



WHAAT NWWP

MARKETING AGENDA 2025

Kernthemen und
Herausforderungen der
Marketingentscheider:innen
in Europa und Österreich



Jetzt informieren!
www.fh-wien.ac.at

Karrieresprung mit dem Masterstudium

Kommunikationsmanagement | Marketing- & Salesmanagement

- Fundierte, praxisbezogene Berufsfeldausbildung auf akademischem Niveau
- Zertifizierte Master-Studiengänge – berufsbegleitend!
- Digitalisierung, Einsatz von KI und Nachhaltigkeit in den Studienplänen verankert
- Fokus auf Leadership- und Management-Skills zur Vorbereitung auf Führungsaufgaben



* gilt für den Master-Studiengang Kommunikationsmanagement

DIE PRAXIS STUDIEREN.

Die führende Fachhochschule für Management & Kommunikation

DIE AMC

AUSTRIAN MARKETING CONFEDERATION

Die AMC – Austrian Marketing Confederation ist der Dachverband der Marketingclubs in Österreich. Dazu zählen der Marketing Club Graz, die Initiative für Intelligente Innovation – I3 in Kärnten, der Marketing Club Linz, der Marketing Club Salzburg, der Marketing Club Tirol, der Marketing Club Vorarlberg und der MCÖ, der Marketing Club Österreich in Wien. Alle Vereine zusammen stehen für über 3.000 Mitglieder, Marketingentscheider:innen in Unternehmen und Institutionen sowie Führungspersönlichkeiten aus der Marketing- und Kommunikationsbranche. Die AMC ist somit ein österreichweites Branchennetzwerk, tauscht Informationen aus, organisiert gemeinsame Veranstaltungen, vergibt nationale Awards, erstellt gemeinsame Studien, unterstützt sich gegenseitig und fördert auch gemeinsame Aktivitäten der Clubs.

Die AMC ist Mitglied in der European Marketing Confederation (EMC), in der auf internationaler Ebene Informationsaustausch und Aktivitäten zur Weiterentwicklung des Marketingbewusstseins gefördert werden.

Staatspreis Marketing & Tag des Marketings 2026

Die AMC wird seit 2011 alle zwei Jahre vom Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft mit der Organisation und Durchführung des Staatspreis Marketing beauftragt und feiert die Staatspreis-Verleihung mit einer großen Marketing-Gala. Dazu fand 2024 der Tag des Marketings im „Ariana“ mit über 500 Besucher:innen und mit mehr als 20 Speakern statt. Im Rahmen der Marketing-Gala wurde vor 500 Gästen der Staatspreis Marketing an woom Kinderfahrräder vergeben.

Die nächste Verleihung des Staatspreis Marketing mit dem Tag des Marketing wird 2026 stattfinden.

Marketing Leader of the Year

Jährlich vergibt der MCÖ in enger Abstimmung mit der AMC und in Kooperation mit Internet World Austria die Marketing Leader of the year Awards. Die Nominierungen erfolgen über die Marketingclubs sowie einer Fachjury. Die Fachjury mit allen Präsident:innen der Marketingclubs vergibt auch einen Preis fürs Lebenswerk, mit dem bisher Johannes Gutmann (Sonnentor), Dr. Gerhard Fritsch (Spar), Josef Zotter (Zotter Schokolade), Thomas Saliger (XXXLutz) und Günter Thumser (Markenartikelverband bzw. Henkel) ausgezeichnet wurden. Günter Thumser wurde auch für den European Marketer of the Year nominiert.

Die EMC und über die Studie

Die AMC ist auch Mitglied bei der EMC, der European Marketing Confederation, mit Sitz in Brüssel. Die EMC hat Ende 2024 bereits zum siebten Mal eine große, länderübergreifende Studie mit dem Schwerpunkt in Deutschland, Schweiz, United Kingdom, Irland, Niederlande, Litauen, Slowenien, Portugal, Spanien, Ungarn und Österreich unter dem Titel Marketing Agenda 2025 durchgeführt. Dabei werden die derzeit aktuellen zentralen Kernthemen und Aufgaben im Marketing und die Herausforderungen und Hindernisse bei deren Umsetzung bei den Marketingentscheider:innen in den oben genannten Ländern abgefragt. Bei diesem Durchgang wurden auch tiefergehende Fragen zu KI, Customer- und Marketingorganisation untersucht. Die Umfrage erfolgte online und wurde europaweit an Marketingentscheider:innen über die EMC Mitgliederorganisationen ausgesendet. Es haben mehr als 1.700 CMO's an der Studie teilgenommen. In Österreich verteilten die Befragung die AMC Mitglieder Clubs, die Plattform Internet World und zusätzlich wurden ergänzende Direktkontakte zu Marketingentscheider:innen genutzt.

Für die Erstellung und Aufbereitung der Ergebnisse geht ein besonderer Dank an Ralf Strauss in Deutschland, dem derzeitigen Präsidenten der EMC, und an alle Mitgliedsstaaten, die an der Durchführung der Studie beteiligt waren. Die Organisation und Erstellung dieser Broschüre für Österreich hat der Marketing Club Österreich für die AMC durchgeführt.

Besonderer Dank ergeht an die FHWien der WKW, die Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation Wien sowie die Agentur HAVAS für Design und Druck.

Die Studie kann auf der Website des Marketing Club Österreich heruntergeladen werden.

Mag. Georg Wiedenhofer
 PRÄSIDENT
 AUSTRIAN MARKETING CONFEDERATION





Mag. Martin Maitz

Bildungshub Kärnten
FH Kärnten
Europastraße 4
A-9524 Villach
+43 5 90500-7103
+43 664 5105287
m.maitz@fh-kaernten.at

Die Initiative für Intelligente Innovation – kurz „I3“ – ist ein fachlicher und unabhängiger Verein, der sich dem Thema Innovation verschrieben hat. Durch seine vielseitigen Aktivitäten und Veranstaltungen soll die Innovationskultur von Kärntner Unternehmen sowie der Wirtschaft und der Gesellschaft gefördert und miteinander vernetzt werden. „I3“ steht allen Privatpersonen und Unternehmen offen, die sich für Innovation interessieren, Innovation vorantreiben bzw. innovative Projekte umsetzen möchten oder einfach mehr zum Thema erfahren wollen.



Dr. Christoph Teller

Marketing Club Linz
Johannes Kepler Universität
Altenbergerstraße 69
A-4040 Linz
+43 732 2468-7033
mcl@jku.at
www.marketingclub-linz.at

Der Marketing Club Linz (MCL) wurde 1978 von Professor Ernest Kulhavy gegründet und widmet sich Themen der strategischen, marktorientierten Unternehmensführung. Monatliche Clubabende bieten regen Meinungsaustausch; bereichert wird der Veranstaltungszyklus durch spezielle Formate mit der Johannes Kepler Universität (JKU) und der Industriellenvereinigung OÖ sowie durch die Kamingsprache im Stift St. Florian. Das vom MCL seit 1983 jährlich veranstaltete „Österreichische Marketing Forum Linz“ hat inzwischen internationales Renommee.



Mag. Katharina Rothbacher

Marketing Club Salzburg
+43 676 3803385
office@marketingclub-salzburg.at
www.marketingclub-salzburg.at

Der Marketing Club Salzburg ist eine überparteiliche Interessensplattform von Führungskräften der Salzburger Wirtschaft. Zu seinen etwa 80 Mitgliedern zählen Geschäftsführer:innen, Marketingleiter:innen oder PR-Manager:innen namhafter nationaler Firmen und internationaler Konzerne mit Sitz in und um Salzburg.

Neben der fachlichen Information wird großer Wert auf persönlichen Kontakt und den kreativen Dialog der Mitglieder gelegt, der gemeinsame Diskussionen und branchenübergreifenden Erfahrungsaustausch bei den monatlichen Clubabenden ermöglicht.



Mag. Andreas Ladich

Marketing Club Österreich
Praterstraße 9/7t
A-1020 Wien
buero@marketingclub.at
www.marketingclub.at
LinkedIn: @marketing-club-sterreich

Der Marketing Club Österreich besteht seit knapp 70 Jahren und bietet seinen 1.300 Mitgliedern mehr als 40 Veranstaltungen zu marketingrelevanten Themen jährlich. Neben Podiumsdiskussionen, Fachvorträgen und Workshops wurde 2018 auch das Weiterbildungsformat „Crashkurs Digitalisierung für Marketingentscheider:innen“ etabliert. Seit vergangenem Jahr bietet der Club das „Certified Sustainability Experts-Program“. Das neue ESG- und Nachhaltigkeits-Seminar für Marketing- und Kommunikationsexpert:innen vermittelt fundiertes Wissen von Expert:innen und ermöglicht eine Zertifizierung durch Austrian Standards. Neben Fachwissen und einer Plattform zum Branchen-Networking ermöglicht der Club seinen Mitgliedern ein kostenloses Rechtsservice, vergünstigte Konditionen für Branchenevents und einen Podcast mit Größen aus der Marketingszene.



Prof. Dr. Thomas Foscht

Marketing Club Graz
Elisabethstraße 50b
A-8010 Graz
+43 316 3807220
office@marketing-club-graz.at
www.marketing-club-graz.at

Der Marketing Club Graz, der 1982 gegründet wurde, versteht sich als unabhängige Dialogplattform für den kreativen Gedanken- und Erfahrungsaustausch von Menschen, die Verantwortung in Unternehmen und Märkten tragen. Die Clubleistungen beinhalten u. a. regelmäßige Clubabende mit Vorträgen und Diskussionen zur Entdeckung neuer Horizonte, zum Erfahrungsaustausch und zur Weiterbildung sowie Betriebsbesichtigungen mit der Geschäftsführung oder den Marketingverantwortlichen.



