diesen lukrativen Nischen können Fachpublikationen

dann auch ihren Werbekunden direkten Zugang zu gesuchten Zielgruppen anbieten.

Der Zeitungsmarkt reagiert auf die neuen Lesegewohnheiten – mit frischer Gestaltung und mutigem Layout. Designer Küpper beobachtet unterschiedliche Trends in Europa: In den Benelux-Ländern dominieren mittlerweile Magazinelemente wie aufgelockerte Seiten und grossflächige Illustrationen. «Diese Zeitungen eignen sich für alle Altersgruppen», sagt Küpper. Im DACH-Raum wiederum setzen viele Verlagshäuser auf Qualität durch Tiefe: Grosse Reportagen, eindrucksvolle Fotos, aufwendige Infografiken – besonders die Wochenend-Ausgaben werden dabei zu visuellen Highlights. Die Titelseite wird zur Bühne. «Die obere Hälfte ist wie ein Poster gestaltet – das Produkt wirkt wertvoll und elegant», beschreibt Küpper.

### **«Wöchentlich verteilte Prospekte, Zeitungsbeilagen oder Magazineanzeigen sprechen Millionen an.»**



*Color through soul -  
Das Ultramarin  
findet durch das  
Auge zur Seele ...  
Der Siebdruck von  
Lorenz Boegli  
gewann Preise.*

Modernes Design, haptische Qualität und hohe Glaubwürdigkeit überzeugen auch Werbungtreibende. Während digitale Anzeigen unter sinkender Aufmerksamkeit, Banner-Blindheit und Adblockern leiden, erreicht Print seine Zielgruppen oft direkt. Besonders im Einzelhandel bleibt das klassische Medium unverzichtbar. Wöchentlich verteilte Prospekte, Zeitungsbeilagen oder Magazinanzeigen sprechen Millionen an. Studien zeigen: Gedruckte Direktwerbung bleibt bis zu 70 Prozent länger im Gedächtnis als Online-Formate.

### **Print ist wertvoll im Werbemix**

Ein Vorreiter ist der österreichische Discounter Hofer, der gerade mit dem Wer-

bepreis «Adgar» als «Printwerber des Jahres» ausgezeichnet wurde. Drei Millionen Haushalte erreicht der Aldi Süd-Ableger mit seinen wöchentlichen Prospekten. Daneben nutzt Hofer auch Anzeigen in Zeitungen und Magazinen – mit grossem Erfolg. «Print spielt seit jeher eine zentrale Rolle in unserem Mediamix», erklärt das Unternehmen auf Anfrage von m&k. Damit steht der Händler nicht allein, wie die aktuellen Zahlen zum österreichischen Werbemarkt bestätigen: Mit 35,8 Prozent Marktanteil war Print im vergangenen Jahr das wichtigste Werbemedium – noch vor Fernsehen (29,7 Prozent) und Online (21,4 Prozent). «Die Stärke von Print liegt in unseren Augen auch darin, dass sich

über diesen Kanal eine Mischung aus Informationen und Emotionen sehr gut umsetzen lässt», erläutert der Discounter. In der Kombination von Print und Online erreiche man auch jüngere Zielgruppen.

Wie stark Print wirken kann, bewiesen auch die «Trouw»-Gestalter. Um Donald Trumps politische Linie zu kommentieren, kombinierten sie sein Porträt mit dem des früheren US-Präsidenten Richard Nixon, der wegen Lug und Trug im Watergate-Skandal zurückgetreten war. Aus Gesichtshälften der beiden Politiker schnitten sie ein neues Porträt zusammen, das von der Titelseite herunter startete. Dem bedrohlichen Anblick konnte sich kaum ein Betrachter entziehen.

# Individuelle Meisterstücke

Am 20. Mai konnten die Gewinner:innen des Swiss Print Awards an einer feierlichen Zeremonie im Rahmen der Veranstaltung Power Pur im JED ihre Ehrungen entgegennehmen. Alle sechs Kategorien hatte die Jury in einer intensiven Auseinandersetzung beleuchtet und jeweils das Meisterstück herausgearbeitet.



BOOKS GEWINNER 2025

## 25 Menschen 25 Erfolgsgeschichten

Das Buch liegt noch unberührt auf dem Tisch – und fällt schon durch seine Klarheit auf. Der erste Eindruck täuscht nicht. Einmal aufgeschlagen, wird die makellose Fadenheftung sichtbar. Ein erstes Mal durchgeblättert, zeigt sich eine lebendige Abfolge von Text- und Bildseiten. Beim Blättern eine schöne Haptik, durch den gelungenen Papiermix rhythmisch durchbrochen. Stanzungen geben den Blick frei auf Landschaftsbilder – brillant aufbereitete Schwarz-Weiss-Fotos. Hohe Bildqualität auch bei den Porträts, äusserste Sorgfalt in der Typografie, Präzision in der Verarbeitung. Kartengrafiken, Ornamentik, Fotografien, Tabellen, Zitate, Interviews, alles in zwei Sprachen ... Trotz der Dichte lässt das Buch viel Raum: für 25 Menschen mit ihren 25 persönlichen Erfolgsgeschichten.

*Ursula Heilig, Jury*

### Kunde/Auftraggeber (Firma)

Jon Opprecht Design,  
BPN, Bern

### Zielgruppe

Gönner der Stiftung BPN

### Auflage

500 Ex.

### Konzept, Design (Firma)

druckdesign Tanner  
und Jon Opprecht  
Co Produktion

### Produktionspartner Lead

druckdesign Tanner AG

## DIRECT PRINT COMMUNICATION GEWINNER 2025

**Lust auf einen Ausflug****Kunde/Auftraggeber  
(Firma)**

Die 3 Paper Shapers  
(Organisatoren)  
sind neben Bubu AG die  
Sonderegger AG  
und Lorenz Boegli

**Zielgruppe**

Kreative

**Auflage**

Zirka 2000 Ex.

**Konzept, Design  
(Firma)**

Enzed Graphic Design,  
Lausanne

**Produktionspartner  
Lead**

Bubu AG,  
Sonderegger AG  
und Lorenz Boegli

«Welcome on board - join us on the journey to the world of paper.» Was wie eine Begrüssung aus dem Cockpit klingt, eröffnet die Einladung zur Independent Paper Show 2024 am Flughafen Genf. Das Konzept dieser Einladung ist inspiriert von der Destination und erinnert an einen Reisepass. Wer sich auf die Reise begibt, kann sich an den Stationen der Aussteller individuelle «Länderstempel» aber auch Kontaktdaten in seinen Pass eintragen lassen. So wird aus der Einladung eine clevere Kombination aus Kontaktbuch und Ausstellungsbroschüre - ein Souvenir, das Erinnerungen an inspirierende Begegnungen bewahrt. Bei einer Reise zählt nicht nur das Ziel, sondern auch das Erlebnis. Veredelungen mit irisierendem Siebdruck, Folienprägung und Stanzung erinnern an die Sicherheitsmerkmale eines echten Passdokuments. Diese konzeptionell und qualitativ erstklassige Einladung macht Lust auf einen Ausflug, der es in vielerlei Hinsicht wert ist.

*Andrin Schenk, Jury*



## PUBLICATIONS GEWINNER 2025

**60 Jahre Uldry.  
60 Plakate. Unzählige Geschichten.**

Zum 60-jährigen Jubiläum der Druckerei Uldry entstand mit der «EXPO U60» eine Ausstellung, für die 60 befreundete Künstler:innen je ein Plakat gestalteten. Die dazugehörige Publikation ist weit mehr als ein klassischer Ausstellungskatalog. Sie ist ein eigenständiges Objekt, eine Verbindung aus Dokumentation, Experiment und handwerklicher Gestaltung. 15 zufällig ausgewählte Plakatausschnitte aus den insgesamt 60 Werken wurden auf originalem Blueback gedruckt, gefaltet und eingebunden. In ihnen verdichten sich das Kollektive, das Temporäre und das Überraschende. Jedes Exemplar trägt durch die zufällige Auswahl einen eigenen Charakter und erzählt seine eigene Geschichte. Ergänzt wird das visuelle Erlebnis mit einem Rückblick auf 60 Jahre Drucktradition, geprägt von handwerklicher Präzision, technischer Neugier und gestalterischer Offenheit. Dieser Rückblick ist kein Abschluss, sondern ein Innehalten im Bewusstsein dessen, was war und empfänglich für das, was kommt. Diese Publikation zeigt nicht alles und genau darin liegt ihre Qualität, im Auslassen, im Zufall, im Falten. Sie stellt keine feste Ordnung her, sondern feiert das Unvollständige und bindet es fest, mit sichtbarem Faden. Eine stille, kraftvolle Publikation, die zum Entdecken, Erinnern und Weiterdenken einlädt. Seite für Seite.

*Nadine Ochsner, Jury*

**Kunde/Auftraggeber  
(Firma)**

Uldry AG

**Zielgruppe**

Kunst & Kultur

**Auflage**

499 Ex.

**Konzept, Design  
(Firma)**

Atelier Pol, Bern

**Produktionspartner  
Lead**

Bubu AG, Mönchaltorf

**Produktionspartner  
Druck**

Plakate: Uldry AG

## PRINTED SPECIALS GEWINNER 2025

**supra vitam – über das Leben hinaus****Kunde/Auftraggeber  
(Firma)**

Nachfahren von Schang  
Hutter

**Zielgruppe**

jüngere Generationen  
möglicher  
Kunstwerkkaufende

**Auflage**

250 Ex.

**Konzept, Design  
(Firma)**

Atelier für Siebdruck  
Lorenz Boegli

**Produktionspartner  
Lead**

Atelier für Siebdruck  
Lorenz Boegli

**Produktionspartner  
Weiterverarbeitung**

Machinzoo, Lenzburg  
für Fertigstellung  
der Schachtel

**Weitere****Produktionspartner**

Rob Lewis photography,  
Bern

Der Thematik geschuldet sind Eingaben in der Kategorie «Printed Specials» immer wieder spannend, da sich die Jury mit handwerklich höchst unterschiedlich ausgeprägten Arbeiten auseinandersetzen darf. Diesmal war alles anders; unter allen Einreichungen war schnell klar welches Werk aufs Podest gehört. Eine unspektakuläre von Hand gefertigte Kartonschachtel beheimatet sechs Arbeiten des verstorbenen Künstlers Schang Hutter. Meisterhaft fotografisch umgesetzt und schliesslich in der letzten Phase der Transformation mittels Siebdruck auf höchstem Niveau für die Ewigkeit festgehalten. Die damals dahinterliegende Idee das Werk des verstorbenen Bildhauers für interessierte Kunstliebhaber in die Gegenwart zurückzuführen gelingt vorbildlich.

*Patrick Werder – Präsident, Vorsitzender der Jury*



## PACKAGING GEWINNER 2025

**Ein Bienenstock als Bühne**

Diese Verpackung ist weit mehr als nur eine Hülle für ein Glas Honig – sie ist Inszenierung, Schutz und Erlebnis zugleich. Der Magnetverschluss öffnet den Weg zu einem detailreich gestalteten Inneren: ein stilisierter Bienenstock, der das Produkt umarmt, es sicher trägt – und zugleich dessen Ursprung erzählt. Die Konstruktion überzeugt durch Raffinesse und Nachhaltigkeit, die Gestaltung durch Sinnlichkeit und Symbolik. Ein starker Auftritt für ein zartes Gut.

*Mark Oppliger, Jury*

**Kunde/Auftraggeber  
(Firma)**

Papyrus Schweiz AG

**Zielgruppe**

Alle Kunden der Papyrus  
Schweiz,  
grafische Industrie,  
Endkunden,  
Reseller, Agenturen  
sowie Mitarbeiter

**Auflage**

440 Ex.

**Konzept, Design  
(Firma)**

Carton Ideen, Pfy  
Josef Weber

**Produktionspartner  
Lead**

Carton Ideen, Pfy

**Kunde/Auftraggeber  
(Firma)**

INGRAM MICRO GmbH

**Zielgruppe**

Messen & Ausstellungen mit technologischem Fokus, Marketingabteilungen für innovative Werbegeschenke, Kinder & Jugendliche mit Interesse an Technik, Eventteilnehmer & Messebesucher als Giveaway-Empfänger

**Auflage**

Die erste Auflage umfasste 100 nummerierte Sets (1-100), die individuell personalisiert wurden. Jedes Set war ein Unikat und verlieh dem Produkteinen exklusiven Sammlerwert.

**Produktionspartner  
Lead**

FAMO-Druck AG

## TECHNISCHE INNOVATION GEWINNER 2025

### Neue Kategorie am Swiss Print Award 2025

Dieses Jahr wurde erstmals die Kategorie «Technische Innovationen» am Swiss Print Award 2025 eingeführt. Die Jury hat ein Projekt ausgewählt, das aus einem 41-teiligen 3D-Server-Puzzle besteht. Die Fertigungstechnik, die aus UV-Inkjet-Druck und laserbasierter Fertigungstechnik besteht, hat die Jury überzeugt. Auch das Produkt selbst, das als Lern- und Präsentationstool dient, hat überzeugt. Das Projekt besteht aus drei 3 mm transparenten Plexiglasböden, aus denen die einzelnen Teile gelasert, herausgebrochen und zusammengesetzt werden können. Das 3D-Server-Puzzle ist ein Muss für alle Technikbegeisterten, da es ihnen ermöglicht, Schritt für Schritt eine Serverkomponente zusammenzubauen. Die innovative Bauweise macht die Server-Funktionsweise greifbar und ermöglicht eine direkte Interaktion mit der Funktion einer Serverkomponente. Das Produkt ist das ideale hochwertige Give-away, Werbemittel und Anschauungsobjekt für Schulen und Lernende. Es zeigt die technischen Möglichkeiten der modernen Druckverarbeitung in einer begreifbaren und spielerischen Weise. Es zeigt eindrucksvoll, wie verschiedenste Prozesse kombiniert werden können und macht komplexe Inhalte anschaulich und haptisch erfahrbar.

*Roger Thurnherr, Jury*

**PETER GROB-PREIS GEWINNER 2025**

## Ein nachhaltiger «Augen- und Handschmaus»

Eine Druckerei erhält ein positives Ergebnis eines CO<sub>2</sub> Audits und investiert in umweltfreundliche Maschinen – ein lobenswerter Schritt. Dies wird kreativ durch ein Druckerzeugnis kommuniziert, in dem Grafikdesign-Studenten die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der UNO visuell interpretieren. Das Resultat ist ein beeindruckendes Gemeinschaftswerk, das durch persönliche Reflexionen zu jedem Thema konzeptionelle und visuelle Fülle erhält. Jedes Nachhaltigkeitsziel wird in einem eindrucksvollen Kunstwerk umgesetzt, das durch hochwertige Produktion und sorgfältige Papierwahl besticht. Eine hervorragende Idee der Druckerei, die Bedeutung der 17 Ziele mittels Grafikdesign zu vermitteln und so zur Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung beizutragen!

*Frederick Rossmann, Jury*

**Kunde/Auftraggeber  
(Firma)**

CPNE-AA école d'art appliqués, La Chaux-de-Fonds und Courvoisier-Gassmann SA, Biel

**Zielgruppe**

Studierende, Interessierte rund ums Thema Nachhaltigkeit

**Auflage**

1000 Ex.

**Konzept, Design  
(Firma)**

Les 11 élèves de 3e année en CFC graphisme 2023/2024 au CPNE-AA école d'art appliqués, La Chaux-de-Fonds

**Produktionspartner  
Lead**

Courvoisier-Gassmann SA, Biel

**Produktionspartner  
Weiterverarbeitung**

Bubu AG, Mönchaltorf

**Weitere  
Produktionspartner**

Fischer Papier AG

# Wie bewegen Sie Ihre Zielgruppe zum Kauf?

Unsere Kombination aus aufmerksamkeitsstarken Werbekanälen und datengetriebenen Kampagnenansätzen schaffen wirkungsvolles **Cross-Moments-Advertising**, wie es nur das Ökosystem von Post Advertising leisten kann.

**Post Advertising.** Werbung, die ankommt.  
[post.ch/advertising](https://post.ch/advertising)

In Zusammenarbeit mit unseren Werbespezialistinnen:  Bring!

