KI: INTELLIGENZ NICHT NUR FÜR DEN ONLINEHANDEL

STATIONÄRE HÄNDLER KÖNNEN IHRE MARGEN UM BIS ZU ZEHN PROZENTPUNKTE STEIGERN

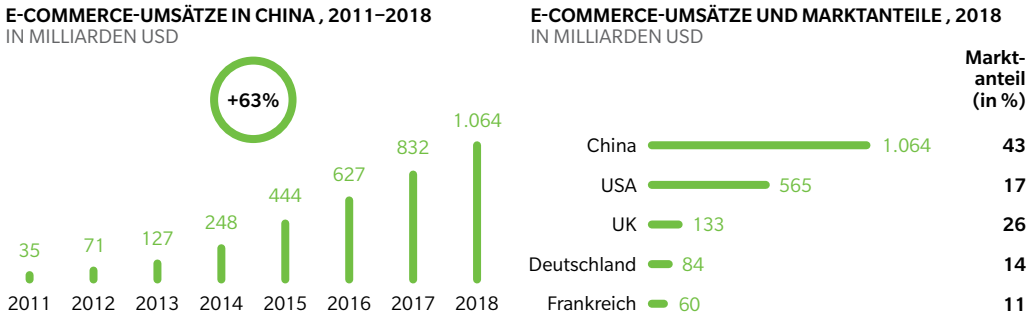
MIT KÜNSTLICHER INTELLIGENZ IM WETTBEWERB BESTEHEN

Der offensichtliche Unterschied zwischen Online- und Offlinehandel liegt im Vorhandensein oder Nichtvorhandensein stationärer Läden. Doch ein anderer Unterschied dürfte noch wichtiger sein: Onlinehändler sammeln und nutzen wesentlich mehr Daten als die stationäre Konkurrenz. Dieser Vorteil hat sich in Zeiten von COVID-19 als ein entscheidender Wettbewerbsfaktor gezeigt.

Wenn jemand ein T-Shirt in einem Laden kauft, können viele Händler lediglich den Artikel, den Preis, den Zeitpunkt des Verkaufs und die Zahlungsmethode erfassen. Wenn jemand dagegen das gleiche T-Shirt online erwirbt, weiß der Händler nicht nur all das, sondern kennt auch den Namen des Kunden und seine E-Mail- sowie Rechnungsadresse, damit auch sein Wohnumfeld. Ableiten lassen sich auch individuelle Präferenzen von Kunden sowie der gesamte Kaufprozess einschließlich angeklickter, aber nicht gekaufter Artikel („Customer Journey"). Über die Zeit lernen diese Händler auch, welche anderen Produkte mit einem T-Shirt üblicherweise erworben werden. Eventuell erhält er sogar Einblick in die Social-Media-Profile von Kunden, wenn das Profil genutzt wurde, um auf die Shoppingseite zu gelangen. Und wenn der Artikel ein Geschenk war, erfährt er auch über den Empfänger viele dieser Informationen.

Onlinehändler haben damit einen entscheidenden Startvorteil in einer Zeit, in der sich der gesamte Handel mit Künstlicher Intelligenz (KI) beschäftigt. Schon heute sammeln Onlinehändler standardmäßig Daten und sitzen mittlerweile auf einer wahren Daten-Goldmine über alle Bereiche ihres Online-Ökosystems hinweg. Seit Jahren setzen sie Data Analytics ein, um diese Informationen auszuwerten und ihre Prozesse über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg zu optimieren: von der Kundenansprache über die Kaufentscheidung bis zur Bezahlung und Abwicklung. Künftig erlaubt KI in diesem Zusammenhang nicht mehr nur eine weitere Automatisierung von Aufgaben. Vielmehr geraten nun auch Entscheidungsfindung und Problemlösung in den Bereich des Möglichen – zu Beginn in unterstützender Funktion, auf Dauer aber auch in einer vollständig automatisierten Form. Dies könnte den Niedergang des stationären Handels beschleunigen und für einige Händler potenziell existenzbedrohend sein. Ohne eine konzertierte Aktion traditioneller Einzelhändler wird der schon bestehende digitale Vorsprung des Onlinehandels weiter wachsen; die Schwierigkeiten der eingesessenen Händler dürften noch größer werden.