Mag. Roland Schwaiger

Marketing Club Tirol
www.marketing-club.tirol

Der Marketing Club Tirol (MCT) vereint Tirols Top-Marketer:innen aus unterschiedlichsten Branchen. Gemeinsam mit Club-Kolleg:innen, bekannten Fachleuten verschiedener Marketingbereiche aus dem In- und Ausland sowie Vor- und Querdenker:innen gestaltet der Vorstand interessante Meetings und lehrreiche Seminare mit Wissensvorsprung für die Mitglieder.

Der Marketing Club Tirol steht für:

- Erfahrungsaustausch, Vernetzung & Dialog
- Marketingvorträge
- Firmenpräsentationen
- internationale & nationale Veranstaltungen



Karlheinz Kindler

Marketing Club Vorarlberg
+43 676 4446466
office@mcv.cc

Der Marketing Club Vorarlberg (MCV) ist ein Netzwerk an spezialisierten Marketingfachleuten und stellt eine Plattform dar, die es ermöglicht, Kontakte zu knüpfen, sich kennenzulernen, neue Erkenntnisse zu gewinnen, andere Sichtweisen zu erfahren und sich zu marketingrelevanten Themen auszutauschen.



Bildungs BOO nus

Bis zu € 500,-

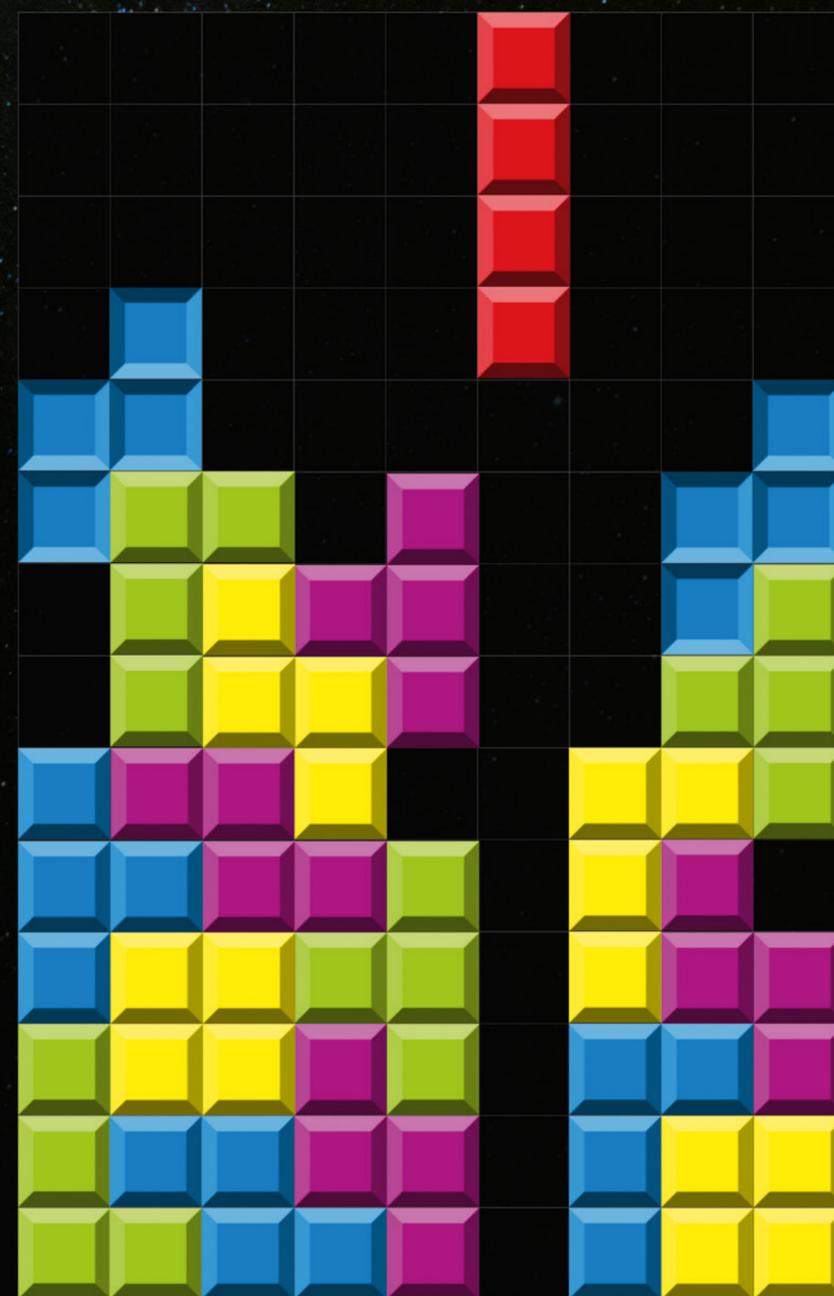
Wir fördern berufsbezogene
Aus- & Weiterbildungsmaßnahmen für aktive
Mitglieder der Fachgruppe Werbung und
Marktkommunikation Wien

Mehr Chancen, mehr Wissen!
Maximale Zuschusshöhe
pro Mitglied: 500 €



Alle Informationen auf:

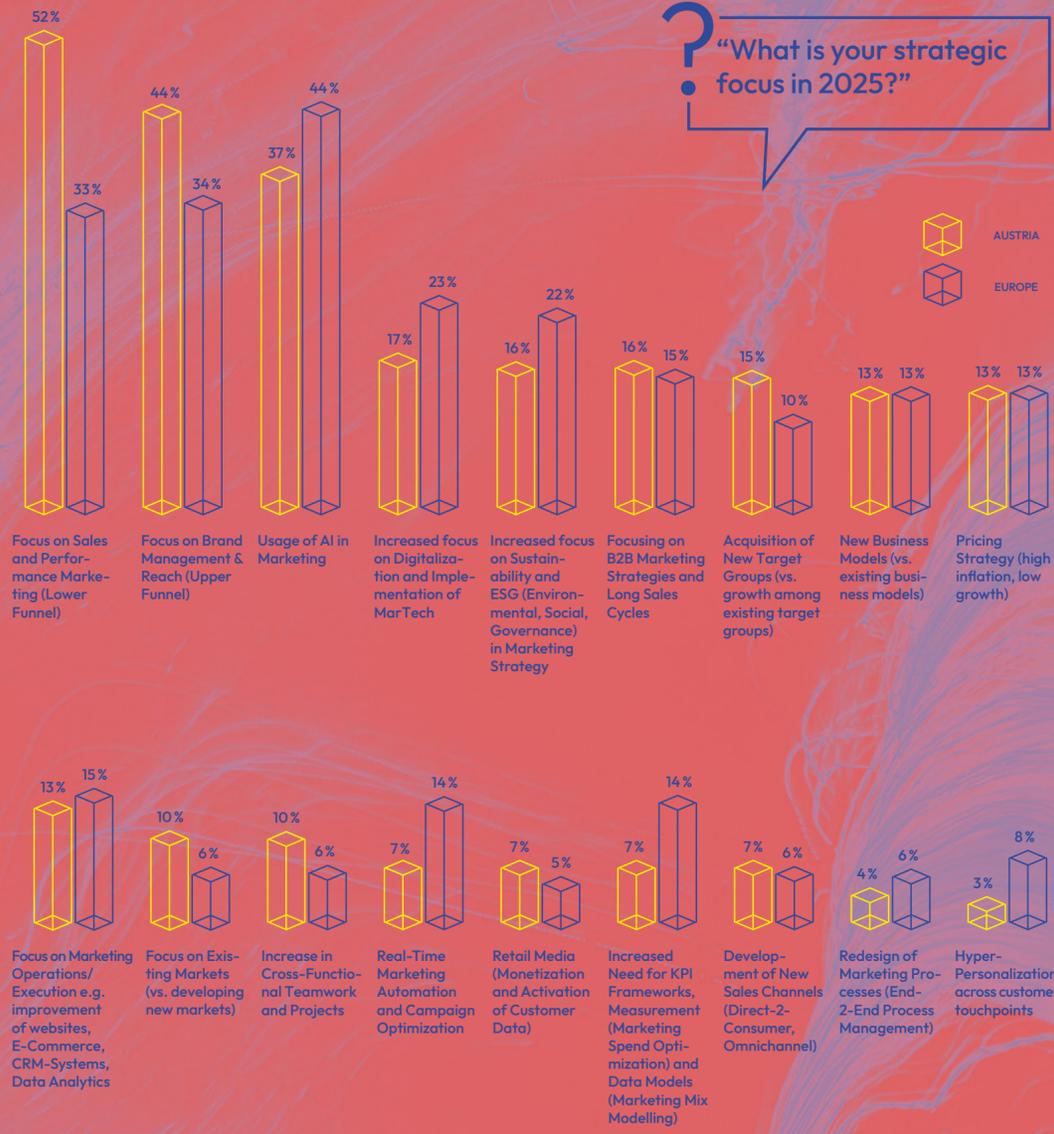
werbungwien.at/aus-weiterbildung/bildungsbonus-neu-2025/



STRATEGIC FOCUS IN 2025

KI WIRD ZUM WICHTIGSTEN THEMA IM EUROPÄISCHEN MARKETING – IN ÖSTERREICH NUR AN 3. STELLE

“What is your strategic focus in 2025?”



Mehr als 10.000 Marketing-/Vertriebsleiter:innen in Europa wurden zu ihren Einschätzungen hinsichtlich der strategischen Marketing-Schwerpunkte befragt, was zu insgesamt 1.698 vollständigen Antworten führte. Zu den Teilnehmer:innen gehörten durchweg CMOs (23%), Marketingdirektor:innen (19%) und leitende Marketingmanager:innen (19%).

Frägt man nach der strategischen Ausrichtung für 2025*, hat sich das Themenspektrum im Vergleich zu den Vorjahren drastisch verändert: Schlüsselthemen wie Markenführung (34%) sowie Sales und Performance Marketing (33%) verblieben im Vergleich zum Einsatz und der Anwendung von KI in der Poleposition (44%).