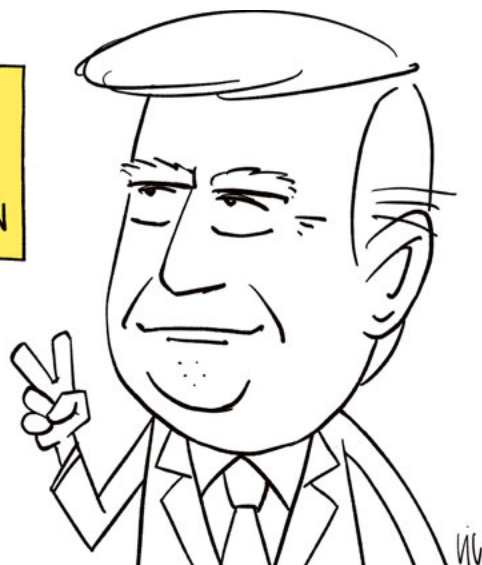
 Direct Mail Company

 Livesystems

 PROFITAL



DIE NÄCHSTEN  
VIER JAHRE  
KÖNNEN SIE SICH  
SELBER AUSMALEN



## MUSEUM FÜR KOMMUNIKATION

### Karikatur des Jahres

Für die Pressezeichnenden sind Krisenzeiten bekanntlich gute Zeiten. Nicht ganz überraschend hat dabei eine Personalie das Publikum besonders bewegt: Die Wahl von Donald Trump zum 47. Präsidenten der USA. Als Personifizierung der Mehrfachkrise stand er 2024 im Zentrum. Mit den meisten Stimmen hat es die Zeichnung von «Cic», alias Stephan Lütolf, auf den ersten Platz geschafft. Für die Zeitung «Der Bund» geht er das Thema mit viel Wortwitz an – und lässt doch eine gewisse Müdigkeit durchblicken, indem er den Stift an die Betrachter:innen abgibt. Die Kombination von Sprachspiel, Resignation und reduzierter Farbpalette fügt sich zu einem stimmigen Gesamtbild zusammen, das überzeugt. Damit sichert er sich die Auszeichnung für die Karikatur des Jahres. «Eine gute Wahl des Publikums!», bestätigt Marco Ratschiller, selber Zeichner und einer der Mitorganisatoren der Ausstellung Gezeichnet 2024. «Cic veranschaulicht gut die Vielschichtigkeit einer gelungenen Pressezeichnung.» Simpel und tiefgründig zu gleich. Anders als ein Foto kann die Zeichnung mehrere Ebenen wie Fakten, Humor, direkte Ansprache und Gefühle in einem Bild zusammenbringen. Das bleibt in den Köpfen der Betrachtenden hängen und bringt zum Nachdenken. Und schon stecken wir mittendrin in einer Geschichte.



## HOUSE OF INTELLIGENCE

### Avatar Ella für mentale Gesundheit

Kuble - House of Intelligence - hat für die Webplattform «Etwastun?!» den KI-Avatar «Ella» entwickelt. Die Anwendung wurde in Zusammenarbeit mit Angestellte Schweiz und WorkMed entwickelt und soll niederschwellige Hilfe für psychische Herausforderungen bieten.

## CHEF:IN ETAGE Schillingreport

Der Schillingreport erhebt seit 2006 die Daten zur Zusammensetzung der Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte der rund 100 grössten Schweizer Arbeitgeber. Die Analysen zeigen auf, wie sich diese Gremien über die letzten 20 Jahre entwickelt haben, mit einem besonderen Augenmerk auf die Gender Diversity und den Ausländeranteil in den Führungsetagen. Hier geht's zum Report:



## STUDIE Soziales Engagement

Eine Studie der Universität Zürich beleuchtet, wie Persönlichkeitsmerkmale wie Extraversion und Verträglichkeit mit ehrenamtlichem Engagement und Spendenbereitschaft zusammenhängen. Die Ergebnisse bieten neue Perspektiven für die Förderung von Freiwilligenarbeit und Spendekultur.  
> [t.ly/BaJBh](https://t.ly/BaJBh)

“  
**Gehe in deiner  
Arbeit auf,  
nicht unter**  
”

Jacques Tati,  
Schauspieler

# «Wir stehen nicht am Rand, wir gestalten mit»

Immer wieder hat die Schweizerin Bea Knecht Neuland betreten. Privat und beruflich. Mit Zattoo revolutionierte sie das TV Streaming, bis 2012 lebte sie als Beat Knecht und unterzog sich dann einer Transition. Tiefgreifende Entscheidungen. Wo kein Vorbild verfügbar war, war Mut gefragt. Den hat sie. Und: Visionen. Darüber spricht sie mit m&k.

Von **Anna Kohler**

**m&k** Bea Knecht, Sie haben Zattoo gegründet und damit das TV-Streaming in der Schweiz und Deutschland revolutioniert. Was war der ausschlaggebende Moment, der Sie dazu motiviert hat?

**BEA KNECHT** 1990, beim Studium in Berkeley. Ich las die Spezifikation für HDTV und dachte: Das wird 15 Jahre dauern. Das liess sich berechnen, denn damals war klar: Sobald genügend Chip-Leistung und Bandbreite da ist, kann man Fernsehen übers Internet machen. Also habe ich gewartet, gelernt, beobachtet. Und dann kam Sugih Jamin, mein Mitgründer, der das technische Rückgrat baute. Er hatte die Transporttechnologie, ich baute den Rest – die Firma, das Geschäftsmodell, die Rechtsklärung, das Marketing. Zattoo war geboren.

Was erwarten Sie als nächsten grossen Trend in der Technologiebranche?  
Vertikale AI-Agenten. Keine Allzweck-Wunderwesen, sondern spezialisierte Intelligenzen:

Medizin, Recht, Chemie, Energie – überall dort, wo Fachwissen dominiert. Diese Agenten werden nicht nur Daten auswerten, sondern Entscheidungen vorbereiten.

Sie setzen sich stark für nachhaltige Unternehmensführung ein. Was ist Ihnen dabei wichtig?  
Zufriedene Kunden, motivierte Mitarbeitende, realistische Investoren – das ist die Dreifaltigkeit der Nachhaltigkeit. Und dann kommt das Wichtigste: ständige Anpassung an die Realität. Die Welt ändert sich ständig. Wer Nachhaltigkeit mit Stillstand verwechselt, hat sie nicht verstanden.

Sie fördern aktiv Frauen in Tech-Berufen. Was können Unternehmen tun?

Sie können viel tun – aber Frauen auch. Es reicht nicht, auf bessere Rahmenbedingungen zu warten. Man muss selbst lernen, kämpfen, sich vernetzen. Ich habe dazu einen Essay geschrieben. Wichtig ist: Wir müssen Tech für Frauen emotional und beruflich attraktiv machen – und aufhören, Tech als etwas «Unweibliches» zu rahmen. Das beginnt schon im Klassenzimmer.

**«Vielfalt produziert Reibung. Aber genau dort entsteht Innovation. Ohne Reibung keine Wärme.»**



*Was sind typische Hürden für Start-ups - und wie überwindet man sie?*

Die Klassiker: Zu wenig Marktverständnis, zu viel Selbstüberschätzung, zu wenig Liquidität, zu viele PowerPoint-Schlachten. Ich habe darüber ein ganzes Dokument geschrieben, das gebe ich gerne weiter. Aber die Kurzfassung lautet: Redet mit Kunden. Baut schnell. Scheitert günstig. Und hört auf, euch selbst zu feiern, bevor jemand euer Produkt benutzt und bezahlt.

*Welche Rolle spielt das Zusammenspiel von Technologie und Kreativität?*

Technologie ist ein Klavier - aber ohne Komponist:in bleibt es stumm. Kreativität bringt Bedeutung, Menschlichkeit, Richtung. Ich kenne Entwickler:innen, deren Code perfekt, aber sinnfrei ist. Und kreative Köpfe, deren Ideen technisch nicht umsetzbar sind. Die Magie passiert, wenn beide Seiten zusammenspielen. Dann wird aus Code Kultur.

*Als Verwaltungsrätin tragen Sie Verantwortung. Was motiviert Sie an dieser Rolle?*

Ich mag Strategie. Und ich mag es, gute Leute zu unterstützen, ohne ständig am Steuer zu sitzen. Im Verwaltungsrat kann ich querdenken, moderieren, vorausschauen - und manchmal unbequem sein. Die Herausforderung liegt darin, nicht in alte Muster zu verfallen: Kontrolle statt Vertrauen, Zahlen statt Menschen. Mich motiviert, wenn ich merke: Ich kann Wirkung entfalten, ohne im Tagesgeschäft unterzugehen.

*Was waren Ihre grössten persönlichen Herausforderungen?*

Die Momente, in denen ich alleine war mit einer Entscheidung, für die es keine Vorbilder gab. Studium in den USA. Die Gründung von Zattoo, als alle sagten: «Streaming? Wer braucht das?» Oder meine Transition, als ich mich gefragt habe: Was, wenn ich dabei alles verliere? Die Antwort war: Dann baue ich es neu. Und genau das habe ich getan.

*Was sind Ihre langfristigen Ziele - persönlich und wirtschaftlich?*

Ich will nicht stehen bleiben. Ich will weiter forschen, aufbauen, Menschen inspirieren. Und ehrlich gesagt: Ich sehe viel Grund zur Hoff-

nung. Trotz Trump, trotz Covid, trotz AI-Panik. Gerade weil all das so gross ist, braucht es Gegenkräfte - und ich glaube, wir Menschen sind ziemlich gut darin, kreative Lösungen zu finden, wenn wir nur dürfen.

**«Wer  
Nachhaltigkeit  
mit Stillstand  
verwechselt, hat  
sie nicht  
verstanden.»**

ja, das braucht Mut - denn Vielfalt produziert Reibung. Aber genau dort entsteht Innovation. Ohne Reibung keine Wärme.

*Sie wurden kürzlich mit dem SEF Women Ehrenpreis ausgezeichnet. Was bedeutet Ihnen das?*

Es ist eine schöne Geste - und ein Ansporn. Ich hoffe, der Preis wird nicht nur als Rückspiegel gesehen, sondern als Fernlicht. Er zeigt, was möglich ist. Und dass Frauen in Führungsetagen kein Trend, sondern eine Notwendigkeit sind. Wir stehen nicht am Rand, wir gestalten mit. Und das wird in den nächsten Jahren nicht weniger, sondern mehr werden.

*Sie setzen sich für Diversität ein. Was können Unternehmen konkret tun?*

Vielfalt heisst nicht: wir stellen eine Frau ein. Vielfalt heisst: Wir schätzen verschiedene Sichtweisen. Auch dann, wenn sie unbequem sind. Führungspersonen müssen Vielfalt nicht nur tolerieren, sondern feiern. Und

## **Bea Knecht**

Bea Knecht wächst als Beat in Windisch auf, studiert Informatik an der University of California in Berkeley. Nach dem Masterstudium in Lausanne gründet Knecht 2005 den Schweizer Streamingdienst Zattoo, zusammen mit Sugih Jamin. 2012 unterzieht sich Bea Knecht einer Transition und äussert sich seither öffentlich über Genderfragen.



# Es ist Zeit.



**Print erhält Aufmerksamkeit.**

Bis zu 76 Minuten durchschnittliche Lesezeit pro Ausgabe.

Ohne Störung durch Pop-ups.



# Führen, statt ausführen

**Texten, designen, auswerten – das übernehmen heute KI-Tools. Was bleibt für Marketing-Fachleute? Über Weiterbildungen müssen sie lernen, zunehmend zu führen, statt auszuführen.**

Von **Irmela Schwab**

**Z**eit für eine neue Kampagne? Wenn Marketingleiter ihre Kernbotschaften in die Welt tragen möchten, fragen sie nicht gleich ihre Agenturen – sondern die Künstliche Intelligenz. Susanne Röber, Director Digitale Strategie und Transformation beim westfälischen Familienunternehmen Melitta Gruppe, schildert es so: «Generell steigt KI schon früh im Prozess des Market Research und der Ideenfindung ein.» Das gilt auch für Social Media und das Intranet, wo beim Haushaltsbedarf-Hersteller, der vor allem für seine Kaffeefilter bekannt ist, mittlerweile künstlich-intelligente Textgeneratoren dafür zuständig sind, sich pfiffige Texte auszudenken.

Denken – das trifft es natürlich nicht ganz. Das Material, auf das ChatGPT, Jasper, Gemini & Co. zurückgreifen, ist schliesslich schon da. Den generativen KIs stehen Milliarden an Wörtern, Bildern, Musik und Programmiercodes zur Verfügung: Darauf greifen sie auf Knopfdruck zu und zaubern neue Inhalte. Diese schöpferische Superpower ist für Unternehmen natürlich spannend. «KI ist für die Melitta Gruppe eine zentrale Zukunftstechnologie, die wir aktiv nutzen, um verschiedene Bereiche des Marketings zu unterstützen», erklärt Röber. Besonders spannend findet die Melitta-Managerin, dass die KI sowohl kreative als auch

analytische Aufgaben übernimmt. Ihr Zielbild skizziert sie so: «Unsere Marketingteams konzentrieren sich verstärkt auf strategische Aufgaben, während KI-Tools bei der Content-Erstellung, Datenanalyse und Kampagnenoptimierung unterstützen», sagt sie. Das sei allein deshalb schon wichtig, weil sich Marketingmitarbeitende dann darauf konzentrieren können, auf eine Medienlandschaft zu reagieren, die sich durch Künstliche Intelligenz immer schneller verändert.

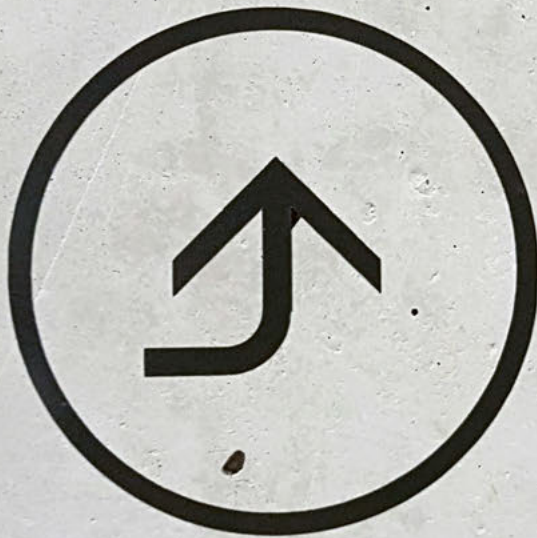
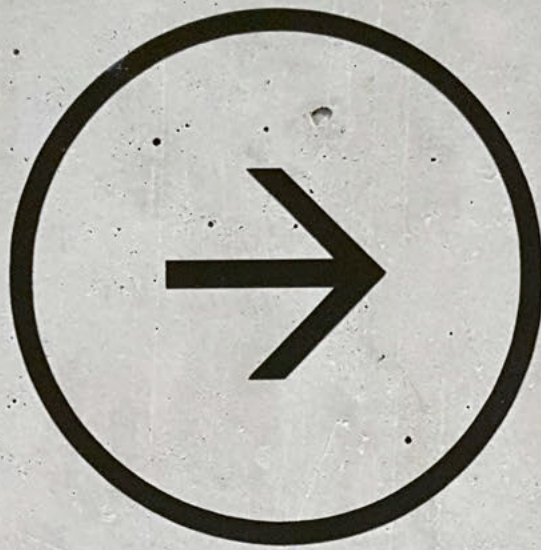
Der Alltag einer Marketingmanagerin könnte dann in etwa so aussehen: Wenn sie um neun Uhr ihren ersten Cappuccino holt, läuft ihre neue Kampagne längst.

ChatGPT hat über Nacht vier E-Mail-Varianten formuliert, Midjourney die passenden Visuals generiert, und HubSpot die ersten Öffnungsraten analysiert. Und die Managerin? Fühlt sich wie die Chefin eines grossen Teams, das nie schläft.

## **KI schafft neue Räume, die besetzt werden wollen**

Die ersten Schritte zum Zukunftsszenario sind getan. Denn während KI nun bei vielen kleinen Aufgaben zur Hand geht, entstehen bei Marketing-Professionals freie Kapazitäten. Und jetzt? Was tun, wenn die KI die Kampagnen vorbereitet und abwickelt? Welche neuen Aufgaben gibt es dann zu erledigen? Und was müssen Unternehmen tun, um Mitarbeitende auf die neue KI-Realität vorzubereiten und ständig abzufragen?

**«Die KI bietet die Möglichkeit, sich von Routineaufgaben zu entlasten.»**



NACHGEFRAGT

## «Marketingmanager:innen werden zu Digital Leaders»

**M&K** *Wie verändert die KI die Marketingberufe?*  
Lavdim Durmishi Künstliche Intelligenz revolutioniert den Marketingbereich, indem sie eine personalisierte Ansprache in Echtzeit ermöglicht und Marketingprozesse deutlich effizienter gestaltet. KI hilft dabei, grosse Datenmengen zu analysieren und daraus wertvolle Insights zu gewinnen, was eine genauere Zielgruppenansprache und optimierte Kampagnenplanung ermöglicht. Besonders in den Bereichen Automatisierung, Content-Erstellung und Kundenanalyse spielen KI-Technologien eine zunehmend zentrale Rolle.