Abbildung 1: Wachstum des E-Commerce in China



Quelle: Euromonitor

China erlaubt schon heute einen Blick in die Zukunft. Das Land steht beim Onlinehandel an vorderster Front; mehr als 40 Prozent der Handelsumsätze entfielen 2018 auf das E-Commerce-Geschäft (vgl. Abbildung 1). Zum Vergleich: In Großbritannien liegt dieser Anteil bei 26 Prozent, in den USA bei 17 Prozent, in Deutschland bei 14 und in Frankreich bei 11 Prozent.

Eng verbunden mit der rasanten Digitalisierung ist in China der ebenso rasante Aufstieg der digitalen Handelsgiganten Alibaba und JD.com. Sie decken dank Übernahmen oder auch eigener Entwicklungen inzwischen alle Bestandteile der Wertschöpfungskette im Handel ab, einschließlich Apps für das digitale Bezahlen, Lieferdiensten und sozialen Netzwerken (vgl. Abbildung 2). Vor allem die Übernahme klassischer Filialanbieter bereitet dem traditionellen Einzelhandel Kopfschmerzen, denn damit können Alibaba und JD.com die digitale Effizienz ihres Onlinegeschäfts mit den Vorteilen von Läden kombinieren. Hier können Kunden die Produkte anfassen und sich von Mitarbeitern beraten lassen.

Der Handlungsbedarf in Sachen Digitalisierung und KI im chinesischen Einzelhandel wächst daher; in einer Umfrage erklärten kürzlich mehr als drei von vier befragten Managern, dass ihre Branche in den kommenden fünf Jahren eine „echte Disruption" infolge des KI-Einsatzes erleben werde.

Doch noch gibt es Hoffnung, wie Erfahrungen von Oliver Wyman zeigen. Wenn traditionelle Händler ein ambitioniertes KI-Programm auf- und konsequent umsetzen, können sie nicht nur dieser Bedrohung begegnen, sondern zugleich die wirtschaftlichen Spielregeln verändern. Einige Handelsunternehmen konnten ihre Margen bereits um bis zu zehn Prozentpunkte erhöhen. Im Betrieb resultierten diese Verbesserungen aus intelligenteren Prozessen in den Läden, einer Automatisierung vieler administrativer Prozesse und einer deutlich intelligenteren Supply-Chain-Steuerung. Hinzu kamen bessere Entscheidungen dank einer verbesserten Steuerung des Sortiments, der Lieferanten, der Preise und Aktionen. Selbst wenn nur einige dieser Verbesserungen in Angriff genommen werden, sind die finanziellen Vorteile erheblich, verglichen mit der Ausgangslage und den in vielen Handelssegmenten dünnen Gewinnmargen.

Abbildung 2: Typische Customer Journey eines chinesischen Verbrauchers

Quelle: Oliver Wyman-Analyse

WAS KANN KI IM HANDEL LEISTEN?

In der Vergangenheit galt KI häufig als Tool, mit dem nur Technologieunternehmen arbeiten können. In China schlossen sich daher Einzelhändler, die KI nutzen wollten, in der Regel mit einem der zwei großen Handelsimperien zusammen. Doch nun kann jedes investitionswillige Unternehmen selbst von den KI-Vorteilen profitieren und so seine Marge deutlich steigern.

Einfache KI-Algorithmen können sich wiederholende Aufgaben übernehmen, die bislang noch menschliches Eingreifen erfordern. Das gilt beispielsweise für das Scannen von Papierrechnungen und das Auslesen der dort genannten Zahlen und Artikel. Oder auch die Fähigkeit von Sprachassistenten, einfache Anweisungen menschlicher Stimmen umzusetzen.

Etwas ausgefeiltere KI-Lösungen kombinieren Daten und logisches Denken, um zu Entscheidungen zu kommen. KI braucht immer Daten – anders als der Mensch, der auf Basis von Erfahrungen entscheiden kann. Doch mit Daten kann ein Rechner dank KI weit mehr als Menschen leisten. Er kann wesentlich größere Datenmengen aus einer größeren Zahl verschiedener Quellen wesentlich schneller verarbeiten. Mit der Zahl der Daten wachsen die Fertigkeiten solcher Systeme. Dies erklärt den Vorsprung der Onlinehändler bei KI-Anwendungen. Doch auch traditionelle Einzelhändler verfügen über eine Fülle von Daten über das Einkaufsverhalten, die sie beispielsweise über Loyalitätsprogramme gesammelt haben.