Zwar sind in Österreich diese drei Bereiche ebenfalls die Spitzenreiter, allerdings in anderer Reihenfolge. Sales und Performance Marketing ist aus der Sicht der heimischen CMOs die wichtigste strategische Aufgabe, gefolgt von Brand Management und erst dann die Anwendung von KI. Obwohl KI in aller Munde ist und laufend am Veranstaltungskalender der Branche steht, hat sie als strategischer Schwerpunkt noch nicht den Stellenwert wie in anderen Ländern erreicht.

Im Zeitablauf sieht man, dass sich die innovativen Entwicklungen im Marketing in Österreich eher zeitverzögert einstellen und die Marketer:innen sich eher mit operativen Tagesgeschäftspraktiken beschäftigen bzw. komplett andere Bereiche stark im Vordergrund stehen – wie z.B. Employer Branding im Jahr 2023, das 2025 allerdings stark aus dem Fokus gerückt ist.

Aspekte wie Nachhaltigkeit sowie soziale und ökologische Verantwortung spielen aus Sicht der Markenverantwortlichen eine größere Rolle als in den Vorjahren. Haltung bzw. „Purpose“ ist ein langfristiges Thema, das intern kommuniziert und gelebt werden muss. Ohne Konsistenz nach innen und außen wird Haltung schnell als rein opportunistisches Verkaufsinstrument entlarvt. Entgegen den Erwartungen wird „Purpose“ nur von 2% der Marketingverantwortlichen genannt. Nach eigenen Angaben taucht das Thema häufig als Unterthema in Bereichen wie „Markenstrategie & -management“ oder genauer gesagt in „Nachhaltigkeit“ auf. In Österreich ist dies etwas geringer ausgeprägt als europaweit.

Auffallend ist allerdings, dass auch Bereiche wie Real Time Marketing Automation & Kampagnenoptimierung sowie Erfolgskontrolle mittels einer umfassenden KPI-Struktur hierzulande weniger im Fokus stehen.

2025

AUSTRIA

- 1 Focus on Sales and Performance Marketing
- 2 Focus on Brand Management & Reach
- 3 Usage of AI in Marketing

EUROPE

- 1 Usage of AI in Marketing
- 2 Brand Management & Reach
- 3 Focus on Sales and Performance Marketing

2024

AUSTRIA

- 1 Acquisition of new target groups and growth among existing target groups
- 2 Focus on Brand Management & Reach
- 3 Redesign of marketing processes

EUROPE

- 1 Brand Management & Reach (Upper Funnel)
- 2 Marketing Operations Execution
- 3 Brand Management & Reach (Upper Funnel)

2023

AUSTRIA

- 1 Digital Marketing
- 2 Brand Strategy and Management
- 3 Employer Branding

EUROPE

- 1 Digital Marketing
- 2 Customer Experience Management
- 3 Brand Strategy & Management

OPERATIONAL AREAS & PROJECTS

KI ALS TURBO BOOSTER

für ein datengetriebenes, kund:innenzentriertes Marketing

“What is in your operational focus in 2025?”



Bei den operativen Schwerpunkten für 2025 dominiert weiterhin das gesamte digitale Marketing (32%), gefolgt von KI (28%) und Customer Experience Management (24%). Während die Strategie von KI dominiert wird, fokussiert sich die operative Umsetzung bereits deutlich stärker auf Szenarien rund um digitales Marketing oder Customer Experience Management in Form von weiterer Personalisierung oder Next Best Offer Management. Themen wie „Nachhaltigkeit“ (2%) oder „Purpose“ (4%), die die allgemeine Wahrnehmung dominieren, fallen deutlich hinter einen datengetriebenen „KI-Imperativ“ zurück.

Etwas anders ist die Situation in Österreich. Es dominieren zwar auch die Aufgaben und Umsetzungen im digitalen Marketing, aber das Thema Kosteneinsparungen ist deutlich in den Vordergrund getreten (an zweiter Stelle mit 33%). Dies ist wohl auch eine Folge der anhaltenden wirtschaftlichen Stagnation und der hohen inflationsbedingten Preissteigerungen. Es folgt an dritter Stelle wohl auch die operative Umsetzung mit KI, aber die schwierige Lage erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit Preisgestaltung (Pricing Strategy an vierter Stelle mit 14%).

Besonders auffallend ist aber, dass das Customer Experience Management in Österreich im Gegensatz zu Gesamteuropa deutlich schwächer ausgeprägt ist.

Allerdings entdecken viele Marketingverantwortlichen das Customer Experience Management erst jetzt als übergreifendes Konzept wieder. Das gibt CRM und CX weiteren Rückenwind:

- Die Notwendigkeit der Verknüpfung von Online und Offline und die Verfolgung eines integrierten Omnichannel-Ansatzes führen dazu, dass das traditionelle Offline-Geschäftsmodell über alle Touchpoints hinweg mit digitalen Medien verknüpft werden muss.
- Die Notwendigkeit, sich aufgrund immer homogenerer Produkt- und Dienstleistungsangebote und wachsender Markttransparenz vom Wettbewerb abzuheben. Immer kleiner wahrgenommene Qualitätsunterschiede führen zu immer mehr austauschbaren Produkten und Dienstleistungen, die es schwieriger machen,

sich vom Wettbewerb abzuheben. Neben rechtlichen Bindungsmöglichkeiten (wie z.B. Vertragslaufzeiten und den damit verbundenen Wechselbarrieren) ist es notwendig, die Kund:innenbindung durch einzigartige, massenpersonalisierte Kund:innenenerlebnisse auf- und auszubauen.

- Der Verlust von Third-Party-Daten aufgrund von Regulierungen (ePrivacy-Verordnung), browserseitigem Ausschluss oder Werbeblockern sorgt dafür, dass die Interaktion auf Basis personalisierter First-Party-Daten ein Revival erlebt.
- Verknüpfung von funktionalen Eigenschaften des Produktes mit erlebnisschaffenden, emotional geprägten Elementen. Tektonische Verschiebungen in den Bedürfnissen und der Wertestruktur der Konsument:innen tragen dazu bei, dass individuelle Erwartungen und Wünsche immer wichtiger werden – kumuliert im „Moment der Wahrheit“.

Die etablierten Vertriebskanalstrukturen im Allgemeinen und der Handel im Besonderen befinden sich nach wie vor im Umbruch. Mehr denn je ist es der:die Kund:in, der:die die Richtung bestimmt, in die er:sie sich entwickelt. Die Zeiten der Maxime „Warenmenge erzeugt Umsatz“ sind vorbei. Der Preiskampf tobt und Online wird weiter stark wachsen. Mangelnde Kund:innenorientierung und mangelnder Mut zur Veränderung haben in den USA bereits zum massenhaften Niedergang der Einzelhändler:innen („Retail Apocalypse“) geführt, insbesondere in den Einkaufszentren, die zuvor stark gehypt wurden und als sicher galten.

Die massiven Probleme im Einzelhandel werden aber auch bereits in Europa und auch in Österreich sichtbar und spürbar.

Markenhersteller:innen haben im Gegensatz zum Handel oft keinen direkten Kontakt zu ihren Endkund:innen und damit keinen Zugriff auf wichtige First-Party-Daten, um wichtige Consumer Insights zu generieren. Aus diesem Grund haben die meisten Markenhersteller:innen „Omnichannel“- oder „Direct-to-Consumer“-Projekte ins Leben gerufen, um den Handel als alleinigen Zugang zum:zur Endkund:in und Vertriebskanal zumindest weiter einzuschränken.

CHALLENGES & BARRIERS

ZWISCHEN HYPE UND HOFFNUNG IN RICHTUNG „DATA-DRIVEN CUSTOMER ENGAGEMENT“

“What are the most important challenges & barriers in the coming 12 months in marketing in Europe in 2025?”



Aggregiert man die wichtigsten Herausforderungen für Marketing & Vertrieb im Jahr 2025 noch einmal europaweit, katapultiert sich die Herausforderung „Mangelndes Verständnis und Wissen, wie KI die Art und Weise, wie wir Geschäfte machen, verändern wird“, auf den ersten Platz (30%), zusammen mit (einem echten Evergreen) „Konsolidierung verteilter Kund:innendaten zur Ermittlung einer 360-Grad-Kund:innensicht“ (ebenfalls 30%).

Diesen beiden folgt das konsistente Kund:innenenerlebnis entlang aller Touchpoints (21%). Die plattituden Diskussionen um den Einsatz von KI und die Forderung nach Kund:innenzentrierung verblissen angesichts einer unzureichend systematischen Erhebung und Nutzung von Kund:innendaten.

Sehr ähnlich ist die Situation in Österreich – das fehlende Verständnis, wie KI das Geschäft verändern wird, ist auch hier ganz vorne angesiedelt. Allerdings schlägt dann das Kosten- und somit Preisgestaltungsproblem voll durch – dies wird am zweithäufigsten als größte Hürde gesehen. An dritter Stelle ist wiederum das leidige Thema der fehlenden Datenkonsistenz für eine 360-Grad-Kund:innensicht.

Auffallend ist dann noch, dass hierzulande die Implementierung und die Nutzung der neuen Technologien bereits an vierter Stelle liegt.