*Was ist nötig, um Mitarbeiter auf die neue KI-Realität vorzubereiten und ständig abzuwerten?*  
Es ist entscheidend, Mitarbeiter regelmässig weiterzubilden, um mit den rasanten Entwicklungen im Bereich der KI Schritt zu halten. Dies erfordert eine kontinuierliche Fortbildung und praxisorientierte Schulungen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, die neuen Technologien effektiv in ihre Arbeitsprozesse zu integrieren. Zudem sollten Unternehmen eine Kultur des lebenslangen Lernens fördern und sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter Zugang zu den neuesten Tools und Ressourcen haben. An der Swiss



Lavdim Durmishi,  
Geschäftsführer Swiss  
Marketing Academy.

Marketing Academy bieten wir spezialisierte Weiterbildungen an, die sich mit der Integration von digitalen Technologien und Künstlicher Intelligenz in Marketing- und Verkaufsprozesse beschäftigen.

*In welche neue Rolle schlüpfen Marketingmanager:innen im Marketing, wenn KI viele ihrer Aufgaben erledigt?*  
Manager:innen im Marketing werden zunehmend zu Digital Leaders, die nicht nur die strategische Ausrichtung vorantreiben, sondern auch die Implementierung von KI-Lösungen koordinieren. Neue Aufgabenbereiche umfassen das Management von KI-gesteuerten Prozessen, die Überwachung von Datenanalyseprojekten und die Implementierung von Automatisierungstechnologien. Die Arbeit wird durch den Einsatz von KI oft kreativer und effizienter, da Routineaufgaben automatisiert werden und mehr Zeit für strategische Entscheidungen und innovative Ideen bleibt.

### **«während KI bei vielen Aufgaben zur Hand geht, entstehen bei Marketing-Professionals freie Kapazitäten.»**

#### **Das Prinzip «Sandkasten»**

An der Universität St. Gallen hat die Studie «CMO Barometer 2025» die Künstliche Intelligenz zum zentralen Thema fürs diesjährige Marketingjahr erklärt. Softere Themen wie beispielsweise Nachhaltigkeit haben dagegen das Nachsehen, so erklärt es Prof. Dr. Sven Reinecke. Der Executive Director beim Institute for Marketing & Customer Insight hat eine klare Antwort auf die vielen Fragen parat. «KI verändert Marketingberufe grundlegend, indem sie repetitive Aufgaben automatisiert und datenbasierte Entscheidungen verbessert», sagt er. Weil KI Tätigkeiten wie Marktanalysen, Content-Erstellung und personalisierte Kundenansprache übernimmt, können Marketing-Experten nun neue Kompetenzen entwickeln. Diese liegen vor allem darin, die KI-Tools mit strategischen und kreativen Fähigkeiten zu verbinden. «Wichtig ist aus meiner Sicht die Kombination: Nur KI und digitales Marketing reicht nicht, man muss auch Branding und strategisches Marketing verstehen», erläutert Reinecke. Je automatisierter das Marketing funktioniert, desto mehr müssten Mitarbeitende – Juniorinnen wie Senioren – in eine Führungsrolle schlüpfen. Eine grosse Chance.

Diesen Entwicklungssprung leisten die Marketing-Professionals natürlich nicht – wie ChatGPT – über Nacht. Unternehmen müssen ihre Teams auf das Szenario aktiv vorbereiten. Reinecke rät zum Prinzip «Sandkasten», das heisst, alle Mitarbeitenden sollten möglichst viele KI-Tools für die eigenen Tätigkeiten ausprobieren und testen. Weiterbildungen zu KI-gestützten Tools, Datenanalyse und ethischen Fragen kommen on top, beschreibt der Universitätsprofessor aus St. Gallen, wo etwa das Intensivseminar «AI-Driven Marketing: Künstliche Intelligenz in Marketing und Sales» angeboten wird: «Um sicherzustellen, dass

Mitarbeitende mit den neuesten KI-Tools und -Technologien vertraut sind, ist es notwendig, regelmässig Weiterbildungen zu ermöglichen.» Diese Schulungen sollten ihm zufolge nicht nur die technischen Aspekte der KI, wie die Nutzung von Datenanalyse-Tools, abdecken, sondern auch ethische Fragestellungen in Bezug auf KI im Marketing behandeln. «Es ist wichtig, dass Mitarbeitende verstehen, wie KI verantwortungsbewusst eingesetzt wird, um etwa Diskriminierung und Verzerrung zu vermeiden und gleichzeitig den Datenschutz zu gewährleisten.»

Da jede Mitarbeitende eine andere Vorstellung vom Arbeiten mit KI mitbringt, sollten Teams aus Marketing, IT und Data Scientists regelmässig an

## TEAMS UND KI

### 5 Statements

# 1

#### **KI übernimmt repetitive Aufgaben**

KI verändert Marketingberufe, indem sie repetitive Aufgaben automatisiert und datenbasierte Entscheidungen verbessert.

# 2

#### **Marketing-Experten müssen**

...neue Kompetenzen entwickeln. Diese liegen vor allem darin, die KI-Tools mit strategischen und kreativen Fähigkeiten zu verbinden.

# 3

#### **Chancen eröffnen sich**

Je automatisierter das Marketing funktioniert, desto mehr können Mitarbeitende in eine Führungsrolle schlüpfen.

# 4

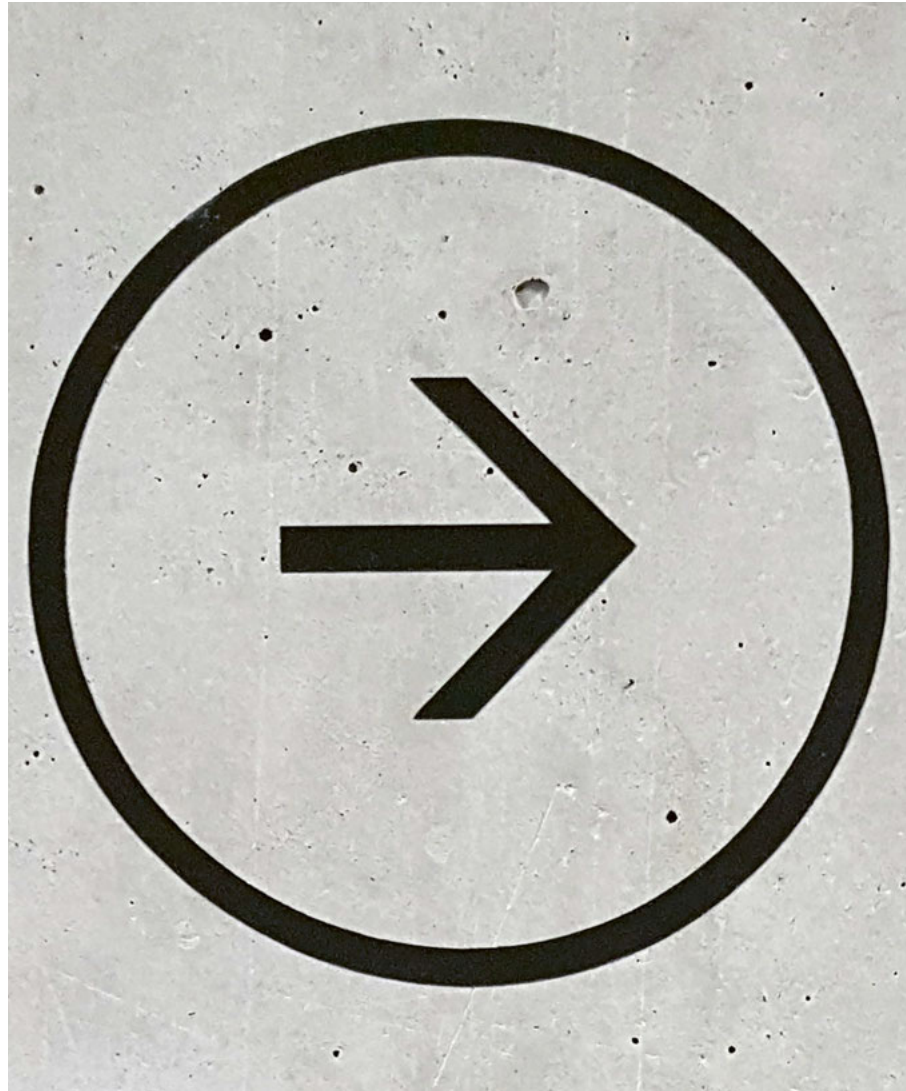
#### **Unternehmen in der Verantwortung**

Prinzip «Sandkasten», das heisst, alle Mitarbeitenden sollten möglichst viele KI-Tools für die eigenen Tätigkeiten ausprobieren und testen.

# 5

#### **Schulungen sind wichtig, um**

...ethische Fragestellungen in Bezug auf KI im Marketing zu behandeln um etwa Diskriminierung und Verzerrung zu vermeiden.



einem Tisch sitzen, rät Reinecke. «Nur durch diese Zusammenarbeit können KI-Strategien richtig implementiert und kontinuierlich optimiert werden. Zudem sorgt dieser Austausch dafür, dass Mitarbeitende ein umfassenderes Verständnis für die Möglichkeiten und Herausforderungen der KI im Marketing entwickeln.»

#### **Wer haftet für KI-geschaffene Inhalte?**

Das Thema Fortbildung unterstreicht auch Susanne Röber. «Wir bieten grundsätzlich allen interessierten Mitarbeitern Schulungen und Trainings an», sagt sie. Dabei geht es nicht nur um technisches Wissen, etwa die richtigen Anweisungen, mit denen die KI gefüttert werden muss, um brauchbare Ergebnisse zu erhalten. Neben dem so genannten Prompt Engineering sind neuerdings auch Datenkompetenz und ethisches Bewusstsein Schlüsselqualifikationen. Denn oft stellen sich weitreichende Fragen, die Marketer bisher nicht umtrieben: Welche vom Chatbot

gesammelten Kundendaten dürfen wir nutzen? Wer haftet für KI-geschaffene Inhalte? Und wie steht es um das Urheberrecht? «Wichtig ist uns, dass die Teams nicht nur die Anwendungen verstehen, sondern auch einen sicheren und verantwortungsvollen Umgang damit entwickeln«, betont Röber.

Diese neue Selbstwirksamkeit, die sich darauf aufbaut, lässt die Melitta-Angestellten positiv auf die neue Herausforderung reagieren. «Unsere Mitarbeitenden erkennen die Chancen zur Effizienzsteigerung ihrer eigenen Arbeit und schätzen besonders die Möglichkeit, sich von Routineaufgaben zu entlasten», so die Melitta-Managerin. Hat KI die Arbeit verändert? Definitiv, findet sie – vor allem zum Besseren: Die Teams erzielten schneller bessere Ergebnisse und schätzten die spielerische Annäherung an ihre Aufgaben. «Das schafft eine positive Dynamik in den Teams und macht die Arbeit tatsächlich spannender.»

# Kollektive Intelligenz

**In einer Welt, die von Unsicherheit, rasanten technologischen Entwicklungen und dem Wandel gesellschaftlicher Werte geprägt ist, bietet uns die Natur einen der ältesten und bewährtesten Mechanismen für Anpassung und Überleben: Schwarmintelligenz.**

Von **Prof. Dr. Uwe Seebacher** und **Prof. Dipl.-Ing. Christoph Legat**

**B**ienen, Vögel, Fische – sie alle bewegen sich in komplexen, sich selbst organisierenden Systemen, die scheinbar ohne zentrale Steuerung auskommen. Doch dahinter stecken Prinzipien der kollektiven Intelligenz, die für Menschen nicht nur inspirierend sind, sondern eine tiefere Bedeutung für unsere Art der Kommunikation, Entscheidungsfindung und Zusammenarbeit haben.

Kollektive Intelligenz ist keine zufällige Erscheinung, sondern ein Mechanismus, den die Natur über Millionen von Jahren perfektioniert hat. Schwärme agieren effizient, weil sie auf kontinuierlichem Informationsaustausch, schneller Adaption und dezentraler Entscheidungsfindung basieren. Der Einzelne profitiert vom Kollektiv, ohne dass er die Kontrolle oder seine Individualität aufgeben muss. Dies steht in starkem Kontrast zu vielen menschlichen Organisationsformen, in denen Macht, Kontrolle und Hierarchien dominieren.

**«Die grössten Innovationen entstehen nicht durch Macht-spielchen.»**

Doch was wäre, wenn wir mehr von der Natur lernen würden? Wenn wir es schafften, unsere Kommunikations- und Kollaborationsstrukturen an den Prinzipien der Schwarmintelligenz auszurichten? Die Antworten darauf reichen weit über das klassische Management hinaus – sie betreffen unser gesamtes gesellschaftliches Zusammenleben und könnten neue Wege für nachhaltiges Wachstum, Krisenresilienz und Innovation ebnen.

## **Die Natur als Vorbild für Kommunikation und Führung**

Die Natur zeigt uns, dass erfolgreiche Kommunikation nicht auf rigiden Hierarchien oder zentralisierter Kontrolle basiert, sondern auf Selbstregulierung, Echtzeit-Datenfluss und vernetztem Denken. Während traditionelle Unternehmensstrukturen oft noch auf starre Entscheidungsprozesse setzen, zeigt sich in der Natur, dass dezentrale Systeme widerstandsfähiger und anpassungsfähiger sind. Beispiele für kollektive Intelligenz finden sich überall: Fischschwärme reagieren blitzschnell auf Veränderungen in ihrer Umgebung, Bienen organisieren komplexe Aufgaben effizienter als viele Unternehmen, und Ameisenkolonien schaffen es, mit einfachsten Regeln hochkomplexe Probleme zu lösen. Diese Mechanismen sind keine Zufallsprodukte – sie

folgen universellen Prinzipien der Selbstorganisation. Doch wie kann dieses Wissen auf den Menschen übertragen werden? Wir erleben eine Welt, die sich durch Digitalisierung und Vernetzung rasant verändert. Starre Kommunikationsstrukturen und geschlossene Informationssilos bremsen

Innovationen aus, während adaptive, intelligente Netzwerke florieren. In der Praxis bedeutet dies, dass Unternehmen und Organisationen sich zunehmend von klassischen Befehlsketten lösen müssen und stattdessen auf agile, datengetriebene Systeme setzen sollten.



Ein zentraler Aspekt dabei ist die Frage, wie Menschen in Unternehmen und Institutionen besser miteinander kommunizieren können. Führung sollte nicht länger auf Kontrolle und Mikromanagement basieren, sondern darauf, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen sich kollektive Intelligenz entfalten kann. Dies bedeutet, Informationen transparent zu teilen, Mitarbeiter zur Selbstorganisation zu befähigen und Feedback-Schleifen zu optimieren.

### **Disruption der alten Werte: Macht-Bros vs. Kollektive Intelligenz**

Unsere Gesellschaft steht an einem Scheideweg. Während die alten, zentralistischen Machtstrukturen bröckeln, gewinnen neue Akteure an Einfluss – oft jedoch mit altbekannten Strategien. Das Aufkommen der «Macht-Bros» – autoritärer Führungspersonlichkeiten und populistischer Bewegungen – zeigt, dass viele noch immer an hierarchischen Modellen und der Kontrolle durch wenige starke Individuen festhalten. Doch ist dies ein Modell für die Zukunft?

Die Natur liefert eine klare Antwort: Systeme, die auf Kooperation und Vernetzung basieren, sind langfristig widerstandsfähiger als solche, die von Einzelnen dominiert werden. Dies gilt für Ökosysteme ebenso wie für Organisationen und Gesellschaften. Wer in Zukunft erfolgreich sein will – sei es als Individuum, Unternehmen oder Staat –, muss verstehen, dass nachhaltiger Wandel nicht durch einzelne Akteure, sondern durch die Kraft des Kollektivs entsteht. Das bedeutet nicht, dass Führung überflüssig wird. Im Gegenteil: Die Rolle von Führungskräften wandelt sich von einer dominanten, steuernden Position hin zu einer moderierenden, vernetzenden Funktion. Die besten Entscheider der Zukunft werden jene sein, die verstehen, wie sie Netzwerke orchestrieren, anstatt Befehle zu erteilen.