KI ist längst keine Science-Fiction mehr, sondern im Alltag angekommen. Nach Überzeugung von Oliver Wyman kann KI dem Handel helfen, seine Umsätze zu steigern und seine Kosten zu reduzieren. Die Margen im Betrieb steigen dadurch um bis zu vier Prozentpunkte und aufgrund besserer Entscheidungen um bis zu sechs Prozent (vgl. Abbildung 3). Diese Zahlen zeigen nur das Potenzial der Verbesserungen in den kommenden gut fünf Jahren. Längerfristig besteht darüber hinaus die Möglichkeit, personalisierte Kundenerfahrungen zu schaffen, die potenziellen Verkäufe neuer Produkte vorauszusagen sowie mit Robotik weitere händische Tätigkeiten zu automatisieren.

Abbildung 3: Zusammenfassung der möglichen Margenverbesserungen durch KI

OPERATIVE PROZESSE	Automatisierung der Filialprozesse	+2-3 pp
	Automatisierung der Administration	+0,5 pp
	Supply-Chain-Management	+1-1,5 pp
KOMMERZIELLE ENTSCHEIDUNGEN	Category Management	+1,2 pp
	Preis- und Aktionsmanagement	+1,5 pp
	Lieferantenmanagement	+1-4 pp
	GESAMT	**+7,2-11,7 pp**

Quelle: Oliver Wyman-Analyse

OPERATIVE PROZESSE

KI kann Mitarbeiter bei sich wiederholenden, weniger wertigen Aufgaben wie der Regalauffüllung ersetzen und so der Belegschaft Freiraum für einen qualitativ hochwertigen Service geben. Sie können Feinkosttheken betreiben, Tastings anbieten und die Fragen der Kunden beantworten. All das gibt Läden eine persönliche Note und fördert die Bereitschaft zu einem erneuten Besuch.

AUTOMATISIERUNG DER FILIALPROZESSE

+2-3 PP MARGE

Die Filialmitarbeiter sind bislang vor allem mit vier banalen Aufgaben beschäftigt: Auffüllen von Regalen, Kassieren, Umpacken und Hausmeister- sowie Reinigungsdiensten. KI-Tools können zumindest bei den ersten beiden Aufgaben Hilfestellung leisten. Ein automatisierter Check-out geht über die heute in Supermärkten üblichen Systeme hinaus; er erfasst die Artikel im Warenkorb, ohne dass Kunden oder Mitarbeiter tätig werden müssen. Die einfachsten Systeme registrieren die Herausnahme eines Artikels aus dem Regal durch einen Kunden und ziehen den Betrag dann von einem digitalen Bezahlsystem ab. Einige Einzelhändler beginnen mit dem Einsatz von Systemen mit RFID-Tags. Sie nutzen elektromagnetische Felder, um automatisch Tags an den Artikeln zu identifizieren und zu verfolgen.

Noch weiter fortgeschrittene Systeme registrieren Käufe über Kameras verbunden mit bilderkennender Software. Bei der Regalauffüllung besteht der erste Schritt darin, die Nachfrage vorherzusagen. KI-Tools können Faktoren wie Wetteränderungen einbeziehen und so Veränderungen bei der Nachfrage und den erforderlichen Lagerbeständen für Bekleidung oder Getränke in Echtzeit kalkulieren. Trends bei Bekleidung oder Make-up – und auch Kombinationen beider Einkäufe – lassen sich über die Auswertung beliebter Instagram-Accounts (Key Opinion Leaders) vorhersagen. Über die Zeit verbessert sich die Prognosequalität, da die Systeme von vorherigen Prognosen lernen.