Die Ursachen liegen vor allem im CRM-Bereich:

- Verteilung notwendiger Kund:innendaten auf unterschiedliche IT-Systeme ohne standardisierte Syntax und Semantik
- Kund:innenkontakte und -interaktionen werden vor allem im B2B-Vertrieb als „Masterwissen“ angesehen und in Form von Einzelkontakten (wie z. B. Microsoft Outlook) gepflegt und nicht in einem CRM-System, das auch für andere Bereiche zugänglich ist und dieses Kund:innenwissen replizierbar und transparent machen würde.
- Das Fehlen einer Schlüsselkennung zum Zuweisen derselben Entitäten: First-Party-, Second-Party- und Third-Party-Daten werden noch nicht in einem Benutzerinnenprofil (ID) gesammelt. Das hat zur Folge, dass Kund:innen nicht an allen Touchpoints genau identifiziert werden.
- Die Pflege von Kund:innendaten wird aufgrund des Aufwands im Tagesgeschäft immer auf die lange Bank geschoben, da die Datenpflege selten ein „karrierefördernder Schritt“ ist.
- Die Kund:innendaten sind nicht sofort in der erforderlichen Granularität verfügbar.

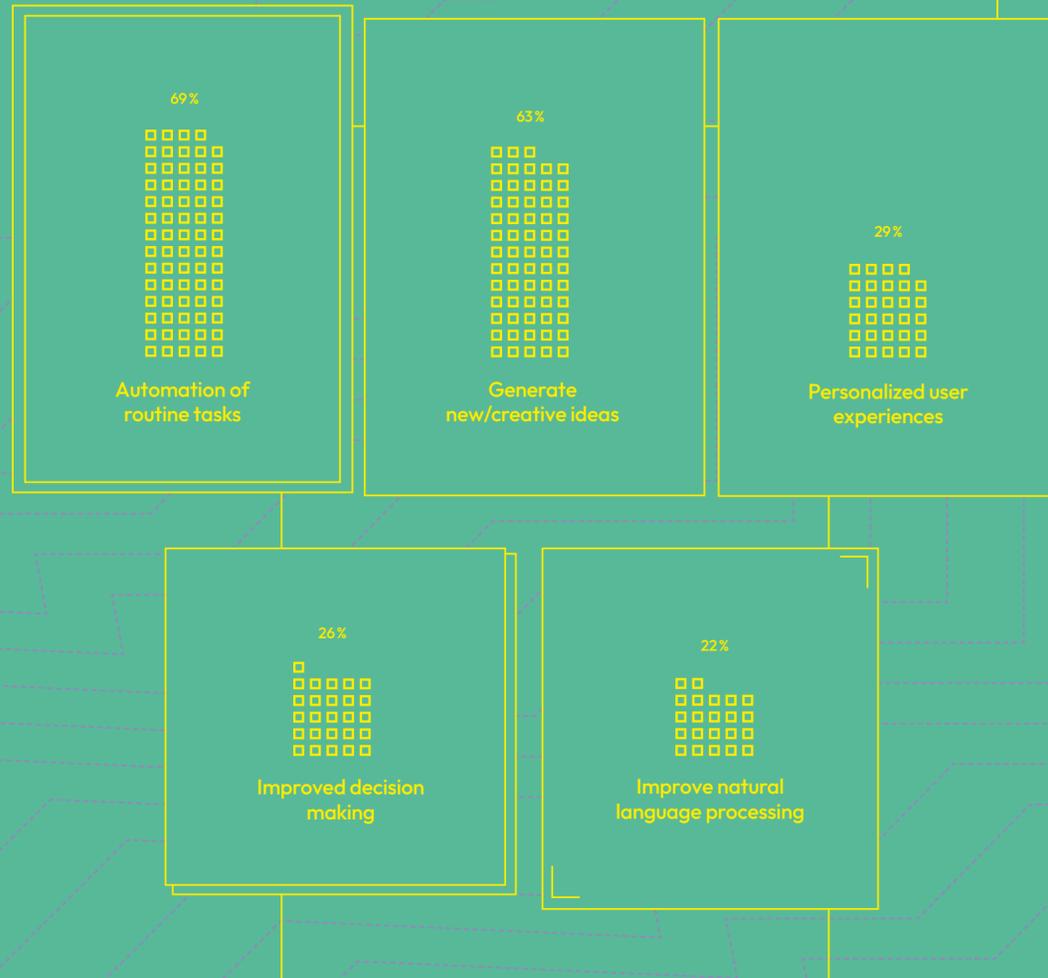
Logische Konsequenz:
Für die nächsten zwei bis drei Jahre wird die Konsolidierung und Harmonisierung der Nutzer:innendaten (anonymisiert, personalisiert) oberste Priorität haben und den Fortbestand von Unternehmen maßgeblich beeinflussen. Andernfalls ist zu erwarten, dass die Phalanx der „ausgefallenen KI-Projekte“ kaum die erwarteten Ergebnisse liefern wird.

Herausforderungen wie die Konsolidierung von Daten und das grundsätzliche Verständnis für die Auswirkungen von KI auf das eigene Geschäftsmodell liefern sich europaweit ein Kopf-an-Kopf-Rennen – lediglich Österreich, Ungarn und Slowenien, die Länder mit den höchsten Inflationsraten, – haben zusätzlich mit den Herausforderungen bei der Preisstrategie zu kämpfen.

AI POTENTIAL

KI – DAS NEUE ZAUBERWORT IM MARKETING HYPE UND WIRKLICHKEIT

“What are the expectations for using AI in Austria?”



Mit ChatGPT als Anwendung im Bereich der großen Sprachmodelle und des überwachten/verstärkenden Lernens hat der Einsatz und die Nutzung von KI langsam das embryonale Stadium verlassen.

Am Horizont zeichnen sich bereits die Konturen für den zukünftigen Einsatz ab, was zu einem regelrechten Investitionsboom geführt hat. Während im Jahr 2023 noch kein Unternehmen das Thema „Künstliche Intelligenz“ auf dem Schirm hatte, sprang KI im Jahr 2025 an die Spitze. Abgesehen von dem Hype erwarten Analyst:innen, dass dies die Arbeitsproduktivität um bis zu 35% steigern wird.

Für rund 80% der Arbeitnehmer:innen werden mindestens 10% ihrer Arbeitsaufgaben von GPT-Modellen betroffen sein, und für 19% der Arbeitnehmer:innen werden mindestens 50% ihrer Aufgaben vollständig ersetzbar sein.

Die Erwartungshaltung ist auch in Österreich riesig, und die Vorstellungen, wo KI eingesetzt wird, gehen von Automatisierungen von Routineprozessen (fast 70%) bis hin zur Unterstützung und Verbesserung von Entscheidungen.

Anwendungen in der Praxis

In der Realität liegen die Anwendungsszenarien für KI in den Bereichen Produktion (Content-Produktion, 47%), Strategie (z. B. Next Best Offer, Customer-Journey-Analyse, 47%) und Kreation (Asset-Erstellung, 44%). Mit anderen Worten: GenAI-Anwendungsszenarien dominieren derzeit die Nutzung, während vergleichsweise höherwertige Anwendungen, wie z. B. Causal AI, tendenziell nur punktuell in einzelnen Projekten implementiert werden (26%).

In Österreich sind viele Anwendungen deutlich schwächer ausgeprägt als europaweit, was darauf hinweist, dass hierzulande in ethischen Bereichen noch Aufholpotenzial besteht.

Dies zeigt sich dann auch bei der Frage nach der organisatorischen Einbindung von KI in den Unternehmen. Ein Drittel meint, dass sie gar keine spezifische Einbindung haben, weitere 40% haben dezentrale einzelne, individuelle Projekte oder Mischformen, wo dann zumindest eine zentrale Stelle die Projekte koordiniert. Nur 15% haben eine zentrale KI-Abteilung.

Der Weg ist mit Hürden gepflastert

Wie immer gibt es auch erhebliche Barrieren und Herausforderungen bei der Implementierung und Anwendung von KI.

Die wichtigsten davon sind:

- Mangelndes detailliertes Anwendungswissen (41%)
- Kombination mit anderen Anwendungen (34%)
- Umgang mit einem Meer von derzeit mehr als 4.000 dedizierten KI-Anwendungen im Marketing (33%)

In Österreich kommt noch dazu, dass es oft an klaren Zielen und Vorstellungen fehlt, wo KI-Anwendungen eingesetzt werden und was sie bewirken sollen.

Die Erfolgsbilanz ist bisher recht dürftig

Abgesehen von hochtrabenden Schlagzeilen und explosiven technischen Fortschritten, haben KI-Projekte bis heute eine schlechte Erfolgsbilanz. Analyst:innen schätzen einhellig, dass bis zu 85% der KI-Projekte vor oder nach dem Deployment scheitern, das ist eine doppelte so hohe Quote als bei anderen Software-Einführungen.

Die Probleme in der Umsetzung sind eher die Projektionsfläche für andere Herausforderungen, wie ein unzureichendes Projekt-Set-up, der fehlende Fokus auf zu lösende Geschäftsprobleme, Probleme in den operativen Prozessen oder auch ein unzureichend detailliertes Requirements Engineering in Bezug auf Inhalte und Details. Erfolg oder Misserfolg ist in der Regel bereits zu Beginn des Projekts „per Definition“ in der Projekt-DNA verankert. Insgesamt geben nur 9% der Marketingverantwortlichen an, in alle Phasen und Handlungsfelder ausreichend Zeit investiert zu haben.