### **Wie wir den grössten Impact erzielen können**

Die entscheidende Frage ist: Wie können wir uns vernetzen, um maximale Wirkung zu erzielen? Wie kann kollektive Intelligenz in einer Welt, die zunehmend von disruptiven Kräften geprägt ist, zum Vorteil genutzt werden? Eine Antwort darauf liefert *Collective Intelligence: The Rise of Swarm Systems and Their Impact on Society*. Dieses Buch zeigt, wie Predictive Intelligence dabei helfen kann, Schwarmdynamiken zu analysieren, zu verstehen und für Unternehmen, Wissenschaft und Gesellschaft nutzbar zu machen. Daten sind dabei der Schlüssel. In der Natur gibt es kein Zögern, kein Zurückhalten von Informationen. Jeder Vogel in einem Schwarm, jede Biene im Stock agiert auf Basis von Echtzeit-Daten, die unmittelbar geteilt und verarbeitet werden. In der digitalen Welt

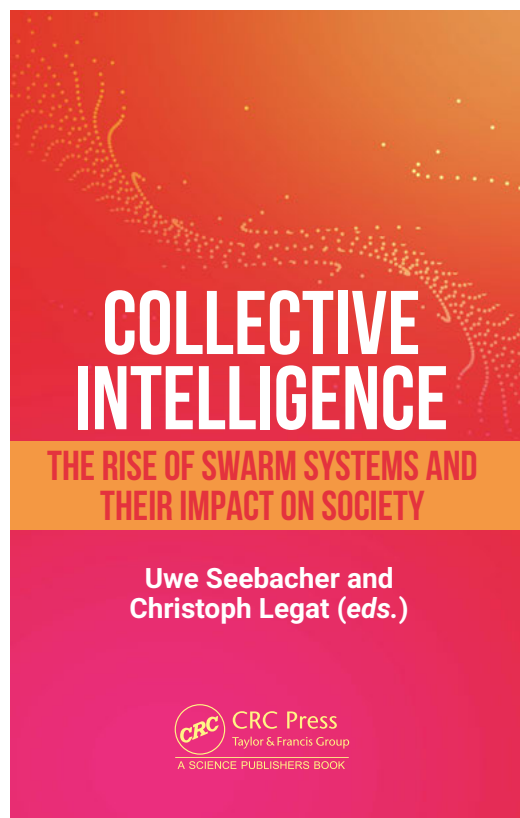
### **Buchhinweis**

Das Buch *Collective Intelligence: The Rise of Swarm Systems and Their Impact on Society* von Prof. Dr. Uwe Seebacher und Prof. Dipl.-Ing. Christoph Legat gibt tiefe Einblicke in die Mechanismen kollektiver Intelligenz und zeigt praxisnahe Anwendungsfälle aus Industrie, Wirtschaft und Gesellschaft.  
> [predictores.ai](http://predictores.ai)

sollten Unternehmen und Organisationen von dieser Herangehensweise lernen. Wissen darf kein Privileg weniger sein – es muss intelligent und effizient innerhalb eines Systems zirkulieren.

Wenn wir dieses Prinzip ernst nehmen, eröffnen sich völlig neue Möglichkeiten: Unternehmen können sich schneller an Marktveränderungen anpassen, politische Systeme könnten besser auf Krisen reagieren, und sogar unser persönliches Kommunikationsverhalten könnte sich durch die Erkenntnisse der Schwarmintelligenz positiv verändern. Es wird Zeit, dass wir verstehen: Die grössten Innovationen entstehen nicht durch Machtspielchen, sondern durch kluge, vernetzte Zusammenarbeit – ein Prinzip, das uns die Natur seit Jahrtausenden vorlebt.

**«Systeme, die auf Kooperation und Vernetzung basieren, sind widerstandsfähiger als solche, die von Einzelnen dominiert werden.»**



Das Buch ist über CRC Press/Taylor & Francis Group erhältlich.

# frien ds

**Die Marketing-Community hat starke Verbände -  
hier sagen sie, was sie beschäftigt.**

**SWISS  
MARKETING**

Swiss Marketing ist der führende Berufsverband für Marketing und Verkauf und das stärkste branchenübergreifende Netzwerk aus Fach- und Führungskräften.  
> [swissmarketing.ch](http://swissmarketing.ch)



Der Schweizer Werbe-Auftraggeberverband vertritt seit 1950 die Interessen der Werbeauftraggeber im Bereich Marketing, Werbung, Medien, Sponsoring und Public Relations.  
> [swa-asa.ch](http://swa-asa.ch)



Schweizer Dialogmarketing Verband

Der SDV ist der Dachverband der Dialogmarketingbranche in der Schweiz und ist auf politischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Ebene das entscheidende Sprachrohr für alle Belange des Dialogmarketings.  
> [sdv-dialogmarketing.ch](http://sdv-dialogmarketing.ch)



Swiss Distribution bezweckt die Förderung von Vertriebsorganisationen wie Lizenz-, Franchise- oder Agentursystemen sowie den Austausch unter Führungskräften. Der Verband ist branchenunabhängig und politisch ungebunden.  
> [swissdistribution.org](http://swissdistribution.org)



SWISSFILM ASSOCIATION ist der Branchenverband der Schweizer Unternehmen aus der Filmproduktionsbranche, die professionell Auftragsfilme und weitere audiovisuelle Auftragsproduktionen herstellen.  
> [swissfilm.org](http://swissfilm.org)



CallNet.ch ist der Branchenverband für Contact-Center- und Kundenkontaktmanagement. Der Verband wurde 1997 gegründet, um den Austausch zu fördern.  
> [callnet.ch](http://callnet.ch)



Der Branchenverband PROMOSWISS wurde 1983 gegründet. Unser Motto: Wir denken und handeln unternehmerisch; wir stärken und fördern den Werbe- und Verkaufsförderungsartikel!  
> [promoswiss.ch](http://promoswiss.ch)



Der GWA ist der Verband der führenden Kommunikationsagenturen Deutschlands. Er spricht für die Agenturbranche gegenüber Politik, Business, Öffentlichkeit - und verdeutlicht die Funktion von Markenkommunikation und Agenturen in der Marktwirtschaft.  
> [www.gwa.de](http://www.gwa.de)



Creative Hive ist Deutschlands Plattform für kreative Vernetzung, Inspiration und die Initialzündung für Ideen, Projekte und Geschäfte. Hier treffen sich Menschen aus Unternehmen, Agenturen und Start-ups zum Austausch auf Augenhöhe.  
> [www.creative-hive.de](http://www.creative-hive.de)

## SWISS MARKETING

*mitglied werden*

Als Mitglied von Swiss Marketing gewinnst du herzliche Kontakte und spannendes Fachwissen. Du wirst Teil einer unserer 17 regionalen Clubs und dort mitten ins Geschehen eingeladen.

Das bedeutet regelmässige Clubevents mit aktuellen Themenschwerpunkten und lockerem Erfahrungsaustausch oder auch clubübergreifende Veranstaltungen, bei denen du gleichzeitig dein Wissen und dein Netzwerk erweitern kannst. Zusätzlich profitierst du von interessanten Angeboten unserer Partner im Marketing- und Bildungsbereich. Hört sich spannend an?

Alle Infos: [swissmarketing.ch/benefits](https://swissmarketing.ch/benefits)

## SWISS MARKETING

*keep learning*

Spannende Lehrgänge und Weiterbildungen von [campus.swiss](https://campus.swiss):

### Dipl. Digital Marketing Professional

Online oder vor Ort

Der praxisorientierte Lehrgang, der dich und dein Unternehmen im digitalen Marketing weiterbringt.

Nächster Start: 18.06.2025

### Junior Marketing / Sales Professional

Online oder vor Ort

Basislehrgänge für den erfolgreichen Einstieg ins Marketing oder Sales.

Nächster Start: 30.08.2025

### KI Fundamental

Online oder vor Ort

Steigere deine Produktivität und lerne, KI im Berufsalltag einzusetzen.

Nächster Start: 23.08.2025

Mit rund 50 jährlich stattfindenden Events ist Swiss Marketing in der ganzen Schweiz im Bereich Marketing und Verkauf aktiv. Von Führungen über Vorträge bis hin zu aktiven Einblicken und Diskussionen - sicher ist auch für dich etwas von Interesse. Vielleicht sogar schon einer unserer nächsten Events?

## SWISS MARKETING

*events*

### 17.06.2025 | Club Winterthur und Thurgau Besuch Bernina, Steckborn

inkl. Nachtessen in Feldbach

### 19.06.2025 | Club Léman La Publicité & les Médias:

nouvelles dynamiques et opportunités

### 26.06.2025 | Club Zug Mehr als Mode

Wie Les Deux Business, Stil & Lifestyle vereint

### 02.09.2025 | Club Winterthur und Thurgau Besuch Kellermann,

Gemüsekultur

### 28.10.2025 | Club Winterthur und Thurgau Ein Butler

Dienstleistung aus der Sicht eines Butlers

Hier geht es zu all unseren Events:



# Lernen lohnt sich

## Das Senior Marketing Professional (SMP) Zertifikat macht Weiterbildung zum greifbaren USP

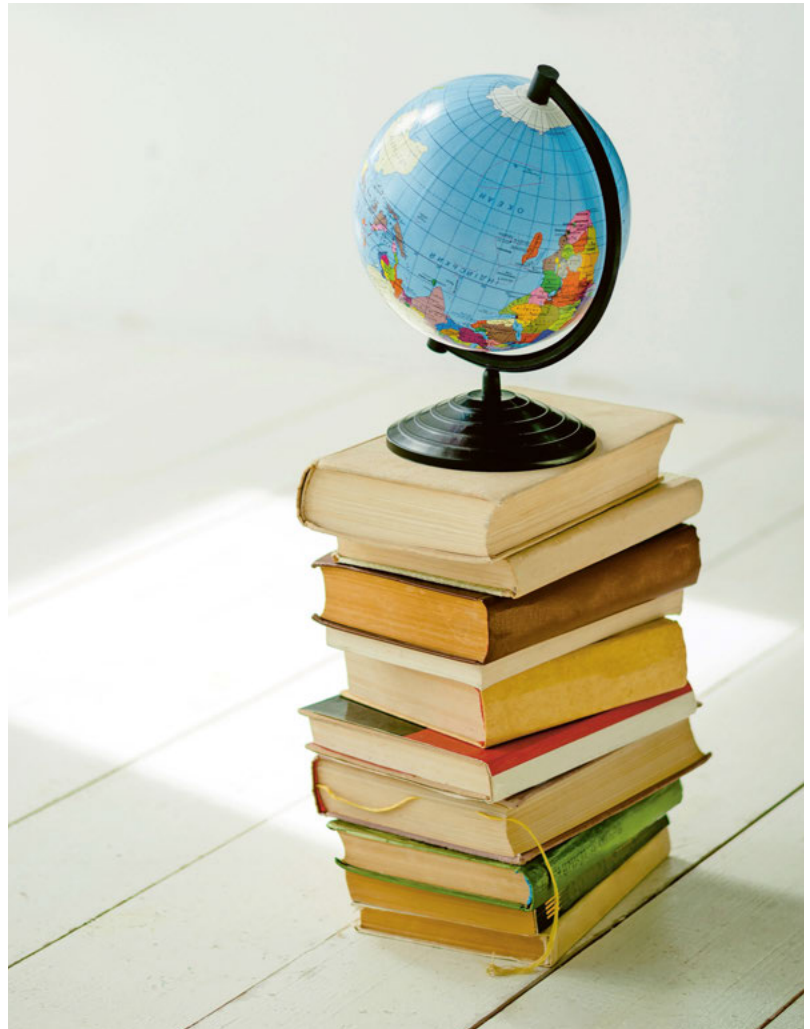
**K**aum eine andere Branchenwelt dreht sich so schnell wie die des Marketings. Jede Woche gibt es neue Tools, Trends, Ideen und Strategien, die man zumindest erkennen und bestenfalls evaluieren muss. Das macht es für Marketingfachleute unabdingbar, sich fortlaufend mit Neuem auseinanderzusetzen. Nur wer am Ball bleibt, wird langfristig vorne mit dabei sein. Um diese Haltung auch gegenüber Arbeitgebern unter Beweis zu stellen, wurde von der European Marketing Confederation das Senior Marketing Professional (SMP) Zertifikat ins Leben gerufen. Das Zertifikat wird auf Basis von Lebenslauf und Marketing-Expertise vergeben und über die eigene Weiterbildung aufrechterhalten. Es belegt, dass sich der/die Inhaber:In fortlaufend mit neuen Themen und Wissen auseinandersetzt und sein Know-how erweitert.

Ein solches Asset ist auf dem heutzutage umkämpften Arbeitsmarkt äusserst wertvoll. Dass das Zertifikat international anerkannt und auf hohem Niveau (Level 6 / Bachelor) eingestuft ist, fördert den Erfolg bis über die Landesgrenzen hinaus und verleiht ihm zusätzliche Glaubwürdigkeit. Denn ein Marketer, der sich durch lebenslanges Lernen und nebenberufliches Engagement auszeichnet, ist immer ein wertvoller Beitrag zur Entwicklung des gesamten Marketing-Bereichs.

### Wie erhalte ich die Gültigkeit des Zertifikats aufrecht?

Durch die Teilnahme an Fachveranstaltungen, Lehrtätigkeiten, Selbststudium oder anderen Tätigkeiten werden Punkte erworben. Von diesen Punkten müssen pro Jahr 30 bzw. pro drei Jahre 90 gesammelt werden, um eine Rezertifizierung zu erhalten. In der Regel entspricht eine Stunde Marketing-Fachwissen einem Punkt.

Das Senior Marketing Zertifikat wird in der Schweiz exklusiv von Swiss Marketing vergeben.



### Wer ist für ein SMP-Zertifikat zugelassen?

Personen mit mindestens fünf Jahren Berufserfahrung im Bereich Marketing, Verkauf oder Kommunikation, die aktuell in einer marketingbezogenen Position tätig sind.



# kbDATA - 360° Kundensicht

kbDATA 360 vereint Datenanalyse und Kampagnen-Management in einer Plattform. Durch die Verknüpfung verschiedener Datenquellen kann eine ganzheitliche Kundensicht auf Knopfdruck erstellt werden.

## Was ist kbDATA 360?

kbDATA 360 ist eine Self-Service-Plattform für Datenanalyse und Multi-Channel Kampagnen-Management. Diese innovative Lösung ermöglicht es Ihnen, ein tiefes Verständnis für Ihre Kund:innen zu entwickeln und die Möglichkeiten Ihrer Daten neu zu entdecken. Die Plattform verbindet Daten aus Ihrem CRM-System mit dem umfassenden Datenuniversum kbDATA von KünzlerBachmann Directmarketing AG und liefert Ihnen eine 360°-Sicht auf Ihre Kund:innen.

## Was macht kbData 360 so einzigartig?

In der heutigen datengetriebenen Welt sind Predictive Analytics und Predictive Intelligence entscheidend für den Erfolg im Marketing. Diese Technologien nutzen historische Daten und fortschrittliche Algorithmen, um zukünftige Trends und Ereignisse vorherzusagen. Genau hier setzt kbDATA 360 an. Ihre Daten werden in Echtzeit analysiert, ausgewertet und visualisiert. So können Sie:

- Kundenverhalten vorhersagen: Erstellen Sie Prognosen über das Verhalten Ihrer Kunden, um Ihre Kampagnen zu optimieren und bessere Ergebnisse zu erzielen.
- Personalisierte Erlebnisse bieten: Nutzen Sie die Erkenntnisse aus der Datenanalyse, um massgeschneiderte Marketingbotschaften zu erstellen, die genau auf die Bedürfnisse Ihrer Kunden abgestimmt sind.
- Effizienz steigern: Verbessern Sie die Effizienz Ihrer Marketingstrategien, indem Sie datenbasierte Entscheidungen treffen und Risiken minimieren.

## Verbinden von Menschen und Kanälen mit kbDATA 360

Mit dieser einzigartigen und intuitiven Plattform können Sie Menschen, Kanäle und Daten verbinden, Zielgruppen definieren und Kampagnen



## Produktvideo kbDATA



verwalten – alles an einem Ort. Mit kbDATA 360 können Sie:

- Daten hochladen und verknüpfen: Verbinden Sie Ihre Daten mit dem Datenuniversum kbDATA, um eine ganzheitliche Sicht auf Ihre Kund:innen zu erhalten.
- Daten analysieren: Erstellen Sie interaktive Dashboards, um wichtige Erkenntnisse zu gewinnen und Ihre Daten visuell darzustellen.
- Zielgruppen definieren: Verstehen Sie Ihre Zielgruppen besser und entwickeln Sie hochgradig zielgerichtete Kampagnen.
- Kampagnen verwalten: Orchestrieren Sie jede Phase Ihrer Kampagne, um die richtige Botschaft zur perfekten Zeit an ihre definierte Zielgruppe zu liefern.

## Gemeinsam zum Erfolg

Mit kbDATA 360 und dem Analyse- und Targeting-Paket von Apteco Orbit™ haben Sie die Möglichkeit, Ihre Marketingkampagnen effizienter und zielgerichteter zu gestalten. Nutzen Sie die Vorteile dieser innovativen Plattformen und entdecken Sie die Möglichkeiten Ihrer Daten neu. Erfahren Sie mehr über kbDATA 360 und Apteco Orbit™ – wir beraten Sie gerne.