Auch der nächste Schritt, das Befüllen der Regale, kann zeitaufwändig sein, wenn Mitarbeiter sich durch mehrere Kisten auf der Suche nach den richtigen Artikeln wühlen und herausfinden müssen, wo welcher Artikel ins Regal gehört. KI kann exakte Anweisung für das Lager geben, wie die einzelnen Kisten in einem Transporter zu stapeln sind, sodass sie automatisch in der richtigen Reihenfolge abgeladen werden. Die Regalauffüller müssen dann nicht mehr so lange suchen oder nachdenken. Abhängig vom Händler kann eine solche Automatisierung der Abläufe in den Läden die Marge um zwei bis drei Prozentpunkte steigern, da es künftig weniger Mitarbeiter braucht.

AUTOMATISIERUNG DER ADMINISTRATION

+0,5 PP MARGE

Mit KI-basierten Tools lässt sich eine ganze Reihe von Backoffice-Tätigkeiten automatisieren. So können sie Rechnungen ohne menschliches Eingreifen auslesen und bezahlen, selbst wenn sie nur in Papierform oder einem besonderen Format vorliegen. Eventuelle anfängliche Fehler lösen einen Lernprozess aus, da sich das System ständig selbst verbessert. Unternehmen können so die Entwicklung ihres Geschäfts in Echtzeit verfolgen; bislang ist dies nur am Ende bestimmter Zeiträume möglich.

Diese Automatisierung führt zu einer Reduzierung der Belegschaft in der Buchhaltung sowie anderen Backoffice-Bereichen und erlaubt dem Management, schneller auf sich ändernde Rahmenbedingungen zu reagieren. Da das Backoffice in der Zentrale in der Regel ein Prozent der Kosten eines Einzelhändlers beansprucht, gibt es eine große Chance, dass sich mit KI die Marge eines Unternehmens um 0,5 Prozentpunkte steigern lässt.

SUPPLY-CHAIN-MANAGEMENT

+1-1,5 PP MARGE

Viele Anbieter haben bereits ihre größten Distributionszentren digitalisiert; der Warenfluss vom Hersteller über die Zentren hin zu den Filialen ist automatisiert. Aufträge gehen automatisch ein und Roboter steuern die Paletten in den Lagern. Andere Einzelhändler haben einen großen Teil ihrer Distribution an Spezialisten ausgelagert.

Mit KI lassen sich die Kosten in der Lieferkette nun noch einmal reduzieren. In der Vergangenheit trafen Menschen die Entscheidung über die besten Transportwege und beantworteten insbesondere die Frage, ob man besser einen großen Lastwagen oder mehrere kleine Transporter losschicken soll und ob man die Filialen direkt oder über regionale Verteilzentren beliefern soll. Nun können Digital-Analytics-Tools die günstigsten und schnellsten Routen berechnen und dabei eine größere Zahl von Faktoren als Menschen berücksichtigen.

Generell machen die Supply-Chain-Kosten zwei bis drei Prozent der Umsätze im Handel aus. Mit KI können Händler ihre Marge um 1,0 bis 1,5 Prozentpunkte steigern.

KOMMERZIELLE ENTSCHEIDUNGEN

KI verarbeitet Daten in einem Bruchteil der Zeiten von Menschen und dies auch noch genauer. Die Zentrale kann sich damit auf Entscheidungen konzentrieren, die nur Menschen treffen können, da Intuition oder Emotion gefragt sind (etwa beim Design oder der Warenpräsentation).

CATEGORY MANAGEMENT

+1,2 PP MARGE

Bislang erfolgen Entscheidungen über die Produktauswahl innerhalb eines Sortimentsbereichs überwiegend mit Blick auf die erzielten Umsätze und Margen. KI kann zu intelligenteren Entscheidungen führen, indem sie bisherige Transaktionen analysiert und die Neigung von Kunden zum Wechsel von Produkten innerhalb dieses Bereichs erkennt. Wenn sich ein Produkt leicht durch ein anderes, im Einkauf billigeres Produkt ersetzen lässt, führt ein Wechsel zu höheren Margen. So gibt es Papiertaschentücher unterschiedlichster Marken, die sich von der Qualität her kaum unterscheiden. Wer die Einkaufsdaten einer Gruppe von Kunden hierfür analysiert, kann Marken mit geringerer Markenbindung identifizieren und sie durch Eigenmarken mit besseren Margen ersetzen. In Projekten von Oliver Wyman führte der Einsatz moderner Algorithmen zur Verbesserung der Produktauswahl zu einem Wachstum der flächenbereinigten Umsätze um bis zu sechs Prozent. Daraus resultierte ein Anstieg der Gesamtmarge um 1,2 Prozentpunkte.