Die häufigsten Herausforderungen und Fehler in KI-Projekten sind dementsprechend:

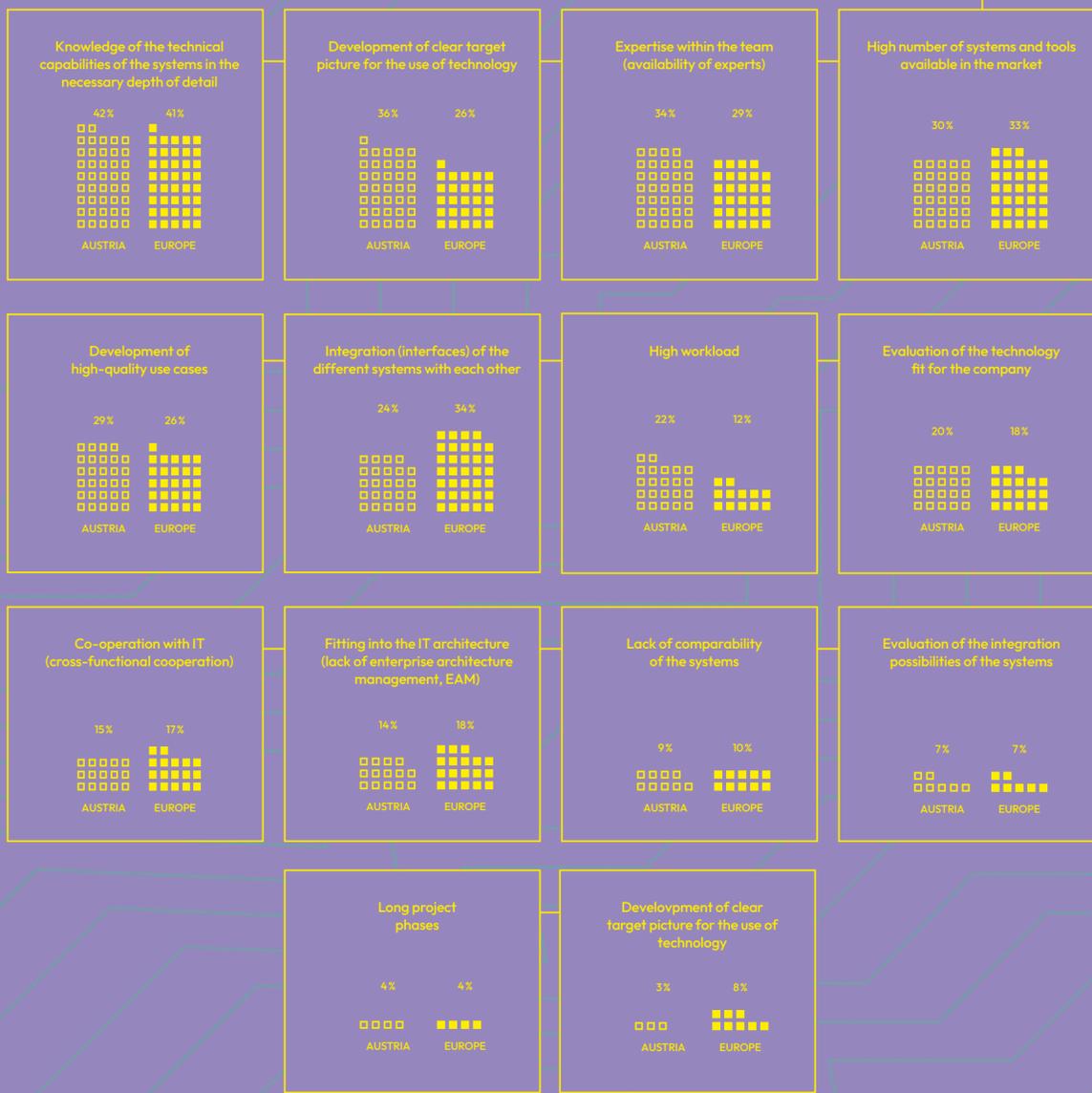
- Unzureichendes Wissen über den betriebswirtschaftlichen Nutzen und die KI-Anwendungsszenarien sowie unzureichende Einsicht der Beteiligten in das beabsichtigte Gesamtsystem und sehr oft fehlendes oder unzureichendes Wissen im Geschäftsbereich über detaillierte Prozessabläufe und die daraus resultierenden Anforderungen an ein KI-Szenario
- Die Integration verschiedener Systeme untereinander (34%)
- Oder einfach die hohe Anzahl von KI-Tools auf dem Markt, die sich meist in den Funktionen und Anwendungsfällen überschneiden (33%)

FORTSETZUNG AUF SEITE 17

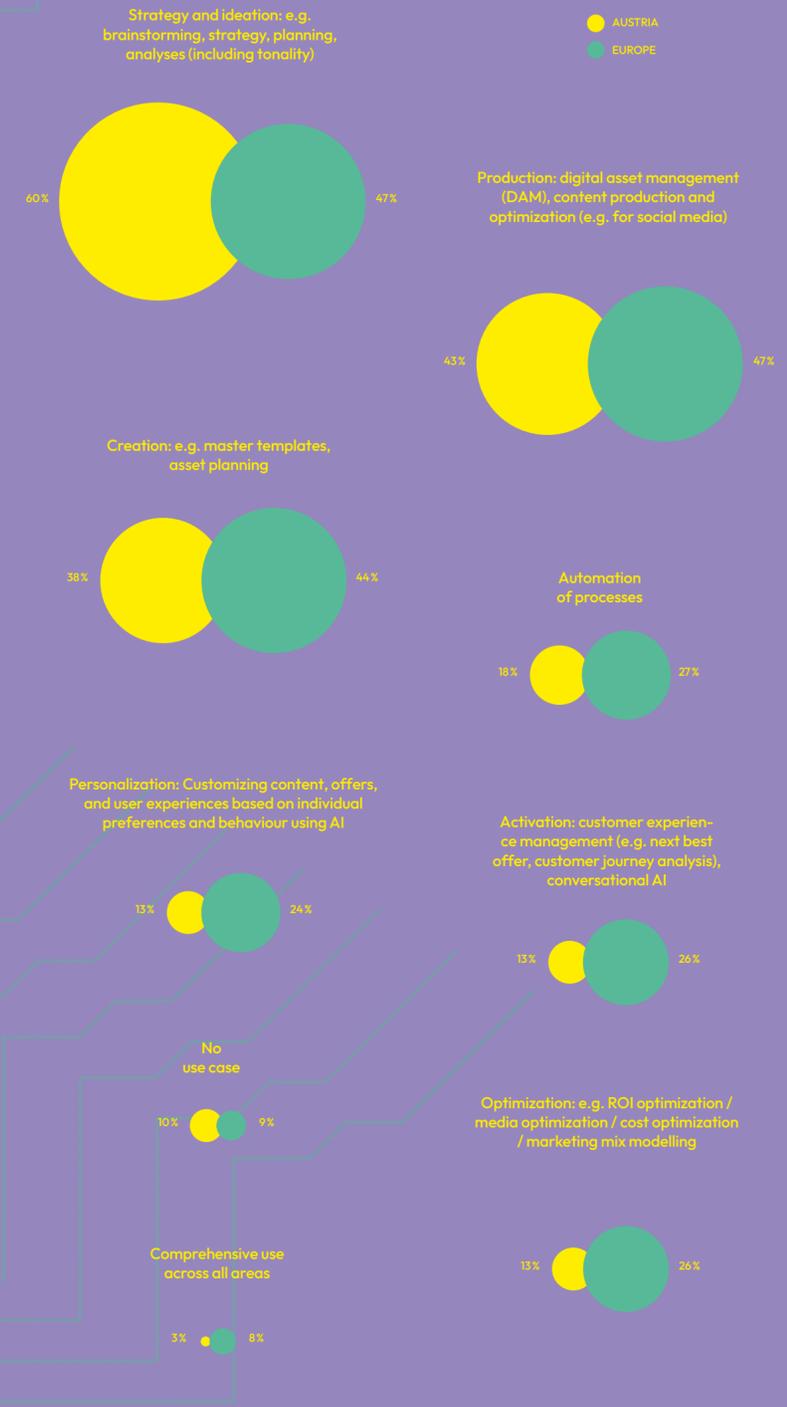
AI RELATED CHALLENGES

“What are the challenges when using AI in marketing, sales and service?”

“What are the fields of application of AI in companies?”



AI USE CASES



KI wird zum Game Changer – aber es gibt noch viele Vorbehalte

Es ist absehbar, dass KI-Anwendungsszenarien integraler Bestandteil anderer Anwendungen in den Bereichen CRM, Social Media Management und Digital Asset Management (DAM) werden. Die Landschaften möglicher Anwendungsszenarien reichen von digitalen Sprachassistenten (wie z. B. Google Assistant), Big Data Analytics (z. B. zur Mustererkennung im Nutzer:innenverhalten), der Klassifizierung von Websites und Werbehaltungen nach Relevanz, Hypertargeting und (Content-)Personalisierung, Chatbots im Kund:innenservice, Next Best Action oder Angebote in der Marketing Automation, Preisoptimierung oder auch personalisiertem Content oder Content Creation.