# ADVANCED-TV-STUDIE 2025

## CTV-WERBUNG ERREICHT, ÜBERZEUGT UND AKTIVIERT!

Die 8. Advanced-TV-Studie von Goldbach bestätigt: Die steigende Nutzung und Akzeptanz von Werbung im Connected TV sind entscheidend für deinen Markenerfolg im Media-Mix.

- 55 %** – Deutlich über die Hälfte findet CTV-Werbung völlig in Ordnung [+3 % zu VJ].
- 54 %** – Die Werbewahrnehmung im CTV steigt weiter [+3 % zu VJ].
- 47 %** – Knapp die Hälfte der Nutzenden findet Werbung im CTV hilfreich für die Entdeckung neuer Produkte.
- 52 %** – Mehr als die Hälfte der 16-69-Jährigen nutzt CTV wöchentlich, 27 % täglich.
- 71 %** – Mehr als 70 % der Befragten würden Werbung in Kauf nehmen, wenn sie die Inhalte dafür kostenlos sehen könnten.

Scannen  
und Studie  
bestellen:



# Macht oder Ohnmacht?

**Die digitalen Medien haben sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Internationale Plattformen dominieren das Werbegeschäft. Für Werbeauftraggeber stellt sich zunehmend die Frage: Nutzen wir hier strategisch die Vorteile präziser Zielgruppenansprache oder tappen wir in die Falle wachsender Abhängigkeit und sinkender Transparenz?**

Von **Daniel Hünebeck** und **Roland Ehrler**

**D**er Trend ist deutlich sichtbar: Ein immer grösserer Teil der Schweizer Online-Werbegelder fliesst direkt an globale Tech-Konzerne wie Google oder Meta. Schätzungen zufolge verlassen jährlich rund 1.6 bis über 2 Milliarden Franken das Land – teils über 70 % der digitalen Werbeausgaben. Während Online-Werbung bereits über 40 % des gesamten Werbekuchens ausmacht, landet der Löwenanteil davon nicht bei Schweizer Medienhäusern, sondern in den Kassen globaler Konzerne. Damit gehen der Schweizer Wirtschaft nicht nur potenzielle Löhne und Investitionen verloren, sondern auch ein zentraler Hebel zur Stärkung des Medienstandorts Schweiz. Besonders drastisch wird die Abhängigkeit bei Plattformen wie Google, die im Suchmaschinenmarkt einen Marktanteil von über 90 % halten.

**Tipp:** Prüfen Sie, ob Ihre Mediastrategie bewusst auch nationale Partner berücksichtigt – nicht nur aus Solidarität, sondern auch als sinnvolle Diversifikation.

## **Datenhoheit: Zwischen Analysekomfort und Blackbox**

Internationale Plattformen punkten mit umfangreichen Reporting- und Analyse-

funktionen. Doch wie verlässlich sind diese Daten wirklich? Kritisiert wird insbesondere die mangelnde Transparenz bei der Berechnung von Kennzahlen und bei den zugrunde liegenden Algorithmen. Viele Kampagnen laufen faktisch in einer Blackbox – ohne klare Einsicht, wie Gebote funktionieren oder wie Conversions tatsächlich gemessen werden.

Ein weiterer Punkt: Wenn dieselbe Plattform sowohl Werbeleistungen verkauft als auch deren Wirkung misst, entsteht ein offensichtlicher Interessenkonflikt. Hinzu kommen aggressive Vertriebsmethoden, bei denen die Plattformen gezielt eigene Automatisierungslösungen gegenüber (manuellen) Agenturstrategien durchsetzen.

**Tipp:** Fordern Sie von Plattformen und Agenturen nachvollziehbare Erklärungen zu KPIs, Attribution und Optimierungslogiken. Und behalten Sie die Kontrolle über Ihre Daten.

## **Google Analytics: Der unhinterfragte Standard**

Google Analytics (GA) hat sich auch in der Schweiz als De-facto-Standard für die Werbanalyse etabliert. Nahezu jedes Unternehmen mit einer Online-Prä-

senz nutzt das Tool, oft angelockt durch die Kostenfreiheit der Basisversion und die nahtlose Integration in das Google-Werbeuniversum. Doch diese Omnipräsenz sollte nicht über die kritischen Aspekte hinwegtäuschen.

Zum einen wirft die Nutzung von GA erhebliche Fragen bezüglich Datenschutz und Datensouveränität auf. Sensible Nutzerdaten fließen direkt an einen US-Konzern, was insbesondere im Lichte der DSGVO und des Schweizer Datenschutzgesetzes (DSG) problematisch

ist – die volle Kontrolle über den Speicherort und die Verarbeitung der Daten liegt nicht beim Schweizer Unternehmen. Zum anderen ist die Datenqualität nicht immer unfehlbar; Sampling bei hohem Traffic-Aufkommen in der Gratisversion, die Auswirkungen von Ad-Blockern und Cookie-Consent-Bannern sowie die Herausforderungen im Cross-Device-Tracking können das Bild verzerren.

**Tipp:** Hinterfragen Sie den Einsatz von Google Analytics kritisch – sowohl datenschutzrechtlich als auch hinsichtlich der Datenqualität – und prüfen Sie, ob eine lokal gehostete Alternative nicht die bessere, langfristig nachhaltigere Lösung für Ihr Unternehmen ist.

## **«Die zunehmende Umverteilung der Werbegelder zu globalen Plattformen schwächt die hiesige Medienvielfalt.»**



### **Lift-Studien: Erkenntnisgewinn oder Verkaufstool?**

Um Wirkung jenseits von Klicks zu belegen, bieten Plattformen sogenannte Brand- oder Sales-Lift-Studien an. Diese sollen messen, wie Kampagnen die Markenwahrnehmung (Bekanntheit, Erinnerung, Kaufabsicht) oder gar den tatsächlichen Verkauf beeinflussen. Methodisch basieren diese meist auf Test-/Kontrollgruppen-Modellen oder Befragungen. Doch die Tücken liegen im Detail: Min-

destbudgets, Reichweitenanforderungen und Störeinflüsse durch andere Kampagnen können Ergebnisse stark verzerren. Zudem besteht die Gefahr, dass diese plattformeigenen Studien vor allem eines tun - zukünftige Investitionen in die Plattform zu rechtfertigen. Ein einfacher, aber aufschlussreicher Gegentest wird kaum gemacht: die Werbung auf der entsprechenden Plattform für eine Zeit ganz auszusetzen. Nur so lässt sich zuverlässig feststellen, wie hoch der Grundumsatz

#### **FAZIT**

### **Ausgewogener Mediamix: Was es braucht:**

## **1**

#### **Kritisches Hinterfragen:**

Daten, Algorithmen und Studien nicht einfach übernehmen - sondern prüfen..

## **2**

#### **Datenschutz ernst nehmen**

Lokale, konforme Alternativen wie OneID einbinden.

## **3**

#### **Lokale Medien stärken:**

Bewusst investieren - auch als strategischer Standortentscheid.

## **4**

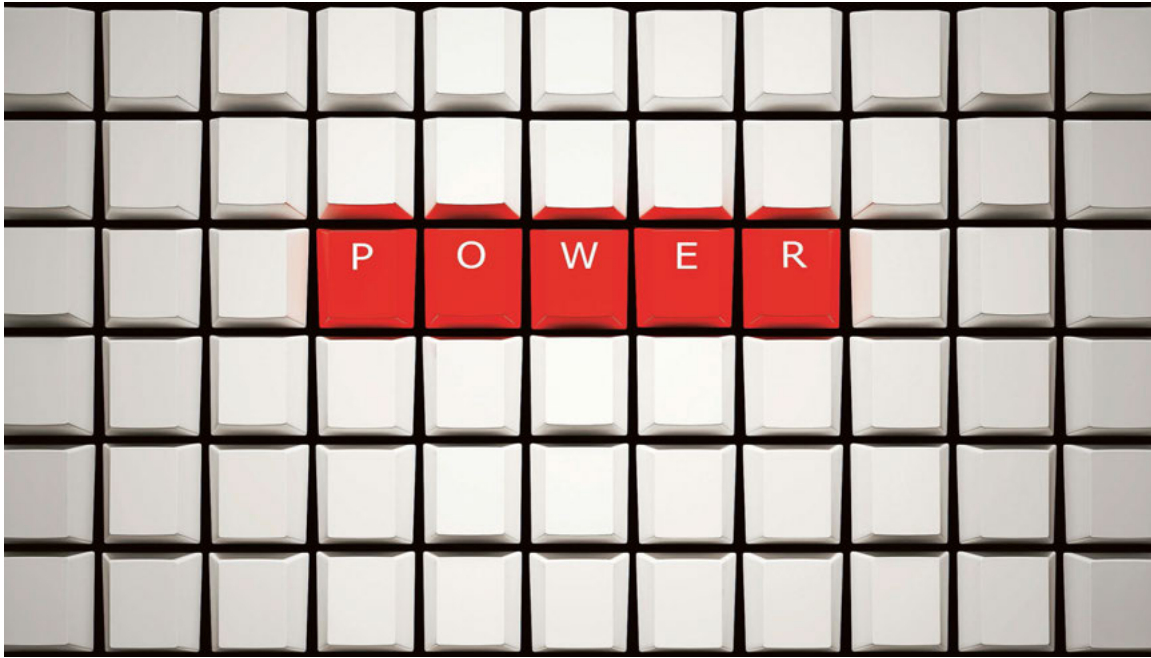
#### **Ganzheitlich messen**

Nicht nur Performance-KPIs zählen - auch Branding und Nachhaltigkeit.

## **5**

#### **Lokale Expertise nutzen**

Schweizer Agenturen bieten nicht nur Zugang, sondern echtes Marktverständnis.



ohne Plattform-Werbung wäre - und was tatsächlich durch die Werbung zusätzlich generiert wird.

**Tipp:** Wenn möglich, testen Sie gezielt mit A/B-Szenarien oder temporären Werbepausen. Das bringt oft mehr Erkenntnis als jede Benchmark.

### Schweizer Medien stärken? Auch wirtschaftlich sinnvoll

Die zunehmende Umverteilung der Werbegelder zu globalen Plattformen schwächt die hiesige Medienvielfalt. Dabei erfüllt gerade lokaler Journalismus eine zentrale Funktion: Information, Kontrolle und Meinungsbildung - essenziell für eine funktionierende Demokratie in einem mehrsprachigen Land. Schweizer Unternehmen stehen hier auch in der Verantwortung. Wer «Swissness» kommuniziert, sollte auch lokal investieren - und nicht ausschliesslich auf globale Plattformen setzen.

**Tipp:** Budgetieren Sie bewusst einen festen Anteil Ihrer Mediaspendings für Schweizer Medien. Das stärkt die Medienvielfalt - und sorgt für glaubwürdige Markenführung.

### Schweizer Alternativen abseits der Plattform-Giganten

Es gibt sie durchaus, die lokalen Alternativen mit Relevanz und Qualität: **OnelD:** Eine verlagsübergreifende, datenschutz-

konforme Werbe-ID (u.a. Audienzz, TX Group, CH Media, Ringier). Basiert auf pseudonymisierten E-Mail-Adressen, cookiefrei und mit rund 3 Mio. potenziellen Nutzern. Dabei sind alle bei OnelD angeschlossenen Websites «Digital Ad Trust Switzerland» (DAT) zertifiziert. Dies garantiert höchste Qualität bezüglich Brand Safety, Ad Fraud, Viewability und User Experience. **Vermarkter-Netzwerke** wie Goldbach, Audienzz oder Ringier Advertising bündeln Schweizer Premium-

Inventar. Hier findet sich neben Reichweite auch fundiertes Know-how über den lokalen Markt und auch diese sind DAT-zertifiziert.

**Tipp:** Nutzen Sie gezielt Schweizer Lösungen wie OnelD oder lokale Vermarkter-Netzwerke - nicht nur als datenschutzfreundliche Alternative, sondern auch, um vom regionalen

Marktverständnis und qualitativ hochwertigem Inventar zu profitieren.

### Fazit: Strategie statt Ohnmacht!

Die internationale Reichweite und die datengetriebene Optimierung der Plattformen sind zweifellos verlockend. Doch die Schattenseiten - Intransparenz, Interessenskonflikte, Medienerosion - sind nicht zu übersehen. Wer rein auf diese Kanäle setzt, gibt Kontrolle ab. Ein ausgewogener Mediamix kann hier gegensteuern. Was es dazu braucht, lesen Sie im Listicle auf Seite 119.

### 75 Jahre SWA

Der SWA engagiert sich seit 75 Jahren für die Interessen der Werbeauftraggeber in der Schweiz und unterhält derzeit 6 Expertengruppen, in welchen Themen wie die Macht der Online-Plattformen diskutiert werden und ein fachlicher Austausch stattfindet.

Mehr Informationen zu SWA finden Sie unter:  
> [swa-asa.ch](http://swa-asa.ch)

Es geht nicht darum, internationale Plattformen gänzlich zu meiden, sondern ihre Macht durch eine kluge, diversifizierte Strategie auszubalancieren und die Stärken der Schweizer Werbelandschaft gezielt zu nutzen. Nur so können Werbetreibende der drohenden Ohnmacht aktiv entgegenwirken und die strategische Kontrolle über ihre wertvollen Werbeinvestitionen zurückgewinnen.

# Die Würfel sind gefallen

**Die SDV DM-Award-Jurierung, letztmals unter der Leitung von Jury-Präsident Thomas Engeli, fand am 10. April statt. Nach acht Jahren gibt er sein Amt ab. Der Schweizer Dialogmarketing Verband SDV würdigt Thomas Engeli im Gespräch und erhält wertvolle Ansichten und Erfahrungswerte vom langjährigen Jurypräsidenten.**

*SDV Du blickst auf viele Jahre als Jury-Präsident beim SDV DM-Award zurück. Gab es besondere Entwicklungen im Dialogmarketing in dieser Zeit?*

**THOMAS ENGELI** 2017 war mein erstes Jahr als Jury-Präsident. Seither hat sich die Werbung insgesamt stark verändert. Es verhält sich ähnlich wie mit den Kindern: Bei den eigenen fallen Veränderungen weniger auf, weil man sie ständig um sich hat. Darum war für mich die Jurierung auch jedes Jahr ein willkommener Reality Check, wohin sich unsere Branche und das Dialogmarketing entwickeln. Besonders auffällig in diesen acht Jahren waren die Veränderungen bei den technischen Möglichkeiten. Aber ich glaube, dass keiner der technischen Fortschritte alleine geholfen hat, bessere Dialoge zu führen. Technik um der Technik Willen, ist und bleibt eine Sackgasse. Nur bessere Ideen, schlauere Strategien und mehr Verständnis für die Zielgruppe in Verbindung mit passenden Technologien schaffen das.

*Ist dir eine Jurierung in besonderer Erinnerung geblieben?*

Eine wirklich besondere Situation hatten wir 2020. Als wir unsere Jurierung in einem heimeligen Bauernhaus in Kloten exakt einen Tag vor dem am nächsten Tag beginnenden Lockdown beendeten. Es war eine bizarre Situation. Die Atmosphäre untereinander war entspannt und normal, andererseits war auch die Anspannung gross. Wir spürten alle, dass dies wohl für eine längere Zeit der letzte normale Tag bleiben würde.

*Wie hast du die diesjährige Jurierung wahrgenommen? War es ein guter «Jahrgang»?* Ich habe es schon lange aufgegeben, die Jahrgänge miteinander zu vergleichen. Wer in der Werbung arbeitet weiss, dass viele externe Faktoren, auf welche die einzelnen Stakeholder oft keinen Einfluss haben, die Qualität der Arbeiten beeinflussen. Aber es gibt immer Arbeiten, die mit ihrem Ansatz überraschen und auf die eine oder andere Art neu sind. Und diese zeichnen wir gerne aus. Auch dieses Jahr.



*Thomas Engeli gibt nach acht Jahren sein Amt ab.*

*Was wünschst du dir für die Zukunft des Dialogmarketings?*

Ich wünschte mir, dass man nicht vergisst, mit wem wir in den Dialog treten: mit Menschen! Diese Tatsache verschwindet oft hinter technischen Diskussionen. Ich mag zwar technische Neuerungen, weil sie immer wieder Türen für neue Ideen öffnen. Aber im Endeffekt kommt es auf den Inhalt an. Visuell wie verbal. Denn bei allem, was wir produzieren, steht am anderen Ende die wertvolle Aufmerksamkeit einer Person aus Fleisch und Blut - mit wenig Zeit und tausend anderen Dingen, die ihn oder sie gerade umtreiben.