PREIS- UND AKTIONSMANAGEMENT

+1,5 PP MARGE

Die meisten Einzelhändler entwickeln ihre Aktionspläne immer noch intuitiv und in Verhandlungen mit den Herstellern. Dabei haben Aktionen komplexe Folgen. Ein besonderer Rabatt für das Shampoo der Marke A wird beispielsweise sowohl den Verkauf dieses Shampoos als auch anderer Produkte der Marke A fördern – und das auch über den Aktionszeitraum hinweg. Doch die Aktion hat ihren Preis und beeinträchtigt die Verkäufe der Marken B und C. KI kann dazu beitragen, den wahren Einfluss von Aktionen zu erkennen. Am Anfang steht die Erfassung der Effekte einer Aktion im Vergleich zu akkurateren Ausgangswerten, die beispielsweise die jeweilige Saison berücksichtigen. In einigen Fällen stoßen Einzelhändler so auf Aktionen mit einem negativen Ergebnis – sprich: die zusätzlichen Umsätze aus einer Aktion reichen nicht aus, um die Kosten zu decken. In Oliver Wyman-Projekten zeigte sich, dass ausgefeilte Aktions-Algorithmen die Marge im Verlauf von ein bis zwei Jahren um 1,5 Prozentpunkte steigern können.

LIEFERANTENMANAGEMENT

+1-4 PP MARGE

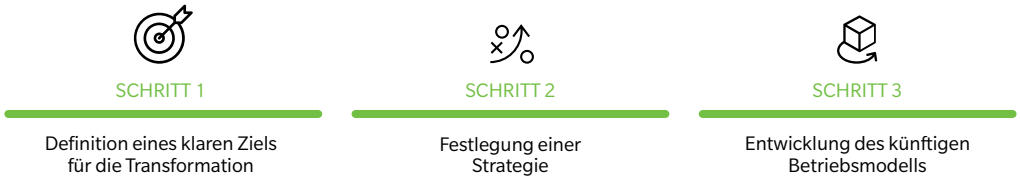
Die Verträge mit Lieferanten über den Kauf von Artikeln und deren Konditionen basieren normalerweise auf Faktoren wie der bisherigen Margenentwicklung. KI kann die bestehenden Daten nach verschiedenen Variablen durchsuchen und neben den wahren Treibern auch herausfinden, welche Bedeutung ein Lieferant für einen Händler und umgekehrt hat. Dies hilft Einzelhändlern, ihre Lieferantenbasis systematisch zu managen und gibt Hinweise für eine optimale Verhandlungstaktik. Bei der Effektivität des Lieferantenmanagements bestehen erhebliche Unterschiede zwischen einzelnen Händlern. Nach Überzeugung von Oliver Wyman kann der KI-Einsatz hier zu einem Anstieg der Marge von ein bis vier Prozentpunkten führen.

DIE ERSTEN SCHRITTE MIT KI

Nahezu die Hälfte der befragten Manager in einer Oliver Wyman-Umfrage in China erklärten, dass sie bis zu fünf Prozent ihrer Umsätze in KI investieren wollten.[1] Zugleich glauben jedoch viele, dass die Einführung von KI in einem Unternehmen kompliziert sei. Zu den technischen Herausforderungen zählt der Zugriff auf Daten in einer zufriedenstellenden Qualität, die Entwicklung des Software-Code sowie das Erzielen verwertbarer Ergebnisse.