Bei der Vielzahl der verfügbaren IT-Anwendungen sind die Funktionen und Einsatzmöglichkeiten im Bereich KI kaum zu übersehen. Aufgrund mangelnder Kenntnis der detaillierten Möglichkeiten und der Passung in die bestehende Prozess- und Anwendungslandschaft entsteht eine heißblütige, wenn auch irrelevante Diskussion über Funktionen und Features der jeweiligen Tools. Aus Sicht des Managements führt dies zu Bedenken:

- Datenschutz und Datensicherheit durch die Offenlegung sensibler Unternehmensdaten, was unter anderem zur Erstellung eines KI-Manifests und von Leitlinien führt
- Sicherheitsrisiko: Manipulation von KI-Antworten durch unseriöse Eingaben
- Validierung und Vermeidung von Halluzinationen: Sicherstellung der Richtigkeit von KI-generierten Inhalten und Verhinderung von „Halluzinationen“
- Reputationsrisiko durch Missbrauch oder Fehlinterpretation von KI-generierten Inhalten
- Einhaltung gesetzlicher Vorschriften: Einhaltung des sich entwickelnden Rechtsrahmens für den Einsatz von KI als „Neuland“
- Ethische Nutzung im Einklang mit den Werten und sozialen Normen des Unternehmens

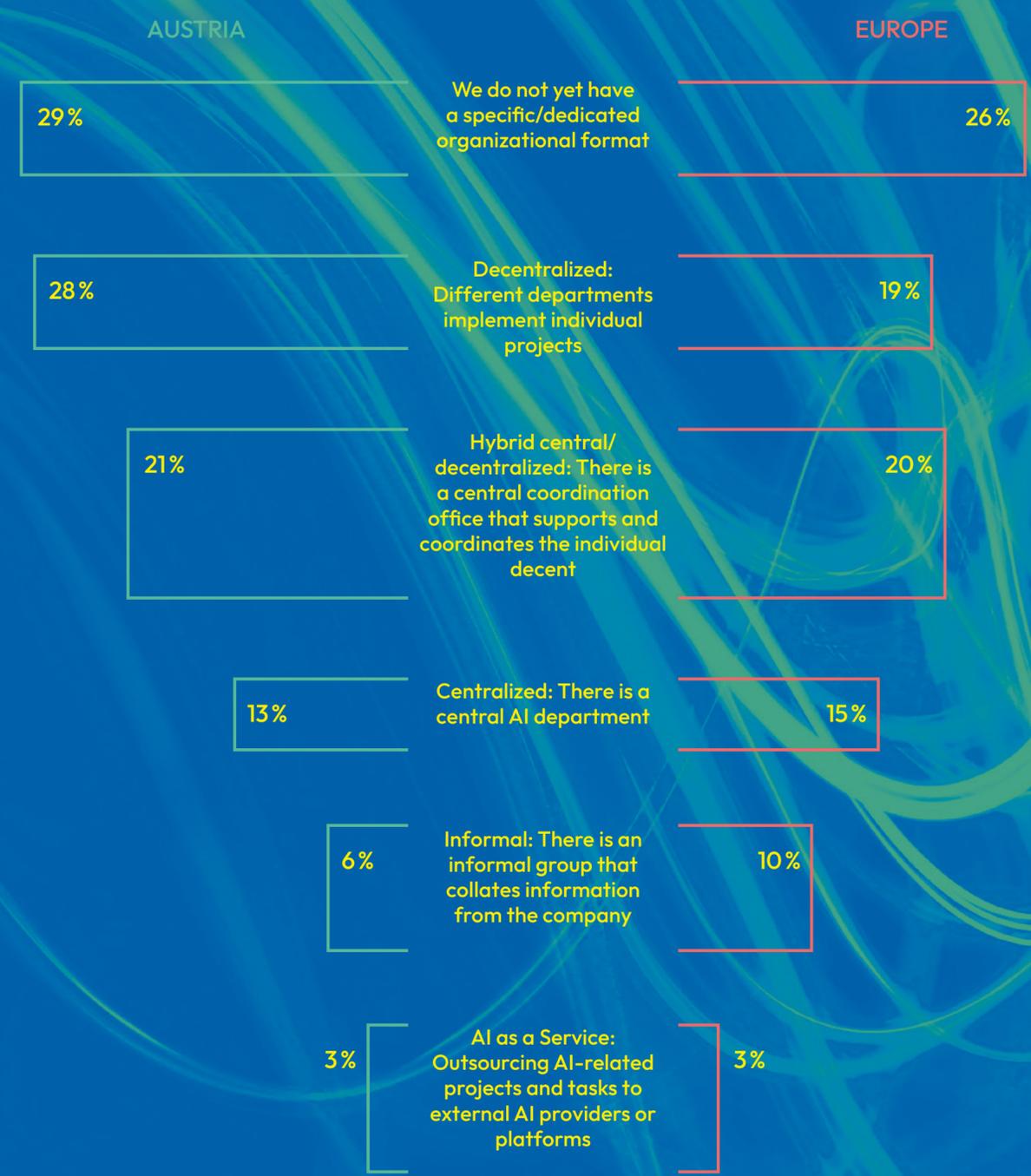
KI ist mehr als ein weiteres Software-Tool

Der „KI-Walk of Fame“ basiert auf einem funktionsübergreifenden Ansatz über die Ebenen „People“, „Process“ und „Technology“.

Diese profitieren von einer stetigen Unterstützung durch das Management und einer Kultur, die Innovation fördert. Pionierunternehmen haben bereits die Grundlagen in Form von definierten Vorgehensmodellen für den Einsatz neuer Technologien gelegt und KI auf breiter Basis eingeführt. Dank einer proaktiven und raschen Einführung im gesamten Unternehmen ist es wahrscheinlicher, dass sie das Potenzial von GenAI monetarisieren können.

CORPORATE AI IMPLEMENTATION STRATEGIES

“How is AI organised in the European companies?”



WAYS OF WORKING

“The evaluation of the Marketing and Sales organization (top boxes)?”



ORGANISATION ALS PERMANENTE DIGITALE BAUSTELLE

Wie in den Vorjahren, rückt die organisatorische Performance in den Fokus der Etablierung eines ganzheitlichen Kund:innenenerlebnisses bzw. Channel-Managements. Während traditionelle Strukturen am Status quo orientiert und optimiert werden, versuchen neue Organisationsformen, Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit zum strukturellen Kern zu machen und maximale Innovationskraft zu entfalten.

Vor diesem Hintergrund ist seit rund zwei Jahren ein Trend zum Insourcing zu beobachten, bei dem spezialisiertes Know-how in getrennten Abteilungen aufgebaut wird. Mit anderen Worten, die Zukunft der Marketingorganisation dürfte zentralisierter sein, mit einem hohen Grad an interner vertikaler Integration und zentralen Bereitstellung von Prozessen und IT-Plattformen, mit allen Konsequenzen sowohl für die interne Organisation als auch für externe Partner:innen (Agenturen).

Im Fokus stehen End-to-End-Prozesse für eine effiziente Kund:inneninteraktion und Zusammenarbeit mit der IT. Für die Zusammenarbeit zwischen Marketingabteilung und IT über verschiedene Projekte hinweg hat sich die Etablierung eines „Projektmanagement-Paares“ als effizient erwiesen: Die Fachabteilung und die IT steuern das Projekt in gemeinsamer, funktionsübergreifender Verantwortung. Der Vorteil: die gemeinsame Verantwortung sowohl für das „Was“ als auch für das „Wie“, zum Beispiel bei höherwertigen Anwendungsfällen wie dem Management einzelner Touchpoints oder der Marketing-Mix-Modellierung.

Selbstorganisation versus hierarchischem Führen

Der Fokus der Organisationsgestaltung liegt daher auf der Festlegung von Rahmenbedingungen für die Umsetzung der Selbstorganisation, wie z. B. Planungs- und Informationssysteme, Lohnsysteme oder die Führungsstruktur. Hierarchische Supervisor:innenrollen erfahren in der Regel einen nachhaltigen Wandel in der Umsetzung von Selbstorganisation im Vergleich zu bisherigen Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten: Das Management selbstorganisierender Einheiten wandelt sich entlang der Wertschöpfungs- und Lernprozesse zur Rolle

eines „Facilitators“ und beschränkt sich auf das Setzen der formalen Rahmenbedingungen, um „ANDERE DAZU ZU BRINGEN, SICH SELBST ZU FÜHREN“. Dies impliziert einen höheren Anteil an Selbstorganisation und „schnellerem Scheitern“ anstelle der traditionellen Autokratie und einer strikten Orientierung an starren hierarchischen bürokratischen Strukturen.

Agilität versus alte Muster

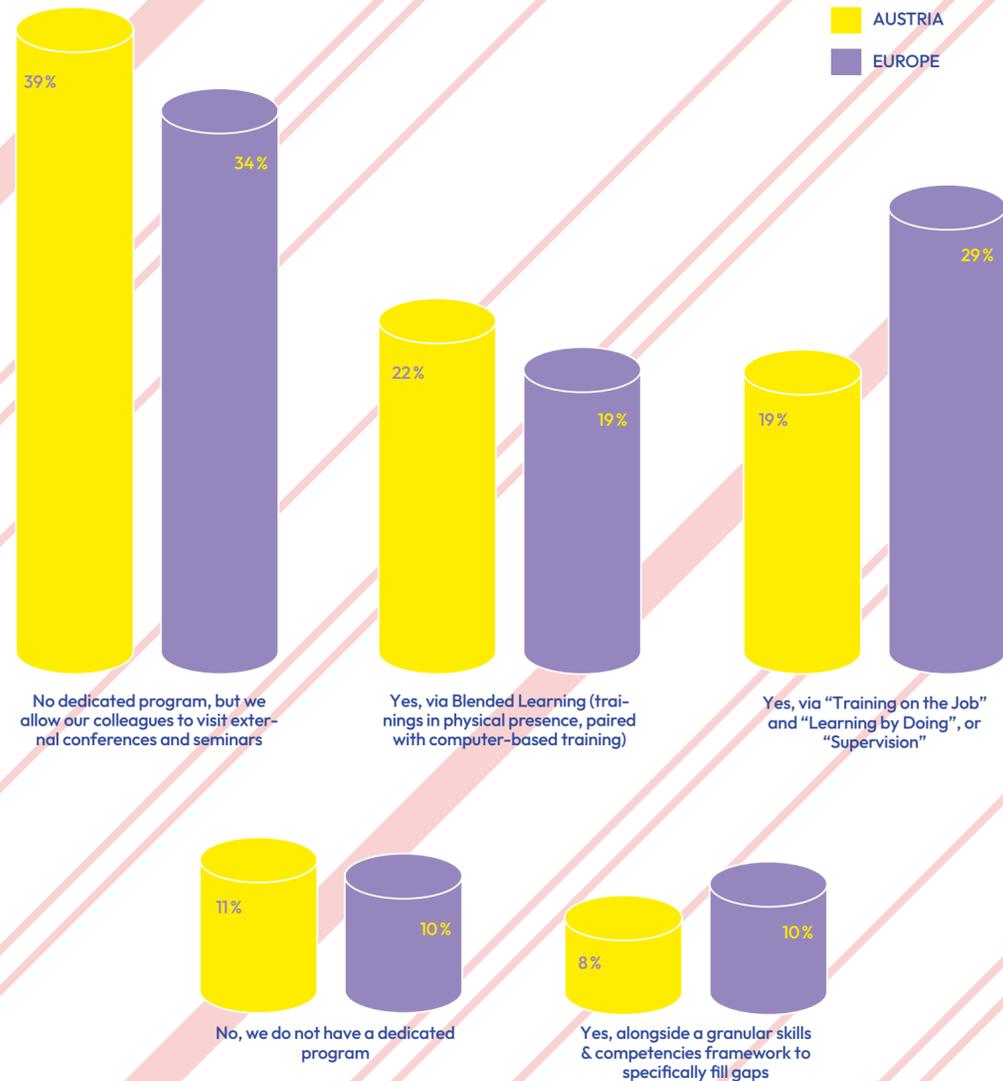
Ziel von Organisationsgestaltungsmaßnahmen rund um das Management und die Unternehmenskultur ist es, die organisatorische Flexibilität zu gewährleisten. Der Fokus liegt auf der Erhöhung der Entscheidungsgeschwindigkeit für anfallende operative und strategische Aufgaben.