*Vielen Dank, Thomas, für diese Insights. Und ein ganz besonders dickes, herzliches Dankeschön für Dein wunderbares und sehr geschätztes Engagement für das Dialogmarketing und den SDV über all die Jahre als Jury-Präsident. MERCI!*

**Save the Date:  
28. August!**

**SDV DM-Award  
Night 2025 in  
Zürich**

Für mehr Infos über die Zusammensetzung der SDV DM-Award Jury - und ab anfangs Juni auch die Short-List sowie weitere Details zur Award Night 2025!

[> sdv-award.ch](https://sdv-award.ch)

# The Power of Many

Wer heute im Dreieck von Qualität, Zeit und Kosten bestehen will, braucht neue Optionen. Eingespielte Agenturnetzwerke wie CommUnity International erweitern den Handlungsspielraum von Marketingverantwortlichen.

**M**arketingabteilungen stehen heute unter Zeit-, Innovations- und Erwartungsdruck, es braucht deshalb kreative Formen der Zusammenarbeit. Wer heute Wirkung erzielen will, kann nicht mehr nur in bestehenden Strukturen und Partnerschaften denken. Die Lösung heisst: Zugang zu verschiedenen Perspektiven, Spezialwissen auf Abruf und erweiterbaren Ressourcen. Vernetzte, agile Agenturnetzwerke wie CommUnity International bieten genau das – und eröffnen Entscheider:innen neue Handlungsräume. Die «Power of Many» ist nicht nur ein Prinzip, sondern ein strategischer Vorteil.

## Was kommt nach dem klassischen Agenturmodell?

VUCA als Konstante, fragmentierte Zielgruppen und Zeitdruck fordern Marketingverantwortliche: Sie brauchen Zugang zu Insights aus führenden Märkten und Disziplinen, Challenger-Perspektiven, flexibel erweiterbare Workbenches, Spezialwissen für emergente Technologien wie GenAI – und das alles möglichst effizient und ressourcenschonend.

Die Anforderungen an Geschwindigkeit, Skalierbarkeit und kulturelle Passung steigen – ebenso wie der Anspruch an

Wirkung. Klassische Agenturmodelle mit limitierter Perspektivenvielfalt stossen dabei zunehmend an ihre Grenzen.

## Unternehmerische Lösungen statt Limits

Eine Alternative bieten eingespielte, unabhängige Agenturnetzwerke. Sie verbinden unternehmerische Nähe mit internationaler Perspektive und Wirkung. CommUnity International ist ein Beispiel

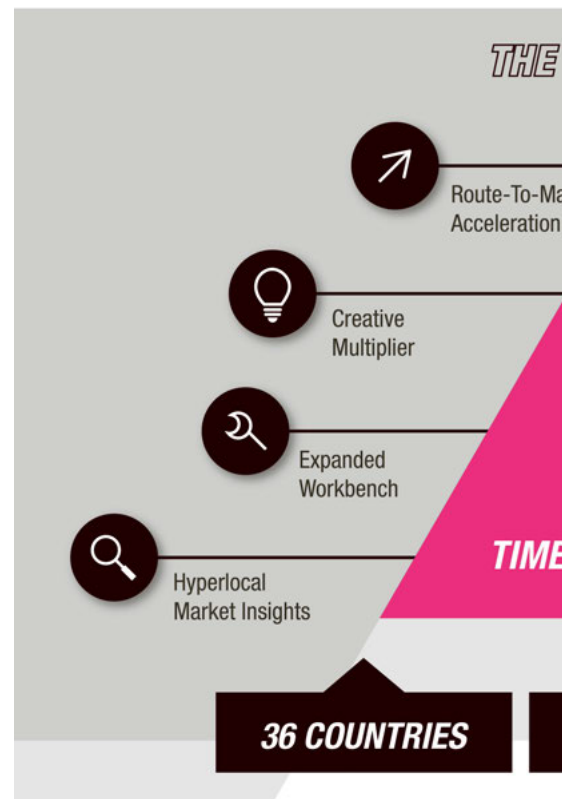
## «Zugang zu Ideen, Perspektiven und Köpfen – ganz ohne Bindung.»

dafür: Über 35 inhabergeführte Agenturen mit mehr als 2100 Spezialist:innen in nahezu allen europäischen Märkten arbeiten hier projektspezifisch zusammen. Die Kooperation erfolgt freiwillig und bedarfsorientiert, getragen von Passion, Vertrauen und Unternehmertum.

Das Resultat: schnelle Reaktionsfähigkeit, hohe Anschlussfähigkeit an unterschiedliche Aufgabenstellungen und ein breites Leistungsspektrum – von lokalem Scouting über Crowd-Innovation und Fast-Prototyping bis hin zu AgenticAI. Ein Ansatz, der klassische Agenturen zunehmend herausfordert.

## Netzwerke als strategische Ressource

Marketingverantwortliche benötigen heute kombinierte Lösungen: lokal ver-

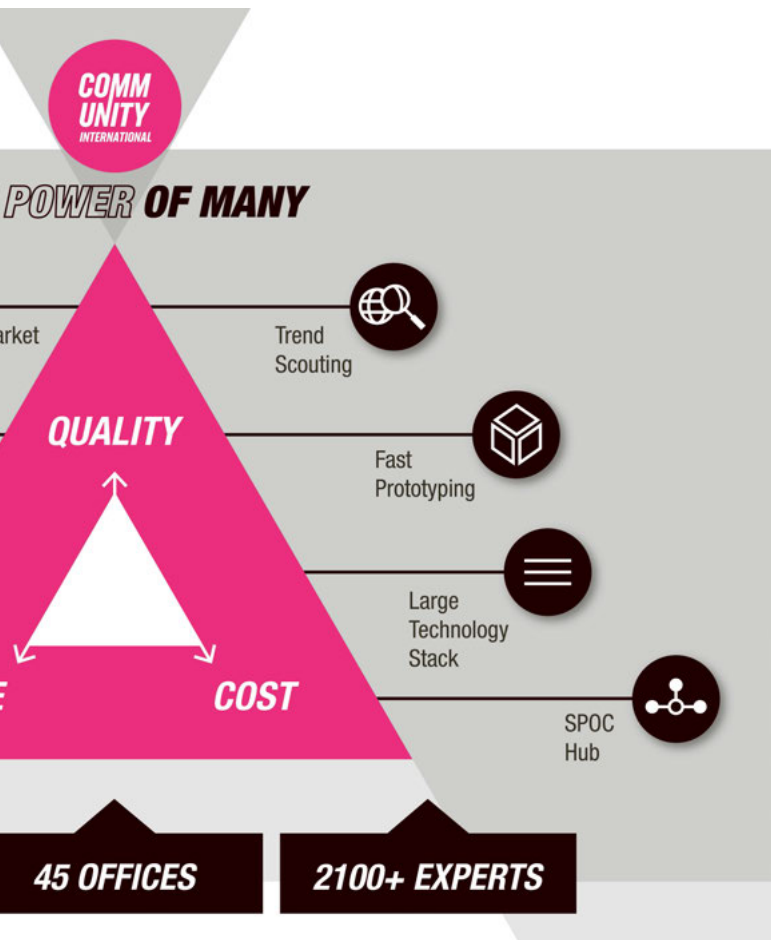


ankert, aber international anschlussfähig. Die Aufgabenpalette reicht von Markteintritten über Innovationsthemen bis zur strategischen Kommunikation.

Vernetzte Agenturen können hier als Erweiterung des eigenen Teams wirken – nicht als klassische Dienstleister, sondern als Multiplikatoren auf Augenhöhe. Sie denken in Lösungen, nicht in Silos. Gerade in einer Realität, in der sich Briefings, Teams und Technologien ständig verändern, ist diese Netzwerkfähigkeit eine zentrale Ressource. Denn Kommunikation ist längst kein Einbahnkanal mehr, sondern ein multidirektionaler, vernetzter Prozess.

## Der Einstieg in vernetzte Wirkung

Neue Wege beginnen mit dem ersten Impuls. Das CommUnity International Forum bietet genau diesen Einstieg – wahlweise in physischer Form oder vollständig digital. In der physischen Variante formieren sich für jeweils zwei Tage



Die «The Power of Many»-Grafik des «CommUnity International Forums».

#### NACHGEFRAGT

## «Wir arbeiten zusammen, weil wir es wollen, nicht weil wir es müssen»

*Herr Thoma, Sie sprechen von konkreten Vorteilen für Unternehmen. Was heisst das ganz praktisch? Und wie spielt dabei der Gedanke der «Power of Many» hinein?*

**AXEL THOMA** Wir schaffen in Projekten drei zentrale Mehrwerte: Erstens: Hyperlokaler Zugang zu Markt- und Kundeninsights. Zweitens: Zugriff auf spezialisierte Expert:innen und Know-how - ob

für strategische Fragen, Kreation oder Tech wie GenAI. Drittens: Skalierbarkeit - wir können unsere Workbench bei Bedarf international erweitern, was dem Fachkräftemangel in der Schweiz entgegenwirkt. Wir nennen das intern die

«Power of Many»: Statt eine Aufgabe mit einer Perspektive zu lösen, bündeln wir gezielt acht, zehn oder mehr Expert:innen aus verschiedenen Ländern und Disziplinen.

Das bringt Vielfalt, Geschwindigkeit und höhere Qualität in die Umsetzung - besonders bei komplexen, zeitkritischen oder strategisch sensiblen Vorhaben.

*Gibt es ein Beispiel?*

Ja, ein gutes Beispiel ist das CommUnity Forum. Dort bringen wir Kunden wie Geberit, Metabo oder Kikkoman mit kreativen Köpfen aus ganz Europa zusammen, um in kürzester Zeit innovative Kommunikationsansätze zu entwickeln - ohne Agenturbindung, aber mit maximalem Input. Das ist explorativ, effizient und inspirierend zugleich.

*Was unterscheidet CommUnity International von anderen Agenturnetzwerken?*

Wir sind unabhängig, inhabergeführt - und wir arbeiten zusammen, weil wir es wollen, nicht weil wir es müssen. Das schafft Sicherheit, Tempo und Qualität. Für unsere Kunden heisst das: Sie bekommen Zugang zu einem agilen, eingespielten Netzwerk, das funktioniert wie eine Einheit.

mehrere interdisziplinäre «Mini-Agenturen» aus dem Netzwerk, um gemeinsam eine konkrete Marketingaufgabe zu bearbeiten. In der digitalen Variante erfolgt die Zusammenarbeit zeitlich und örtlich flexibel, nach demselben Prinzip. Dieses Format bringt die «Power of Many» zum Tragen - gebündeltes Expertenwissen, vielfältige Perspektiven und kreative Energie aus über ein Dutzend Märkten.

Ziel ist es, kreative und umsetzungsbezogene Lösungen in kürzester Zeit zu entwickeln. Das Forum ist damit nicht nur ein Denkraum, sondern ein Handlungsraum für Marketingverantwortliche, um bestehende Überlegungen zu challengen, interne Prozesse zu beschleunigen oder neue Denkweisen zu erschliessen. Für Unternehmen bedeutet das: Zugang zu Ideen, Perspektiven und Köpfen - ganz ohne Bindung. Denn die Zukunft des Marketings ist nicht zentralisiert - sondern orchestriert.



Axel Thoma, Managing Partner Die Botschafter/Board Member CommUnity International.

# Kommunikation im Vertriebssystem

**Konsistenz neu gedacht:  
Generative KI als Katalysator für strategische  
Kommunikation in Franchisen und dezentralen  
Organisationen.**

Von **Katharina Krämer, Markus Niederhäuser** und **Nicole Rosenberger**

**B**ei Franchisen, Partnernetzwerken und anderen Vertriebssystemen ist die Kommunikation seit jeher ein Balanceakt: zwischen zentraler Steuerung und lokaler Eigenständigkeit, zwischen Markenführung und operativem Alltag. Mit der zunehmenden Verbreitung Generativer Künstlicher Intelligenz (GKI) verschieben sich die Parameter erneut - rasant und tiefgreifend. Kommunikation wird dabei nicht nur effizienter, sondern in ihrer Rolle grundsätzlich hinterfragt. Denn GKI bringt neue Möglichkeiten, aber auch neue Anforderungen: an Governance, Kompetenzen - und an den Tone of Voice.

## **GKI als Hebel für markenkonsistente Kommunikation**

Gerade in dezentral organisierten Vertriebssystemen ist die Herausforderung gross: Marken müssen erlebbar bleiben, auch wenn sie durch viele unterschiedliche Hände kommuniziert werden. Der Tone of Voice spielt dabei eine zentrale Rolle. GKI-gestützte Anwendungen ermöglichen es erstmals, markenkonforme Inhalte automatisiert zu generieren - und gleichzeitig lokale Anpassungen zu ermöglichen. Damit wird eine Brücke geschlagen zwischen Konsistenz und Flexi-

bilität, zwischen zentraler Markenführung und lokalem Dialog.

Voraussetzung dafür ist eine klare kommunikative Positionierung: Welche Sprache spricht die Marke? Welche Bildwelt passt? Welche Narrative tragen das Selbstverständnis - und welche eher nicht? Die Integration dieser Parameter in KI-basierte Systeme ist kein rein technischer, sondern ein strategischer Prozess. Kommunikationsverantwortliche in Vertriebssystemen müssen diesen Prozess führen - nicht nur begleiten.

## **Die Kommunikationsfunktion zwischen Zentrum und Peripherie**

Vertriebssysteme leben von der Verbindung: zwischen Zentrale und Markt, zwischen Systemgebern und Systemnehmern. Kommunikation übernimmt hier eine moderierende Funktion. Doch diese Rolle verändert sich. Mit GKI rücken neue Fragen ins Zentrum: Wie können alle Beteiligten im Umgang mit KI befähigt werden? Wie lässt sich ein gemeinsames Verständnis für Sprache, Haltung und Verantwortung schaffen? Und wie kann Vertrauen entstehen - sowohl intern als auch extern?

Die Trendstudie zur Kommunikation in der digitalen Transformation 2024 zeigt: Organisationen, die GKI strategisch verankern, entwickeln neue Formen der Zusammenarbeit. Kommunikationsabteilungen werden zu Kompetenzzentren,



**«Die Generative  
KI kann der  
Kommunikation  
im Vertriebssystem eine neue  
Tiefe verleihen.»**



Markus Niederhäuser,  
Katharina Krämer &  
Prof. Dr. Nicole Rosenberger,  
ZHAW Angewandte Linguistik.

die nicht nur Inhalte liefern, sondern Standards setzen, Entwicklungen antizipieren und Orientierung bieten.

### **Ausblick: Von der Orientierung zur Orchestrierung**

Generative KI verändert nicht nur das WIE, sondern auch das WOZU von Kommunikation. Besonders in Vertriebssystemen wird dies spürbar. Die Chance liegt in der Orchestrierung: Wenn es gelingt, GKI als verbindendes Element einzusetzen - technologisch und kulturell -, entsteht eine neue Qualität der Kommunikation. Eine Qualität, die Markenidentität wahrt, ohne lokale Wirklichkeit zu ignorieren. Die auf Vertrauen setzt, statt Kontrolle. Und die Kommunikation als strategisches Steuerungs-

instrument begreift - nicht als Erfüllungsgelhilfin einzelner Massnahmen.

Die Generative KI kann der Kommunikation im Vertriebssystem eine neue Tiefe verleihen. Doch sie verlangt nach Haltung, Dialog und einer klaren Sprache. Denn nur wer weiss, wie die eigene Organisation klingt, wird auch in Zukunft gehört werden.

### **Einordnung: Was die Trendstudie 2024 zeigt**

Die ZHAW-Trendstudie «Kommunikation in der digitalen Transformation 2024» von Nicole Rosenberger, Markus Niederhäuser und Katharina Krämer basiert auf einer Befragung von 115 Kommunikationsverantwortlichen sowie 15 Expert:inneninterviews. Sie liefert ein differenzier-

tes Bild der aktuellen Entwicklungen: Ein Drittel der befragten Kommunikationsabteilungen setzt Generative KI bereits systematisch ein - vor allem für die Texterstellung, aber zunehmend auch für konzeptionelle und strategische Aufgaben. Die Mehrheit befindet sich noch in der Erprobung, häufig ohne übergreifende Strategie oder klare Richtlinien.

Die Unterschiede zwischen Organisationstypen sind dabei signifikant: Während börsennotierte Unternehmen häufig Vorreiter bei der Integration von GKI sind, zeigt sich insbesondere in der öffentlichen Verwaltung Zurückhaltung - aus Datenschutz- oder Governance-Gründen. Ein zentrales Ergebnis der Studie betrifft die Kompetenzen: Die Anforderungen an Kommunikationsverantwortliche wandeln sich deutlich. Neben technischer Grundbildung sind ethisches Urteilsvermögen, Steuerungskompetenz und narrative Sensibilität gefragter denn je.