Am einfachsten gelingt Unternehmen der Einstieg, wenn sie die richtigen Fragen stellen, mit einem erfahrenen Partner bei der Entwicklung der technischen Werkzeuge zusammenarbeiten, und sich bewusst machen, wie herausfordernd die Gewinnung und Schulung von KI-Experten ist. Nach Erfahrung von Oliver Wyman empfiehlt sich ein dreistufiger Prozess (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Drei Schritte auf dem Weg in eine Zukunft mit KI



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

SCHRITT 1: EIN KLARES ZIEL FÜR DIE TRANSFORMATION

Angesichts begrenzter Ressourcen müssen Einzelhändler die besten Einsatzbereiche für KI auswählen. Im Mittelpunkt sollten die „Kronjuwelen" einer Organisation stehen – Bereiche, die den Wettbewerbsvorteil ausmachen und die nicht an Dritte ausgelagert werden. Diese Differenzierungsmerkmale sollten sich schon aus der Unternehmensstrategie und der Entwicklung der Märkte ergeben und stellen geeignete Kandidaten für KI-Investitionen dar. So kann ein Unternehmen noch stärker von diesen Kernkompetenzen profitieren und Geschäftsziele für die Ergebnisse festlegen.

Die entscheidenden Fragen lauten:

- Was sind die „Kronjuwelen", die es zu schützen und weiterzuentwickeln gilt?
- Welchen Einfluss kann KI auf sie haben?
- Was sind die Ziele für den Einsatz von KI?

1) Bei 27 Antworten erklärten 41%, dass sie zwischen 1% und 5% investieren wollten, 7% zwischen 5% und 10% sowie 4% mehr als 10%.

SCHRITT 2: FESTLEGUNG EINER STRATEGIE

Die in Schritt 1 festgelegten Ziele bilden die Basis für die Strategie zur Nutzung von Daten und KI.

Die entscheidenden Fragen lauten:
- Was ist die richtige KI-Strategie für die Organisation?
- Wie lautet die hierzu passende Datenstrategie?
- Soll die Organisation ihr KI-Know-how selbst aufbauen oder einkaufen?

Über die sechs bislang in diesem Artikel diskutierten Themen sollten Einzelhändler bei ihrer KI-Strategie vier weitere Faktoren berücksichtigen.

Wirtschaftliche Effektivität: Hier geht es um Exzellenz in der Kernfunktion des Handels, die Produktpalette und die Steuerung von Lieferanten, Preisen und Aktionen.

Operative Effizienz: Überragendes Personal- und Supply-Chain-Management – zu letzterem zählen die Logistikplanung, die Lagerhaltung und der Transport.

Produktentwicklung: Passgenaue Abstimmung mit Kundenbedürfnissen.

Erlebnisinnovation: Händler müssen ihre Kunden gut genug kennen, um ein personalisiertes Erlebnis beim Einkauf zu bieten.

Für einen Premiumanbieter von Frischprodukten könnte der richtige Weg sein, sich bei seiner Strategie auf die Auswahl der besten Bio-Erzeugnisse und deren Präsentation im bestmöglichen Zustand zu konzentrieren. Ein Discounter dagegen könnte vor allem Preise und Aktionen optimieren, um seinen Wettbewerbsvorsprung auszubauen. Beide müssen hierzu die jeweilige Marketing-Analytik verstehen und die richtigen Produkte für ihre jeweiligen Kundengruppen vorrätig halten.

SCHRITT 3: KÜNFTIGES BETRIEBSMODELL ENTWICKELN

Wenn KI in einer Organisation zum Einsatz kommt, übernehmen „Maschinen" einige Aufgaben von Mitarbeitern. Üblicherweise erwächst daraus die Furcht, dass KI einfach Menschen ersetzt. Doch nach Überzeugung von Oliver Wyman können Maschinen niemals an die Stelle von Berufen oder Arbeitsplätzen treten. Vielmehr übernehmen sie Aufgaben und befreien Mitarbeiter von alten Aufgaben zugunsten neuer. In den USA zieht ein neuer High-Tech-Arbeitsplatz einer Studie des Weltwirtschaftsforums zufolge vier bis neun neue unterstützende Jobs nach sich. Weltweit dürfte KI dieser Studie zufolge bis 2022 zu 58 Millionen neuen Jobs führen.

Was sich allerdings ändern wird, ist das erforderliche Know-how der Mitarbeiter, die mit KI-Prozessen in Berührung kommen. Wenn sich Händler also mit dem künftigen Betriebsmodell beschäftigen, sollten sie sich weniger darum sorgen, wie hoch der Stellenabbau ausfallen muss, sondern vielmehr die Frage beantworten, wie sich die Arbeit ihrer Belegschaft durch KI verändert.