Agilität ist derzeit der größte Hoffnungsträger, wenn es darum geht, der Dynamik des disruptiven Wandels entgegenzuwirken. Im „State of Agile Marketing Report“ geben mehr als 50% der Unternehmen regelmäßig an, Elemente des agilen Arbeitens implementiert zu haben. Die bekannten agilen Methoden und Prozesse wie Scrum, Kanban und Design Thinking adressieren jedoch nur die Teamebene, während die zugrundeliegenden Organisationsmodelle in hierarchischer Agonie verharren. Eine Mischung, die zu Problemen führt. So gut Teams auch explorativ arbeiten und ihre Aufgaben selbstorganisiert erledigen können, sie stoßen unweigerlich auf Strukturen und Führungsroutinen, die noch einem alten Muster folgen, inklusive Silodenken und Koordinationsdefiziten. Das stellt die Marketingorganisation und die Motivation der Mitarbeiter:innen auf eine harte Probe. Agile Organisationsmodelle sind daher gefragt.

Ihr wesentliches Merkmal ist die Auflösung starrer Hierarchien. Diese sind jedoch in vielen Unternehmen zu tief verwurzelt, um sie einfach abzuschaffen, ohne die Beteiligten und die Organisation als Ganzes zu überfordern. Darüber hinaus gibt es in vielen Unternehmen Bereiche, die noch Hierarchien benötigen, um zu funktionieren. Schnelle und radikale Ansätze sind daher kaum eine Option, auch wenn sie von „Möchtegern-New-Work-Aposteln“ oft gefordert werden.

SKILLS & COMPETENCIES

“Do you have dedicated program and budgets for enhancing skills and competencies?”



WUNSCH UND WIRKLICHKEIT

Umso erstaunlicher ist es, dass Führungskräfte selbst – wie auch Unternehmen – vergleichsweise wenig Aufwand betreiben, um die notwendigen Kompetenzen, etwa durch Weiterbildungen, aufzubauen. Selten wird das Thema in Weiterbildungsprogrammen systematisch und strukturiert behandelt. Teilweise wird ein „Feigenblatt“-Training angeboten, dann aber mehr zu „Fancy Lifestyle“-Themen wie z.B. „digitales Leben“.

Das fast schizophrene Henne-Ei-Problem: Der Erfahrungsaustausch erfordert erfahrene und kompetente Gesprächspartner:innen, die es ohne ein entsprechendes System und die Vermittlung spezifischer Fähigkeiten jedoch kaum geben kann. Eine weitere Verschiebung des einstimmig als notwendig proklamierten Ausbildungsbedarfs geht nach Auffassung der Entscheidungsträger:innen mit dem Risiko einher, bestehende Wettbewerbsvorteile leichtfertig zu verspielen. Der Wille (des Feigenblattes) ist da, aber das (ausführende) Fleisch ist kaum willens.

34% der Befragten geben demnach an, dass es in ihrem Unternehmen kein dediziertes Schulungsprogramm gibt (in Österreich sogar fast 40%), allerdings dürfen Seminare und Konferenzen besucht werden.

Stattdessen gibt es verschiedenste Varianten wie gemischte Lernformen (Trainings mit

Anwesenheit und Online), Training on the Job oder Learning by Doing.

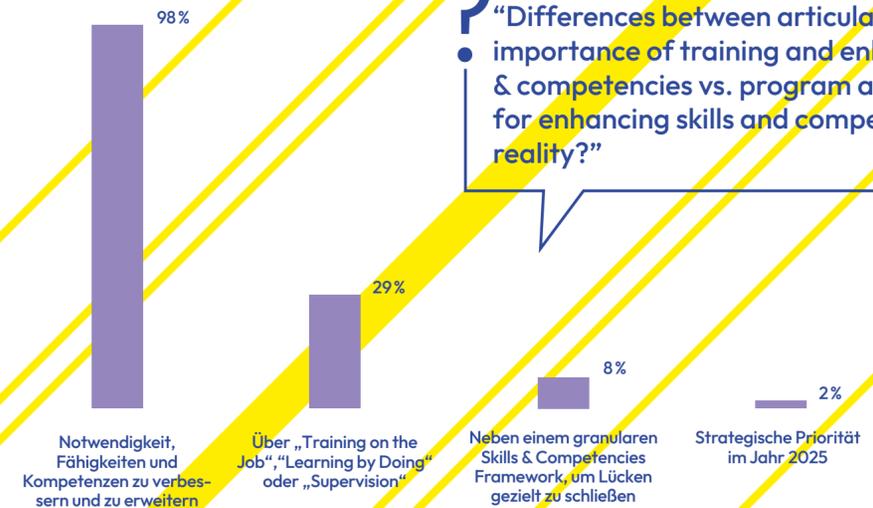
Die Diskrepanz zwischen Notwendigkeit und tatsächlichem Aufwand wird bei der folgenden Gegenüberstellung besonders augenscheinlich:

Die Unterschiede zwischen der artikulierten Bedeutung von Schulungen und verbesserten Fähigkeiten sowie Kompetenzen im Vergleich zu Programmen und Budgets zur Verbesserung von Fähigkeiten und Kompetenzen in der Realität zeigen sich, wenn man aus den verschiedenen Fragestellungen die Aussagen dazu gegenüberstellt (siehe Abb. unten).

In Anbetracht der Anforderungen in flexiblen Strukturen und agilem Arbeiten mit entsprechender Selbstorganisation braucht es Actionheld:innen mit neuen, digitalen Kompetenzen, die sich in den vielen Anforderungen zurechtfinden und flexibel bewegen können, aber ohne Einfluss oder Budgets Gefahr laufen, zwischen den Welten gefangen zu werden.

Die Herausforderung: Es soll verhindert werden, dass Neueinstellungen durch die Unternehmenskultur und das Führungsverhalten „verschlankt“ werden und die Reproduktion von angepassten „Unternehmenssoldat:innen“ oder „Klonkrieger:innen“ erzwungen wird, was einen Wandel der Führungskultur zu erfordern scheint.

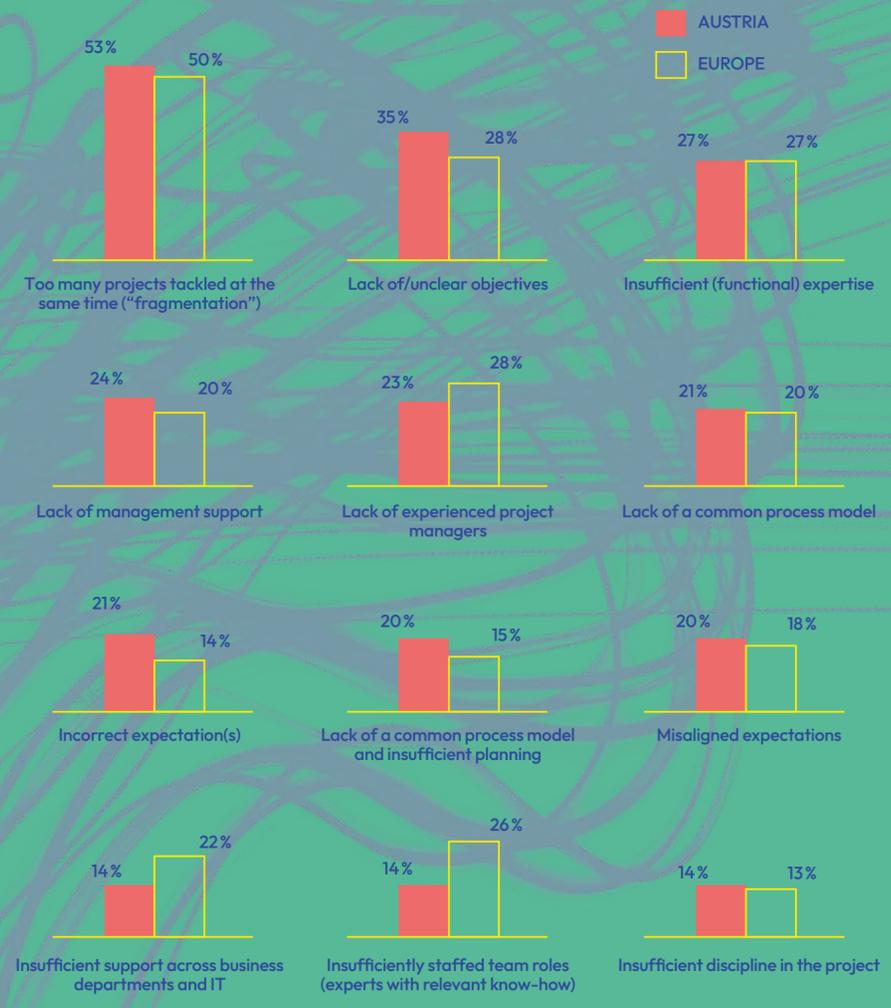
“Differences between articulated importance of training and enhanced skills & competencies vs. program and budgets for enhancing skills and competencies in reality?”