### **Mehr als Technologie**

Insgesamt zeigt die Studie: GKI ist nicht nur eine neue Technologie, sondern eine Treiberin für strukturellen Wandel in der Kommunikation. Wer frühzeitig klare Leitplanken definiert und GKI aktiv in Strategie, Organisation und Kultur integriert, kann nicht nur schneller reagieren - sondern auch nachhaltiger kommunizieren.

# Ist die Welt verrückt geworden?

Ja, aber wir dürfen uns von der Verrücktheit nicht verrückt machen lassen sondern müssen uns auf das Wesentliche fokussieren. Der GWA hat für seine Arbeit 2025 drei Kernthemen definiert.

Von **Larissa Pohl**

**W**er hätte gedacht, dass eine in Teilen als rechtsextrem eingestufte Partei in Deutschland jemals auf bundesweit 20,6 Prozent Wählerstimmen kommt? Wer hätte gedacht, dass ein US-Präsident einen Handelskrieg anzettelt, der die gesamte Weltwirtschaft in ein nachhaltiges Tief stürzen könnte? Wer hätte gedacht, dass Jeff Bezos sich jemals in die redaktionelle Freiheit der Washington Post einmischen würde? Und wer hätte gedacht, dass wir mit Freunden oder Geschäftspartnern plötzlich darüber nachdenken, ob es noch klug ist, in die USA zu reisen?

Die Buchautorin und Lyrikerin Nora Gomringer hat in einem Gastbeitrag der FAZ kürzlich geschrieben: «Immer neue Spitzen treibt der einem so unendlich weich scheinende Verstand des Präsidenten (...) Solange Trump im Amt ist, werde ich keinen Fuss dorthin setzen.» Wenn Sie mich persönlich fragen: So weit muss man nicht gehen. Doch allein diese zwei Sätze in einer deutschen Tageszeitung zu lesen, zeigt die ganze Absurdität unserer aktuellen politischen Lage.

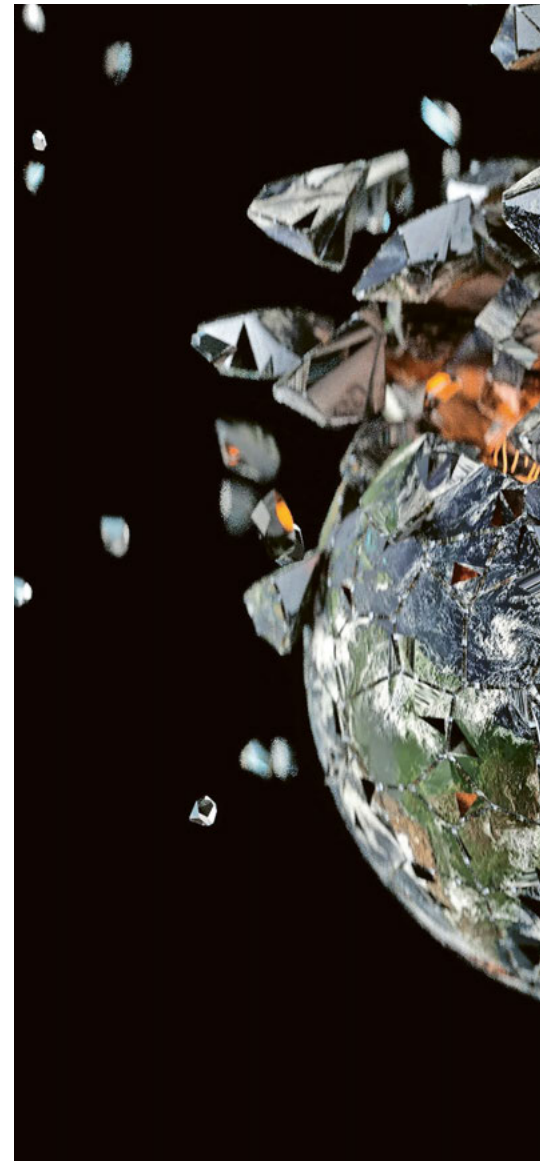
## **Fokussierung gegen Unplanbarkeit**

Die Welt ist verrückt geworden. VUCA, dieses griffige Akronym aus Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity, das uns viele Jahre geholfen hat, die Welt, in der wir leben, zu verstehen, hat ausgedient. Oder besser: VUCA braucht ein weiteres C. Ein dickes fettes C für Crazy. Willkommen in der VUCCA Welt. Willkommen im Zeitalter der Crazyness.

Was aber heisst das für unsere Branche? Wie gehen wir, unsere Kunden, Unternehmen, Marketers und Kommunikationsprofis mit diesen grotesken politischen und wirtschaftlichen Entgleisungen um? Wie reagieren auf die neue Unplanbarkeit? Gute Fragen, schwierige Fragen. Zumal heute niemand mehr sagen kann, was morgen ist. Gut möglich, dass die Welt beim Erscheinen dieses Textes schon wieder eine völlig andere ist als zum Zeitpunkt seiner Entstehung.

Die Antwort kann also nur heissen: Wir dürfen uns von der Verrücktheit nicht verrückt machen lassen und müssen uns auf das Wesentliche fokussieren. Der GWA hat für seine Arbeit 2025 drei Kernthemen definiert: Demokratie, Wirtschaftlichkeit und Künstliche Intelligenz.

Schon in der Hamburger Erklärung im Januar haben wir fünf Forderungen formuliert, um als Teil der Branche unsere Verantwortung zu unterstreichen für eine wirtschaftlich stabile, presserechtlich geschützte und damit auch demokratie-





fördernde Medienlandschaft in Deutschland. Eine der Forderungen lautet: «Es muss gewährleistet werden, dass nach journalistischen Kriterien und

**«Die Werbewirtschaft trifft diese neue Crazyness in einer Zeit, in der wir ohnehin nicht gerade vor gewohnter Kraft strotzen.»**

presserechtlichen Anforderungen erstellte Inhalte von anderem Content klar unterscheidbar sind. Plattformen müssen verpflichtet werden, journalistische Inhalte zu kennzeichnen und per Algorithmus stärker zu gewichten.» Im gerade veröffentlichten GWA

Frühjahrsmonitor haben dieser Forderung 93 Prozent unserer Mitglieder «voll und ganz» (71 %) oder «teilweise» (22 %) zugestimmt. Natürlich ist klar, dass vieles davon schwer umsetzbar ist. Doch es geht jetzt um nicht weniger als darum, unsere Demokratie zu schützen, Demokratie zersetzende Bewegungen zu bekämpfen und alle Feinde von Meinungs- und Pressefreiheit blosszustellen. Mindestens.

Das ist in wirtschaftlich doppelt anspruchsvollen Zeiten nicht einfach. «Strukturwandel und Unsicherheit lähmen die Industrie- und Konsumkonjunktur», schrieb das ifo Institut Ende März und gab eine BIP-Prognose für Deutschland von 0,8 Prozent für 2025 aus. Anfang April musste es diese Zahl schon wieder kassieren und ging in Erwartung der Trump-Zölle nur noch von rund 0,5 Prozent Wachstum aus. Keine Woche später, nach Inkrafttreten der harten Trump-Zölle, rauschten die Börsen zunächst in den Keller. Trumps Antwort: «Noch mehr Zölle für China». Musks Antwort: «Freihandelszone mit Europa». Sie sehen den Punkt?

Fakt ist: Die Werbewirtschaft trifft diese neue Crazyness in einer Zeit, in der wir ohnehin nicht gerade vor gewohnter Kraft strotzen. Der Umsatz der GWA Agenturen ist 2024 um 0,9 Prozent gesunken, 2023 lag das Gross Income noch 3,3 Prozent im Plus. Nur knapp 57 Prozent der Agenturen konnten ihre Umsätze im vergangenen Jahr überhaupt steigern, 24 Prozent meldeten Umsatzrückgänge. Auch die Renditen sind unter Druck: 7,7 Prozent 2024 ist der schlechteste Wert seit 2017.

**Wachstumshebel «KI»**

Wirtschaftlichkeit ist zur Überlebensnotwendigkeit geworden. Genau deshalb hat der GWA das Thema auf seine Agenda 2025 gesetzt und das CFO-Forum in «Forum Wirtschaftlichkeit» umbenannt. Denn Wirtschaftlichkeit ist kein reines CFO-Thema. Es betrifft Geschäftsführung, Beratung, Kreation, HR und alle anderen Bereiche gleichermaßen. Wir werden unsere Geschäftsmodelle aus- und umbauen müssen. Einer der wichtigsten Wachstumshebel wird dabei - wenig überraschend - Künstliche Intelligenz sein müssen. Nicht nur im Sinne der eigenen Effizienzsteigerung durch den Einsatz von KI. Sondern vor allem durch Erweiterung des Produkts um KI-Dienstleistungen und -Beratungen. Rund 55 % der GWA-Agenturen bieten heute schon KI-Beratung an. Das ist gut, kann aber nur ein Anfang sein. So abgedroschen es klingt: Wir müssen KI endlich als Chance für unser eigenes Wachstum sehen, nicht nur als Effizienzmotor und schon gar nicht als Bedrohung. Meine geschätzte Kollegin Nina Haller, die als Forensprecherin Tech & Innovation des GWA unser neues, 100 Seiten starkes KI Whitepaper verantwortet, hat sinngemäss gesagt: «KI ist im Mainstream angekommen». So gesehen müsste man der neuen VUCCA Welt auch noch ein AI für Artificial Intelligence anhängen. Also: Willkommen in der VUCCAAI Welt.

# Influencer Marketing zwischen Hype und Haltung

**Knapp 600.000 Menschen in Deutschland verdienen als Influencer ihr Geld. Tendenz steigend. Die Nischen, in denen sie sich bewegen, umfassen die gesamte Bandbreite an Interessengebieten und Lebensrealitäten - sie erreichen damit über 60 Millionen User. Ein Milliardenbusiness sucht den Weg in die Zukunft.**

**H**ohe Reichweiten, Zielgruppenfit und schnelle, direkte Conversions können den Einsatz von Content Creatorn zu einem perfekten Marketing-Tool machen - doch der noch immer recht neue Markt bringt auch Herausforderungen für Unternehmen mit sich: Unübersichtlichkeit des Marktes, Content-Qualität und Markenfit gehören zu den Wichtigsten.

718 Millionen Euro werden Unternehmen in Deutschland im Jahr 2025 an Werbespendings für Influencer-Marketing ausgeben, prognostiziert Statista. Bis 2030 soll der Markt auf über eine Milliarde Euro wachsen. Und das sind nur die Ausgaben für die Platzierung der Kampagnen über die Creator. Strategie-Entwicklung, Beratung und Agenturkosten kommen noch on top und machen das Geschäft mit den Followern schon jetzt zu einem Milliarden-Business.

## **Der Markt ist unübersichtlich**

Den oder die Richtige Influencer:in für die eigene Marke zu finden kann für Unternehmen, gerade im B2C-Kontext zur grossen Herausforderung werden: die angebotenen Leistungen, Preismo-

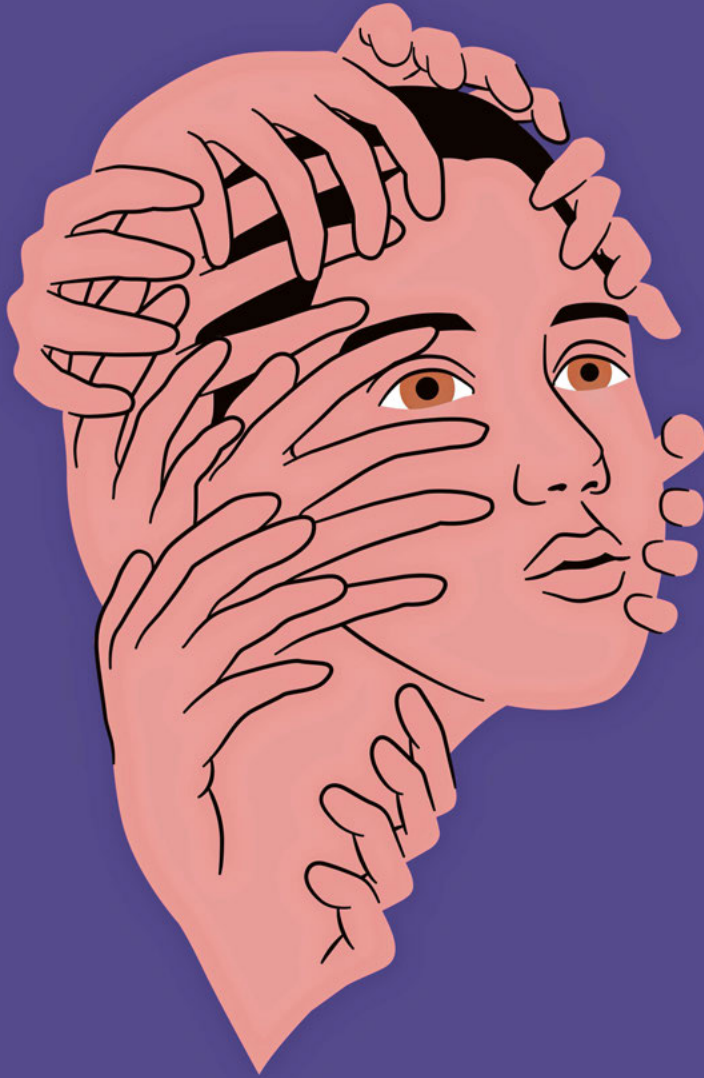
delle und Reichweiten variieren so stark, dass eine objektive Vergleichbarkeit kaum möglich ist. Auch die Intransparenz bei Followerzahlen, Engagement-Raten und möglichen Fake-Followern erschwert eine fundierte Auswahl. Für Marken bedeutet das: Ohne spezialisierte Tools oder Agenturunterstützung wird es immer schwieriger, passende Creator zu finden. Und selbst die Agenturauswahl ist schon schwierig. Auch hier ist der Markt in den vergangenen Jahren rasant gewachsen. Neben den klassischen Werbeagenturen, gibt es Spezialisten für die

**«Gut ist,  
was gefällt, ist  
die Grundthese  
der Community-  
Ökonomie.»**

Creator-Auswahl und zusätzlich die Talent-Manager, die als Management der Creator fungieren.

## **Content Qualität und Markenfit als entscheidende Faktoren**

«Die grösste Herausforderung im Influencer-Marketing besteht aktuell darin, authentische und glaubwürdige Inhalte zu schaffen, die in der Zielgruppe Vertrauen und echte Bindung aufbauen. Erweitert auf Corporates bedeutet das, basierend auf einer wohlüberlegten Strategie, die richtigen Creator zu finden und mit diesen relevanten Content zu schaffen,» sagt Martin Distl, Vorsitzender IAA Creator Hub Austria und Managing Director mSTUDIO Austria & Switzerland. Was ist also guter Content im Influencer-Marketing? Objektive Kriterien als Antwort auf diese Fragen gibt es im Social-Media-Kontext noch weniger als in anderen Bereichen. Gut ist, was gefällt, ist die Grundthese der Community-Ökonomie. Wer mit seinem Content Likes und Conversions erzielt und Follower generiert, macht für seinen Zweck grundsätzlich guten Content. Ob Menschen ausserhalb der zu erreichenden Zielgruppen-Community diese Ansicht teilen, ist daher zunächst nicht relevant.



## **«Das Geschäft mit den Followern ist ein Milliarden-Business.»**

Der Creator hat immer recht? Nein, und hier liegt die strategische und kreative Herausforderung im Einsatz von Influencern: Der Content, der die Marke des Partnerunternehmens promoten soll, muss auch nach den Messstäben des Unternehmens «gut» sein. Er muss zur Marke passen und diese angemessen vertreten. Hier kann das Modell der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Agenturen und Creator ein entscheidender Erfolgsfaktor sein: Wer übernimmt welche Rolle und welchen kreativen Anteil im gemeinsamen Projekt, wer produziert letztlich den Content und in wel-

chem Channel wird er gespielt? Wird der Channel des Influencers genutzt oder der der Marke? Wer nähert sich inhaltlich wem an?

Wenn diese Fragen im Sinne der beauftragenden Marke beantwortet werden, sind die Grundlagen für einen guten Markenfit geschaffen und das Potenzial für eine auch langfristig gewinnbringende Zusammenarbeit da. Diese Fragen zu stellen und die Antworten zu finden, ist die strategische Arbeit für den Einsatz von Influencern, die nur aus dem Unternehmen heraus oder von der betreuenden Marketing-Agentur kommen kann.