STRATEGY DEVELOPMENT & IMPLEMENTATION

DIE HÜRDEN IM PROJEKTMANAGEMENT

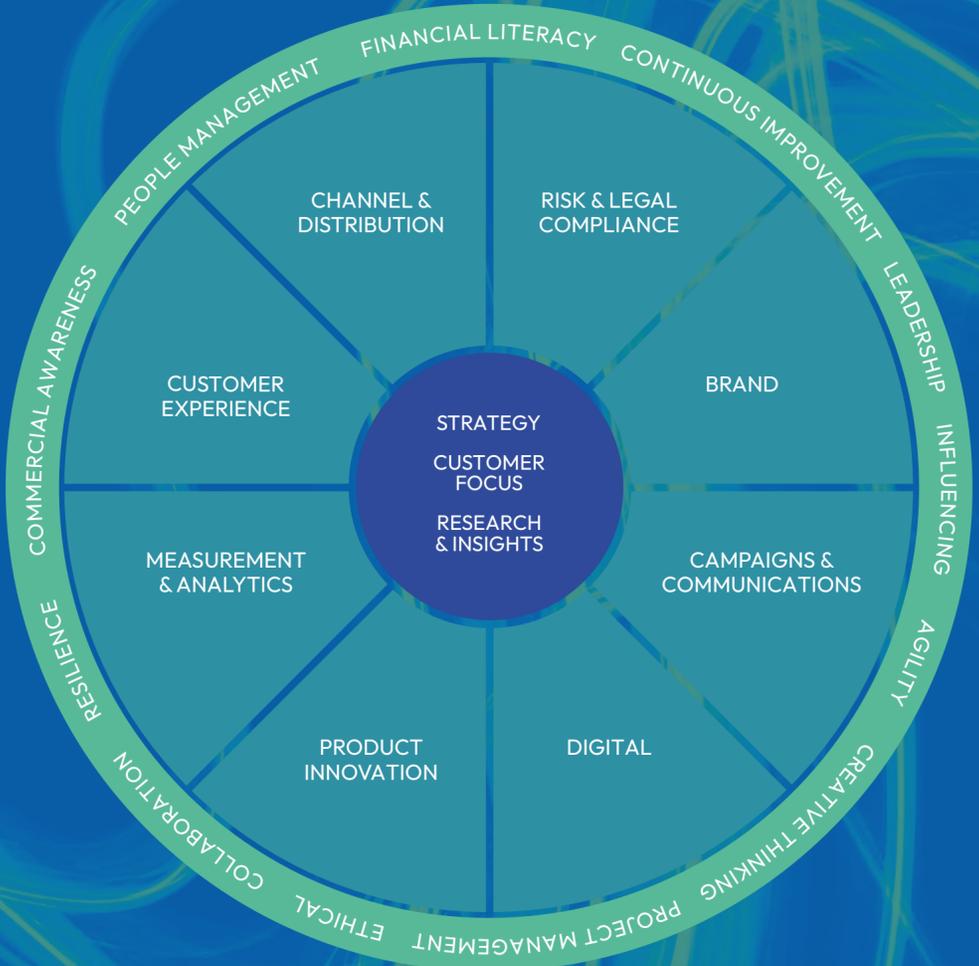
“What are the biggest challenges in project management, strategy development and implementation?”



Die häufigsten Fehler bei der Entwicklung von Strategien und deren Umsetzung sind ebenso komplex wie vielfältig in ihren Ursachen und Wirkungen: „Zu viel, zu früh“ (50%). Zu viele Projekte werden gleichzeitig in Angriff genommen, was unweigerlich zum „Festfahren“ führt. Multitasking mag als Beweis für persönlichen Einsatz längst ausgedient haben, hat aber meist fatale Folgen für die Qualität einzelner Projekte und den Gemütszustand der Projektbeteiligten.

- Erfahrene Projektmanager:innen (Projektmanagement, 28%); Unzureichendes Management von Personen und Ressourcen, sodass z.B. wichtige Schlüsselpersonen und Know-how-Träger:innen nicht an Bord sind oder nur unzureichend Zeit für dieses Projekt aufwenden können. Priorisierung bedeutet oft, bewusst etwas nicht zu tun
 - Fehlende/unklare Ziele (28%): Wenn man das Ziel nicht kennt, ist kein Weg der richtige. Unklare Ziele verhindern von Anfang an effektive Projektergebnisse. In Anlehnung an Mark Twain trifft oft das Credo „Sobald wir das Ziel aus den Augen verlieren, verdoppeln wir unsere Anstrengungen“ zu. Diese Hürde ist in Österreich sogar überproportional ausgeprägt
 - Unzureichendes fachliches/technisches Know-how (27%); unzureichendes Wissen und Verständnis sowie unzureichende Einsicht der Beteiligten in das gewünschte Gesamtsystem. Und sehr oft fehlendes oder unzureichendes Wissen im Fachbereich über detaillierte Prozessabläufe und die daraus resultierenden Anforderungen
 - Unzureichend besetzte Teamrollen (26%): In vielen Fällen wird die Rolle des Scrum Masters und Product Owners unterschätzt. Das hat zur Folge, dass die Rollen oft nicht mit engagierten Personen besetzt sind oder es an den notwendigen Qualifikationen mangelt. Auch hier schlägt die „Verfügbarkeit“ das Kriterium „Expertise“ oder „Erfahrung“. Auch da zeigt Österreich eine deutlich überproportionale Ausprägung
 - Politisch motivierte Pro-forma-Besetzung: Aufgrund des politischen Drucks müssen Projekte besetzt werden, dies geschieht jedoch weniger auf der Grundlage von Kompetenz und Wissen, sondern vielmehr nach dem Kriterium der „Entbehrlichkeit“ oder „Verfügbarkeit“ der entsandten Kolleg:innen
 - Fehlende tatsächliche Unterstützung durch das Management (20%); über die Lenkungs-gremien hinaus, die oft von eigenen internen und machtpolitischen Interessen dominiert werden
 - Unzureichende Klarheit in der Methodik (16%); zum Beispiel die erforderliche Granularität und Präzision von Anwendungsfällen oder sogar Anforderungen
 - „Jugend forscht“: Statt Erfahrungswissen dominiert im Ergebnis harsche PowerPoint-Romantik, meist sekundiert durch den Mangel an erfahrenen Projektmanager:innen. In den Projekten besteht in der Regel eine positive Korrelation zwischen unzureichender Erfahrung und der Tiefe des Inhalts im Vergleich zur Anzahl der generierten Seiten von PowerPoint-Diagrammen
 - Schlechte Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten.
 - Unzureichende Planung: zu ambitionierte Zeitpläne, keine Puffer für ungeplante Aufgaben wie Abstimmungsmeetings, Support oder Hotfixes. Das Verfehlen von Meilensteinen führt zu Frust bei den Projektbeteiligten
 - Unzureichende Unterstützung einzelner Fachabteilungen und der IT. Auch diese Herausforderung ist in Österreich überproportional ausgeprägt
 - Mangelnde Disziplin (13%); kein Timeboxing bei der Planung und Disziplin sowie mangelhafte Agenda bei Teambesprechungen, unzureichende Moderation und Zulassen von ständig neuen Anforderungen
- Mit anderen Worten: Statt hochtrabender PowerPoint-getriebener Plattitüden müssen professionelle Projektstrukturen mit ausreichend inhaltlicher/konzeptioneller Tiefe etabliert werden, um die Versprechen des datengetriebenen Marketings mit Kund:inneninteraktionen in Echtzeit zu erfüllen. Mit den Worten des Alchemisten: „Es gibt nur einen Weg, um zu lernen ... es geschieht durch Taten“.

INTERNATIONAL MARKETING COMPETENCIES



Die Marketing-Kompetenzen

- Core
- Technical
- Behaviours & Personal Skills

Das weite Feld des Marketing als Standard der EMC

Die European Marketing Confederation (EMC), ist als verbindende internationale Marketing-Institution bestrebt, ein professionelles Image für den Beruf des:der Marketer:in zu fördern und zu erhalten. Dazu gehört auch die Bestrebung, Standards zu schaffen und einen gemeinsamen europäischen Rahmen für Marketingkenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen zu definieren, der das Wesen und die Inhalte des Marketings beschreibt bzw. das Berufsbild eines:einer Marketer:in möglichst umfassend darstellt.

Dies sollte aber keine in Stein gemeißelte Definition sein, sondern wird in regelmäßigen Abständen auf gemeinsamer internationaler Basis immer wieder abgestimmt und adaptiert. Darüber hinaus sollte diese Gesamtbeschreibung auch als Element zur Unterstützung und Förderung des Engagements für lebenslanges Lernen dienen.



Jetzt weiterbilden.
NEU: Certified Sustainability Experts-Program

- Green Marketing verstehen & anwenden
- Greenwashing erkennen & vermeiden
- Nachhaltige Kommunikation aufsetzen
- Nachhaltigkeitsbericht erstellen



Mehr erfahren unter:
marketingclub.at/weiterbildung/esg

IMPRESSUM

Herausgeber:
AMC – Austrian Marketing Confederation
Ferrogasse 35, 1180 Wien
www.austrian-marketing.at

Gedruckt auf Impact Climate Papier
von Gerin Druck GmbH/Wolkersdorf



DESIGN BY
HAVAS
Village



SUPPORTED BY

MARKETING CLUB
ÖSTERREICH



DOWNLOAD EPAPER:
MARKETING AGENDA
2025