Ein weiterer Player spielt auch im Influencer-Marketing eine zunehmend wichtige Rolle, und das ist GenAI. Philipp Martin, Gründer der Influencer-Marketing Agentur reachbird, sieht ihren Einfluss auf die Content Produktion aktuell als die grösste Herausforderung: «Es wird immer leichter, skalierbar Content zu produzieren und somit entsteht durchaus Konkurrenz zu bisherigem Influencer-Content auf Social Media. Influencer können jedoch auch gerade hier den Unterschied machen und mit ihrer Bekanntheit und ihrer Vertrautheit ein Differenzierungsmerkmal zu der Flut an AI-generiertem Content darstellen.»

### **Ein Qualitätsausweis für Influencer-Marketing**

Um angesichts der Herausforderungen im Einsatz von Influencern für Unternehmen Orientierung zu schaffen, hat das Content Marketing Forum e.V. (CMF) als Content Marketing Community für Deutschland, Österreich und die Schweiz den ersten unabhängigen, plattformübergreifenden Influencer-Award für den gesamten deutschsprachigen Raum ins Leben gerufen. Er soll einerseits als unabhängiger Gradmesser für die Qualität von Influencer-Marketing für auftraggebende Unternehmen fungieren und für die Influencer-Agenturen und Content Creators auf der anderen Seite zum Qualitätsausweis werden - damit beide als perfect matches zusammenfinden können. Die Einreichphase des «Best of Influencer & Content Creators-Award» (BICC) läuft noch bis zum 30. Juni. Einreichen können alle an Influencer-Projekten Beteiligte: Vom auftraggebenden Unternehmen, über Agenturen und Talentmanager bis hin zu den Creatoren selbst. Der BICC-Award gehört zur Awardfamilie des etablierten Best of Content Marketing-Awards (BCM), der unter anderem Punkte im Horizont-Kreativranking und im Kreativranking des PR-Journals bringt. Parallel setzt das CMF aktuell die erste empirische Wirkungsstudie zu Influencer-Marketing im deutschsprachigen Raum auf - die Ergebnisse werden im Juni vorliegen.

*Alle Infos zum BICC gibt es unter [bestofcontentmarketing.com](https://bestofcontentmarketing.com)*

# Auf dem Weg zu Netto-Null - Nachhaltigkeit als strategische Chance

PromoSwiss macht Nachhaltigkeit zum zentralen Thema für 2025 - ein Schritt, der für die Zukunftsfähigkeit der gesamten Branche entscheidend ist. Die Anforderungen an Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien (ESG) nehmen rasant zu, sowohl durch gesetzliche Rahmenbedingungen als auch durch steigende Erwartungen von Kunden und Geschäftspartnern. Auch der PromoSwiss Verband selbst macht einen weiteren Schritt in Richtung Nachhaltigkeit und hat den CO<sub>2</sub>-Fussabdruck von PromoSwiss, dem PSF-Forum sowie der Touch-messe berechnen lassen. Seit dem 5. März 2025 ist der Verband offiziell klimaneutral unterwegs. Dies Dank der grossartigen Unterstützung der Firma Carbon connect - strategisches Verbandsmitglied.

Text: carbon-connect AG und Ina Klingele, PromoSwiss

**A**ls Mitglieder von PromoSwiss stehen Sie vor der Herausforderung - und gleichzeitig der Chance - Nachhaltigkeit nicht nur als Pflicht, sondern als strategischen Vorteil zu nutzen. Besonders in der Werbe- und Promotionsbranche werden nachhaltige Produkte und CO<sub>2</sub>-Transparenz immer mehr zum Entscheidungskriterium für Kunden. Doch was bedeutet dies konkret für Sie als Unternehmen? Welche gesetzlichen Vorgaben kommen auf Sie zu, und wie können Sie sich jetzt bestmöglich darauf vorbereiten?

Die EU-Taxonomie als Teil des Europäischen Green Deals hat in der EU einen Tsunami an Gesetzen und Verordnungen ausgelöst, der die Schweiz zu einem grossen Teil bereits betrifft und weitere gesetzliche Anpassungen in der Zukunft mit sich bringen wird. Seit dem 1. Januar 2025 ist das neue CO<sub>2</sub>-Gesetz und das



KIG (Klima- und Innovationsgesetz) bereits in Kraft getreten. Artikel 5 im KIG regelt Netto-Null: Art. 5 Fahrpläne für Unternehmen und Branchen, Absatz 1: Alle Unternehmen müssen spätestens im Jahr 2050 Netto-Null-Emissionen ausweisen.

## Was bedeutet Netto-Null?

Der Begriff «Netto-Null» wurde wesentlich durch den Corporate Net Zero Standard der Science Based Targets initiative (SBTi) geprägt.

Der Fokus liegt darauf, die Erderwärmung auf 1,5°C zu begrenzen, indem er Unternehmen dazu anleitet, weitreichende

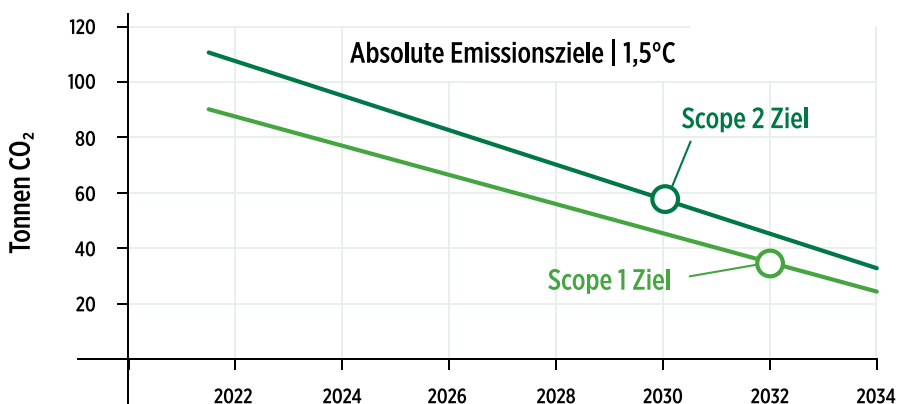
Emissionssenkungen und wirksame Klimaschutzmassnahmen umzusetzen.

Es ist Eile geboten! So kann ein Absenkpfad (siehe Abb. links unten) bis 2030 gemäss 1,5 Grad Ziel aussehen. Je später ein Unternehmen einen Absenkpfad implementiert, je steiler und teurer wird dieser!

## CO<sub>2</sub>-Bilanz und Produkt-CO<sub>2</sub>-Fussabdruck als strategisches Werkzeug und Vertrauensfaktor

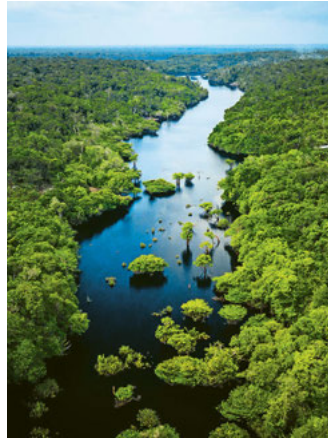
Eine CO<sub>2</sub>-Bilanz und Produkt-CO<sub>2</sub>-Fussabdruck sind weit mehr als ein reines Reporting-Instrument. Sie bieten Unternehmen wertvolle Einblicke in ihre Emissionsquellen und zeigen auf, wo genau es Potenzial für Verbesserungen und positiver Veränderungen gibt. Durch die genaue Analyse ihrer CO<sub>2</sub>-Emissionen können Unternehmen gezielt Massnahmen zur Reduzierung ergreifen und dadurch nicht nur die Umwelt, sondern tatsächlich auch ihre eigenen Kosten entlasten. Die Bilanzierung ist damit nicht nur ein notwendiger Schritt in Richtung gesetzlicher Compliance, sondern bietet auch konkrete finanzielle Vorteile.

Es sind Ihre Kunden, die nach Ihrer CO<sub>2</sub>-Bilanz und einer entsprechenden Nachhaltigkeitsstrategie verlangen werden!



## Die Herausforderung für den Schweizer Mittelstand

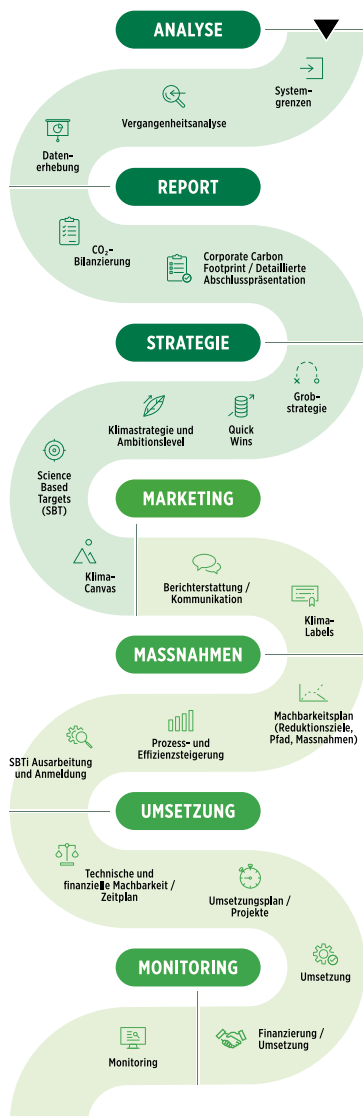
Während Grossunternehmen aufgrund gesetzlicher Vorgaben längst mit Nachhaltigkeitsinitiativen beschäftigt sind, stehen viele mittelständische Unternehmen in der Schweiz und Europa nun ebenfalls unter Druck, Nachhaltigkeitsmassnahmen zu ergreifen. Die Anforderungen an Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien (ESG) steigen - nicht nur aufgrund verschiedener Gesetzgebungen, sondern auch durch die stetig wachsenden Erwartungen in den Lieferketten. Oft agiert die Wirtschaft schneller als der Gesetzgeber und berichtspflichtige Firmen verlangen von ihrer Lieferkette Umweltdaten in Form einer CO<sub>2</sub>-Bilanz oder CO<sub>2</sub>-Angaben über eingekaufte Produkte in Form eines Product Carbon



Footprints oder Environmental Product Declaration. Gleiche Informationen werden zunehmend auch bei Ausschreibungen verlangt.

### Kontaktdaten

carbon-connect AG  
 Industriestrasse 4b  
 CH-8604 Volketswil  
 Telefon +41 44 377 80 80  
 info@carbon-connect.ch  
 carbon-connect.ch



### Unsere Dienstleistung beinhaltet unter anderem Folgendes und noch viel mehr

Eine CO<sub>2</sub>-Bilanzierungen (nach Greenhouse Gas Protocol, ISO), CO<sub>2</sub>-Reduktionspläne (SBTi oder in Anlehnung an SBTi), Audits von CO<sub>2</sub>-Bilanzierungen (ISO) sowie CO<sub>2</sub>-Reduktionsmassnahmen in Zusammenarbeit mit unseren Netzwerkpartnern.

### Professionalität ist uns wichtig

carbon-connect AG ist ISO 9001 zertifiziert. Unsere Jahresabschlüsse werden im Rahmen einer Revision durch die Bingisser Treuhand AG jährlich geprüft. Klimaschutzbeiträge unserer Kunden werden nach Überprüfung unserer Revisionsstelle mittels Token auf einer Blockchain zugestellt.

Wir bieten einfache und qualitativ hochwertige Lösungen durch den Einsatz digitaler Technologien an, die das Vertrauen unserer Kunden und Geschäftspartner verdienen. Dies bildet die Grundlage unserer Glaubwürdigkeit.

Wir bieten Klimaschutzlösungen auf nationaler und internationaler Ebene die wirken - ehrlich und transparent, seit 2013.

### Fazit

Während viele Unternehmen in der Schweiz glauben, dass die Regulierungen der EU für sie weniger relevant sind, sollten sie sich den kommenden Entwicklungen nicht verschliessen. In der EU nimmt das Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung immer konkretere For-

men an. Mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und der Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) legt die EU umfassende Vorschriften fest, die Transparenz und Verantwortlichkeit entlang der gesamten Lieferkette sicherstellen sollen. Unternehmen, die nicht auf die neuen Standards vorbereitet sind, riskieren hohe Anpassungskosten und mögliche Sanktionen. Auch wenn diese Vorgaben zunächst für grössere Unternehmen gelten, werden mittelständische Unternehmen bald indirekt betroffen sein, da sie als Lieferanten und Partner in die Nachhaltigkeitsstrategie grösserer Firmen eingebunden werden.

Für Schweizer Unternehmen, die in der EU tätig sind oder mit EU-Firmen zusammenarbeiten, bedeutet dies, dass sie sich auf die neuen Vorgaben einstellen müssen. Es ist sinnvoll frühzeitig aktiv zu werden, wir navigieren Sie praxisorientiert und KMU-tauglich durch den ESG-Dschungel, ein unverbindliches Erstgespräch können Sie über den QR-Code buchen.



## Impressum

53. Jahrgang, erscheint 4 x pro Jahr  
ISSN 1023-8913

### Herausgeber

Galliedia Fachmedien AG  
Baslerstrasse 60 · 8048 Zürich  
T +41 58 344 98 98

### Redaktion

Baslerstrasse 60 · 8048 Zürich  
T +41 58 344 98 82  
redaktion@m-k.ch · www.markt-kom.com

Anna Kohler (Chefredaktorin)  
anna.kohler@galliedia.ch

Sarah Willi (Leitung Onlineredaktion)  
sarah.willi@galliedia.ch

Beat Hürlimann (Onlineredaktor)  
beat.huerlimann@galliedia.ch

### Freie Mitarbeiter:innen dieser Ausgabe

Julia Gundelach, Irmela Schwab,  
Matthias Zehnder, Beat Hürlimann

### Verlagsmanager

Stefan Zimmermann  
T +41 58 344 96 22  
stefan.zimmermann@galliedia.ch

### Abonnentenservice

Galliedia Fachmedien AG  
Burgauerstrasse 50 · 9230 Flawil  
T +41 58 344 95 66 · F +41 58 344 97 83  
www.markt-kom.com/de/shop/  
abo.mk@galliedia.ch · www.galliedia.ch

Abo Jahresabonnement CHF/EUR 116.-  
Einzelnummer CHF/EUR 14.50 (Preise inkl. MWST)

Satz/Druck Galliedia Print AG

### Key Accounts und Media:

Anna Kohler, anna.kohler@galliedia.ch

### Mediadaten

www.fachmedien.ch/portfolio/m-k.html

Druckauflage 6000 Ex.

### Offizielles Publikationsorgan

Swiss Marketing (SM)  
Schweizer Dialogmarketing Verband (SDV)  
Swiss Distribution  
Schweizer Werbe-Auftraggeberverband  
(SWA-ASA)  
Promoswiss  
Swissfilm  
Gesamtverband  
Kommunikationsagenturen GWA e.V.

### Case Studies, Publiereportagen

sind kommerzielle Seiten, für deren Inhalt  
der Werbeauftraggeber verantwortlich ist.

© Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit  
ausdrücklicher Genehmigung des Verlages.

gedruckt in der  
schweiz



Roland Ehrler, Roger Harlacher  
und sein Sohn Luca. Gute Stimmung im  
Stage One.

## SWA Jahresmeeting

Über 400 Werbeauftraggebende,  
Agentur- und Medienvertreter  
folgten Ende März der Einladung  
des Schweizer Werbe-Auftraggeber-  
verbands zum traditionellen  
SWA-Jahresmeeting ins StageOne  
in Zürich.



## Werber des Jahres

Jury und Community-Voting haben  
entschieden: Philipp Skrabal, Chief  
Creative Officer, Partner und Team-  
Member des Management-Boards bei  
Team Farner, ist «Werber des Jahres»  
2025. Er folgt auf Andrea Bison von  
Thjnk Zürich.

Hier geht es zur Awardnight:



Philipp ist Werber des Jahres 2025.



Dalith Steiger erhält den Women Empowering Award.

## Award

Die KI-Expertin Dalith Steiger ist  
an der League of Leading Ladies  
Conference in Interlaken mit  
dem Empowering Women Award  
ausgezeichnet worden für die  
Stärkung von Frauen in Technologie,  
Wirtschaft und Gesellschaft.

Bringe deine  
Botschaft  
in Form mit  
KuvertExtra

+41 58 580 58 00  
swisspaperclub@papyrus.com  
swisspaperclub.ch

**BusinessClass**  
OST 

Mit unserem Newsletter informieren wir bereits 10 000 Entscheiderinnen und Entscheider der Ostschweizer Wirtschaft täglich über die wichtigsten News, Personalwechsel und Veranstaltungen.

Steigen Sie mit ein.

Abonnieren Sie jetzt den Newsletter.  
[www.businessclassost.ch](http://www.businessclassost.ch)



WO SICH  
DIE BESTEN SEITEN  
ENTFALTEN.



ERLEBE SCHWEIZER  
DRUCKQUALITÄT  
MIT PRINTZESSIN.CH



printzessin